ЗВІТ

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

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ
2026 рік

MOVING FORWARD TOGETHER
THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION
CPVA
CENTRAL PROJECT MANAGEMENT AGENCY
EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

ЗМІСТ

01	Методологія дослідження	4
02	Рівень участі та демографічний профіль	10
03	Залученість персоналу	16
04	Задоволеність персоналу	19
05	Аналіз результатів на рівні факторів	24
06	Результати за групами	36
07	Динаміка результатів	42
08	Висновки	46
09	Управління стресом	53
10	Управління стресом: динаміка результатів у 2025–2026 роках	58
11	Безбар’єрність	62

Про опитування персоналу ДПС у 2026 році

Щорічне опитування показує, як працівники оцінюють умови праці в Державній податковій службі України, що сприяє їхній залученості та які питання потребують уваги.

10 264

працівників взяли участь

Представлені всі категорії посад і рівні управління, вікові групи, центральний апарат та територіальні органи

Мета опитування

Визначити рівень залученості працівників ДПС і задоволеності умовами праці, виявити ключові чинники корпоративної культури та визначити пріоритети її розвитку й управління персоналом з урахуванням зворотного зв'язку.

Період, охоплений даними

25 серпня – 13 вересня 2026 року

У звіті використано дані фінальної аналітичної таблиці, сформованої за відповідями учасників за цей період.

Участь працівників ДПС була добровільною. Відповіді збиралися анонімно, а їх зберігання та обробка забезпечують конфіденційність даних. Результати аналізуються лише в узагальненому вигляді, описують думку працівників, які взяли участь в опитуванні, і не використовуються для оцінювання окремих осіб.

РОЗДІЛ 01

Методологія дослідження

01

Підхід, структура анкети та розрахунок показників

Що саме аналізується

Опитування поєднує основний блок залученості з двома тематичними модулями. Це дозволяє окремо оцінити загальний досвід роботи, управління стресом та безбар’єрність робочого середовища.

01	**Залученість і лояльність**	Загальна та емоційна залученість, а також вимушена й нормативна лояльність.
02	**Умови праці та робоче середовище**	Одинадцять факторів: керівництво, управління змінами, професійний розвиток, організація праці, команда, винагорода та інші складові робочого досвіду працівників ДПС.
03	**Управління стресом**	Особисті навички, навчання, підтримка керівника й команди, знання каналів допомоги та видимість організаційних ресурсів.
04	**Безбар’єрність**	Цифрова, інформаційна та організаційно-культурна доступність. Питання про навчання аналізуються окремо.
05	**Демографічний профіль**	Вік, стаж, посадовий рівень і категорія посади. Ці дані описують склад учасників опитування.

Структура анкети та кількість відповідей

70	1	6	10 264
шкальних тверджень	відкрите запитання	демографічних запитань	учасників

Як побудована анкета

Основний блок	50 шкальних тверджень про залученість, лояльність і фактори задоволеності умовами праці.
Відкрите запитання	Пропозиції працівників щодо покращення роботи органу. Відповіді аналізуються окремо від кількісних показників.
Модуль «Управління стресом»	9 тверджень про особисті навички, навчання, міжособистісну підтримку та організаційні ресурси.
Модуль «Безбар'єрність»	11 запитань. Питання 1–9 описують досвід доступності, питання 10–11 стосуються навчання.

Відповіді на демографічні запитання показують склад учасників опитування за віком, стажем роботи та іншими характеристиками.

Як оброблялися відповіді

Для кожного твердження п’ятибальну шкалу зведено до трьох аналітичних груп. Це дає змогу показати не лише підтримку твердження, а й частку невизначених та критичних оцінок.

ЗГОДЕН	**«Абсолютно згоден» + «Скоріше згоден»**	Ця частка використовується як позитивна оцінка твердження.
ЧАСТКОВО ЗГОДЕН, ЧАСТКОВО НІ	**Нейтральна або проміжна відповідь**	Показує відсутність однозначної позиції.
НЕ ЗГОДЕН	**«Скоріше не згоден» + «Абсолютно не згоден»**	Відображає критичне сприйняття твердження.

Відповідь «Не знаю / важко відповісти» показується окремо і не входить до знаменника під час розрахунку часток за конкретним твердженням. Її не зараховують ані до позитивних, ані до негативних оцінок.

Як розраховувалися показники

ОКРЕМЕ ТВЕРДЖЕННЯ	Частка відповідей «згоден» серед усіх змістовних відповідей на це твердження. Відповіді «не знаю / важко відповісти» не входять до бази розрахунку.
ПОКАЗНИК ФАКТОРА	Середнє значення часток позитивних відповідей на твердження, що входять до нього. Усі ці твердження наведено на слайді відповідного фактора.
ЗАДОВОЛЕНІСТЬ УМОВАМИ	Середнє значення одинадцяти факторів задоволеності умовами праці в ДПС. Показник не охоплює тематичні модулі стресу та безбар'єрності.
ЗАГАЛЬНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ	Середнє значення п'яти окремих тверджень про цікавість роботи, готовність рекомендувати організацію, докладати додаткових зусиль, залишатися та проявляти ініціативу.

Емоційна залученість і вимушена / нормативна лояльність розраховуються окремо та не складаються із загальною залученістю.

Як читати подальші результати

Ключові KPI

Коротко показують масштаб участі та загальний рівень основних індексів. Кожен індекс має власну базу тверджень.

Порівняння результатів за факторами

Порівнює одинадцять агрегованих факторів задоволеності. Фактори ранжуються за часткою позитивних відповідей.

TOP 10: найвищі оцінки

Містить окремі твердження з найвищою часткою відповідей «згоден». У рейтингу наведено окремі твердження, з якими погодилася найбільша частка учасників. Загальні показники факторів до рейтингу не входять.

BOTTOM 10: найнижчі оцінки

Містить окремі твердження з найбільшою часткою відповідей «не згоден». У рейтингу наведено окремі твердження, з якими не погодилася найбільша частка учасників. Твердження вимушеної та нормативної лояльності аналізуються окремо.

Слайди з результатами за кожним фактором

Показують загальний результат фактора, усі твердження, що його формують, внутрішні розриви та короткий аналітичний висновок.

Тематичні модулі

Стрес і безбар’єрність розглядаються окремо від основних факторів залученості. Навчальні питання безбар’єрності не входять до загального показника доступності.

На наступних слайдах спочатку наведено результати опитування, а потім — коротке пояснення. Показники, які вимірюють різні аспекти, розглядаються окремо.

Рівень участі та демографічний профіль

02

Хто взяв участь в опитуванні

Рівень участі в опитуванні

51,8 %

рівень участі

частка працівників, які взяли участь в опитуванні

10 264 учасників ÷ 19 806 працівників × 100 = 51,8 %

Загальна чисельність персоналу використовується лише як база для визначення рівня участі. Усі подальші показники розраховуються за відповідями учасників опитування.

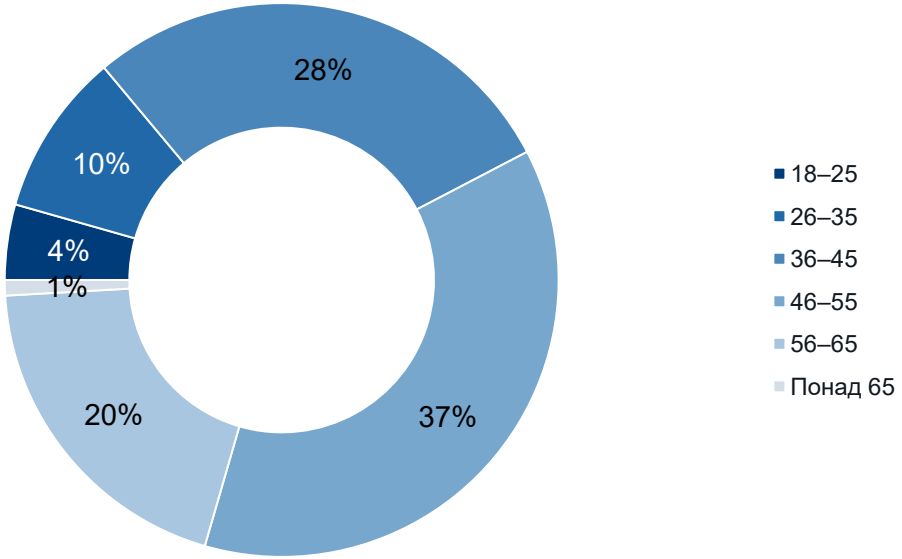
Як це читати

Понад половина працівників ДПС взяла участь в опитуванні. Такий обсяг відповідей дає широку інформаційну основу для аналізу. Рівень участі характеризує участь персоналу в опитуванні.

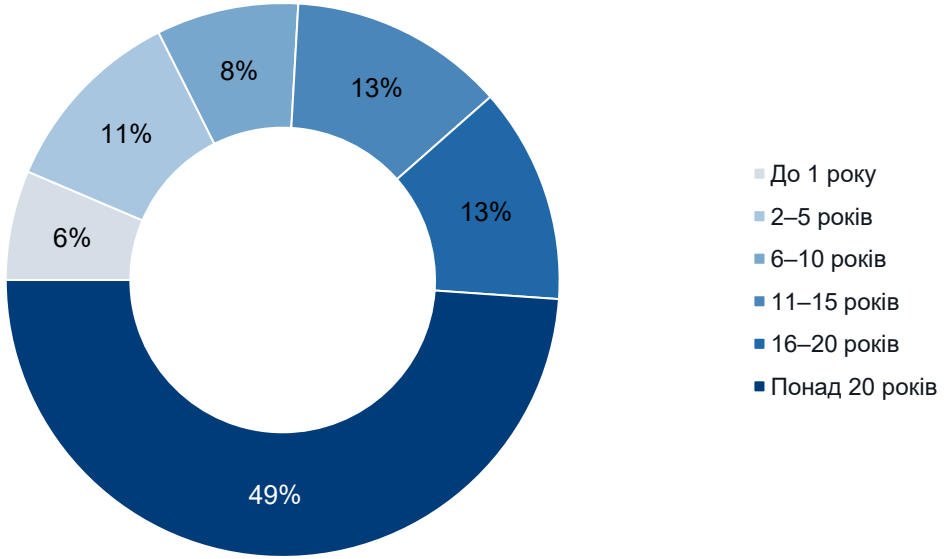
Результати відображають досвід понад половини персоналу ДПС і дають змогу побачити, як працівники оцінюють різні аспекти роботи. Тематичні модулі доповнюють загальну картину питаннями стресу та безбар’єрності.

Вік і стаж роботи у податковій службі

ВІК УЧАСНИКІВ



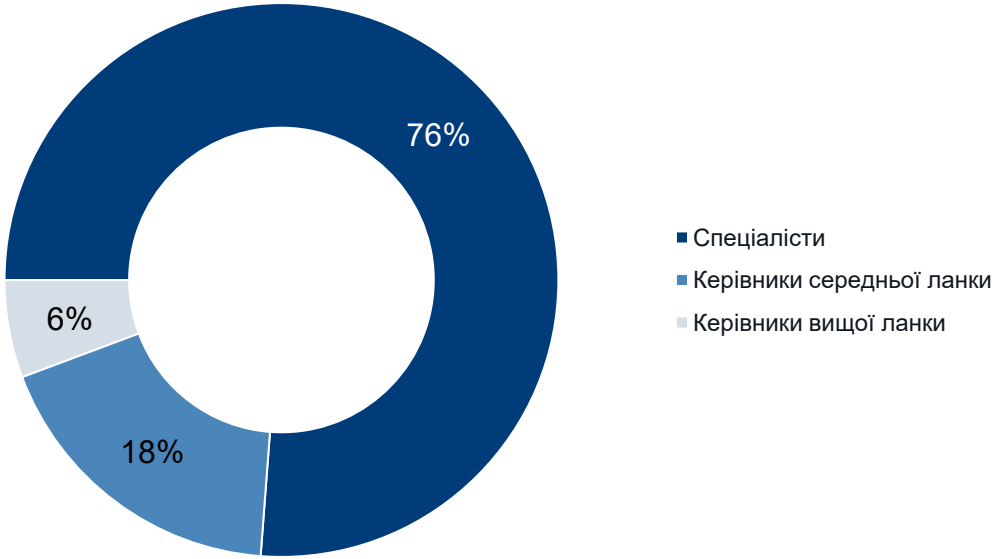
СТАЖ У ПОДАТКОВІЙ СЛУЖБІ



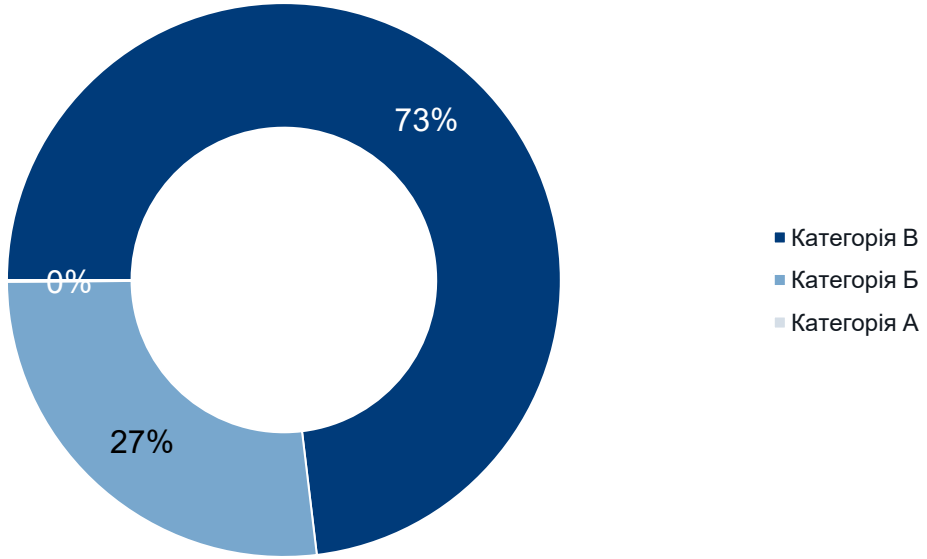
У вибірці найбільше представлені працівники віком 36–55 років — 65,5 %. Майже половина учасників має понад 20 років роботи у податковій службі — 48,9 %. Тому результати значною мірою відображають досвід працівників середнього віку з тривалим професійним стажем.

Посадовий рівень і категорії посад

РІВЕНЬ ПОСАДИ



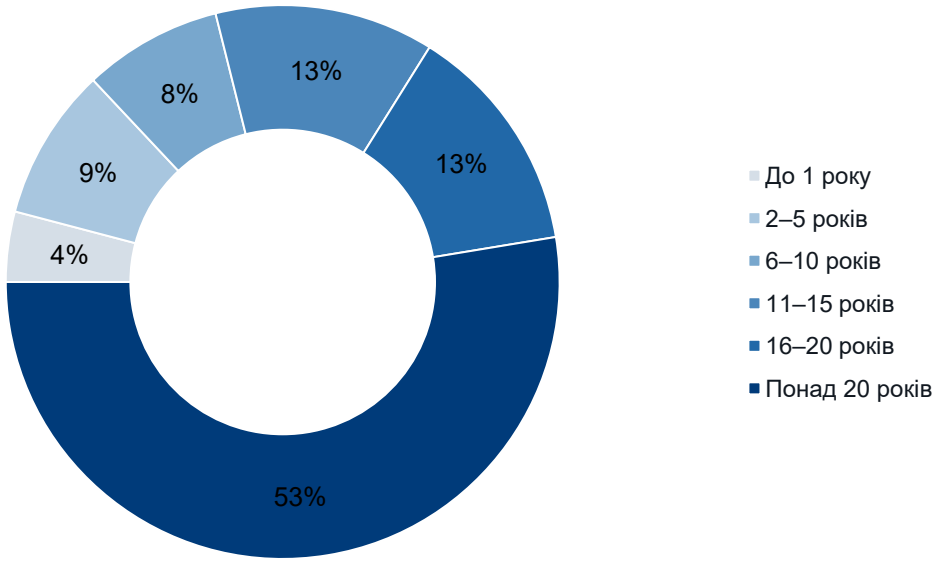
КАТЕГОРІЯ ПОСАДИ



Більшість учасників становлять спеціалісти та державні службовці категорії В. Отже, досвід цих груп найбільшою мірою представлений у загальних результатах.

Стаж роботи на державній службі

РОЗПОДІЛ УЧАСНИКІВ ЗА СТАЖЕМ



52,6 %

працюють на державній службі понад 20 років

21,1 %

мають стаж до 10 років

Більше половини учасників мають понад 20 років стажу на державній службі. Водночас 21,1 % мають стаж до 10 років. Таким чином, у вибірці представлено як тривалий професійний досвід, так і досвід працівників із відносно невеликим стажем.

Демографічний профіль учасників

ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ

В опитуванні представлені всі основні категорії працівників ДПС, рівні посад, вікові групи, центральний апарат і територіальні органи.

НАЙЧИСЕЛЬНІШІ ГРУПИ

Найбільшу частку учасників становлять спеціалісти (76 %) та державні службовці категорії В (73 %).

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОСВІД

Працівники віком 36–55 років становлять 65,5 % учасників. Понад половина опитаних (52,6 %) мають більше 20 років стажу на державній службі.

Залученість персоналу

03

Загальна та емоційна залученість, характер лояльності

Що означає залученість персоналу

Поняття та логіка розрахунку індексу

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Емоційний та інтелектуальний стан працівників, за якого вони прагнуть виконувати свою роботу якнайкраще

ІНДЕКС ЗАЛУЧЕНОСТІ

Середнє часток позитивних відповідей за п’ятьма твердженнями про залученість.

01 ГОВОРЯТЬ

позитивно про свою роботу та ДПС

02 ЗАЛИШАЮТЬСЯ

мають намір продовжувати працювати в службі

03 ДОСЯГАЮТЬ

докладають додаткових зусиль для результату

Залученість і характер лояльності

ЗАГАЛЬНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ

56,1 %

Показує активний зв’язок працівника з роботою та організацією.

- цікавість завдань
- готовність рекомендувати ДПС
- готовність робити більше
- намір продовжувати роботу
- пропозиції щодо покращення роботи

ЕМОЦІЙНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ

73,5 %

Показує позитивне ставлення до державної служби та відчуття значущості роботи.

- гордість за державну службу
- репутація органу
- значущість роботи
- позитивне ставлення до своєї роботи

ВИМУШЕНА / НОРМАТИВНА ЛОЯЛЬНІСТЬ

47,8 %

Показує готовність залишатися через звичку, відчуття обов’язку або складність зміни роботи.

- складність знайти іншу роботу
- складність адаптуватися до іншої роботи
- звичка до роботи й колективу
- зусилля, потрібні для зміни роботи

Задоволеність персоналу

04

Карта факторів, найвищі та найнижчі оцінки окремих тверджень

Ключові результати за факторами



Найвищі оцінки отримали фактори «Безпосередній керівник» і «Команда». Найнижчі — «Кар'єрне зростання» та «Визнання та оплата праці».

Задоволеність персоналу за факторами

СИЛЬНИЙ РЕСУРС

Безпосередній керівник — 85,6 %
Команда — 81,4 %

Найкраще оцінюється безпосереднє робоче оточення: взаємодія з керівником і підтримка в команді.

СЕРЕДНЯ ЗОНА

Організація праці — 70,4 %
Управління організацією — 67,9 %

Операційні умови переважно оцінюються позитивно, однак взаємодія з безпосереднім керівником і командою оцінюється вище.

НИЖЧІ ОЦІНКИ

Кар'єрне зростання — 44,2 %
Визнання та оплата праці — 37,6 %

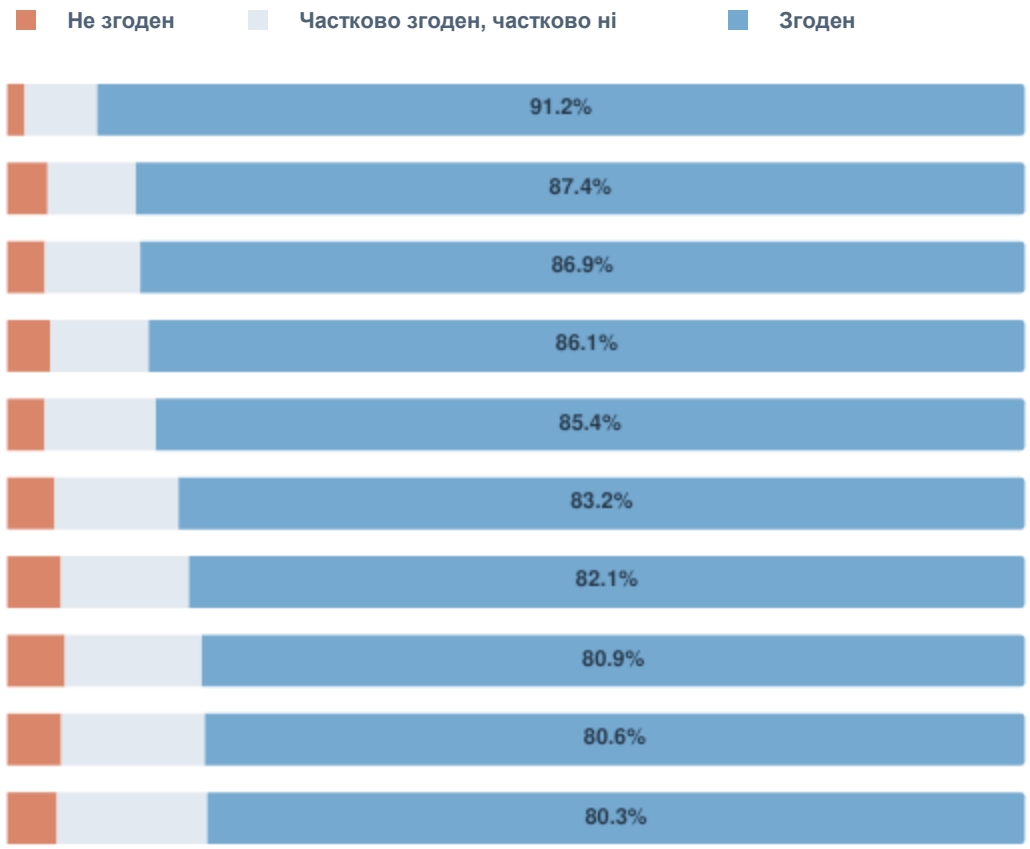
Нижчі оцінки стосуються кар'єрного зростання, визнання та оплати праці.

Високі оцінки безпосереднього керівника й команди поєднуються з нижчими оцінками кар'єрного зростання, визнання та оплати праці. Питання оплати праці доцільно розглядати окремо з урахуванням нормативних і бюджетних умов.

ТОП-10: найвищі оцінки

Рейтинг окремих тверджень за часткою відповідей «згоден»

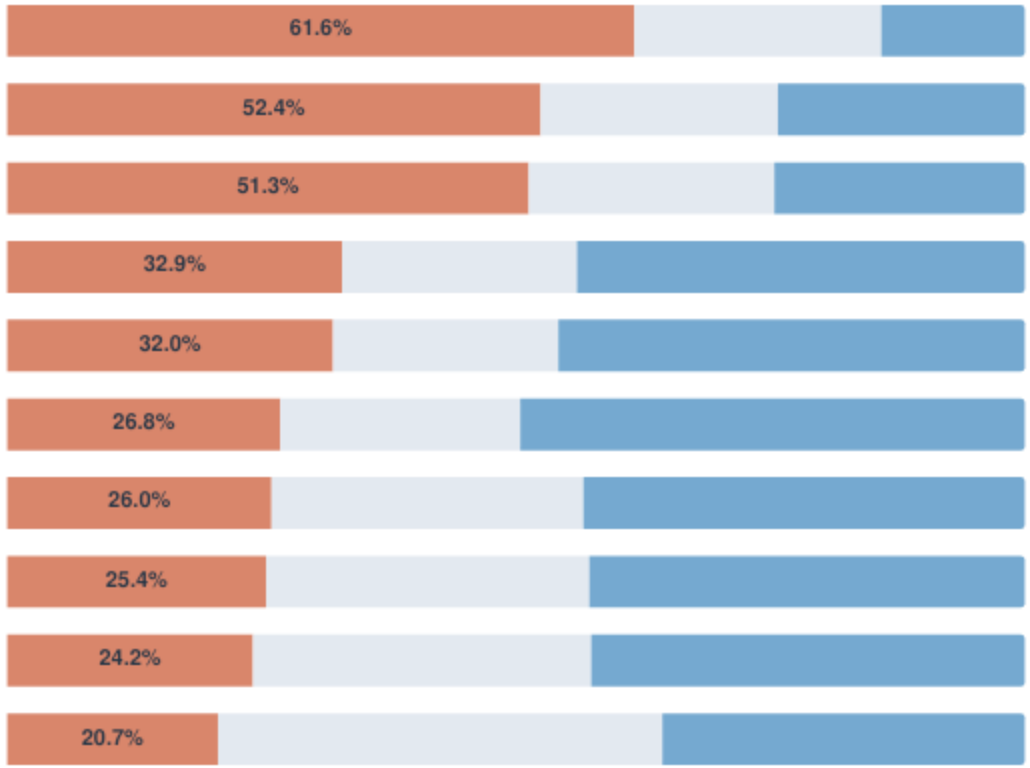
1. Моя робота важлива для людей та країни
2. Керівник ставиться до працівників з повагою
3. Керівник надає корисний зворотний зв’язок
4. Керівник консультує щодо складних питань
5. Керівник ставить чіткі цілі та ясно формулює завдання
6. У колективі допомагають одне одному та діляться інформацією
7. Керівник пояснює, чому мені ставлять певні завдання
8. На роботі час не марнується на зайві справи
9. У нашому колективі панує дружня атмосфера
10. У колективі відкрито й конструктивно вирішують проблеми



Найсильніші сторони: значущість роботи, підтримка безпосереднього керівника та взаємодія в колективі. Це показує, що одним із ключових ресурсів ДПС є щоденна робоча взаємодія.

BOTTOM 10: найнижчі оцінки

1. Я задоволений(а) своєю заробітною платою
2. Заробітна плата залежить від якості моєї роботи та результату
3. Я бачу перспективи кар'єрного зростання протягом 2–3 років
4. Моя праця оплачується справедливо, порівняно з колегами
5. За результатами опитування вживатимуть пріоритетних заходів
6. Кар'єра насамперед залежить від моїх умінь та якості праці
7. У нашому органі стимулюють та підтримують ініціативу працівників
8. Я б порекомендував(ла) ДПС як гарне місце роботи
9. Робота надихає мене робити більше, ніж від мене вимагається
10. Я можу вплинути на рішення керівника



Найнижчі оцінки стосуються оплати праці, зв'язку винагороди з результатом і можливостей кар'єрного зростання.

Аналіз результатів на рівні факторів

05

Детальний аналіз 11 факторів задоволеності умовами праці

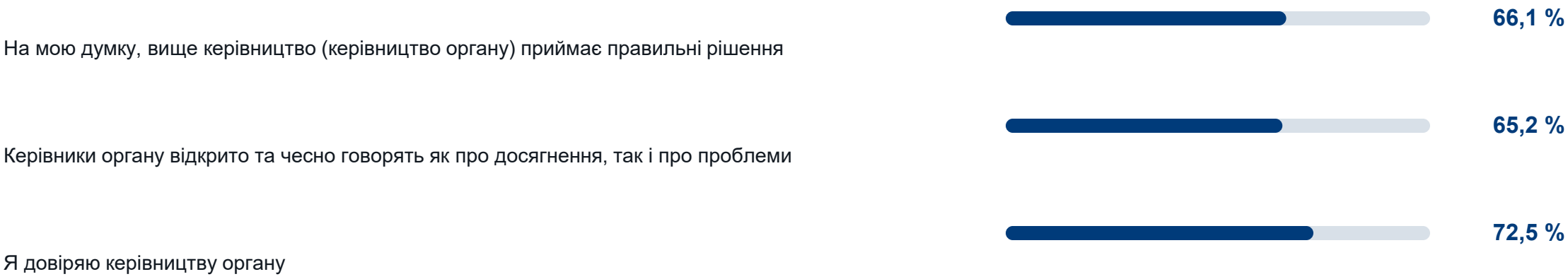
Управління організацією

67,9 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Відображає довіру до рішень вищого керівництва, відкритість комунікації про досягнення й проблеми та загальне сприйняття управлінської надійності органу.

Що формує результат



Найвищу оцінку отримала довіра до керівництва органу — 72,5 %. Правильність рішень керівництва (66,1 %) і відкритість комунікації (65,2 %) працівники оцінюють майже однаково. Різниця між найвищим і найнижчим показниками становить 7,3 в.п.

Управління змінами

49,6 %

загальний результат

Що вимірює фактор

Показує, наскільки працівники розуміють мету й зміст змін та чи відчувають підтримку власної ініціативи під час їх упровадження.

Що формує результат

Мені зрозуміло, навіщо та які зміни відбуваються в нашому органі — **55,8 %**

У нашому органі стимулюють та підтримують ініціативу працівників — **43,4 %**

Між розумінням змін і підтримкою ініціативи — розрив 12,4 в.п. Працівники частіше розуміють, що саме змінюється, ніж відчувають підтримку власної ініціативи під час упровадження змін.

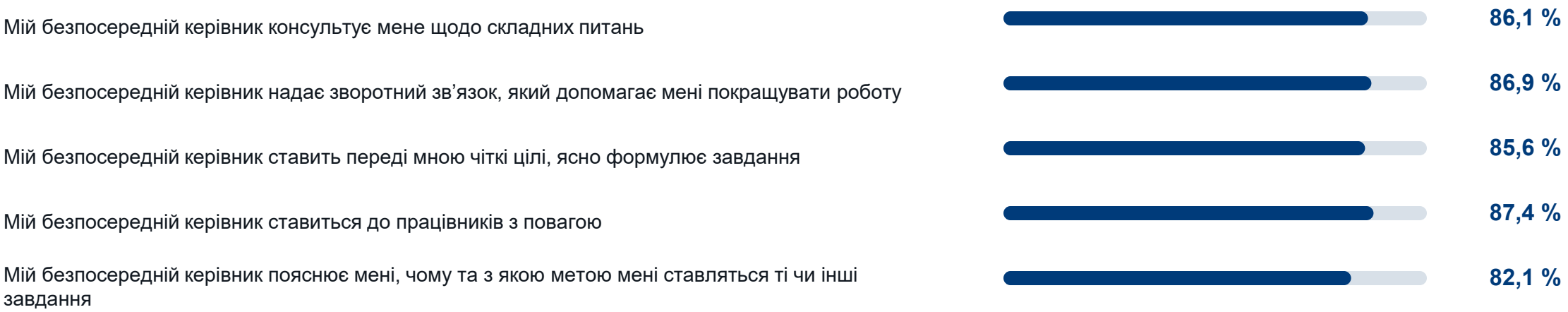
Безпосередній керівник

85,6 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Оцінює якість щоденної управлінської взаємодії: підтримку у складних питаннях, корисний зворотний зв’язок, чіткість завдань, повагу та пояснення змісту роботи.

Що формує результат



Усі п’ять складових мають високі та близькі оцінки. Найвище працівники відзначають повагу з боку керівника, дещо нижче — пояснення мети завдань. Отже, високий результат фактора формується одразу кількома складовими щоденної управлінської взаємодії.

Організація праці

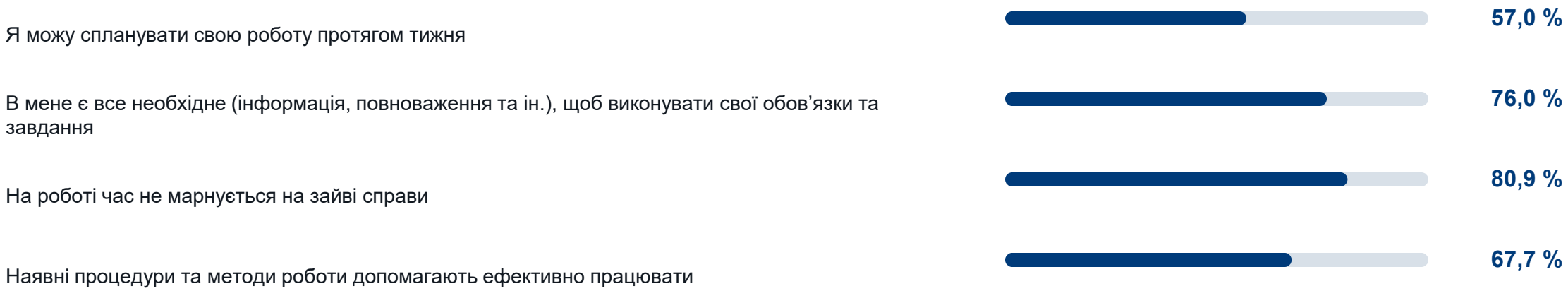
70,4 %

загальний результат

Що вимірює фактор

Відображає здатність планувати роботу, забезпеченість необхідною інформацією та повноваженнями, раціональність використання часу й практичну дієвість процедур та методів роботи.

Що формує результат



Найвищу оцінку отримало твердження про відсутність зайвих справ — 80,9 %, найнижчу — про можливість планувати роботу протягом тижня — 57,0 %. Різниця становить 23,9 в.п. Отже, працівники частіше погоджуються з тим, що їхній час не витрачається на зайві справи, ніж із тим, що можуть планувати роботу на тиждень уперед.

Крос-функціональна взаємодія

65,7 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Оцінює швидкість отримання інформації та допомоги від інших підрозділів, а також здатність вирішувати питання горизонтально — без постійного втручання керівників.

Що формує результат



71,3 %

Я швидко отримую необхідну інформацію або допомогу від колег з інших підрозділів



60,2 %

Більшість питань співпраці з іншими підрозділами можливо вирішити без втручання керівника

71,3 % працівників погоджуються, що можуть отримати допомогу від колег з інших підрозділів. Водночас 60,2 % зазначають, що можуть самостійно вирішувати питання, які потребують взаємодії між підрозділами. Різниця між оцінками становить 11,1 в.п.

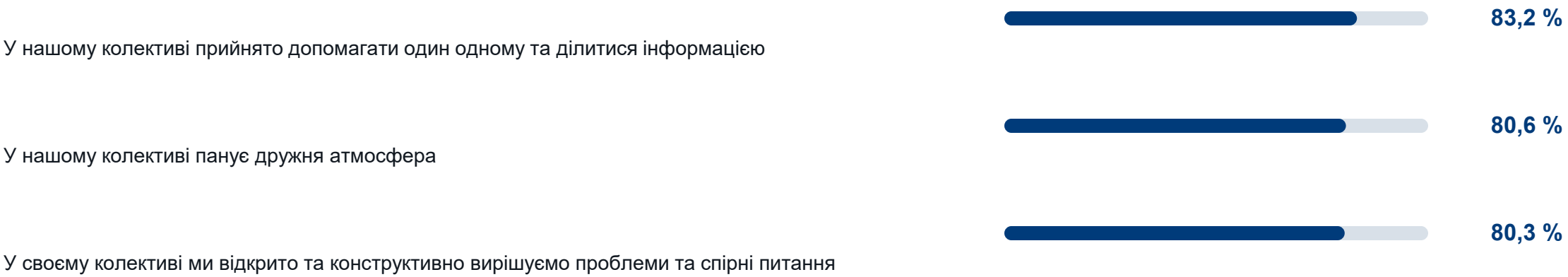
Команда

81,4 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Відображає якість найближчого робочого середовища: взаємодопомогу, обмін інформацією, дружню атмосферу та конструктивне розв’язання проблем усередині колективу.

Що формує результат



Усі три складові отримали близькі високі оцінки — від 80,3 % до 83,2 %. Працівники позитивно оцінюють взаємодопомогу, атмосферу в колективі та спільне вирішення робочих питань. Це свідчить про послідовно позитивне сприйняття командної взаємодії, а не лише окремого її аспекту.

Автономія та вплив

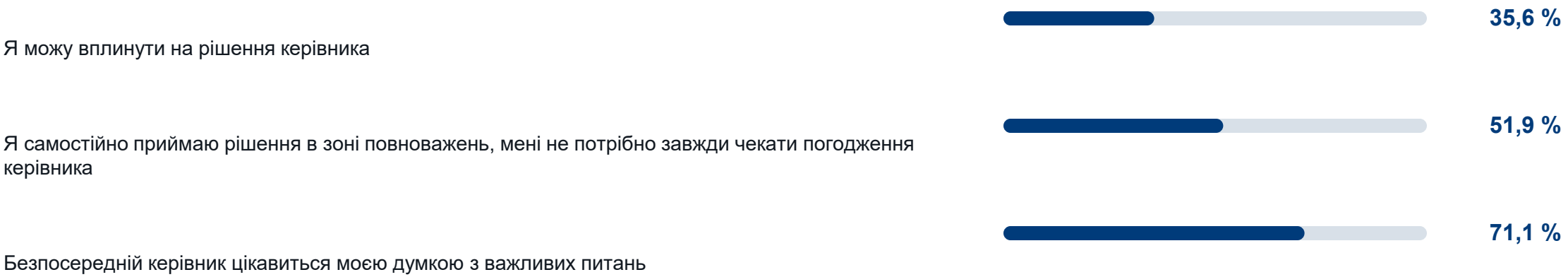
52,9 %

загальний результат

Що вимірює фактор

Показує, наскільки працівники можуть самостійно діяти в межах повноважень, впливати на управлінські рішення та бути почутими безпосереднім керівником.

Що формує результат



Керівник цікавиться думкою працівника — 71,1 %, але лише 35,6 % відчувають реальний вплив на його рішення. Різниця 35,5 в.п. показує відмінність між можливістю висловити свою думку та відчуттям реального впливу на рішення.

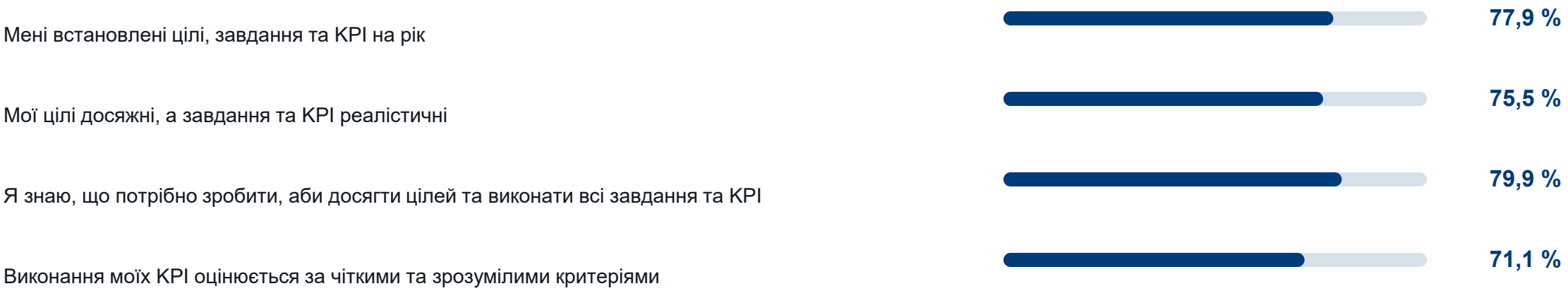
Управління результативністю

76,1 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Оцінює наявність чітких цілей і KPI, їхню реалістичність, розуміння способу досягнення та прозорість критеріїв оцінювання виконання.

Що формує результат



Усі складові перебувають у відносно вузькому діапазоні — від 71,1 % до 79,9 %. Результати показують загалом позитивне сприйняття системи цілей і KPI. Дещо нижче оцінюється чіткість критеріїв оцінювання їх виконання.

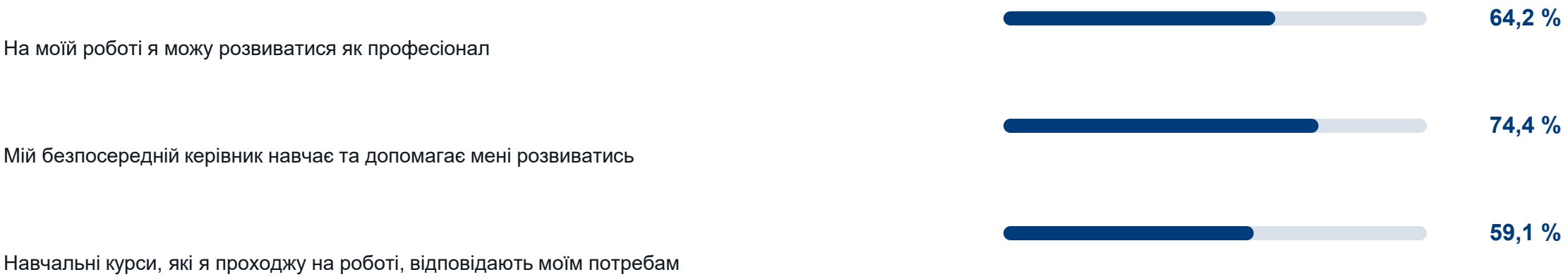
Професійний розвиток та навчання

65,9 %
загальний результат

Що вимірює фактор

Показує, чи створює робоче середовище можливості для професійного зростання, чи підтримує розвиток безпосередній керівник і наскільки навчальні курси відповідають реальним потребам.

Що формує результат



Найвище працівники оцінили підтримку професійного розвитку з боку безпосереднього керівника, найнижче — відповідність навчальних курсів їхнім потребам. Різниця між цими оцінками становить 15,3 в.п.

Визнання та оплата праці

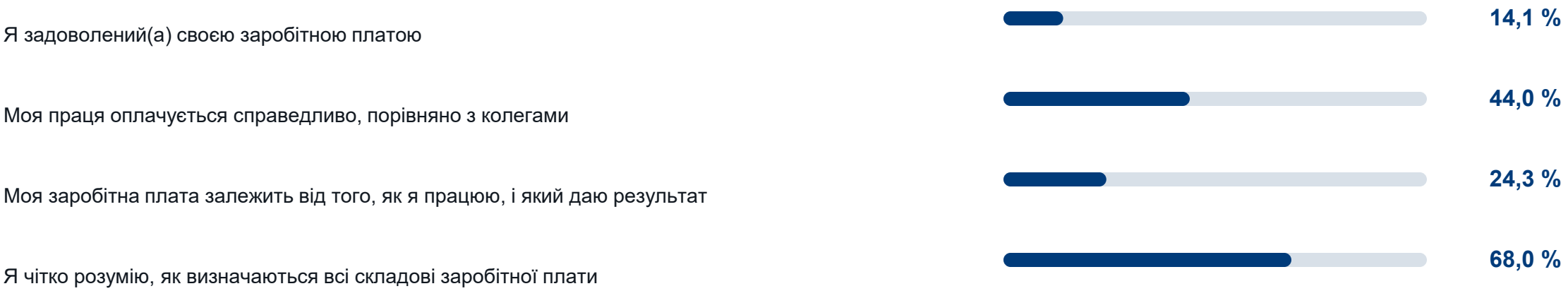
37,6 %

загальний результат

Що вимірює фактор

Відображає задоволеність розміром винагороди, сприйняття її справедливості, зв’язок оплати з особистим результатом і зрозумілість формування заробітної плати.

Що формує результат



Прозорість складових заробітної плати оцінюється значно вище, ніж задоволеність її розміром. Різниця становить 53,9 в.п. Питання оплати праці доцільно розглядати окремо з урахуванням нормативних і бюджетних умов.

Кар’єрне зростання

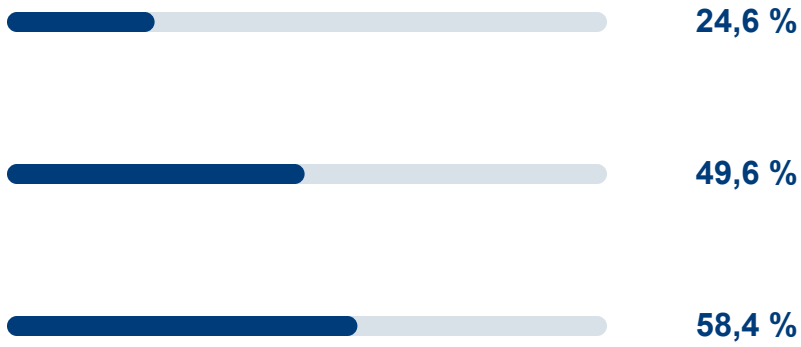
44,2 %

загальний результат

Що вимірює фактор

Відображає бачення реальних перспектив просування, розуміння вимог до кар’єрного розвитку та віру в те, що професійні результати й компетентність визначають кар’єрні можливості.

Що формує результат



58,4 % працівників розуміють, що потрібно для кар’єрного зростання, але лише 24,6 % бачать для себе реальні перспективи кар’єрного зростання на найближчі 2–3 роки. Це показує розрив між розумінням вимог і баченням власних можливостей для подальшого кар’єрного зростання.

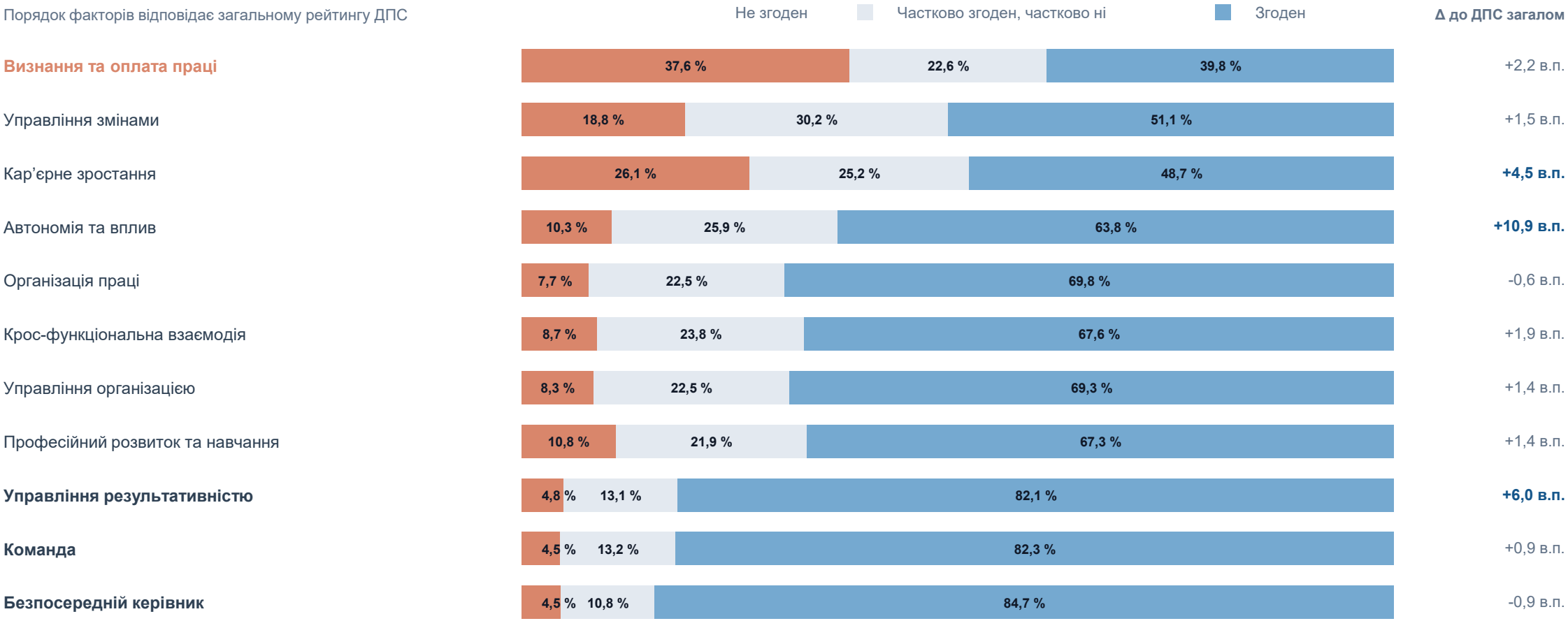
06

Результати за групами

Порівняння оцінок керівників і спеціалістів

Керівники

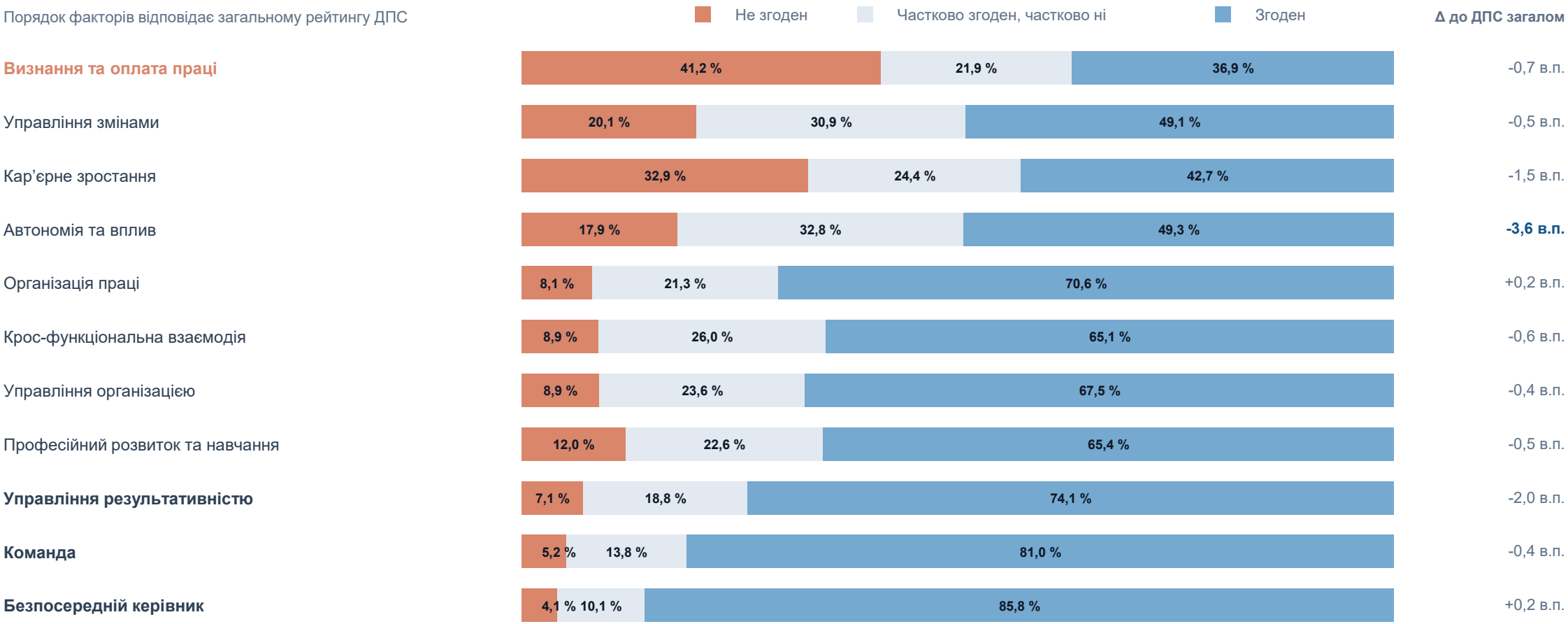
Оцінка факторів задоволеності керівниками



В опитуванні взяли участь 2 443 керівники. Найвищу оцінку отримав фактор «Безпосередній керівник» — 84,7 %, найнижчу — «Визнання та оплата праці» — 39,8 %. Керівники частіше погоджуються, що можуть самостійно ухвалювати рішення та впливати на результати роботи: оцінка фактора «Автономія та вплив» на 10,9 в.п. вища за загальний показник по ДПС.

Спеціалісти

Оцінка факторів задоволеності спеціалістами



В опитуванні взяв участь 7 821 спеціаліст. Серед них найвищу оцінку отримав фактор «Безпосередній керівник» — 85,8 %, найнижчу — «Визнання та оплата праці» — 36,9 %. Оцінка фактора «Автономія та вплив» серед спеціалістів на 3,6 в.п. нижча за загальний показник по ДПС.

Що показують результати за групами

Ключові висновки за оцінками керівників і спеціалістів

КЕРІВНИКИ

Найсильніші сторони

- **84,7 %** безпосередній керівник
- **82,3 %** команда
- **82,1 %** управління результативністю

Нижчі оцінки

- **39,8 %** позитивно оцінюють визнання та оплату праці

Менше половини керівників позитивно оцінюють кар'єрне зростання (48,7 %).

СПЕЦІАЛІСТИ

Найсильніші сторони

- **85,8 %** безпосередній керівник
- **81,0 %** команда
- **74,1 %** управління результативністю

Нижчі оцінки

- **36,9 %** позитивно оцінюють визнання та оплату праці

Менше половини позитивно оцінюють кар'єрне зростання (42,7 %), управління змінами (49,1 %) та автономію та вплив (49,3 %).

Спільні сильні сторони обох груп — взаємодія з безпосереднім керівником і командою. Спеціалісти оцінюють безпосереднього керівника на 1,1 в.п. вище, ніж керівники. Найбільша відмінність серед наведених сильних факторів стосується управління результативністю: 82,1 % серед керівників проти 74,1 % серед спеціалістів — різниця 8,0 в.п.

Відмінності та спільні оцінки

Порівняння частки відповідей «згоден» серед керівників і спеціалістів

НАЙБІЛЬША ВІДМІННІСТЬ

Автономія та вплив

63,8 % керівники

49,3 % спеціалісти

+14,5 в.п.

Керівники частіше відчувають, що можуть впливати на результат роботи.

ІНШІ ПОМІТНІ РОЗРИВИ

Управління результативністю	**+8,0 в.п.**
Кар'єрне зростання	**+6,0 в.п.**
Визнання та оплата праці	**+2,9 в.п.**
Крос-функціональна взаємодія	**+2,5 в.п.**

За всіма цими факторами оцінки керівників вищі.

ДЕ ОЦІНКИ ПРАКТИЧНО ЗБІГАЮТЬСЯ

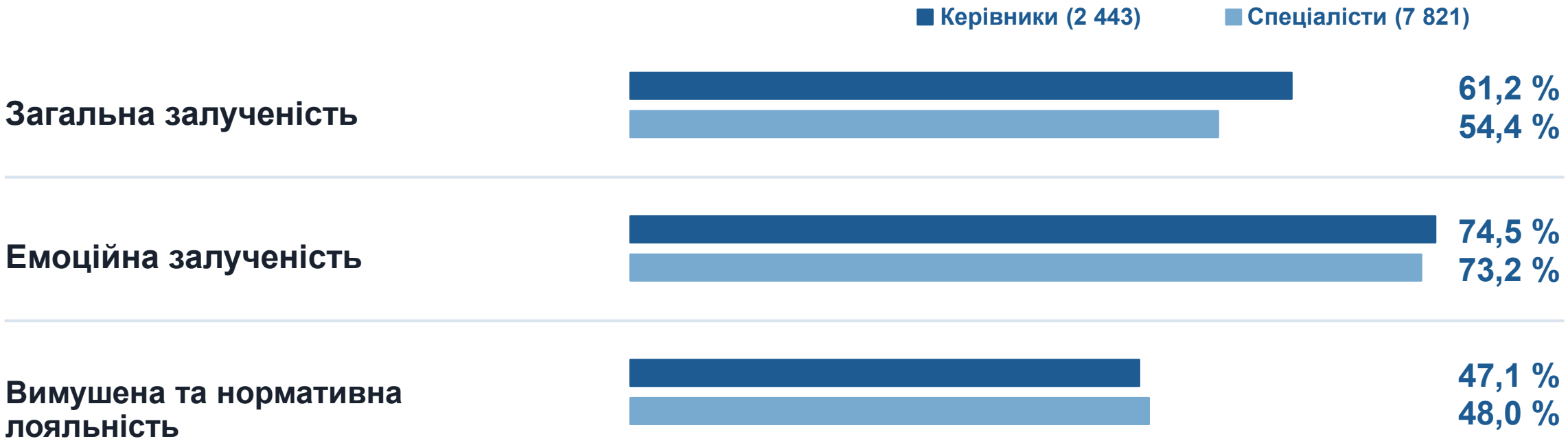
Різниця між групами не перевищує 2 в.п.

Безпосередній керівник	**84,7 % / 85,8 %**	Команда	**82,3 % / 81,0 %**
Організація праці	**69,8 % / 70,6 %**	Управління організацією	**69,3 % / 67,5 %**
Професійний розвиток та навчання	**67,3 % / 65,4 %**	Управління змінами	**51,1 % / 49,1 %**

Найбільша відмінність між групами стосується фактора «Автономія та вплив» — 14,5 в.п.

Залученість керівників і спеціалістів

Частка позитивних оцінок, %



Загальна залученість керівників вища на 6,8 в.п.

За двома іншими показниками оцінки керівників і спеціалістів близькі.

Примітка. Показники розраховано як середнє часток позитивних відповідей.

Динаміка результатів

07

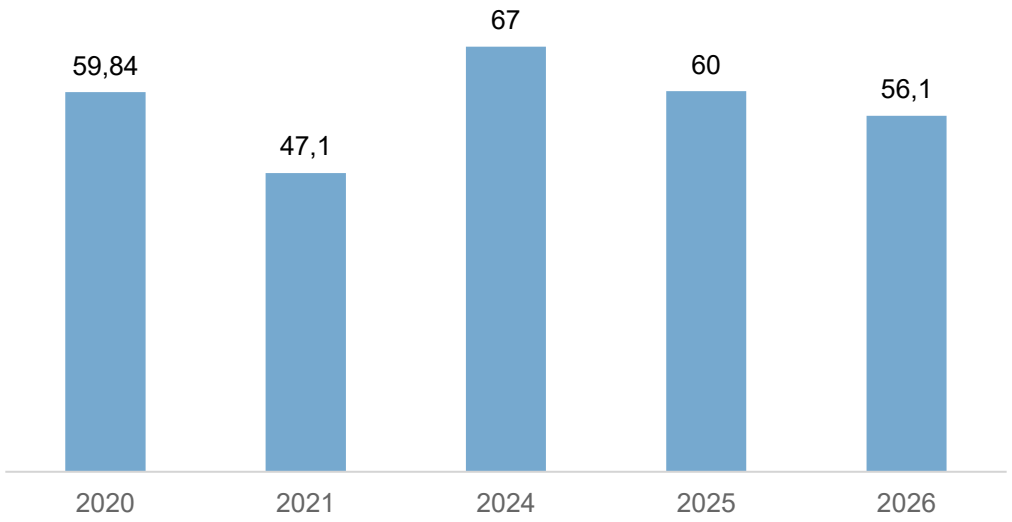
Порівняння ключових показників у 2020–2026 роках

Залученість і готовність рекомендувати ДПС

Два показники описують різні сторони досвіду працівників, тому їх варто читати окремо.

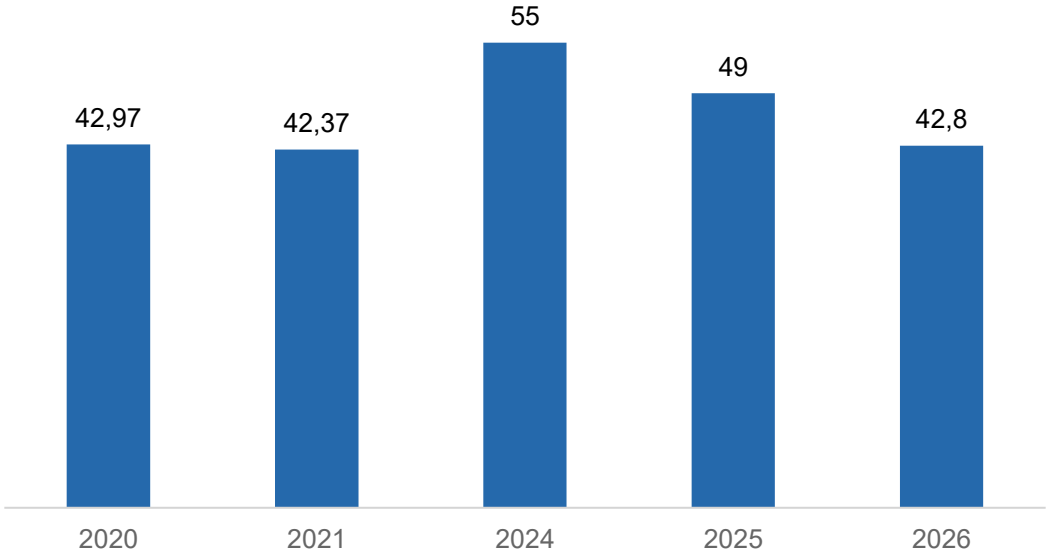
Загальний показник залученості

У 2026 році показник становить 56,1 %.



Готовність рекомендувати ДПС як місце роботи

У 2026 році показник є близьким до рівня 2020–2021 років.

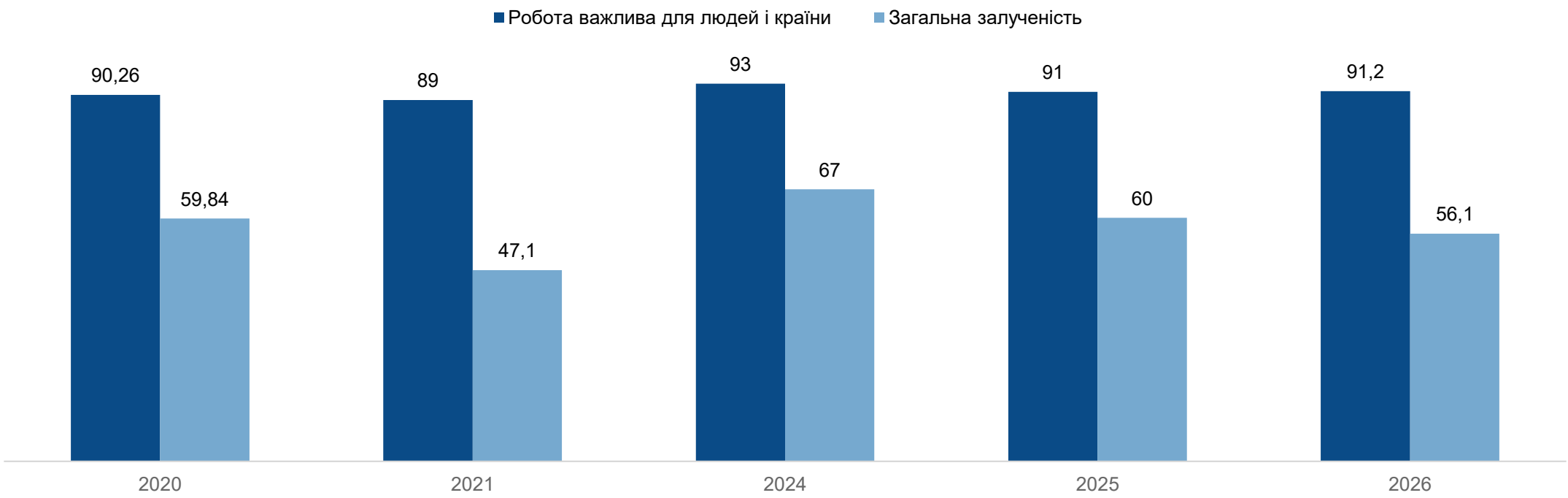


Примітка. У 2022–2023 роках також проводилися опитування персоналу ДПС, однак за іншою методологією. Тому в динаміці наведено роки з порівнюваними підходами до розрахунку показників.

Упродовж 2020–2026 років значення обох показників змінювалися. У 2026 році рівень залученості становить 56,1 %, а готовності рекомендувати ДПС як місце роботи — 42,8 %.

Значущість роботи у 2020–2026 роках

П’ять циклів показують стабільно високу оцінку суспільної значущості роботи та більш стриманий рівень загальної залученості.



У 2026 році 91,2 % працівників відзначають суспільну значущість своєї роботи, тоді як загальна залученість становить 56,1 %. Це показує, що високе відчуття важливості роботи не тотожне загальному рівню залученості.

Підсумок динаміки 2020–2026

01

СТІЙКИЙ СЕНС РОБОТИ

У кожному циклі близько дев’яти з десяти працівників вважають свою роботу важливою для людей і країни.

02

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ

Залученість і готовність рекомендувати ДПС змінювалися впродовж різних циклів опитування.

03

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОКАЗНИКІВ

Суспільна значущість роботи має стабільно високі оцінки. Водночас загальна залученість і готовність рекомендувати ДПС мають нижчі значення, що показує різні рівні сприйняття роботи та організаційного досвіду.

Результати 2026 року доцільно розглядати в контексті довгострокової динаміки: висока оцінка суспільної значущості роботи зберігається, тоді як показники залученості та готовності рекомендувати ДПС змінювалися впродовж різних циклів опитування.

Висновки

08

Ключові результати та напрями для подальшого обговорення

Загальна картина залученості

Працівники зберігають сильний емоційний зв’язок із державною службою та високо оцінюють значущість своєї роботи. Водночас готовність рекомендувати ДПС, докладати додаткових зусиль і проявляти ініціативу є помітно стриманішою.

56,1 %

загальна залученість

73,5 %

емоційна залученість

63,4 %

середня оцінка 11 факторів

ЩО ЦЕ ОЗНАЧАЄ

Різниця між емоційною та загальною залученістю становить 17,4 в.п. Працівники переважно поділяють цінність державної служби й бачать суспільний сенс своєї роботи, але цей позитивний зв’язок не завжди переходить у додаткову активність. Середня оцінка робочих умов також вища за загальну залученість на 7,3 в.п. Працівники значно частіше позитивно ставляться до своєї роботи (емоційна залученість — 73,5 %), ніж готові рекомендувати ДПС як місце роботи (42,8 %) чи робити більше, ніж від них вимагається (42,6 %).

Позитивна основа вже є. Водночас нижчі оцінки впливу на рішення, кар’єрних перспектив і визнання результатів можуть бути пов’язані зі стриманішим рівнем загальної залученості.

Ключові організаційні ресурси

Найсильніші результати зосереджені у щоденному робочому середовищі. Працівники відчувають повагу й підтримку безпосереднього керівника, покладаються на команду та загалом розуміють поставлені цілі.

91,2 %	**Суспільна значущість роботи** вважають свою роботу важливою для людей і країни
85,6 %	**Безпосередній керівник** високо оцінюють повагу, допомогу, зворотний зв’язок і чіткість завдань
81,4 %	**Команда** відзначають взаємодопомогу, дружню атмосферу та конструктивне вирішення питань
76,1 %	**Управління результативністю** загалом розуміють цілі, KPI та очікувані результати роботи

Ці результати показують, що ДПС має міцну основу: працівники усвідомлюють важливість своєї роботи та позитивно оцінюють взаємодію з колегами і безпосередніми керівниками. Це є сильною стороною організації та може підтримувати подальші зміни за умови, що їхня мета буде зрозуміло пояснена, а працівники матимуть реальні можливості долучатися до їх реалізації.

Основні зони розвитку

Нижчі оцінки стосуються кількох аспектів досвіду працівників. Для подальшого опрацювання доцільно розрізняти питання, на які ДПС може впливати управлінськими й організаційними рішеннями, та питання, що залежать від ширших нормативних і бюджетних умов.

52,9 % Автономія та вплив

Керівники цікавляться думкою підлеглих, проте менше працівників бачать, що ця думка впливає на рішення.

44,2 % Кар'єрне зростання

Працівники краще розуміють вимоги до кар'єрного зростання, ніж бачать реальні перспективи на найближчі 2–3 роки.

49,6 % Управління змінами

Зміни частіше зрозумілі на рівні загального напряму, ніж відчуваються як процес, до якого можна долучитися власною ініціативою.

37,6 % Визнання та оплата праці

Фактор має нижчу оцінку, водночас рівень оплати значною мірою залежить від нормативних і бюджетних умов поза межами прямого впливу ДПС.

Частина цих питань належить до сфери управлінських і організаційних рішень ДПС: участь працівників в ухваленні рішень, видимість кар'єрних можливостей, комунікація змін. Їх доцільно розглянути під час обговорення подальших кроків.

Внутрішні розриви у досвіді працівників

Додаткові висновки дає порівняння близьких за змістом відповідей. Воно показує, де працівники бачать різницю між розумінням процесів і можливістю відчути їх практичний результат.

35,5 в.п.

Можливість висловити думку та вплив на рішення

71,1 % працівників зазначають, що керівник цікавиться їхньою думкою, тоді як 35,6 % бачать вплив на рішення. Це показує різницю між можливістю висловитися і відчуттям реальної участі в ухваленні рішень.

33,8 в.п.

Розуміння кар'єрних вимог та перспективи

58,4 % працівників розуміють, що потрібно для кар'єрного зростання, але лише 24,6 % бачать для себе реальні перспективи кар'єрного зростання на найближчі 2–3 роки. Це показує розрив між розумінням вимог і баченням власних можливостей для подальшого кар'єрного зростання.

53,9 в.п.

Розуміння складових оплати та задоволеність її розміром

68,0 % працівників розуміють складові заробітної плати, тоді як 14,1 % задоволені її розміром. Цей розрив доцільно розглядати окремо, оскільки рівень оплати значною мірою залежить від нормативних і бюджетних умов поза межами прямого впливу ДПС.

Розриви допомагають визначити пріоритети для подальшого опрацювання. У найближчій перспективі доцільно зосередитися насамперед на тих питаннях, на які ДПС може безпосередньо впливати через управлінські та організаційні рішення: участі працівників у прийнятті рішень і більш чіткому баченні можливостей кар'єрного зростання. Питання оплати праці доцільно розглядати окремо з урахуванням нормативних і бюджетних умов.

Напрями для управлінських рішень

Результати 2026 року дають підстави спиратися на сильні практики та послідовно працювати з напрямами, де результати є нижчими та які потребують подальшого опрацювання.

ЗБЕРЕГТИ

Підтримувати високу якість роботи безпосередніх керівників і команд. Не втрачати практики поважної взаємодії, взаємодопомоги, чіткої постановки завдань і корисного зворотного зв'язку.

ПОСИЛИТИ

Розвивати професійне навчання відповідно до реальних потреб. Поліпшувати планування роботи, горизонтальну взаємодію та пояснення змін. Частіше показувати, як пропозиції працівників враховуються на практиці.

ПОДАЛЬШЕ ОПРАЦЮВАТИ

Зробити кар'єрні можливості більш видимими та зрозумілими, посилити визнання результатів роботи та створювати дієві механізми участі працівників у рішеннях і впровадженні змін. Питання оплати праці розглядати окремо з урахуванням нормативних і бюджетних умов.

ЩО ВІДСТЕЖУВАТИ В НАСТУПНОМУ ЦИКЛІ

У наступному циклі доцільно відстежувати динаміку загальної залученості — 56,1 %, готовності рекомендувати ДПС як місце роботи — 42,8 %, натхнення робити більше за формальні вимоги — 42,6 % та відчуття підтримки ініціативи — 43,4 %. Ці показники допоможуть оцінити, як позитивне ставлення до служби та сильна командна культура пов'язані з активнішою поведінкою працівників.

Напрями для подальшого обговорення

Результати опитування окреслюють напрями, які доцільно обговорити під час визначення подальших кроків.

КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ВИЗНАННЯ

Уточнити, як зробити кар'єрні можливості більш зрозумілими, посилити видимість критеріїв розвитку та підтримувати визнання результатів роботи.

УЧАСТЬ ПРАЦІВНИКІВ І ЗМІНИ

Обговорити, як ширше залучати працівників до підготовки та впровадження змін і краще показувати, як їхні пропозиції враховуються у рішеннях.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Визначити, як краще узгоджувати навчання з потребами працівників і підрозділів та підвищувати практичну цінність навчальних можливостей.

ПІДТРИМКА СИЛЬНИХ СТОРІН

Зберігати високу якість взаємодії з безпосередніми керівниками, командну підтримку та позитивне сприйняття суспільної значущості роботи.

Під час визначення подальших кроків доцільно насамперед зосередитися на напрямах, на які ДПС може безпосередньо впливати через управлінські та організаційні рішення. Питання оплати праці варто розглядати окремо з урахуванням нормативних і бюджетних умов.