

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ ТА ОКРЕМІ ПОТРЕБИ ПЕРСОНАЛУ ЦНАП

Аналітичний звіт за результатами опитування

Цей документ розроблено експертами програми Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні». Програма фінансується урядом Швеції через Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку – Sida – і реалізується SALAR International – частиною Шведської асоціації місцевих і регіональних влад (SALAR), яка представляє асоціацію в міжнародній діяльності.

Червень 2026

ЗМІСТ

Мета та характер опитування	4
Головне (резюме)	5
Деталізований звіт	8
Загальна інформація	8
Умови роботи і ставлення	10
Оплата праці	16
Навантаження	18
Навчання (підвищення кваліфікації)	23
Майбутнє	25
Основні висновки та рекомендації	29

МЕТА ТА ХАРАКТЕР ОПИТУВАННЯ

Метою опитування було комплексне визначення актуального стану, проблем та потреб персоналу ЦНАП, зокрема, щодо задоволеності умовами роботи, оплатою праці, навантаженням, взаємодією із суб'єктами надання адміністративних послуг (СНАП), ставленням керівництва, достатністю навчання (підвищення кваліфікації) тощо, а також збір пропозицій від спільноти ЦНАП з відповідної проблематики.

Ця мета та активність була визначена вкрай актуальною, зважаючи, що саме персонал ЦНАП забезпечує якість адміністративних послуг для споживачів, є основним джерелом інституційної спроможності ЦНАП. Водночас, завжди, а особливо в останні роки, поставали виклики збереження персоналу «у системі», збереження мотивації до якісного надання послуг, захисту персоналу від «вигорання», а ЦНАП від втрати фахівців.

Результати опитування в узагальненому вигляді будуть враховані експертами Програми Polaris під час формування поліси-пропозицій для різних суб'єктів прийняття рішень на національному (Уряд, Мінцифри, профільний Комітет ВРУ), регіональному (ОДА/ОБА) та місцевому (ОМС) рівнях; для керівництва ЦНАП та інших зацікавлених суб'єктів, а також можуть бути використані Міністерством цифрової трансформації України у своїй діяльності.

До участі в опитуванні були запрошені керівники ЦНАП, їх заступники, адміністратори та інші посадові особи ЦНАП.

Участь в опитуванні взяли 1315 респондентів з усіх регіонів (окрім ТОТ АР Крим), що може свідчити про високу репрезентативність та відповідність результатів, зокрема, враховуючи загальну кількість працюючих у ЦНАП (біля 16 тис. осіб).

Додатково результати цього опитування були презентовані та обговорені на конференції Програми Polaris 14 травня 2026 року і на відкритій онлайн-зустрічі 15 травня 2026 року, та загалом отримали додаткове підтвердження і підтримку від присутніх учасників та учасниць.

ГОЛОВНЕ (РЕЗЮМЕ)

- Передусім варто відзначити **велику або достатньо значну кількість позитивних оцінок з боку персоналу ЦНАП щодо: задоволеності облаштуванням робочого місця та технічним забезпеченням; ставленням керівництва, колег, споживачів послуг (суб'єктів звернення); охоплення навчанням** тощо. Тож робота у ЦНАП має вагомні позитивні сторони, навіть попри виклики. Також треба брати до уваги, що відповіді на питання про навантаження, перелік послуг, задоволеність умовами оплати праці тощо – суттєво відрізняються за “типами” ЦНАП, що зумовлено передусім розмірами громади. Це потрібно враховувати і в державній політиці щодо ЦНАП загалом, і щодо персоналу ЦНАП зокрема.
- Для персоналу ЦНАП **найактуальнішою проблемою є питання оплати праці**. Про це говорять і відповіді на конкретні закриті питання, і пропозиції до відкритих питань. Отже, це означає, що ситуація вже не може залишатися без реагування держави (Мінцифри, КМУ, ВРУ) та ОМС, які відповідають за функціонування ЦНАП. Водночас окрім оплати праці (про що буде зазначено детальніше далі), є багато інших важливих показників - результатів опитування, які заслуговують на увагу.
- Опитування підтвердило, що **у ЦНАП працюють в абсолютній більшості жінки (91,3% респондентів)**. Такий показник означає, що цей аспект має враховуватися при розробці політики щодо персоналу ЦНАП.
- Органи, які утворили ЦНАП та відповідають за їх функціонування, не завжди використовують весь доступний інструментарій для залучення персоналу ЦНАП в організацію його роботи, створення належних умов праці та обслуговування відвідувачів. **Лише 53% респондентів відповіли, що персонал періодично опитують щодо його потреб та умов роботи**. Тобто майже половина респондентів не була залучена у такі процеси. І це треба враховувати, тим паче, що в опитуванні, ймовірно, взяла участь найбільш активна і небайдужа частина спільноти.
- Попри те, що в опитуванні взяли участь передусім адміністратори та спеціалісти ЦНАП, але і вони разом з керівниками ЦНАП (**разом 37,6% респондентів**) **вбачають проблему залучення нового персоналу**. У поточних умовах України, коли усі сектори відчувають дефіцит персоналу, це лише вказує на потребу окремої політики щодо цього питання, адже конкуренція за кваліфікованих фахівців є і буде дуже високою, тому ЦНАП мають бути привабливим роботодавцем.
- **Лише 28% респондентів розуміють критерії преміювання**. Цю ситуацію важко визнати прийнятною. Адже преміювання - це дуже важливий елемент, суттєва частина умов оплати праці, а відтак такі критерії (політика преміювання) мають бути прозорими та зрозумілими. Це питання довіри, визначеності, справедливості.
- **Лише 5,6% респондентів визнали «достатнім» рівень оплати праці**. Ще 20,9% оцінили його у 4 бали. Але всі інші показники вказують, що дуже високий відсоток персоналу ЦНАП є зовсім незадоволеним. **21,7% респондентів оцінили рівень «достатності» найменшим балом – 1 (тобто визнали «неналежні умови оплати праці»); ще майже стільки ж 19,8% оцінили у 2 бали. Тобто разом майже 40% критично незадоволені умовами оплати праці**. Якщо з цим питанням нічого не робити, то очевидно, що при поточному дефіциті персоналу у всіх секторах – є високий ризик втрати фахівців.

- Відповідь на питання про розмір заробітної плати дозволяє цілком зрозуміти чому персонал ЦНАП переважно незадоволений умовами оплати праці. **Понад 30% респондентів отримують заробітну плату менше 15 тис. грн. Ще 40% респондентів - до 20 тисяч, і 16% - до 25 тисяч гривень.** Якщо враховувати середню заробітну плату (за даними ПФУ у грудні 2025 році - 24,2 тис грн), то виходить, що абсолютна більшість персоналу ЦНАП отримує винагороду менше середньої зарплати. Це при тому, що робота у ЦНАП вимагає знання широкого спектру послуг (законодавства), вміння застосовувати інформаційні технології (робота в е-реєстрах, інформаційних системах тощо), високої психологічної стійкості та комунікаційних навичок. Крім того, треба враховувати, що персонал ЦНАП, як публічні службовці, не можуть займатися іншими видами оплачуваної діяльності. Такий стан справ з оплатою праці важко визнати прийнятним і **тут вже потрібна системна державна політика.**
- Сумарно лише 47,4 % респондентів визначили навантаження прийнятним (це оцінки в 5 і 4 балів разом). Ще 27% респондентів визнали відповідний стан умовно «задовільним» (у 3 бали). **25,4% визнали навантаження надмірним або близьким до надмірного** (оцінки 1 і 2).
- **20,8% респондентів оцінили перелік послуг як надмірний або близький до нього** (1 і 2 бали разом). Тобто це стала дилема кількох останніх років для розвитку ЦНАП, яка вказує, що потреби держави збільшувати перелік послуг у ЦНАП мусять враховувати спроможність ОМС і їх ЦНАП, ресурси.
- **Серед «проблемних» органів (СНАП/суб'єктів надання адміністративних послуг) найбільше вартим уваги є показник у 31,3% щодо ПФУ.** Враховуючи, що інші «проблемні» органи отримали менше 10% - цей показник ілюструє, що **саме цій сфері та відповідній групі послуг (зокрема, АПСХ/адміністративним послугам соціального характеру) і центральна, і регіональна влада мають приділяти найбільшу увагу.** Хоча відомо про зусилля керівництва ПФУ щодо налагодження ефективної взаємодії між органами ПФУ і ЦНАП. Наразі це явно проблемна група послуг, що очевидно, «споживає» і людський ресурс у ЦНАП (емоційний, часовий тощо).
- У ЦНАП нині є досить високий рівень організації підвищення кваліфікації персоналу. **83% респондентів проходили навчання протягом останнього року. Хоча уваги потребує показник у 14,1% респондентів, які не проходили такого навчання.** Адже ураховуючи постійно зростаюче навантаження на ЦНАП, усі працівники повинні проходити навчання (підвищення кваліфікації) регулярно.
- Водночас **більшість персоналу ЦНАП не мають належних умов долучатись до навчальних заходів навіть онлайн. Зокрема, 73,8% респондентів - не завжди можуть сконцентруватися на навчанні через потребу паралельно виконувати основні завдання. А 15,1% - зовсім не мають такої можливості. Разом показник для уваги складає 88,9%.** Це вкотре актуалізує ідею, що вже багаторазово озвучувалася у спільноті ЦНАП – мати певний фіксований час (у певний день, протягом робочого часу) – щоб усі працівники ЦНАП могли підвищувати свою кваліфікацію, мати можливість посилювати свої знання для належного виконання обов'язків. Ця пропозиція отримала 70% підтримки у респондентів.
- **Лише 44,7% персоналу ЦНАП готові працювати на своїй посаді ще тривалий період часу.** Понад половина персоналу ЦНАП перебуває у зоні ризику, тобто може бути втрачена. **33,7% готові ще працювати, але доки не знайдуть кращу роботу. 7% - не готові продовжувати роботу і вже шукають краще місце.** Відповідь «не знаю» (14,6%) теж швидше вказує на відсутність стійкого зв'язку з місцем роботи у ЦНАП і ризиком втрати таких працівників.

- **Особливої уваги заслуговує ситуація із персоналом ЦНАП у місті Києві** (тобто у ЦНАП утворених при РДА м. Києва). Більшість показників від цієї групи респондентів суттєво критичніші, а ніж у середньому по країні (детальніше див. у Звіті та рекомендаціях). Це зумовлено статусом державної служби у персоналу ЦНАП в м. Києві (а не служби в ОМС), і явно неналежними умовами оплати праці. На противагу їм показники ЦНАП міст обласних центрів показують суттєво кращу ситуацію, адже попри велике навантаження персонал у цих ЦНАП виявляє у відповідях вищий рівень задоволеності за більшістю параметрів. Тобто на цьому рівні ЦНАП функціонують як «зрілі» і сталі інституції.

Отже, проблема сталості ЦНАП як ключової інституції в громаді (та державі) є дійсно актуальною на сьогодні проблемою. І в її центрі є питання персоналу ЦНАП, що потребує розробки окремої політики, інклюзивної, реалістичної, обґрунтованої, з увагою до залучення, утримання та розвитку персоналу, прийняттого навантаження, балансу між роботою та особистим (сімейним) життям.

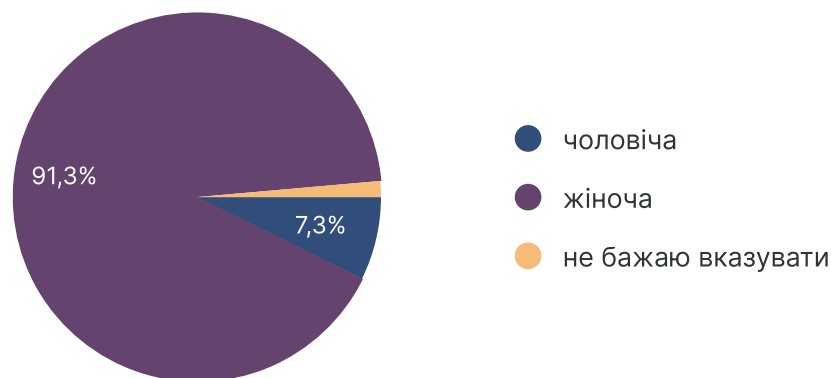
ДЕТАЛІЗОВАНИЙ ЗВІТ

1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

В опитуванні взяли участь 1315 респондентів. Опитування підтвердило, що у ЦНАП працюють в абсолютній більшості жінки (91,3% респондентів). Такий показник означає, що цей аспект має враховуватися при розробці політик у сфері персоналу ЦНАП.

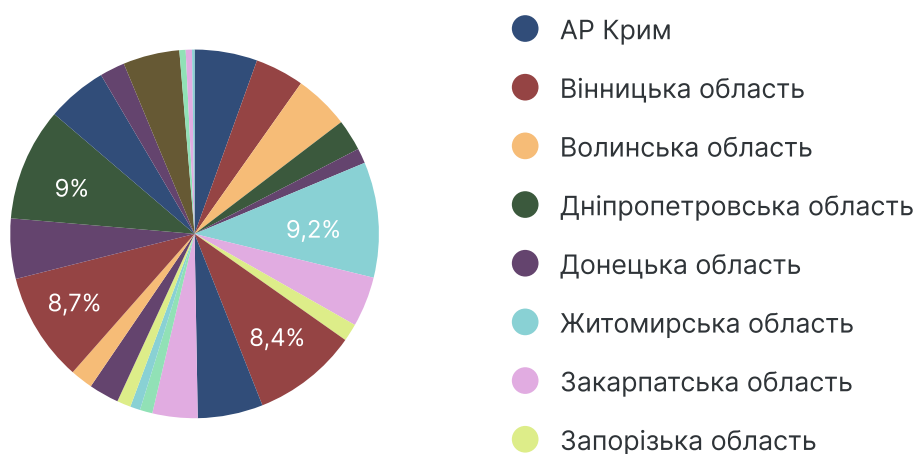
Також цей показник означає, що і державі загалом, і ОМС треба вживати заходів для покращення гендерного балансу у структурі персоналу ЦНАП. Адже більша кількість чоловіків може сприяти і позитивним змінам в обслуговуванні відвідувачів, урахуванні їх потреб у комфортнішій комунікації.

1.1. Позначте, будь ласка, Вашу стать



Участь в опитуванні взяли представники усіх областей України та м. Києва. При цьому найактивнішу участь взяли представники ЦНАП Житомирської, Рівненської, Одеської та Івано-Франківської областей.

1.2. Область



1.3. Який ЦНАП Ви представляєте?



При оцінці типів ЦНАП, думка яких відображена в результатах опитування, треба виходити з того, що представництво є досить пропорційним загалом для «мережі ЦНАП», адже тут є і відповіді ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА) – 5,1% (67 респондентів); і ЦНАП з територіальних громад – обласних центрів 14% (186 респондентів); ЦНАП теперішніх райцентрів – 9,4% (123 респонденти); міські та селищні - колишні райцентри – 24% (318 респондентів); інші міські, селищні, сільські – 45,7% (601 респондент). І також долучилися 20 представників релокованих ЦНАП.

У цілому ці дані можуть свідчити про те, що загалом в опитуванні представлена думка як основної маси ЦНАП – селищних, сільських, міських громад (менших міст), а також біля 20% загалом - це думка великих ЦНАП з міст обласних центрів та м. Києва.

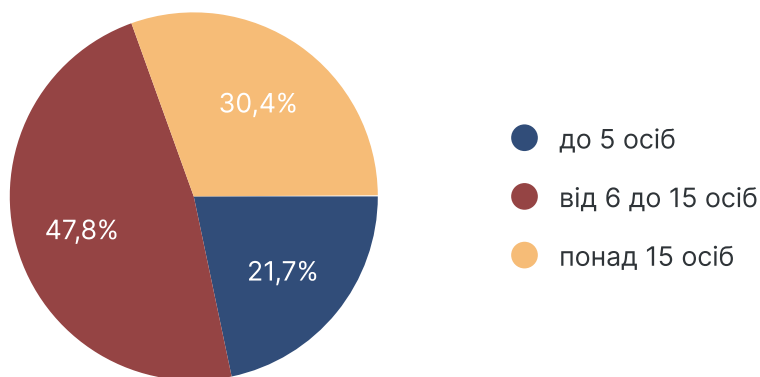
Додаткова обробка даних дозволяє звернути окрему увагу на кожен з цих «типів» ЦНАП.

1.4. На якій посаді Ви працюєте у ЦНАП?



За структурою відповідей, де 72,5% респондентів є адміністраторами та спеціалістами, можна також відзначити, що сама проблематика знайшла відгук у основній частині персоналу ЦНАП. Це свідчить, що відповідні питання турбують увесь персонал, а не лише керівників.

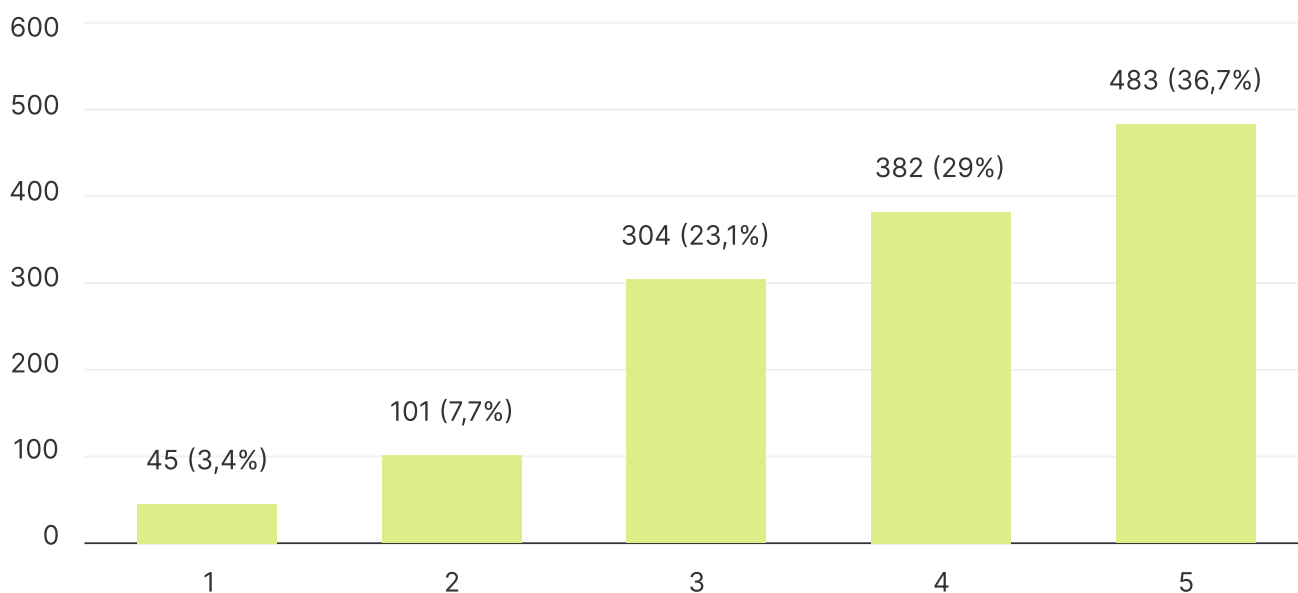
1.5. Зазначте, будь ласка, загальну чисельність персоналу (штатних одиниць), що працює у Вашому ЦНАП (включно з Вами)



Майже половина респондентів працюють у ЦНАП середнього розміру (де загалом працює від 6 до 15 осіб). Проте у цілому представлені позиції також і менших та великих ЦНАП.

2. УМОВИ РОБОТИ І СТАВЛЕННЯ

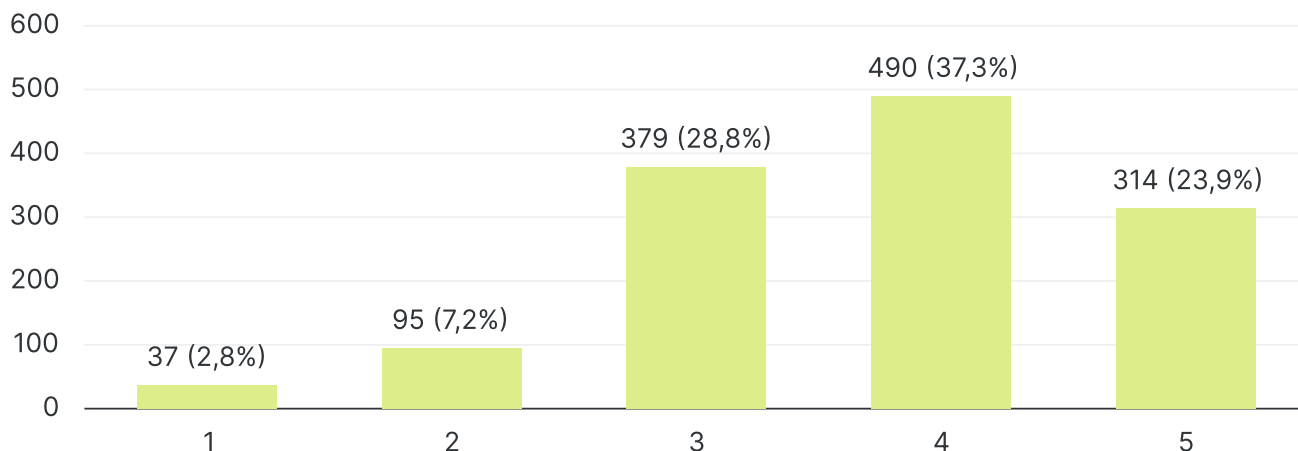
2.1. Чи задоволені Ви облаштуванням Вашого робочого місця (стан приміщення, умеблювання, температурний режим тощо). Поставте від 1 до 5 (де 5 – цілком достатні умови, 1 – неналежні умови)



Відповідь на питання 2.1 вказує, що переважно персонал ЦНАП задоволений облаштуванням робочих місць – адже 65,7% оцінили їх на умовні відмінно і добре.

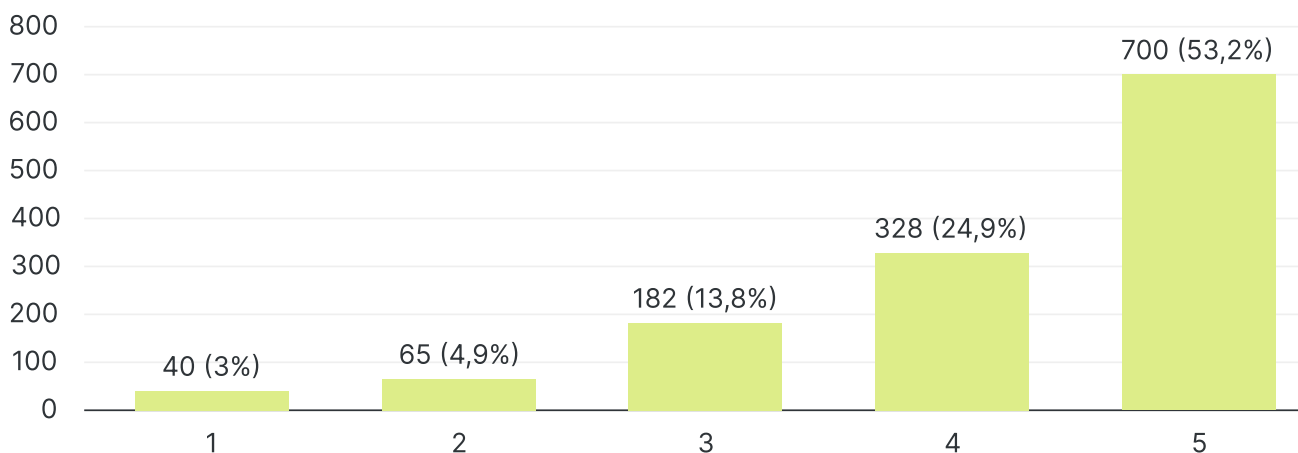
Хоча інші показники ілюструють, що навіть щодо стану приміщення, умеблювання, температурного режиму є ще дуже великий потенціал і потреби для поліпшення (адже 23% респондентів оцінили їх у 3 бали, а разом понад 11% як неналежні (в 1 і 2 бали)).

2.2. Чи задоволені Ви технічним та програмним забезпеченням (якість роботи ПК, швидкість інтернету, стабільність державних реєстрів та інформаційних систем тощо). Поставте від 1 до 5 (де 5 — висока якість/стабільна робота, 1 — незадовільна якість/постійні збої)



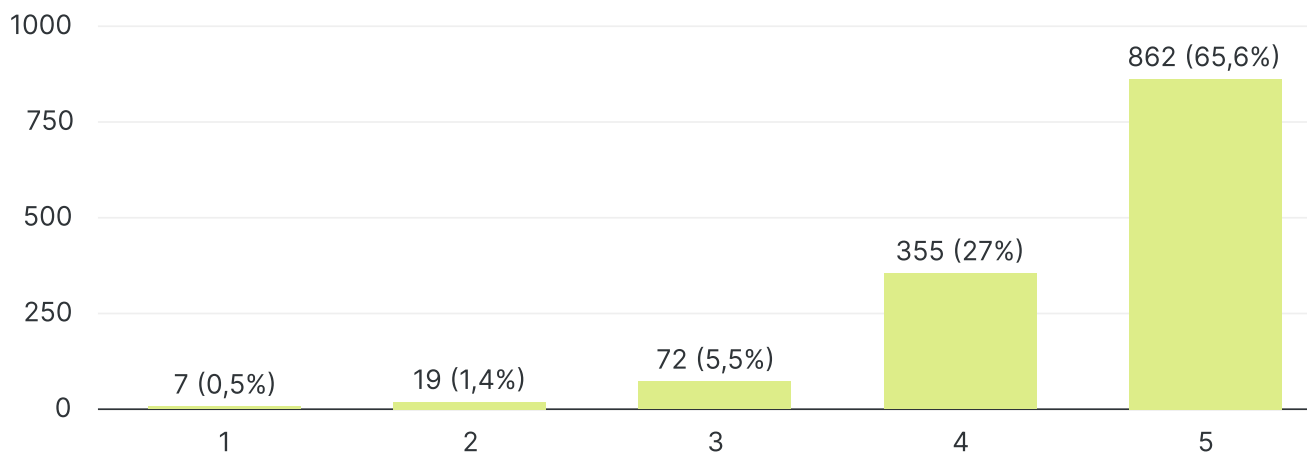
Відповідь на питання 2.2 дещо корелюється з попередньою. Водночас щодо роботи персональних комп'ютерів, швидкості інтернету та стабільності державних реєстрів, то абсолютно задоволених працівників лише 23,9%. Ще 37,3% оцінили їх у 4 бали (умовні «добре»). Отже, тут є потреба та потенціал для поліпшення, адже сумарна кількість відповідей від 1 до 3 балів складає 38,8%, що означає досить велику кількість персоналу, яка не дуже задоволена цими важливими для ефективної роботи умовами.

2.3. Чи задоволені Ви ставленням Вашого керівництва до Вас та Вашої роботи? Поставте від 1 до 5 (де 5 – належне ставлення, 1 – неналежне ставлення)



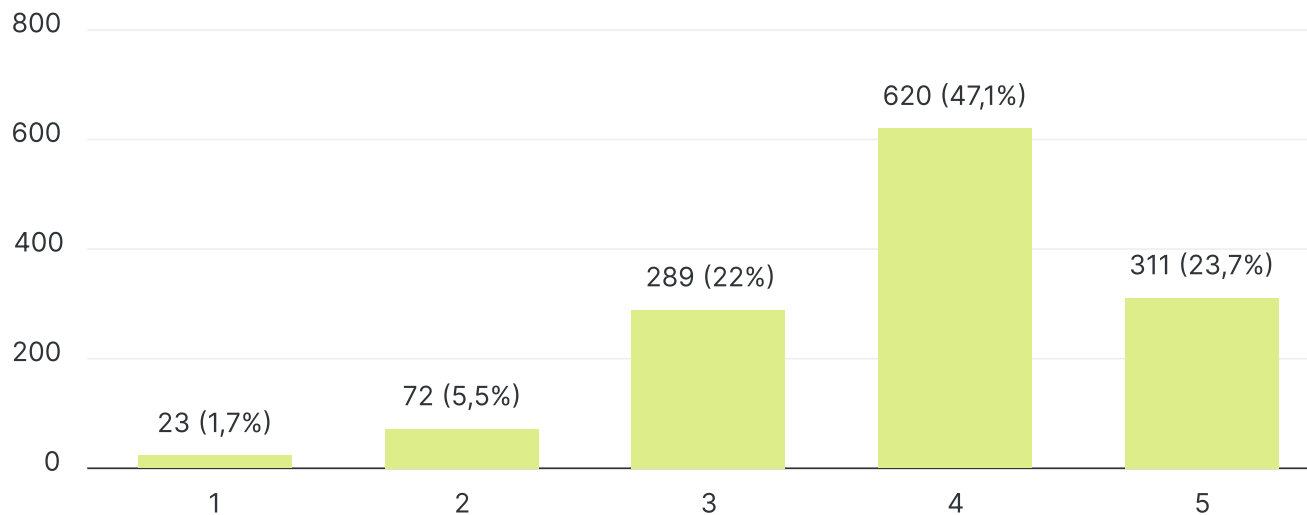
Відповідь на питання 2.3 вказує на досить позитивне ставлення керівництва до роботи персоналу ЦНАП. 78,1% респондентів задоволені належним ставленням (5 і 4 бали). **Але й сумарна цифра інших оцінок – понад 20%, тобто кожен 5-й респондент – є такими, що вказують на потребу кращого визнання роботи ЦНАП, персоналу ЦНАП.** Адже така оцінка є дуже важливою для заохочення та належної роботи.

2.4. Чи задоволені Ви ставленням до Вас з боку Ваших колег? Поставте від 1 до 5 (де 5 – належне ставлення, 1 – неналежне ставлення)



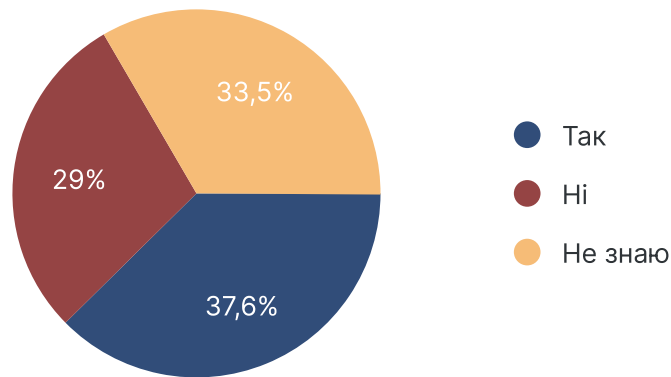
Відповідь на питання 2.4 є досить позитивною, адже вказує на загалом добру атмосферу у командах (колективах) ЦНАП. 92,6% персоналу ЦНАП оцінили її на 5 та 4 бали (як належне ставлення).

2.5. Чи задоволені Ви ставленням Ваших клієнтів (суб'єктів звернення) до Вас та Вашої роботи? Поставте від 1 до 5 (де 5 – належне ставлення, 1 – неналежне ставлення)



Відповідь на питання 2.5 у цілому також є швидше позитивною. Понад 70% оцінили ставлення клієнтів до персоналу ЦНАП і до їх роботи як належне (на 4 і 5 балів). Тобто персонал ЦНАП переважно отримує необхідне визнання (хоча абсолютний показник все ж є наразі лише 23,7%). Тут очевидно треба враховувати загалом морально-психологічний стан суспільства, зумовлений повномасштабною війною РФ проти України та відповідними наслідками.

2.6. Чи є проблемою для Вашого ЦНАП залучення нового персоналу?

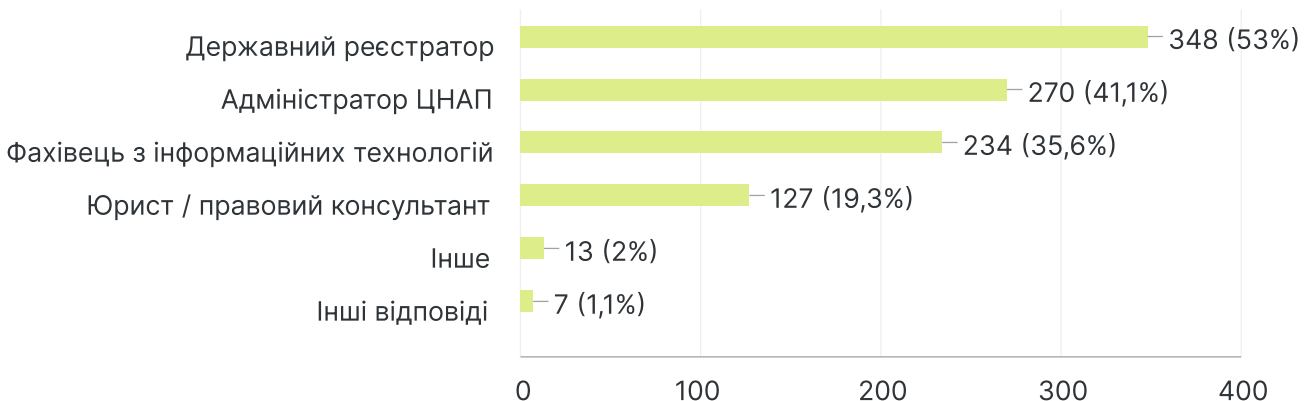


Попри те, що в опитуванні взяли участь передусім адміністратори та спеціалісти ЦНАП (біля 75%), але і вони разом з керівниками ЦНАП вбачають **проблему залучення нового персоналу. 37,6% визнали це проблемою.**

Хоча так само треба визнати, що в поточних умовах України, коли всі сектори відчують дефіцит персоналу, це лише вказує на потребу окремої політики щодо цього питання, адже конкуренція за кваліфікованих фахівців є дуже високою і тому ЦНАП мають бути особливо привабливим роботодавцем.

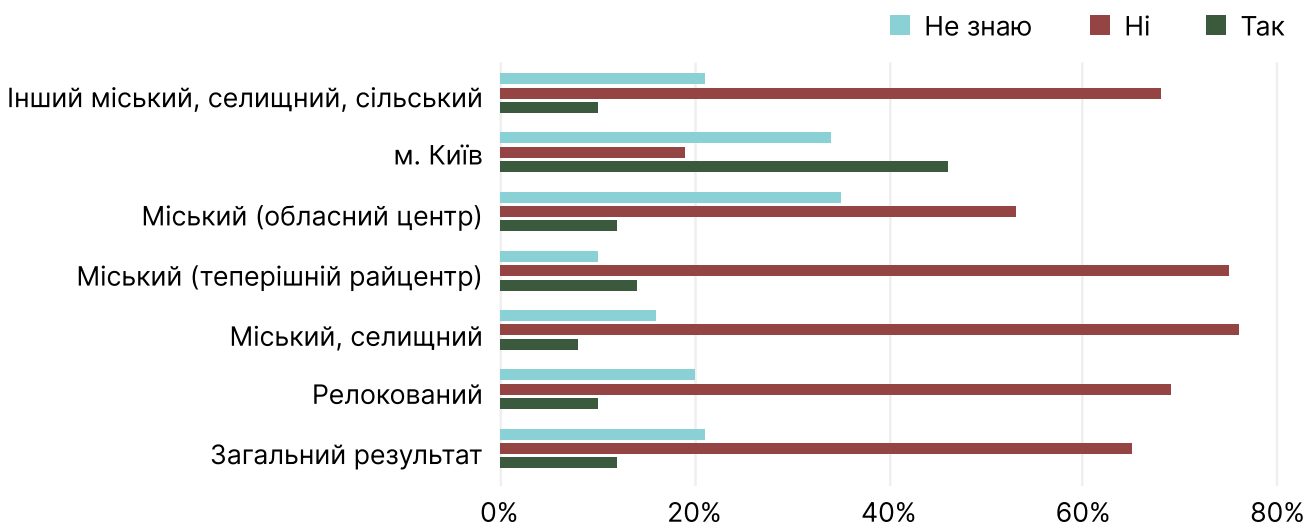
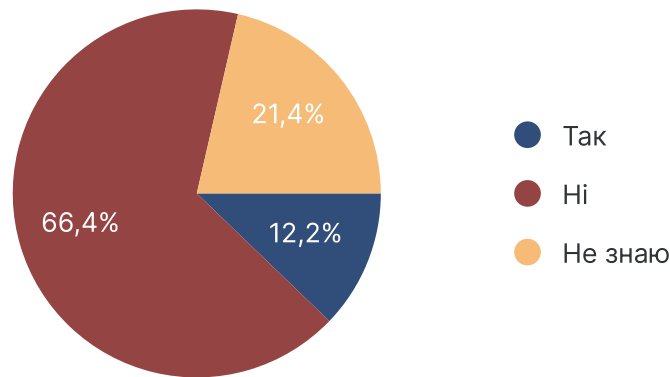
*Окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників **ЦНАП м. Києва** (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві), де понад 52% респондентів визнали проблемою залучення адміністраторів.*

2.7. Якщо Ви відповіли «Так» на питання 2.6 зазначте, яких саме фахівців найскладніше залучити до роботи ЦНАП



При цьому якщо оцінювати на які саме посади найскладніше залучити фахівців – то це передусім державні реєстратори (53% респондентів, що відповідали на це питання). Але не надто суттєво «відстала» і посада адміністратора – 41%.

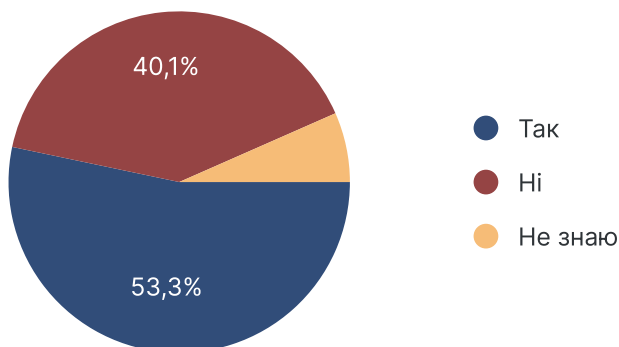
2.8. Чи є проблемою для Вашого ЦНАП плинність персоналу?



Водночас питання плинності персоналу ЦНАП **на перший погляд не виглядає критичним. 12,2% респондентів визнають це проблемою.** Це може свідчити про те, що наразі ще не наступив період, коли кількість тих, хто звільняється, дійсно стала системною проблемою. Проте інші показники вказують, що це може бути проблемою в належному укомплектуванні штату ЦНАП необхідною кількістю кваліфікованого персоналу (адже, нагадуємо, що 37,6% респондентів визнали проблематичним залученням нового персоналу. А відповідь на питання 6.1 потребує особливої уваги).

*Але знову окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників **ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві), де понад 46% респондентів визнали це проблемою.** Тобто цей показник більш, ніж у 4 рази відрізняється від середнього по країні, що дуже наочно показує, що це особливий виклик для столиці. Тому у столиці має бути розроблена окрема політика, що буде пропонувати вирішення цієї проблеми. Адже підготовка кваліфікованого фахівця ЦНАП та його утримання «в системі» є надзвичайно важливим завданням для забезпечення належної якості послуг.*

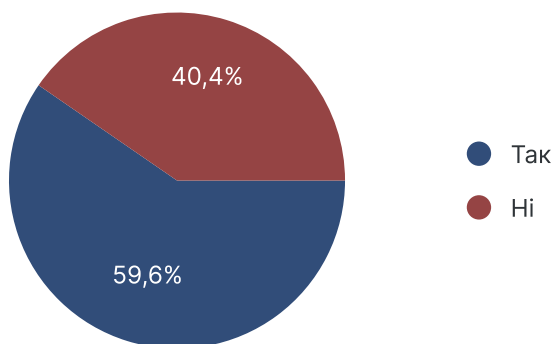
2.9. Чи проводяться у Вашому ЦНАП керівництвом ЦНАП або громади періодичні опитування персоналу ЦНАП щодо Ваших потреб, умов роботи тощо?



Відповідь на питання 2.9 показує, що органи, які утворили ЦНАП та відповідають за їх функціонування не завжди використовують весь доступний інструментарій для залучення персоналу ЦНАП в організацію його роботи, створення належних умов праці та обслуговування відвідувачів. **Лише 53% респондентів відповіли, що персонал періодично опитують щодо його потреб та умов роботи.** Тобто майже половина респондентів не була залучена у такі процеси. І це треба враховувати, тим паче, що в опитуванні, ймовірно, взяла участь найбільш активна і небайдужа частина спільноти.

При цьому під час обговорення результатів опитування персоналу у травні 2026 року представники спільноти власними прикладами підтверджували, що навіть врахування несуттєвих запитів працівників (як-от, додаткове умеблювання робочого місця тощо) має вагомий позитивний вплив на персонал.

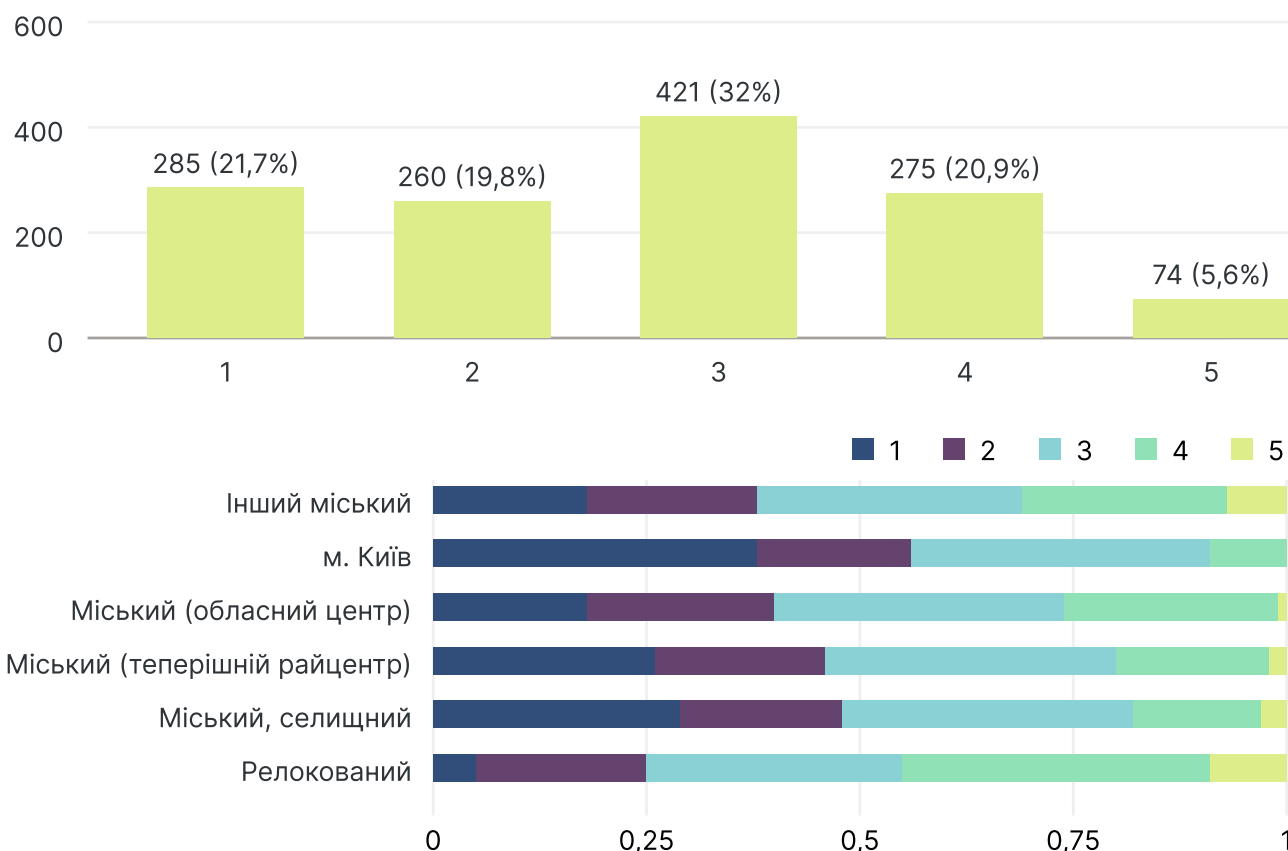
2.10. Чи проводилася з Вами індивідуальна бесіда з безпосереднім керівником щодо Вашої роботи, потреб протягом останнього року?



Відповідь на питання 2.10 також послідовно з попереднім питанням підтверджує, що далеко не весь інструментарій використовується для створення належних умов роботи та турботи про персонал ЦНАП. Зокрема, **40% персоналу не мали протягом останнього року окремої співбесіди з безпосереднім керівником щодо роботи.** Цей досить простий інструмент дозволяє не лише демонструвати турботу про кожного працівника/-працівницю, але й вчасно виявляти «вигорання», потребу підвищення кваліфікації чи змін у роботі як щодо конкретної людини, так і загалом щодо стану справ у команді (колективі).

3. ОПЛАТА ПРАЦІ

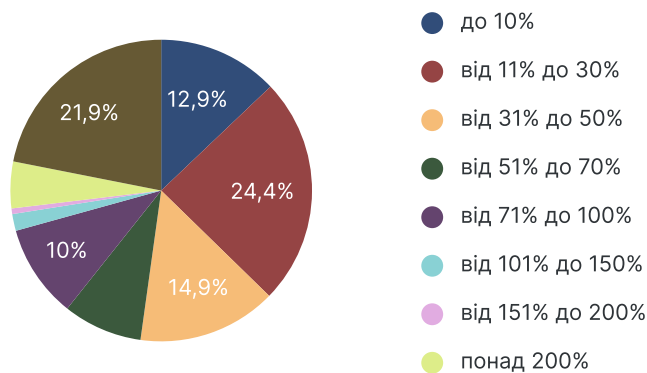
3.1. Чи задоволені Ви рівнем оплати Вашої праці? Поставте від 1 до 5 (де 5 – достатні умови оплати праці, 1 – неналежні умови оплати праці)



Показники відповідей на питання 3.1 (про задоволеність рівнем оплати праці) є дуже критичними. Лише 5,6% респондентів визнали їх «достатніми». Ще 20,9% оцінили у 4 бали. Але усі інші показники вказують, що дуже високий відсоток персоналу ЦНАП є зовсім незадоволеним. 21,7% респондентів оцінили рівень «достатності» найменшим балом – 1 (тобто визнали «неналежні умови оплати праці»); ще майже стільки ж (19,8%) оцінили у 2 бали. Тобто разом майже 40% критично незадоволені умовами оплати праці. Якщо з цим питанням нічого не робити, то очевидно, що при поточному дефіциті персоналу – є високий ризик втрати фахівців.

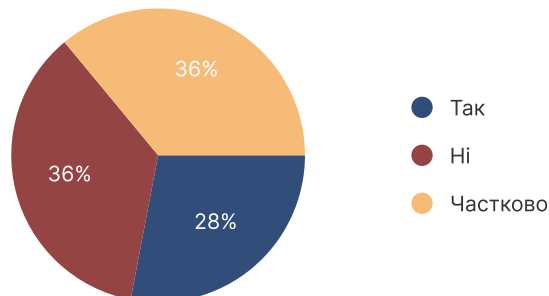
У представників ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві), які взяли участь в опитуванні, відповідь на це питання суттєво відрізняється від інших. Понад 37% респондентів поставили оцінку в 1 бал, і взагалі жоден респондент не поставив 5 балів. Тобто для Києва це особливо відчутна проблема, яка при цьому має вирішуватися державою (Урядом), ураховуючи, що персонал ЦНАП має статус державних службовців і відповідне регулювання оплати праці.

3.2. Який середній показник Вашого преміювання протягом останнього року?



Відповідь на питання 3.2 є досить варіативною. Наявність показників до 10% преміювання (12,9% респондентів), і з переважним діапазоном 11-33% (24% респондентів) і аж до 100% преміювання (10% респондентів), та навіть більше (хоча інші показники вже не настільки високі), з одного боку, показують, що ОМС (окрім ЦНАП у Києві, де це є державна служба) мають різні можливості і різні підходи у цьому питанні. Тобто це є специфіка служби в ОМС, що залежить, очевидно, передусім від спроможності конкретних громад.

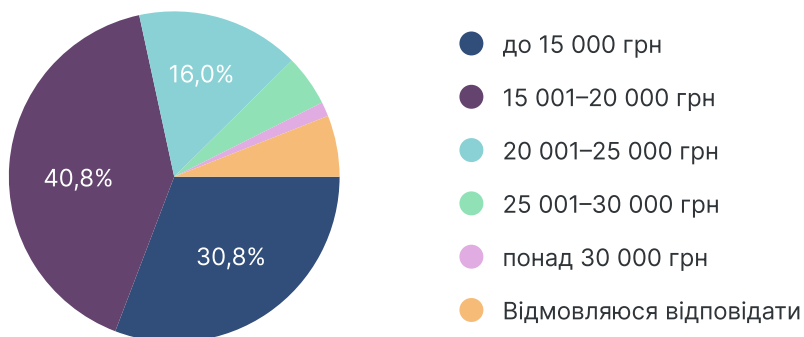
3.3. Чи зрозумілі критерії преміювання?



Водночас особливої уваги потребує відповідь на питання 3.3. Адже **лише 28% респондентів розуміють критерії преміювання, а 36% не розуміють зовсім**. Цю ситуацію важко визнати прийнятною, оскільки це дуже важливий елемент – частина умов оплати праці (при чому досить суттєва), а відтак такі критерії (політика преміювання) мають бути прозорими та зрозумілими. Це питання і довіри, і визначеності, і справедливості. Рекомендуємо це питання відпрацювати, особливо, на місцевому рівні, у т.ч. належно комунікувати командам ЦНАП як це працює, і, за можливості, спільно виробляти відповідні критерії, або принаймні брати до уваги пропозиції працівників.

До речі, дещо краща ситуація з цим показником у ЦНАП міст - обласних центрів, де зовсім незрозумілим є ці критерії для 19% персоналу, що суттєво відрізняється від середнього показника. І це також може свідчити про більшу «зрілість» ЦНАП саме у громадах цього рівня.

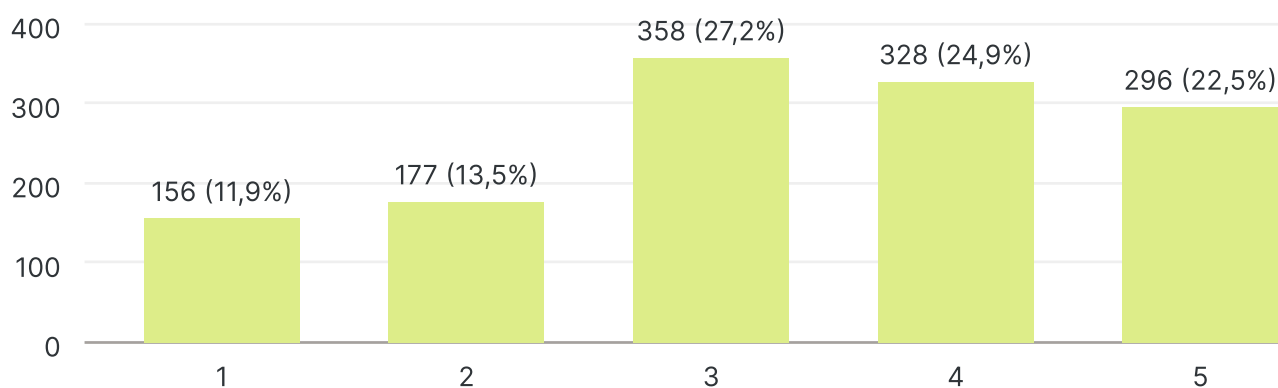
3.4. Вкажіть Ваш середньомісячний розмір заробітної плати «на руки» (фактично отримана сума після оподаткування, включно з преміями та надбавками) за останні 6 місяців



Відповідь на питання 3.4 про заробітну плату дозволяє зрозуміти чому персонал ЦНАП переважно незадоволений умовами оплати праці. **Понад 30% респондентів отримують заробітну плату менше 15 тис. грн. Ще 40% респондентів - до 20 тисяч, і 16% - до 25 тисяч гривень.** Якщо врахувати середню заробітну плату (за даними ПФУ у грудні 2025 році у розмірі 24,2 тис грн), то виходить, що абсолютна більшість персоналу ЦНАП (86%) отримує менше середньої зарплати. Це при тому, що робота у ЦНАП вимагає знання широкого спектру послуг (тобто законодавства), високої психологічної стійкості та комунікаційних навичок, адже це робота в умовах постійної взаємодії з відвідувачами. Такий стан справ важко визнати прийнятним і тут вже потрібна системна державна політика.

4. НАВАНТАЖЕННЯ

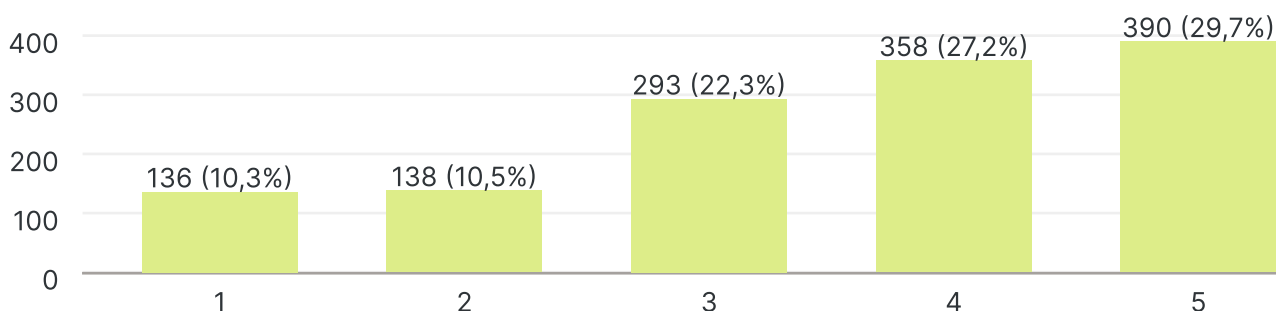
4.1. Чи вважаєте Ви оптимальним робоче навантаження персонально на Вас? Поставте від 1 до 5 (де 5 – навантаження прийнятне, 1 – надмірне навантаження)



Сумарно **лише 47,4 % респондентів визначили навантаження прийнятним (оцінки в 5 і 4 балів разом)**. Натомість **25,4% визнали його надмірним або близьким до надмірного (оцінки 1 і 2)**. Ще 27% респондентів визнали відповідний стан умовно «задовільним» (у 3 бали). Важливо визначити що саме спричиняє це надмірне навантаження (кількість послуг, кількість відвідувачів, додаткові обов'язки тощо). Але у цілому ці показники також свідчать про відповідний стан персоналу, його постійне перевантаження (принаймні досить значної кількості персоналу).

Окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві), **де 41,8 % респондентів визнали навантаження надмірним або близьким до цього** (що суттєво більше від середніх відповідей по країні).

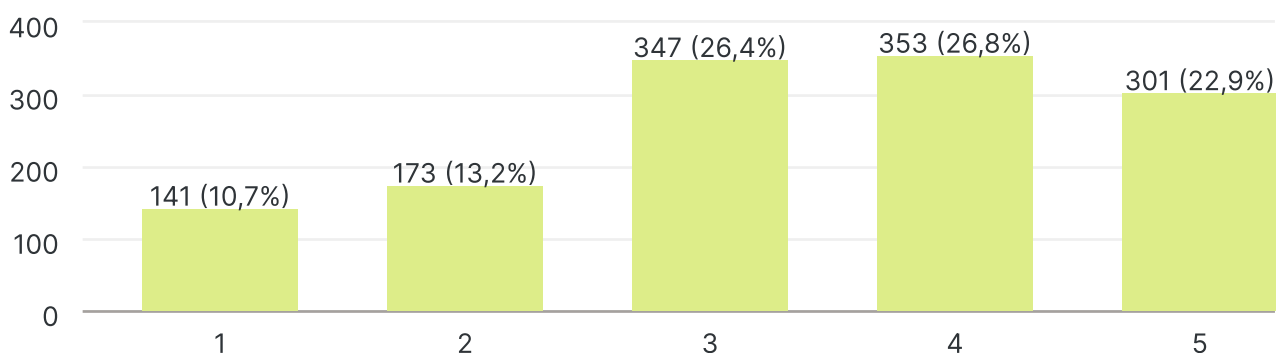
4.2. Як Ви оцінюєте перелік послуг у Вашому ЦНАП? Поставте від 1 до 5 (де 5 - оптимальний, 1 - надмірний)



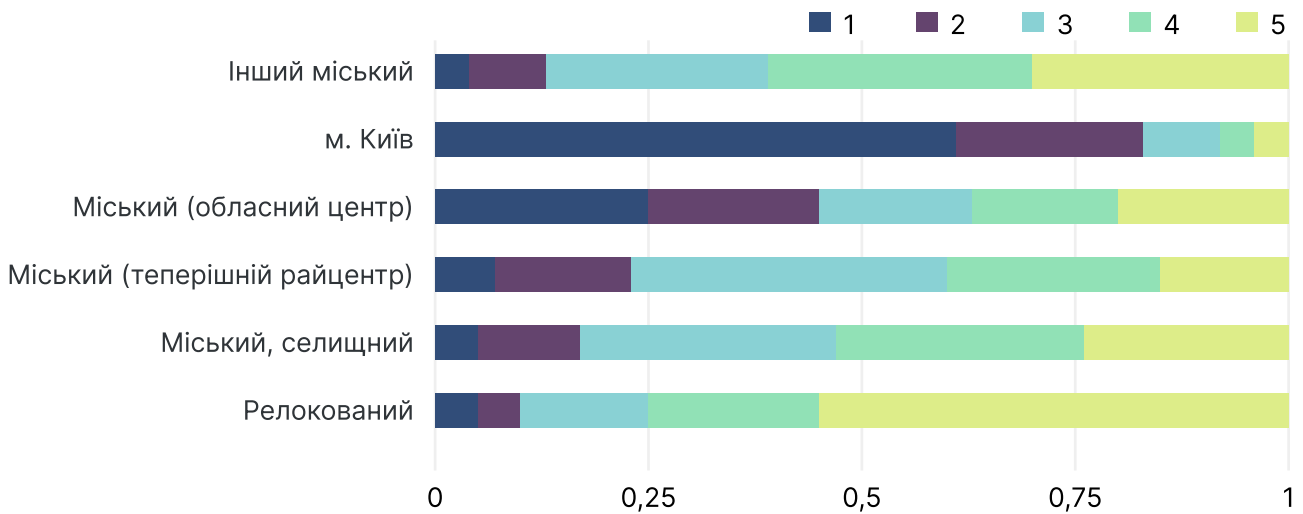
Можливо, певне пояснення відповідей на попереднє питання можна віднайти у кореляції з відповідями на питання 4.2. Адже **20,8% респондентів оцінили перелік послуг як надмірний або близький до нього (1 і 2 бали разом)**. Тобто це стала дилема для розвитку ЦНАП, яка вказує, що потреби держави збільшувати перелік послуг у ЦНАП варто збалансовувати зі спроможністю конкретного ЦНАП. Можливим рішенням тут є і подальше врахування підходів, коли є певна диференціація: обов'язкові послуги для усіх ЦНАП, а ще частина послуг інтегрується лише за їх (ОМС і ЦНАП) ініціативою та готовністю. Тобто має бути певний рівень гнучкості.

Окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників **ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві)**, **де понад 68,66% респондентів оцінили перелік послуг як надмірний або близький до нього (1 і 2 бали разом)**, що більше як у 3,5 рази відрізняється від середнього показника. Це очевидно взаємопов'язаний комплекс проблем м. Києва (малі зарплати, висока плинність, недостатність людського ресурсу та ін.).

4.3. Як Ви оцінюєте щоденну кількість відвідувачів у Вашому ЦНАП? Поставте від 1 до 5 (де 5 - оптимальне навантаження, 1- надмірне навантаження)



4.3. Як Ви оцінюєте щоденну кількість відвідувачів у Вашому ЦНАП? Поставте від 1 до 5 (де 5 - оптимальне навантаження, 1- надмірне навантаження)



Показник навантаження за критерієм щоденної кількості відвідувачів – як надмірного в середньому складає 23,9% респондентів (1 і 2 бали разом).

Але тут окрім вже прогнозовано іншої ситуації з ЦНАП м. Києва (включаючи РДА Києва), де цей показник складає 83,58%, варто зауважити і про ЦНАП – міст обласних центрів – де цей показник - понад 45%. Тобто загалом є стала кореляція між розміром громади, розміром ЦНАП і навантаженням. Більші ЦНАП мають більше надмірне навантаження, у менших громадах і ЦНАП – таке навантаження є помірним.

4.4. Яким є навантаження на Вас, якщо Ви працюєте на прийомі суб'єктів звернення, в середньому протягом робочого дня?



Показник навантаження протягом робочого дня, очевидно, є дуже специфічним, адже залежить від конкретних груп послуг, за якими відбувається прийом у конкретного адміністратора. Відомо, що справи АПСХ чи реєстрації нерухомості тощо – можуть потребувати досить тривалого часу на одного відвідувача.

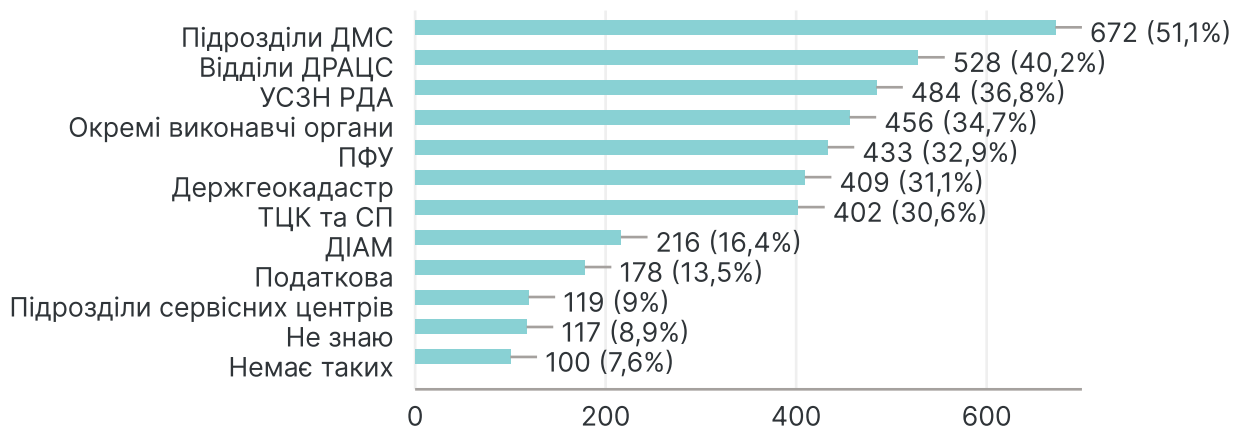
Тому ці цифри потребують урахування відповідного чинника. Але якщо рухатися від більшого навантаження, то цифри є наступні:

- 12,3% респондентів – мають понад 25 відвідувачів протягом дня;
- 7,8% - - від 21 до 25 відвідувачів;
- 14,6% - від 16 до 20;
- 28%. – від 10 до 15.

Тобто дуже висока інтенсивність є у понад 20% респондентів. Досить висока, - ще у майже 15% респондентів. Надалі навантаження можна вважати помірним (хоча якщо це 10 справ АПСХ або реєстрації нерухомості тощо, то і це навантаження можна перенести до інтенсивного). Водночас показник у 6-10 відвідувачів протягом дня для 25% персоналу, показує, що є ЦНАП, які мають досить комфортні умови з точки зору навантаження, і можливо навіть потенціал для розширення спектру послуг або інших рішень щодо організації роботи ЦНАП. При цьому треба враховувати, що у менших ЦНАП (і загалом в ОМС) персонал ЦНАП часто виконує не лише функції адміністратора, але й здійснює повноваження СНАП по окремих групах послуг, а також, що у менших громадах саме на персонал ЦНАП покладаються і функції по взаємодії зі СНАП – органами виконавчої влади, перевезення документів, з'ясування результатів наданих адмінпослуг тощо. Крім того, у багатьох ЦНАП, часто не обліковується консультативна робота персоналу, допомога у вирішенні «супутніх» справ суб'єкта звернення (допомога в оформленні КЕП, отримання витягу про несудимість через застосунок Дія тощо). Тобто у ЦНАП є частина «невидимої» (необлікованої) роботи.

*Окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників **ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві)**, де понад 58% респондентів вказали, що мають щоденне навантаження більше 25 суб'єктів звернення (у 4 рази відрізняється від цього показника по країні). І в ЦНАП міст – обласних центрів цей показник склав 23,6%, що удвічі більше від середнього, і від 21 до 25 відвідувачів – 22%. Тобто інтенсивність тут прогнозовано є значно вищою, ніж у малих ЦНАП / громадах.*

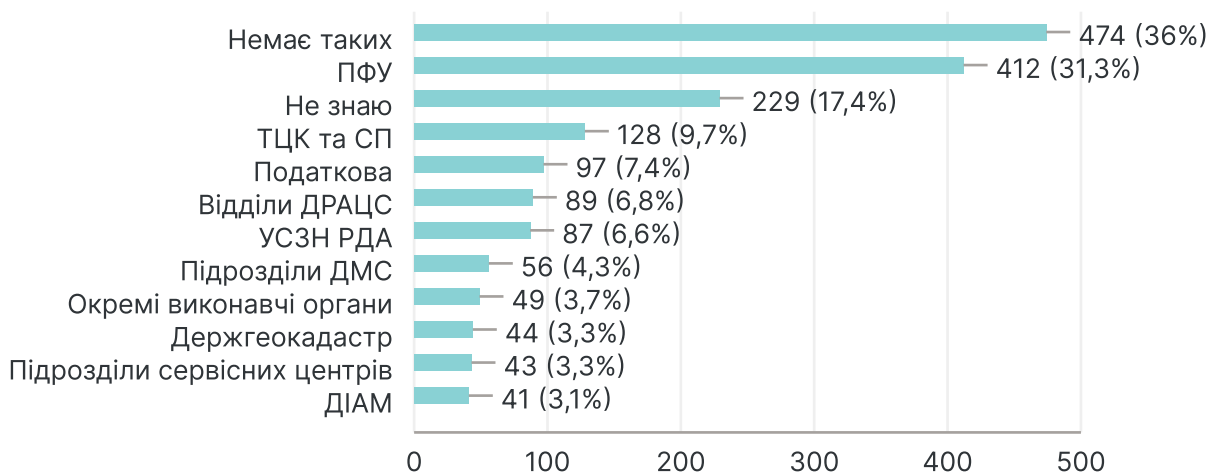
4.5. Із якими СНАП (суб'єкти надання адміністративних послуг) і СНПП (суб'єкти надання публічних послуг) у Вас добра взаємодія?



Відповідь на питання 4.5 дозволяє зробити наступні висновки. У топ-3 СНАП, з якими у ЦНАП відзначена добра взаємодія є підрозділи ДМС (51% респондентів); відділи ДРАЦС Мінюсту (40,2%); УСЗН РДА (36,8%).

Щодо ДМС це можна пояснити і тим, що лише біля 25% ЦНАП загалом надають паспортні послуги (з використанням ЄДДР), і тим, що ці послуги є дуже чітко регламентованими та відносно простими. Окремої позитивної оцінки заслуговує присутність тут відділів ДРАЦС Мінюсту, адже опитування Polaris 2024 року показувало, що цей СНАП був у числі найпроблемніших. Тут, очевидно, відбулися суттєві позитивні зрушення за останні роки і це має вітатися.

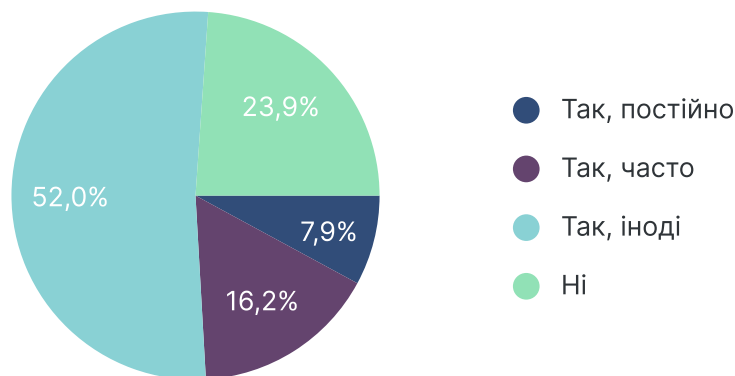
4.6. Із якими СНАП і СНПП у Вас складна / проблемна взаємодія?



Відповідь на питання 4.6 має особливо цінне практичне значення. З одного боку, є показник у 36% - де респонденти відзначають, що немає «проблемних» органів. Це означає, що з усіма СНАП може бути налагоджена добра взаємодія. З іншого боку, це може означати різницю в регіональному вимірі, коли ця взаємодія залежить і від суб'єктивних чинників.

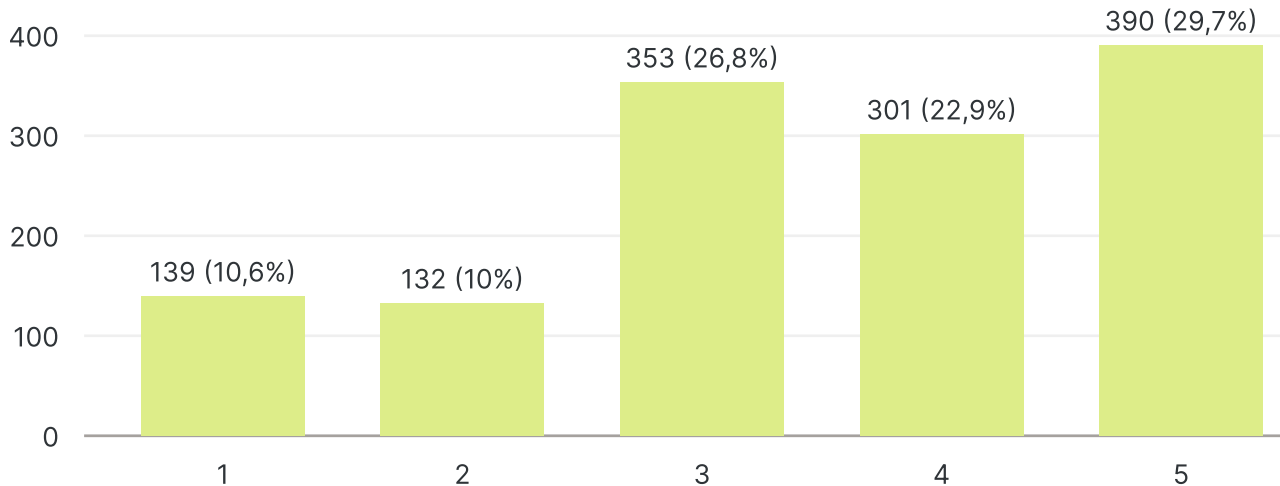
Але найбільше вартим уваги у цьому питанні є **показник «проблемності» у 31,3% респондентів щодо ПФУ**. Ураховуючи, що інші «проблемні» органи отримали менше 10% - цей показник ілюструє, що **саме цій сфері (тобто адміністративним послугам соціального характеру (АПСХ)) і центральна, і регіональна влада мають приділяти найбільшу увагу**. Хоча відомо про зусилля керівництва ПФУ щодо налагодження ефективної взаємодії між органами ПФУ і ЦНАП (і в попередньому питанні про позитивний досвід ПФУ теж отримав 32,9%, тобто і конструктивна взаємодія цілком можлива). Але все ж це наразі явно проблемна група послуг і СНАП, що очевидно, «споживає» і людський ресурс у ЦНАП (емоційний, часовий тощо) та веде до відповідних негативних наслідків у комунікації із самими суб'єктами звернення. І до негативних топ-3 також належать ТЦК СП – 9,7% респондентів; Податкова – 7,4%. Щодо останнього показника, то ймовірно більше йдеться про спроби інтеграції відповідних послуг, адже наразі дуже незначна кількість ЦНАП вже надає такі послуги.

4.7. Чи приходите Ви завчасно / залишитесь у позаробочий час для завершення робочих справ, виконання службових обов'язків?



Відповідь на питання 4.7 підтверджує факт перевантаження персоналу ЦНАП. Адже 24% респондентів вказали, що постійно або часто затримуються на роботі, що не є прийнятним. І ще 52% вимушені “іноді” це робити, що також свідчить про неможливість виконання усіх завдань протягом робочого часу, тобто про перевантаження.

4.8. Чи обтяжує Вас звітність та інші «неосновні» завдання? Поставте від 1 до 5 (де 1 - так, надмірно обтяжує, 5 – ні)

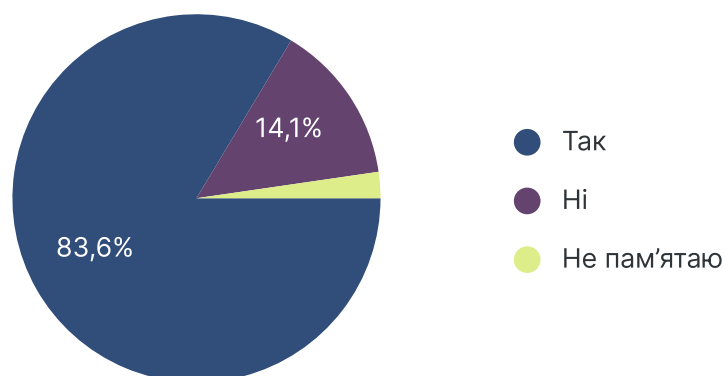


Отже, відповіді на питання 4.8 підтверджують, що **понад 20% респондентів надмірно переобтяжені звітністю та іншими «неосновними» завданнями**. Ще 26,8% респондентів оцінили це в середній рівень обтяження (3 бали), що теж є, очевидно, принаймні до певної міри, відчутним навантаженням.

Тут рекомендацією може бути принаймні для керівників ЦНАП – з’ясувати чи є таке навантаження і його надмірність у свого персоналу, у ЦОВВ – з’ясувати у керівництва ЦНАП – чи є таке навантаження і його надмірність з боку держави, аби теж вчасно його збалансувати, мінімізувати.

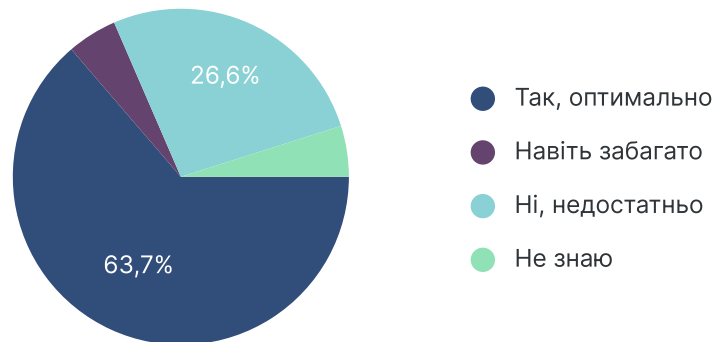
5. НАВЧАННЯ (ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ)

5.1. Чи Ви проходили будь-яке навчання (підвищення кваліфікації) протягом останнього року?



Відповідь на питання 5.1 загалом свідчить про досить високий рівень організації підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП. 83% респондентів проходили відповідне навчання протягом останнього року. Водночас, уваги потребує показник **у 14,1% респондентів, які не проходили такого навчання протягом останнього року**. Адже, ураховуючи постійно зростаюче навантаження на ЦНАП, динаміку змін у законодавстві, технологіях тощо – уявити належну підготовку персоналу без постійного навчання практично неможливо. Отже, і керівництво ЦНАП, і представники ЦОВВ, проекти МТД (які проводять навчання), інші провайдери навчальних послуг – повинні пріоритетно приділяти увагу тим працівникам ЦНАП, хто не був охоплений навчанням.

5.2. Чи достатньо Вам навчальних заходів?



Відповідь на питання 5.2 показує, що навіть попри досить регулярне навчання в абсолютній більшості персоналу ЦНАП – **понад 26,6% респондентів вважають, що навчальних заходів недостатньо**. Тобто це означає, що є потреба і масштабування, і, ймовірно, розширення тематики та форматів навчання (підвищення кваліфікації). Таким чином у цьому напрямі є ще і потреби, і потенціал.

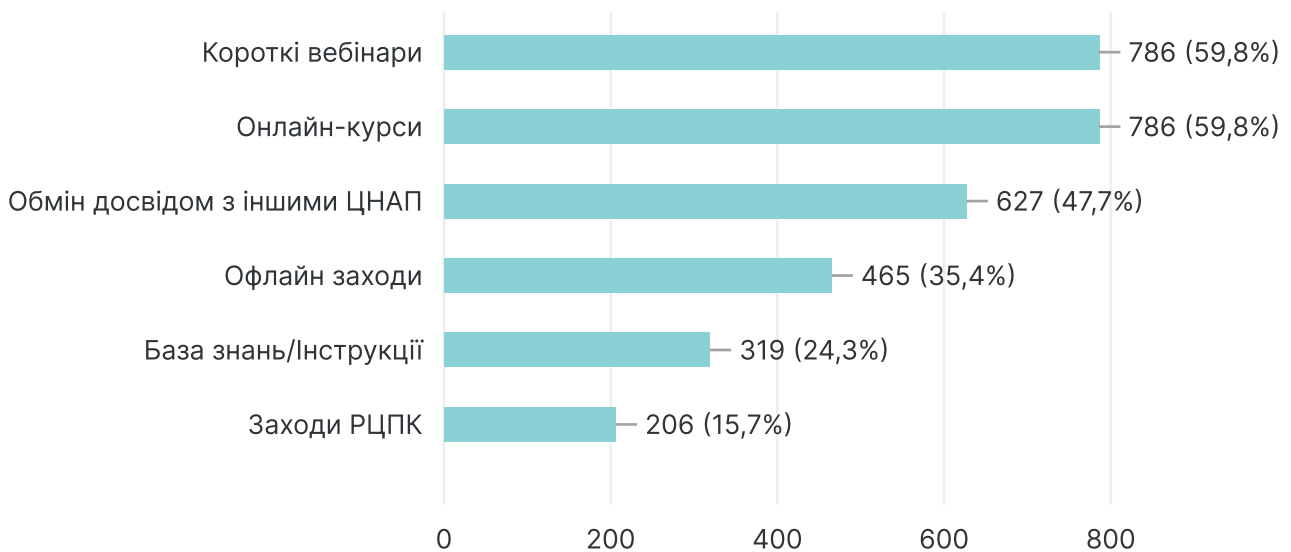
5.3. Чи є у Вас можливість у поточних умовах долучитися до навчальних заходів в онлайн (які проводять Мінцифри, ЦОВВ, проекти МТД тощо)?



Відповідь на питання 5.3 заслуговує особливої уваги. Адже більшість персоналу ЦНАП не мають належної можливості долучитись до навчальних заходів навіть онлайн. Зокрема, 73,8% респондентів - не завжди можуть сконцентруватися на навчанні через потребу паралельно виконувати основні завдання. А 15,1% - зовсім не мають такої можливості. Разом цей показник складає 88,9%.

Це вкотре актуалізує ідею, що вже багаторазово озвучувалася у спільноті ЦНАП – мати певний фіксований час (у певний день, протягом робочого часу) – щоб усі працівники ЦНАП могли підвищувати свою кваліфікацію, мати можливість підготовки до належного виконання обов'язків. Зрештою це підтверджено й у відповіді на питання 6.2 (70% підтримки).

5.4. Які форми навчання (підвищення кваліфікації) Вам підходять найбільше?

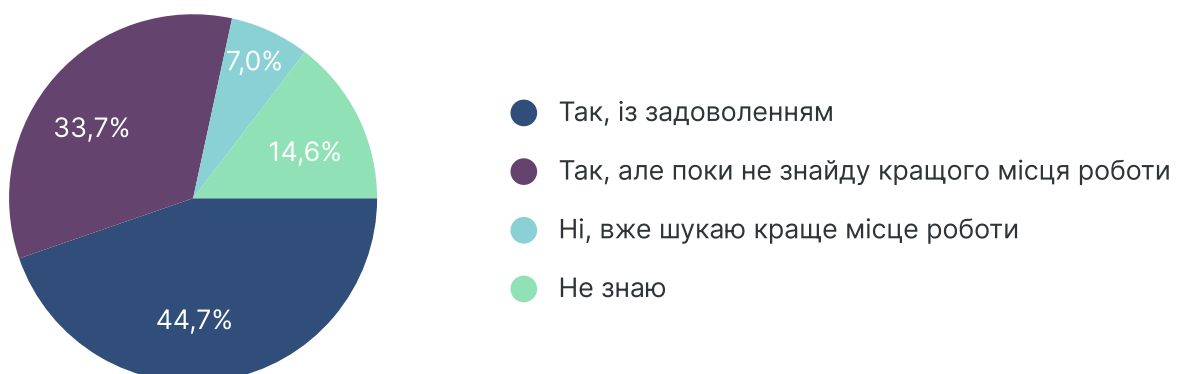


Серед форм навчання персонал ЦНАП обрав передусім найменш витратні за часом (короткі вебінари та онлайн-курси по 59,8%).

Також дуже високий показник популярності в обміну досвідом з іншими ЦНАП (47,7%). Тобто ідея побачити інші (добрі) практики вартує окремої уваги і реального застосування. Також досить високий попит є і на офлайн заходи (тренінги) – 35,4%.

6. МАЙБУТНЄ

6.1. Чи Ви готові працювати на своїй посаді ще тривалий період часу (більше 3 років)?

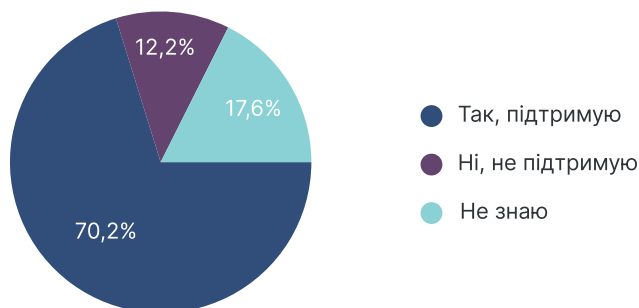


Відповідь на питання 6.1 заслуговує виняткової уваги. Адже **лише 44,7% персоналу ЦНАП готові працювати на своїй посаді ще тривалий період часу**. Тобто понад половина персоналу ЦНАП перебуває у зоні ризику - може бути втрачена. 33,7% готові ще працювати, але доки не знайдуть кращу роботу. 7% - не готові продовжувати роботу і вже шукають краще місце. Відповідь «не знаю» (14,6%) теж швидше вказує на відсутність стійкого зв'язку з місцем роботи у ЦНАП і належить до зони ризику втрати таких працівників.

Окремо варто звернути увагу на відповіді на це питання представників **ЦНАП м. Києва (у т.ч. ЦНАП РДА у м. Києві)**, де лише **13,43% респондентів вказали, що готові працювати на своїй посаді ще тривалий період часу** (це утричі менше від показника по країні). І ще: **16,42% вже шукають кращу роботу**, 43,28% - готові працювати доки не знайдуть кращу роботу. Ситуація у столиці (принаймні з позиції тих респондентів, що взяли участь в опитуванні) є дуже складною.

До речі, у ЦНАП – міст обласних центрів показник тих, хто вже шукає кращу роботу складає 3,76% (що є суттєво кращим/нижчим від середнього), а відтак вкотре підтверджує зрілість і сталість інституції ЦНАП саме на цьому рівні врядування.

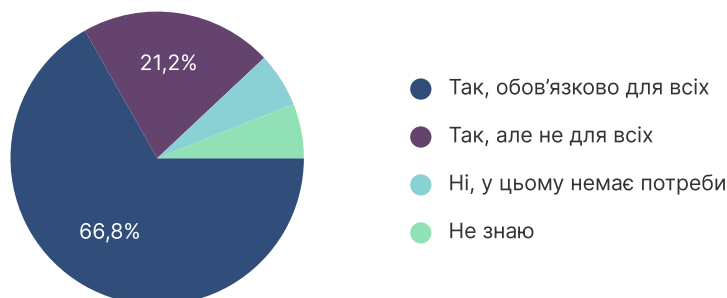
6.2. Чи підтримуєте Ви пропозицію запровадити щотижневі фіксовані години для навчання та підвищення кваліфікації в межах робочого часу, під час яких прийом громадян не здійснюється?



Як вже вище зазначалося (у питанні 5.3) більшість персоналу ЦНАП не мають можливості долучатися навіть до онлайн навчань через потребу виконання основних обов'язків.

У системі ЦНАП, особливо на поточному етапі їх розвитку (доки перелік послуг досі не стабілізований; постійно з'являються нові послуги, нові процедури, нові реєстри тощо), тож є гостра потреба в ще кращій інституціоналізації навчання (підвищення кваліфікації) і пропозиція запровадити офіційні щотижневі фіксовані години для навчання в межах робочого дня (під час яких прийом громадян не здійснюється) має підтримку 70,2% респондентів.

6.3. Чи вбачаєте Ви потребу, щоб працівники фронт-офісу (ЦНАП) мали протягом робочого дня певні години на роботу без відвідувачів (на опрацювання справ, взаємодію із СНАП тощо)?



Аналогічно 66,8% респондентів підтримали пропозицію, що для всіх працівників ЦНАП має бути певний час (певні години) протягом робочого дня на роботу без відвідувачів. З застереженням, що це може бути актуально не для всіх – ще 21,2% також підтримали цю пропозицію. Тобто сумарно ця ідея підтримана майже 88% респондентів.

Варто нагадати, що тут не йдеться про «відпочинок». Це робота для впорядкування справ, звітності, ознайомлення з новинами законодавства, наставництва тощо.

6.4. Чи є, на Вашу думку, у Вашого ЦНАП потенціал і спроможність до подальшої інтеграції додаткових послуг (без збільшення чисельності працівників)?



Відповідь на питання 6.4 корелює з відповідями про навантаження. Більшість персоналу ЦНАП дуже обережні в оцінках можливості подальшої інтеграції додаткових послуг. Лише 17,2% вважають, що є ще значний потенціал. Ще 37,9% респондентів вважають, що він є, але незначний. І майже половина респондентів швидше негативно відповіли на це питання: **19,2% респондентів вважають, що потенціалу та спроможності у їх ЦНАП для подальшої інтеграції додаткових послуг вже зовсім немає, бо навантаження вже дуже велике, і ще 25,6% - сумнівається. Тобто разом це 44,8% респондентів.** Треба враховувати цей аспект передусім на центральному рівні.

6.5. Відкрите питання. Що, на Вашу думку, треба покращити вже сьогодні, щоб Ваша робота була ефективною та приносила задоволення?

У відповіді на це питання абсолютно домінувала пропозиція про збільшення заробітної плати (із 911 персональних відповідей). Але також вартими уваги (неодноразово повторюваними) були пропозиції:

- дати час на роботу без відвідувачів (як по 2 години в день, так і навіть в окремі дні),
- покращення роботи реєстрів чи взаємодії з деякими СНАП (ПФУ звучав найчастіше),
- оновлення техніки,
- навчання і підтримка,
- зменшення кількості звітності,
- застереження щодо такого завдання як «скрінінг послуг»,
- збільшення кількості персоналу,
- відмови від дрес-коду (з дотримання вимоги просто охайного вигляду),
- зробити суботу вихідним днем,
- якщо робота у суботу, то у адміністратора має бути вихідний у понеділок,
- забезпечити належну організацію процесів при введенні нових послуг,

- відмінити принцип «універсальний солдат» і запровадити принаймні часткову спеціалізацію,
- надавати право «не здійснювати прийом скандальних відвідувачів»,
- підвищити вартість адмінпослуг (адмінзбір),
- оптимізувати перелік послуг, забрати окремі послуги (АСПХ ...),
- забезпечення безпеки (окремі ЦНАП працюють навіть у тривогу, оскільки немає можливості «перенести» відвідувачів через їх велику кількість),
- застереження, що всіх направляють у ЦНАП з іншими питаннями (КЕП, дія підпис і т.п.),
- здійснювати прийом лише по запису та ін.

Отже, тут є як пропозиції, що однозначно варті уваги і врахування. Так само є і пропозиції і зауваження, які потребують комунікації з персоналом ЦНАП та пояснення суті цієї інституції, окремих принципових вимог до її діяльності. Адже без таких вимог належний ЦНАП неможливий.

Зокрема, ставилися під сумнів і вимоги «відкритого простору» для ЦНАП, хоча це теж суттєва ознака ЦНАП, як відкритої (прозорої) інституції некабінетного типу обслуговування. Саме такий формат додає впевненості і комфорту споживачам послуг. Натомість задля мінімізації негативного впливу шуму мають дотримуватися вимоги і щодо достатності площі (щільності робочих місць), використання шумопоглинаючих перегородок (матеріалів), розмежування зони очікування та зони обслуговування (особливо у великих ЦНАП) тощо.

Також такі елементи, як потреба роботи у суботу (принаймні, для міських ЦНАП), адже багато працюючих громадян не можуть в інший час звернутися за послугами) все ж повинні залишатися у роботі ЦНАП. Це суттєво вирізняє цю інституцію сервісного типу. Хоча і тут може бути зміна підходів (як-от, обмежений прийом у суботу – лише за попереднім записом тощо).

Частина пропозицій зумовлена не стільки потребами коригування законодавства чи інших нормативних вимог до ЦНАП, як використанням вже наявної гнучкості. Приміром баланс «універсалізму» та «спеціалізації» персоналу ЦНАП належить до компетенції, органів, які утворили ЦНАП (ОМС) і керівництва ЦНАП. Саме вони вирішують як розподіляти компетенцію між персоналом. Хоча тут є і об'єктивні ресурсні чинники: загальна кількість персоналу та перелік послуг.

Більшість зауважень та пропозицій зафіксованих в опитуванні дійсно потребують ретельного опрацювання і пошуку рішень для максимального врахування, або ж комунікації та роз'яснення вже існуючих можливостей.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- Узагальнення результатів опитування дозволяє зробити висновок, що основні проблеми, виявлені серед персоналу ЦНАП, мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Низький рівень оплати праці, дефіцит кадрів, високе навантаження, складність поєднання навчання з основною роботою та ризики втрати досвідчених працівників взаємно посилюють один одного. Це свідчить про необхідність формування та реалізації комплексної політики щодо підтримки та розвитку персоналу ЦНАП на державному та місцевому рівнях.
- Хоча у Звіті увага зосереджена проблемним аспектам (виявлення яких і було основним призначенням цього дослідження), але **варто відзначити велику або достатньо значну кількість позитивних оцінок з боку персоналу ЦНАП щодо: задоволеності облаштуванням робочого місця та технічним забезпеченням; ставленням керівництва, колег, клієнтів (суб'єктів звернення); охопленням навчанням** тощо. Тобто робота у ЦНАП має вагомі позитивні сторони, навіть попри виклики. Але також треба зауважити, що відповіді на питання про навантаження, перелік послуг тощо – суттєво відрізняються за “типами” ЦНАП, що зумовлено передусім розмірами громади. Це потрібно враховувати і в державній політиці щодо ЦНАП загалом, і щодо персоналу зокрема.
- **Проблема оплати праці персоналу ЦНАП потребує виняткової уваги і вирішення.** Ситуація вже не може залишатися без реагування держави (Мінцифри, КМУ, ВРУ) та ОМС, які відповідають за функціонування ЦНАП. Адже настільки високе невдоволення рівнем оплати та його очевидною невідповідністю рівню відповідальності та характеру роботи стає проблемою, особливо для деяких типів ЦНАП. При цьому персонал ЦНАП вбачає, що тут центральна влада має дати певні настанови і регулювання, оскільки на місцевому рівні для ініціативного покращення умов оплати праці може забракнути політичної волі та/або ресурсів. Також обговорення результатів цього опитування показало виклик, що окремі ЦНАП – державні органи - наразі іноді пропонують кращі умови оплати праці при меншому навантаженні (навіть у розрізі груп послуг) і «переманюють» досвідчених працівників ЦНАП.
- **У політиці щодо персоналу ЦНАП необхідно враховувати, що у ЦНАП працюють в абсолютній більшості жінки.** Це заохочує залучення на роботу у ЦНАП і чоловіків для кращого гендерного балансу. Але також необхідно пропонувати рішення для оптимального балансу роботи (служби) та особистого і сімейного життя, у тому числі за рахунок гнучкого режиму роботи, роботи протягом неповного робочого тижня та неповного робочого дня (що передбачено новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який проте поки не набув чинності), інших рішень. Розробка, затвердження та реалізація політики підтримки працівниць/-ків із сімейними та доглядовими обов'язками на робочому місці може стати окремим завданням і напрямом політики та передбачати конкретні заходи, що зачіпають різноманітні процеси, робочий графік тощо.
- Керівництву ОМС (місцевим головам, профільним заступникам голови, депутатському корпусу та ін.), варто більше уваги приділяти кращому **визнанню роботи ЦНАП**, персоналу ЦНАП. Навіть прості мотиваційні аспекти (відзнаки, подяки, і т.і.) з боку керівництва можуть сприяти підтримці та/або покращенню відповідної роботи ЦНАП, атмосфери у ЦНАП, відповідному сприйняттю роботи ЦНАП і мешканцями громади. На національному рівні багато представників спільноти ЦНАП ставлять питання про офіційне професійне свято «адміністратора ЦНАП».

- **Проблема залучення нового персоналу ЦНАП** має бути в пріоритетному опрацюванні. В поточних умовах України, коли усі сектори відчувають дефіцит персоналу, це лише вказує на потребу окремої політики щодо відповідного питання, адже конкуренція за кваліфікованих фахівців є і буде дуже високою, тому ЦНАП мають бути привабливим роботодавцем. Відповідно мають бути визначені і комунікуватися, постійно розвиватися ті характеристики роботи у ЦНАП, які дозволятимуть залучати фахівців. Це - як перегляд умов оплати праці та загалом умов праці, а також акцент в комунікації на питанні служіння громаді та громадянам; широкий спектр знань та навичок, які отримують фахівці ЦНАП; видимість (результативність) роботи тощо. Водночас варто продумати та розвивати додаткові інструменти пошуку та набору. Очевидно, що це спільне завдання і керівництва ЦНАП та ОМС, і центральної влади.
- Керівникам ЦНАП також **варто використовувати весь інструментарій для створення належних умов роботи та турботи про персонал ЦНАП.** Це не лише питання оплати праці, але й такі управлінські заходи як регулярні (щорічні) співбесіди керівника з працівником щодо роботи, загальні опитування персоналу тощо. Зокрема, індивідуальні співбесіди дозволяють не лише демонструвати турботу про кожного працівника/-ницю, але й вчасно виявляти «вигорання», потребу підвищення кваліфікації чи змін у роботі як щодо конкретної людини, так і загалом щодо стану справ у команді (колективі). Це також може сприяти врахуванню важливих аспектів у кожного працівника/-ниці для гармонійного поєднання роботи і особистого (сімейного) життя, особливо при наявності доглядових обов'язків. Практикувати активність команди ЦНАП поза роботою (тімблдінг, волонтерство, спорт, спільні вечери) — це фундамент психологічної безпеки та довіри. Вона перетворює робочий колектив на згуртовану команду, знижує рівень стресу та покращує комунікацію під час вирішення складних питань.
- Керівництву ОМС, керівникам ЦНАП треба **покращити прозорість у питанні критеріїв преміювання.** Це дуже важливий елемент умов оплати праці (при чому досить суттєвий), а відтак така політика преміювання має бути прозорою та зрозумілою. Також і на рівні Уряду може бути доцільною розробка та надання рекомендацій щодо критеріїв преміювання у ЦНАП (приміром, щодо критеріїв преміювання залежно від складності груп послуг, кількості наданих послуг, робочого часу у фронт-офісі, виконання повноважень СНАП тощо).
- Уряду і ОМС, треба спільно вирішувати питання **навантаження на ЦНАП.** Кількість послуг і кількість відвідувачів спричиняють надмірне навантаження, і фактично замість покращення доступності та якості послуг можуть в довгостроковій перспективі вести до протилежного ефекту. Це означає, що у цьому питанні треба шукати раціональну співмірність. Надмірним є і перелік послуг. Тому у цій частині заслуговують підтримки ініціативи Мінцифри щодо збалансування обов'язкового **переліку послуг.** Водночас варто продовжити цю роботу і шукати далі можливості для скорочення власне обов'язкових для усіх ЦНАП послуг, і можливого переведення частини послуг у категорію «рекомендованих» (які враховують спроможність ОМС, ЦНАП). Окрема увага має приділятися питанню належної підготовки при запровадженні нових послуг у ЦНАП, тобто нормативному врегулюванню, виробленню технічних рішень щодо ефективної взаємодії між ЦНАП і СНАП, навчанню персоналу, коректному інформуванню споживачів послуг тощо, задля уникнення невиправданого навантаження на персонал через відповідні недоліки. Також необхідно вкрай зважено підходити центральній та регіональній владі при наданні додаткових завдань («доручень») для ЦНАП, ураховуючи наслідки таких рішень, а також вибір найбільш адекватних способів досягнення необхідного результату.

- Уряду, ПФУ і обласному рівню врядування серед **«проблемних» органів (СНАП)** треба і надалі звертати особливу увагу на АПСХ, зокрема, на співпрацю з **ПФУ**. Попри відомі суттєві зусилля ПФУ до налагодження взаємодії з ЦНАП, **цей орган досі явно вирізняється за рівнем проблемності**. Відтак, треба продовжувати поліпшення відповідного напрямку роботи. Це можуть бути і надалі відлагодження робочих процесів, що, можливо, буде відчутно після тривалого «перехідного періоду» передачі повноважень. Також це може бути перегляд окремих підходів на стратегічному рівні, включно з розподілом повноважень з ОМС, поверненням для ОМС (чи принаймні для окремих ініціативних та спроможних ОМС) частини функцій СНАП щодо АПСХ, перегляду алгоритмів роботи в системі самого ПФУ (зокрема, принципу екстериторіальності в бек-офісній роботі і т.і.), змінам у роботі інформаційних систем для надання АПСХ тощо.
- Мінцифрі та керівникам ЦНАП треба звернути увагу на персонал, який не проходив жодного **навчання за рік**. У системі ЦНАП такий стан важко визнати прийнятним, адже, урахувавши постійно зростаюче навантаження на ЦНАП, зміни у законодавстві та технологіях, важливості комунікаційних навичок, усі працівники повинні проходити постійне навчання (підвищення кваліфікації). Також є потреба масштабування навчальних заходів, розширення тематики та форматів навчання (підвищення кваліфікації). Питання психологічної стійкості, комунікаційних навичок і відповідної підтримки для персоналу – має бути у постійному фокусі роботи з персоналом ЦНАП.
- Уряду, Мінцифри, НАДС треба звернути увагу, **що більшість персоналу ЦНАП не мають належної можливості долучатись до навчальних заходів навіть онлайн через потребу паралельно виконувати основні завдання**.
- Необхідно продовжити пошук рішення (навіть нормативно), щоб отримати певний фіксований час (у певний день, протягом робочого часу) – щоб усі працівники ЦНАП могли підвищувати свою кваліфікацію. Пропозиція запровадити **щотижневі фіксовані години для навчання** в межах робочого дня (і під час яких прийом громадян не здійснюється) має високий рівень підтримки (понад 70%). Навіть у межах чинного законодавства (яке передбачає 7 прийомних годин у ЦНАП мінімально протягом дня) можна запровадити саме такий обмежений прийомний час, і мати хоча б годину на навчання для усіх працівників. Навіть якщо це не буде постійно організоване навчання для усіх (чи більшості персоналу), такі дні та години можуть використовуватися індивідуально для самостійного вивчення законодавства, проходження онлайн-курсів, записаних вебінарів тощо. Можна продовжити пошук інших рішень.
- Мінцифри, ОМС, за можливості - НАДС, потрібно розпочати розробку політики **утримання персоналу** в системі. Очевидними є ризики втрати значної кількості фахівців та регресу. Це питання особливо болюче для ЦНАП, адже здобуття належного рівня компетентностей у ЦНАП потребує досить тривалого часу (розуміння суті ЦНАП, необхідні комунікаційні навички, знання широкого спектру адміністративних послуг тощо). Відтак без створення дієвих механізмів утримання персоналу заходи із залучення, навчання тощо – теж стають непродуктивними.
- Респонденти-персонал ЦНАП підтримали пропозицію, що для всіх працівників ЦНАП має бути певний час (певні години) протягом робочого дня на **роботу без відвідувачів**. Це може бути теж важливо для збалансування робочого навантаження, а відтак захисту від «вигорання», поліпшення робочих умови.

- У правилах обслуговування у ЦНАП є актуальним питання поваги до гідності працівників ЦНАП, у тому числі через врегулювання випадків, коли суб'єкту звернення може бути відмовлено в обслуговуванні (через факти агресії, образи тощо).

- **Окрему увагу треба приділити ситуації у ЦНАП м. Києва (в РДА м. Києва),** адже за усіма показниками на основі відповідей респондентів видно досить системні виклики: за рівнем плинності, складності залучення нового персоналу, (не)задоволеності оплатою праці, навантаженням тощо. У цих питаннях у м. Києві суттєво несприятливіші показники, ніж у цілому по країні. А відтак влада м. Києва та Уряд мають приділити особливу увагу проблематиці ЦНАП, персоналу ЦНАП. Система ЦНАП у столиці є дуже цінною передусім через велику кількість споживачів послуг, які також потребують доступних і якісних послуг. Також вона є маркером якості цієї системи для політичного керівництва країни.



Polaris

Підтримка багаторічного
врядування в Україні



Міністерство
цифрової трансформації
України

2026