

Вдосконалення процесу щорічної оцінки результатів діяльності державних службовців

Пол Мігус
Радник проекту
28 лютого 2012

План презентації

2

- Ключові проблеми, що постають перед урядами
- Що таке діяльність, зорієнтована на результати, в публічному (державному) секторі?
- Досвід Канади
- Навіщо оцінювати результати діяльності?
- Принципи управління діяльністю, зорієнтованою на результати, на державній службі
- Основи управління діяльністю, зорієнтованою на результати
- Як можна покращити управління діяльністю, зорієнтованою на результати, на державній службі?
- Усе це про результати...
- Деякі найкращі практики
- Приклад покращення результатів діяльності міністерства – Паспортна система
- Проект реформи управління персоналом на державній службі в Україні

Ключові проблеми, що постають перед урядами (включаючи Канаду)

3

- Низький рівень довіри громадян до уряду
- Низький рівень підзвітності та незадовільні результати діяльності
- Бажання громадян, щоб уряд був відкритішим, більше прислухався до громадськості

Очікування громадян

4

- Підзвітність/відповідальність
 - ▣ Прозорість та відкритість
 - ▣ Надання послуг (високої якості)

- Діяльність, орієнтована на результати
 - ▣ Економічна стабільність (зростання)
 - ▣ Соціальний захист
 - ▣ Національна безпека (мир, закони та добре правління)

- Консультації
 - ▣ Залучення для впливу на процес прийняття рішень

Що таке діяльність, зорієнтована на результат, в публічному секторі?

5

- Включає як політичне лідерство, так і лідерство на державній службі
- Мета політиків
 - Бути обраними/переобраними
 - Добре управляти на основі державної (публічної) політики та законодавства
- Мета державних службовців
 - Забезпечувати діяльність політичним керівникам, надаючи рекомендації щодо політики незалежно від політичних переконань чи політичного впливу
 - Надавати послуги громадянам
 - Забезпечувати безперервність надання послуг

Діяльність, зорієнтована на результати на противагу діяльності, зорієнтованої на заходи й дії

6

- Для політиків – орієнтація на наслідки/вплив –
Що ми сподіваємося досягнути – наприклад: високі показники діяльності, професійна державна служба чи надійна держава
- Для державних службовців – Орієнтація на результати –
(не лише звіти про виконану роботу; наголос на тому, “що саме” досягнуто, а не лише “як”)
Що має бути виконано/ досягнуто (публічні політики, програми, послуги); наприклад:
 - Надійний компенсаційний пакет
(не лише 247,000 виплат)
 - Справедливий процес набору кадрів
(не лише 30,000 посад, які заповнено)

Досвід Канади

7

- Що таке діяльність, зорієнтована на результати у публічному (державному) секторі?
- Звітування уряду перед Парламентом
 - Результати-наслідки (вплив, *Outcome*) у порівнянні із запланованими результатами на початку року
- Прем'єр Міністр та члени Кабінету є високопосадовцями (*Executive*)
(немає посади Президента, натомість є Генеральний Губернатор - Голова держави/ Представник Королеви)
 - Промова у Парламенті визначає стратегічні напрями (для інформації) ; Парламентом має бути затверджений Бюджет, причому голосуються усі програми Міністерств
 - Незадовільні результати діяльності призводять до поразки на наступних виборах

Очікування щодо результатів діяльності урядовців (політиків) та державної служби

8

- Прем'єр-Міністра щодо міністра(ів)
 - При призначенні на посаду, кожен міністр отримує лист з очікуваннями від Прем'єр-Міністра
 - Він є основою для звітування Парламентові щодо планів та пріоритетів міністерства
- Міністра щодо заступників міністра
 - Угода щодо результатів діяльності (контракт) із заступниками міністрів – може бути публічним (документом з відкритим доступом)
 - Інформація, потрібна для розробки планів та пріоритетів міністерства та планів робіт усіх керівників міністерства /найвищих державних службовців відомства (зв'язок результатів та бюджетів)

Навіщо оцінювати результати діяльності?

9

- Як один з найбільших “роботодавців” України, державна служба повинна мати дієву систему управління результативною діяльністю для усіх своїх працівників
- Чітке/ вимогливе управління діяльністю, зорієнтованою на результати, уможлиблює узгодження вмінь та навичок із ключовими пріоритетами організації
- Дозволяє керівникам вирішувати питання, пов'язані з усіма можливими результатами діяльності (тобто, бездоганними, добрими, середніми та низькими)
- У разі належної реалізації, управління діяльністю, яка зорієнтована на результати, сприяє вдосконаленню та допомагає покращити результати діяльності організації
- Отже, оцінка діяльності - не просто діяльність відповідно до вимог законодавства, але й важлива та корисна практика

Принципи управління діяльністю, зорієнтованої на результати, на державній службі

10

- Простий підхід, легкий для застосування
- Більш комплексний підхід для оцінювання керівників
- Гнучкий підхід для галузевих міністерств та відомств (наприклад, податкова адміністрація, в якій працює чимало службовців)
- Послідовність визначень
- Відкритість, прозорість та справедливість
- Корисність як для керівників, так і для працівників

Основи управління діяльністю, зорієнтованої на результати

11

- А. Звіт про плани та пріоритети на початку року
- В. Звіт про результати діяльності наприкінці року



Що, як правило, роблять на державній службі для вдосконалення управління діяльністю, зорієнтованої на результати?

12

- Укладання на початку року письмової угоди щодо очікуваних результатів діяльності (контракту)
- Врахування “зобов'язань” щодо результатів діяльності (кінцевих результатів-продуктів діяльності (*outputs*), підкріплених вимірюваними показниками (індикаторами) результативної діяльності (*indicators*)
- Інформування працівників про очікування керівництва та підтвердження “зобов'язань” працівників (контракту) підписами з обох сторін
- Проведення оцінювання результатів діяльності в середині та наприкінці року відповідно до письмової угоди щодо результатів діяльності (контракту) (у порівнянні з вимогами, прописаними в ній)
- Відзначення бездоганних результатів діяльності
- Покращення середнього рівня результатів діяльності
- Приділення уваги низьким результатам діяльності (розгляд причин та вжиття заходів щодо вдосконалення діяльності)
- Надання інструментів та навчання для керівників

Усе це про результати...

13

- Процеси управління діяльністю, зорієнтованої на результат (планування, моніторинг, розвиток, визнання/винагородження), є важливими і для керівників, і для працівників (керівники – це також працівники!)
- Якісне управління діяльністю, зорієнтованої на результат, має сприяти утриманню персоналу, його розвитку та результативності
- Важливим те, що цей “процес” має, передусім, стимулювати “досягнення **результатів** для Українців”

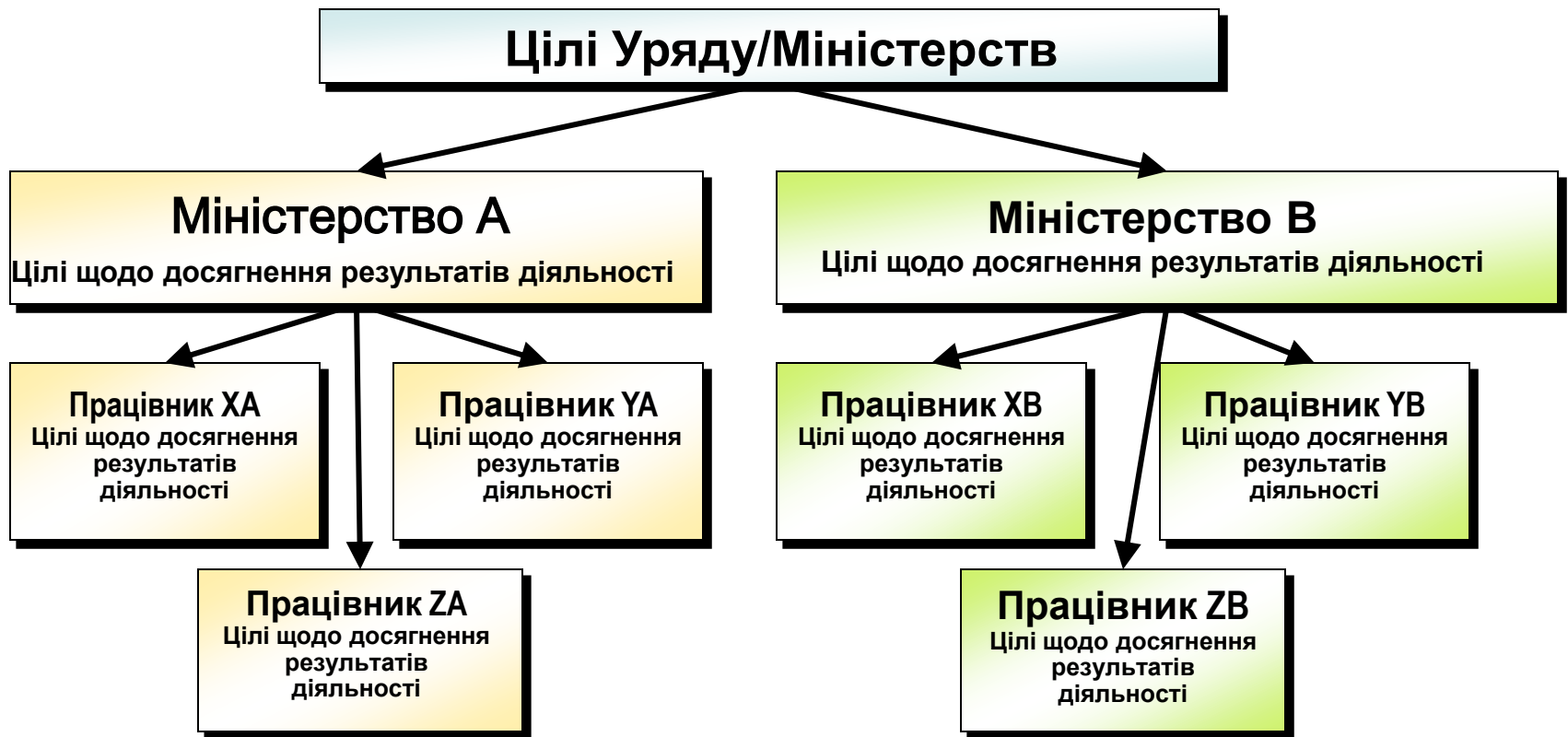
Деякі найкращі практики

14

- Узгодження ієрархії цілей (між посадами різного рівня)
- Забезпечення змістовного та значущого для обох сторін діалогу
- Встановлення чітких та обґрунтованих цілей/ завдань
- Необхідний крок – укладення угоди щодо результатів діяльності
- Оцінювання наприкінці року
- Визначення потреб у навчанні та тренінгах
- Обговорення прагнень та планів щодо кар'єрного зростання
- Визнання внесків – винагороди та преміювання
- Приділення уваги низьким результатам діяльності (розгляд причин та вжиття заходів щодо вдосконалення діяльності)
- Професійне навчання та розвиток керівників

Узгодження ієрархії цілей/ завдань (між посадами різного рівня)

15



Забезпечення змістовного та значущого для обох сторін діалогу

16

- Перш за все, працівники повинні бути поінформовані про критерії, за якими буде оцінено результати їхньої діяльності, оскільки керівники мають забезпечувати відвертий та об'єктивний зворотній зв'язок щодо результатів діяльності
- Почніть рік з укладання угоди щодо результатів діяльності (контракту)

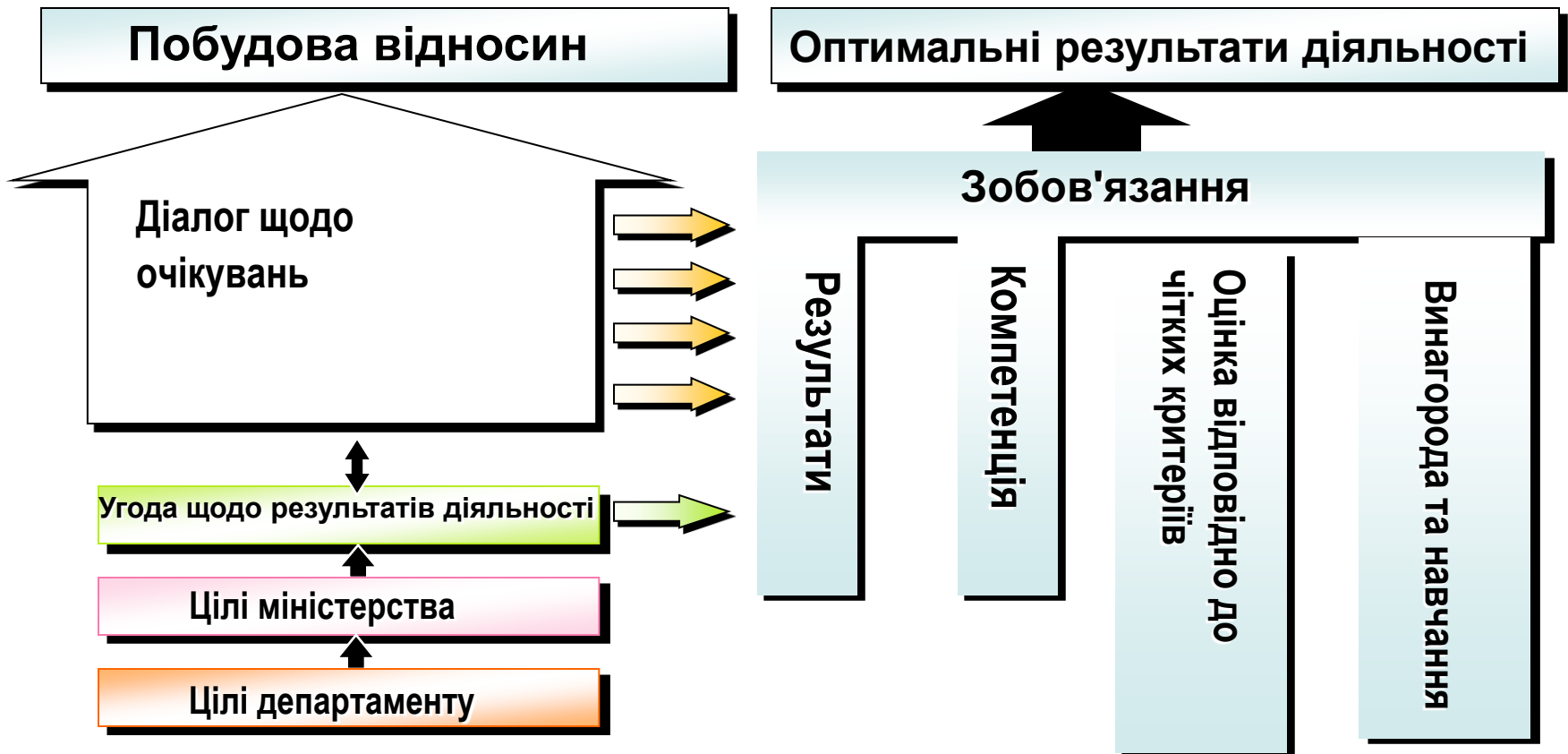
Встановлення чітких, вимірюваних та обґрунтованих завдань

17

- Усі керівники мають присвячувати більше часу визначенню завдань на початку кожного року
- Вони мають інформувати про очікування разом із показниками результативності, на основі яких можуть бути оцінені результати діяльності працівників (заплановане у порівнянні з виконаним)
- Огляд результатів діяльності в середині року можна проводити для забезпечення безперервності ефективного управління діяльністю, зорієнтованою на результати, та збільшення можливостей для її вдосконалення.

Необхідний крок – укладення угоди щодо результатів діяльності

18



Оцінювання наприкінці року

19

- Керівники мають отримати необхідні інструменти, тренінги та підтримку від Головдержслужби та її керівництва для належного оцінювання всього спектру результатів діяльності: бездоганних, добрих, середніх та низьких.
- Керівники повинні бути здатними допомагати гарним працівникам стати ще кращими, а особливу увагу приділяти працівникам, які мають низькі результати діяльності

Визначення потреб у навчанні та тренінгах

20

- Керівник та працівник обговорюють, як підтримувати постійне вдосконалення (діяльності осіб та відомства)
- Можливість обговорювати “проблеми” як виклики із розумінням/ згодою з'ясувати шляхи вдосконалення у наступному році.
- Визначення потреб є важливим для всіх можливих рівнів оцінки діяльності: бездоганної, гарної, посередньої та низької.

Обговорення прагнень та планів щодо кар'єрного зростання

21

- Керівник та працівник відверто спілкуються про прагнення та сподівання працівника.
- Керівник надає практичне та продумане наставництво щодо шляхів та умов можливого розвитку.
- Керівники можуть визначити “амбітних працівників” – людей, відданих роботі, людей, які мають відповідні компетенції та можуть отримати підвищення.

Визнання внесків – винагороди та преміювання

22

- Керівники та працівники краще розуміють причини, які зумовлюють різні оцінки результатів діяльності та преміювання
- Керівники озброєні інструментами для інших шляхів визнання та винагородження

Приділення уваги низьким результатам діяльності...

23

- Приділення уваги низьким результатам діяльності є не менш важливим, ніж приділення уваги бездоганним результатам, оскільки працівники з низькими результатами діяльності зменшують продуктивність відомства та мають негативний вплив на мотивацію, утримання та набір персоналу.
- Дуже часто керівники вирішують ігнорувати працівників із низькими результатами діяльності, однак це може суттєво вплинути на спроможність відомства досягати результатів.

Професійне навчання та розвиток керівників

24

- Потужні програми з управління діяльністю, зорієнтованою на результат, пов'язані з плануванням діяльності відомства, процесом звітування, та підкріплюються відповідними тренінгами та наданням інструментів для керівників.

Угода щодо очікуваних результатів діяльності (контракт): приклад зобов'язання/ відданості

25

Відданість щодо пріоритетних результатів діяльності: Гарантування того, що весь персонал має оцінку результатів своєї діяльності		
Показники результативності	Строки	Фактичне досягнення
100% персоналу мають угоди щодо очікуваних результатів діяльності з підписами з обох сторін	Січень 2010	
50% персоналу мають (усні) оцінки результатів діяльності в середині року	Липень 2010	
100% персоналу мають оцінки результатів діяльності наприкінці року	Лютий 2011	

Приклад покращення результатів діяльності – Паспортна система в Канаді

26

- 1. Паспортна система в Канаді оновила інфраструктуру та отримала визначні результати:
 - У 2007 році було збільшено виробництво паспортів до 39%, водночас було збережено дуже високий рівень задоволеності клієнтів;
 - Прийнято на роботу 1200 нових працівників (за 9 місяців);
 - Додано 67 пунктів обслуговування, куди громадяни Канади могли особисто звернутися за отриманням паспорту.
- 2. Паспортна система в Канаді пришвидшила процес оновлення паспортів шляхом:
 - Усунення потреби повторного подання доказів громадянства та документів на підтримку;
 - Скорочення періоду очікування та зменшення черг у пунктах персонального обслуговування.

Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”

27

Розробка нового положення про оцінювання результатів діяльності державних службовців

- Обговорення західної та вітчизняної практики, наявних проблем та перспектив з фахівцями Департаменту персоналу державних органів та місцевого самоврядування Голодержслужби та групою аналізу політики/ робочою групою в рамках Ради керівників кадрових служб
- 4 фокус-групи – 30 учасників з 11 ЦОВВ (червень 2009)
- Розроблено Проект Постанови, проведено низку обговорень в рамках групи аналізу політики
- Презентація нових підходів:
 - на засіданні Ради керівників кадрових служб (07.09.2009)
 - Обговорення під час семінарів за участі керівників кадрових служб місцевих органів влади, секретаріатів ВР та АР Крим, тер. органів Голодержслужби (28.05.2009 та 29-30.10.2010).
 - Презентація на міжнародній річній конференції NISPASee , 2010

ДЯКУЮ ЗА ВАШУ УВАГУ!