

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ЗМІСТ

Вступ

Частина I. Загальні настанови щодо оцінювання

1. Значення та роль процедури оцінювання
2. Досвід зарубіжних країн
3. Досвід у проведенні щорічного оцінювання в Україні: уроки, потреби та перспективи вдосконалення процедури
4. Загальні рекомендації

Частина II. Рекомендації щодо процедури оцінювання

1. Принципи оцінювання
2. Хто підлягає оцінюванню?
3. Критерії оцінювання
4. Основні етапи підготовки та проведення оцінювання
5. Суб'єкти оцінювання та їх ролі
6. Підготовка до проведення оцінювання: планування оцінювання
7. Проміжне неформальне оцінювання
8. Проведення оцінювання
 - Основні кроки
 - Рекомендації для безпосередніх керівників: як здійснювати оцінку та проводити обговорення
 - Відсутність згоди щодо планів та результатів оцінювання
 - Підсумкові оцінки
 - Управління діяльністю, яка недостатньою мірою відповідає вимогам роботи на посаді
9. Узагальнення та аналіз результатів проведення оцінювання у відомстві (Комісія з оцінювання)
10. Підходи до нерезультативної поведінки
11. Врахування результатів оцінювання
12. Звітування

Додаток 1. Фактори, що впливають на ефективність процедури оцінювання

Додаток 2. Приклад. Форма бланку оцінювання

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Вступ

Цей документ було розроблено Проектом «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» з метою сприяння вдосконаленню процедури щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців (далі – оцінювання) задля розвитку сприятливих умов праці та розвитку професійної і сталої державної служби.

Рекомендації ґрунтуються на врахуванні зарубіжного досвіду та аналізу ситуації та потреб в Україні. Основна робота проходила у тісній співпраці з Департаментом персоналу державних органів та місцевого самоврядування Головдержслужби та групою аналізу політики/робочою групою в рамках Ради керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади.

Для вивчення наявних проблем та перспектив вдосконалення процедури було проведено 4 фокус-групи за участі 30 державних службовців (зокрема, керівників кадрових підрозділів, начальників департаментів і управлінь та їх заступників, начальників відділів та секторів; головних спеціалістів міністерств та інших ЦОВВ) з 11 центральних органів виконавчої влади (червень 2009).

Документ представлено на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ 7.09.09, на семінарах за участі керівників кадрових служб місцевих органів влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, територіальних органів Головдержслужби (28.05.2009 та 29-30.10.2010), а також на міжнародній річній конференції NISPASee, 2010 (матеріали опубліковані у збірці *Public Administration in Time of Crises, 2011*).

ЧАСТИНА I. ЗАГАЛЬНІ НАСТАНОВИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ

1. Значення та роль процедури оцінювання

Оцінювання діяльності державних службовців в Україні є однією з тих процедур управління людськими ресурсами, яка має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, в тому числі, ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв.

Суспільство зацікавлене в наданні якісних державних послуг, очікує професійної результативної діяльності державних службовців не залежно від політичних впливів чи міркувань. Відтак оцінювання державних службовців має бути важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами діяльності органів влади, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між планування діяльності уряду, органів влади та державних службовців.

Оцінювання діяльності державних службовців:

- відіграє важливу роль в системі управління людськими ресурсами на державній службі;
- є ключовим інструментом для керівників, який дозволяє інформувати та узгоджувати цілі й завдання організації із зусиллями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму зусиль посадових осіб;
- зазвичай пов'язане з системою заохочення (мотивування), може визначати рішення щодо просування по службі та премії;
- слугує інструментом діагностування, визначення потреб державних службовців у навчанні та розвитку.¹

Для працівників процес оцінювання є важливим, оскільки є:

- механізмом для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності;
- відкриває можливості відвертого діалогу між працівником та безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримка.

Відповідно до нового Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 № 4050 змінено назву процедури – оцінювання результатів діяльності державного службовця. Ця зміна підкреслює не лише практичний характер процедури, але й вказує на основний критерій, який повинен враховуватися під час оцінки, а саме – результативність службової діяльності.

¹ *Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU Accession*, Dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling University of Nottingham. Sigma paper # 44, April 2009

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Важливо враховувати, що механізм оцінювання є передусім інструментом, що має використовувати для пошуку шляхів вдосконалення діяльності, а не посилювати функції контролю та покарання.

2. Досвід зарубіжних країн

Оцінювання діяльності державних службовців має відбуватися на основі принципів управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів, (інколи називають, управління діяльністю на основі її результатів, *performance management*). Вимоги результативності, ефективності (підзвітність за витрати!), прозорості, справедливості (недискримінаційності/рівного ставлення), професіоналізму, об'єктивності є визначальними для проведення оцінювання у країнах ЄС.

Однією з цілей налагодження дієвого управління діяльністю на основі її результатів є покращення управління діяльністю кожного державного службовця. Це означає активне управління людськими ресурсами, персоналом з точки зору часу, що приділяється обговоренню результатів діяльності, навчанню, наставництву та менторству, відзначенню та заохоченню постійного вдосконалення.

Процедура оцінювання вважається потужним інструментом мотивування працівників. Обговорення очікуваних результатів діяльності, досягнення порозуміння та згоди з працівниками щодо поставлених перед ними завдань сприяє мотивації працівників на більш успішну/ результативну діяльність. Саме тому, важливо спільно планувати та визначати вимоги щодо результатів діяльності у справедливий та прозорий спосіб. Майже у всіх країнах ЄС державні службовці працюють на основі опису своїх функцій, профілів компетенцій та/або угод щодо завдань/ цілей діяльності й тому зацікавлені у адекватному оцінюванні досягнення очікуваних результатів, успіху або невдач на шляху досягнення цілей.

Розвитку відданості на шляху досягнення необхідних цілей сприяють такі фактори:

- очікування того, що цілі будуть досягнуті (очікування успіху);
- винагорода після досягнення цілей;
- підтримка керівника на шляху досягнення цілей;
- значимість цілей;
- згода щодо амбітних цілей;
- опис конкретних цілей;
- обмежена кількість цілей (завдань);
- деталізація цілей у процесі співпраці;
- прив'язка цілей до вимог роботи.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Оцінювання результатів діяльності набуває все більшого значення в країнах ЄС² як ключовий процес в процесі управління людськими ресурсами, воно є на порядку денного кожного керівника та розглядається як важливий інструмент лідерства”³.

Зміни в процедурі оцінювання віддзеркалюють загальні тенденції вдосконалення управління: процедура оцінювання, як і інші процеси УЛР, стає все більше децентралізованою, більш прозорою, чіткою, гнучкою / незарегульованою, функціональною, менш формальною, зміцнюючи відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, в тому числі за менторство, наставництво, розвиток персоналу. Процедура демонструє зміну бачення державної служби та стосунків між керівниками та підлеглими, відмову від ієрархічних моделей та забезпечення управління на основі співпраці.

Наявні рух до зменшення кількості характеристик, за якими здійснюється оцінювання; менше значення приділяється розгляду особистих якостей працівників (наприклад, пунктуальності, соціальних навичок, розумових здібностей) та характеристикам, які «здобути» не на робочому місці (як от освіта чи характер); натомість увага приділяється результатам діяльності у порівнянні до запланованих відповідно до стратегічних цілей діяльності відомства та уряду в цілому, а також рівню володіння необхідними компетенціями; при цьому важливо бачити загальну картину, враховувати складність діяльності, виклики, зовнішні та внутрішні проблеми та потреби. Раніше через прагнення максимальної об’єктивності процедура оцінювання була досить деталізованою, інколи і математизованою (що передбачало використання певних формул для підрахунків), що не лише не сприяло покращенню діяльності, але й призводило до розгубленості оцінювачів.

Сьогодні перевага надається більш спрощеним з технічної точки зору підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін для розвитку їх компетенцій та нових можливостей. Відповідно, форми для оцінювання стають коротшими та більш простими. При цьому акцентується необхідність і важливість адекватної підготовки тих, хто здійснює оцінювання та кращому поінформуванню усіх учасників процесу та налагодженню їхньої співпраці.

Зміни в процедурі призводять до посилення професіоналізму в системі, проведення більш комплексних процедур, що, водночас, потребує більше ресурсів, зокрема приділення більшого часу. Саме тому не усі радо сприймають такі зміни; водночас, існує загальне розуміння, що іншого шляху просто немає.

При вдосконаленні процедури оцінювання слід враховувати, що не достатньо лише адаптації до норм законодавства, адже важливою є практика імплементації

² Christoph Demmke. 2007. *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*. European Institute of Public Administration.

³ Ibid, p.55

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

цих норм, їх реальне застосування та вплив на систему державної служби. За оцінками SIGMA поступу 7 країн, що приєдналися до ЄС у 2004 році, зміни системи оцінювання діяльності не мають великої перспективи, якщо здійснюються ізольовано, без суттєвої реформи управління людськими ресурсами на державній службі – без вдосконалення підходів до планування діяльності, заохочення, проходження служби, комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом тощо⁴.

⁴ *Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU Accession*, Dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling University of Nottingham. Sigma paper # 44, April 2009.

3. Досвід у проведенні щорічного оцінювання в Україні: уроки, потреби та перспективи вдосконалення процедури

За результатами проведеного дослідження із залученням до обговорення державних службовців були визначені наявні проблеми, потреби та перспективи вдосконалення процедури. І хоча на момент дослідження існували процедури щорічної оцінки та атестації, а в результаті роботи проекту були внесені зміни до порядку проведення оцінки, і Закон «Про державну службу» дає нові чіткі орієнтири щодо процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, тим не менше, при розробленні нової процедури, методичних рекомендацій та їх впровадження слід враховувати уроки попередньої практики.

Основна проблема при використанні процедури щорічного оцінювання була пов'язана з формальністю використання (недієвістю) процедур оцінювання діяльності державних службовців та їх низького впливу на проходження державної служби та підвищення результативності діяльності службовців та органів влади в цілому.

Недієва (формальна) система оцінювання діяльності державних службовців призводить до наступних **наслідків**:

- орієнтація роботи державних службовців на процес, проведення заходів, а не на результат;
- розмита колективна, а не індивідуальна відповідальність державних службовців, брак відповідальності керівників за скеровування діяльності працівників та допомогу їм;
- нерозуміння внеску кожного службовця у досягнення цілей організації;
- негативний імідж процедур оцінювання;
- незацікавленість державних службовців (як керівників, так і спеціалістів) в належному проведенні оцінки діяльності: державні службовці припускають упередженість при оцінюванні, а також незацікавленість у проходженні оцінювання як непотрібного випробування (заповнення плану робіт протягом року ні на що не впливало) та наявність можливих негативних наслідків (інструмент для покарання та звільнення працівника);
- не визначаються реальні потреби працівників для підвищення кваліфікації та вдосконалення діяльності відомств, не враховується потенціал для кар'єрного зростання;
- така ситуація створює нездорові умови праці та не сприяє командній роботі, діалогу й співпраці між керівниками та підпорядкованими їм працівниками, відповідальності керівників за управління людськими ресурсами.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Така ситуація у свою чергу впливає на якість роботи державних службовців, низьку мотивацію державних службовців, високий рівень плинності кадрів на державній службі.

Чинники, що зумовлювали неефективне використання процедури:

- переважно, і ті, хто оцінюють, і ті, кого оцінюють, сприймають процедуру оцінки як формальність⁵; більше того, домінують стереотипи щодо оцінювання як механізму контролю та покарання;
- існує недооцінка відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, що накладає свій відбиток і на характер проведення оцінювання, і на врахування його результатів, і звітування перед вищим керівництвом. Проведення щорічної оцінки не завжди використовувалося керівником як можливість змістовного спілкування між ним та державним службовцем, що ним оцінюється, для допомоги працівникові покращити свою діяльність, підвищити кваліфікацію та сприяти досягненню цілей організації. Керівники часто передоручали оформлення необхідних документів кадровим службам для формального підтвердження виконання передбаченої нормативно-правовими актами процедури; відсутній досвід та ефективні механізми звітування керівників за проведення оцінювання, обговорення практики оцінювання на рівні відомства для його вдосконалення, а також звітування керівників органів виконавчої влади перед вищим керівництвом про управління людськими ресурсами для використання їх результатів для аналізу політики на загальному рівні.
- підсумкові оцінки не враховували різні рівні успішної діяльності. Натомість, західна практика передбачає три рівні позитивного оцінювання для врахування досконалості роботи, що пов'язано з можливостями подальшого кар'єрного зростання, визначення можливостей для підвищення кваліфікації та належного мотивування працівників, у тому числі, преміювання за результатами результати роботи;
- недосконала система планування діяльності (оцінювання має бути прив'язане до пріоритетних цілей та планів діяльності органів виконавчої влади та уряду в цілому). Як зазначається в Оцінюванні системи врядування в Україні, проведеному Сігма у 2006 році, планування діяльності органів влади значною мірою залежить від каскаду доручень, які надходять від високопосадовців, що підриває можливості для стратегічного планування діяльності та послідовної реалізації планів дій. Відтак, плани державних службовців на початку визначають лише певні напрями діяльності, натомість, значною мірою доповнюються протягом року. Так само функції, що виконуються державними службовцями, у посадових інструкціях визначаються, як правило, не чітко та передбачають «виконання інших доручень керівника тощо». Частка «іншої діяльності»

⁵ За даними опитування, у випадку неформального підходу керівника працівники цінують можливість оцінки як мотиваційний фактор покращення діяльності.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

може бути значною і покривати більшість виконуваних дій, тоді як стандарти найкращої практики свідчать про те, що відсоток діяльності в межах «інші доручення» не повинен перевищувати 5-10% обсягу визначених на початку дій. І плани діяльності державних службовців, і посадові інструкції значною мірою залежить від рівня загальності/абстрактності (не точності) положень про відділи та відомства.

- Бракує коштів для належного матеріального заохочення державних службовців, в тому числі за результатами їх оцінювання, а також для фінансування розвитку спроможності органів виконавчої влади забезпечувати якісну реалізацію результатів щорічного оцінювання (стажування, ротація, тренінги тощо).
- Висока плинність кадрів, особливо на керівних посадах при зміні Уряду, зумовлювала періодичну відсутність одного з суб'єктів оцінювання, оскільки оцінювати підлеглих може лише безпосередній керівник, який працював зі службовцем не менше року. Звільнення державних службовців I – II категорій посад через політичні чинники обумовлює також зростання кількості звільнень державних службовців, що займають посади нижчих категорій. Тому через плинність кадрів на керівних посадах й відповідно недостатність терміну співпраці керівника та підлеглого (не менше року) частка службовців не проходила оцінку.

Учасники фокус-груп висловлювали, серед іншого, наступні **потреби** при вдосконаленні процедури оцінювання:

- *унеможливлення формалізму* та гарантування (позитивного) впливу процедури (реальні наслідки, вкл. 13 зарплату, завдяки залученню вищих керівних осіб відомства), використання оцінювання як мотиваційного чинника вдосконалення діяльності та розвитку працівників (не лише як основний інструмент для звільнення працівників);
- *уникнення суб'єктивізму* при оцінюванні, в тому числі, за рахунок участі у процесі не лише безпосереднього керівника, але й інших посадовців, які обізнані із діяльністю працівника, вдосконалення процесу нагляду за реалізацією процедури;

(на думку опитаних, великий вплив на результати оцінки має суб'єктивна позиція керівника, що може призвести до необ'єктивності та упередженості; результат оцінювання значною мірою залежить від стосунків з безпосереднім керівником; за умови гарних стосунків оцінка не може бути негативною, натомість в разі поганих стосунків – може бути занижена; як свідчать дані, у переважній кількості випадків керівники сталять «середню» оцінку, аби не надто вирізнятися; з іншого боку, коли в атестаційній комісії були ті, що не працюють з державним службовцем, їхні оцінки також були переважно суб'єктивними);

- *послаблення психологічного навантаження* на службовців (наприклад, так було у випадку процедури атестації як заслуховування перед комісією у

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

складі керівництва органу, що було серйозним чинником психологічного тиску та демотивації працівників);

- зменшення паперової роботи, уникнення збереження непотрібної інформації;
- проведення роз'яснювальної роботи щодо управління людськими ресурсами, мети та методики оцінювання.

4. Загальні рекомендації

При вдосконаленні процедури оцінювання слід враховувати такі загальні рекомендації (оптимальні цілі політики щодо реалізації процедури оцінювання):

- **Забезпечити єдиний підхід** та послідовне впровадження оцінювання діяльності державних службовців в системі органів виконавчої влади для забезпечення сталості, прозорості та справедливості підходу – процедура має однаково застосовуватися як на рівні окремих відомств (для різних рівнів службовців), так і на рівні державної служби в цілому для того, аби забезпечити рівні умови для працівників та уможливити аналіз/узагальнення практики, обмін досвідом та вдосконалення політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі загалом.

Необхідно вдосконалити планування діяльності державних службовців з урахуванням стратегічних цілей відомства як основу для оцінювання діяльності державних службовців, враховуючи досягнення запланованих результатів.

Доцільно посилити роль оцінювання в системі управління людськими ресурсами, забезпечити зв'язок між результатами оцінювання та подальшим проходженням служби, у тому числі, виплатою щорічної премії (на зразок 13 зарплатні) за результатами оцінювання, прийнятті рішень про відзначення роботи, просування, підвищення кваліфікації тощо. Причому, рекомендації щодо підвищення кваліфікації можуть надаватися усім, хто цього потребує – як для вдосконалення роботи, так і для сприяння просуванню.

Механізми нагляду за реалізацією єдиних підходів до щорічного оцінювання діяльності державних службовців повинні сприяти не стільки аналізу ефективності діяльності окремих працівників, скільки аналізу ефективності управління людськими ресурсами в окремих органах та ефективності діяльності органів (завдяки зв'язку з пріоритетними цілями та планами діяльності органів виконавчої влади) та уряду в цілому.

Необхідно забезпечити дієвий механізм аналізу результатів здійснення оцінювання діяльності державних службовців та вдосконалити звітність за результатами оцінювання як на рівні окремого відомства, так і на рівні уряду в цілому. Звітність органів влади про результати проведення щорічного оцінювання має містити не кількісні показники (що не дозволяє відобразити взаємозв'язок оцінки з проходженням державної служби – навчанням, оплатою праці, кар'єрним ростом), але й містити аналіз щодо впливу результатів оцінювання державних службовців на подальше проходження ними державної служби. Це б розширювало можливості Національного агентства з питань державної служби з точки зору консультативно-методологічного супроводження процедур.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- **Процедура /механізм** повинні бути вдосконалені, зокрема, в частині єдиних підходів, чітких критеріїв, зведенні до мінімуму впливу на результати оцінювання суб'єктивної позиції керівника та психологічного навантаження на працівника при оцінюванні; впливу процедури; оновлених форм бланків, які би дозволяли оперативно визначати пріоритети, надавати змістовні коментарі, містили необхідну інформацію для звітності.

В основу критеріїв оцінки необхідно покласти чіткі очікувані (на початку року) показники досягнення результатів роботи відповідно до стратегічних цілей уряду, відомства та працівника. При аналізі результативності праці слід враховувати реальне навантаження на працівників, фактори, які впливають на виконання покладених на службовця функцій; враховувати компетенції лідерства при оцінюванні діяльності керівників, відповідальність керівників за управління людськими ресурсами, етику поведінки державних службовців.

Слід передбачити проведення оцінки потреб у навчанні при проведенні оцінювання, як для працівників, що повинні вдосконалити свою діяльність, так і для тих, хто має потенціал для кар'єрного зростання.

- Забезпечити належне **інформаційно-консультативне супроводження** підготовки до запровадження нової процедури оцінювання та підтримки її впровадження (інформаційні компанії/ матеріали, роз'яснювальна робота, тренінги тощо); сприяти усвідомленню керівниками відповідальності за управління людськими ресурсами та проведення змістовного діалогу з працівниками щодо планів та результатів їх діяльності; провести роз'яснювальну роботу щодо мети та методики оцінювання, в тому числі системи підсумкових оцінок, а також щодо необхідності обговорення можливостей розвитку та внеску державного службовця у досягнення цілей, що стоять перед відомством та забезпечення результатів діяльності органу.

Доцільно розробити та впроваджувати спеціальні навчальні (тренінгові) програми для:

- керівників кадрових служб, які б включали питання з управління людськими ресурсами, в тому числі й оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
 - для керівників усіх рівнів, в тому числі, для керівників державних служб в державних органах та інших органах влади.
- Забезпечити належне **інформаційно-технологічне супроводження** впровадження нової процедури оцінювання шляхом розробки відповідних автоматизованих систем/ баз даних, максимального використання електронних ресурсів для узагальнення даних.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

ЧАСТИНА II. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ

1. Принципи оцінювання

Метою оцінювання діяльності державних службовців (далі – оцінювання) є сприяння досягненню очікуваних результатів діяльності *державного органу* та підтримка результативної діяльності державних службовців шляхом її визнання та заохочення.

Оцінювання повинно сприяти вдосконаленню процесу управління людськими ресурсами, планування та організації діяльності органу, виявленню організаційних проблем та оперативного реагування на них, поліпшенню добору кадрів, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри.

Щорічне оцінювання повинне здійснюватися відповідно до пріоритетів та планів діяльності державного органу та структурного підрозділу, з урахуванням завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, відповідно до принципів державної служби, етики поведінки, запобігання проявам корупції тощо.

Принципи оцінювання:

- послідовне застосування на усіх рівнях, єдність підходів на рівні державного органу та Уряду в цілому;
- справедливість процесу оцінювання; оцінювання і керівників, і спеціалістів на основі однакових принципів;
- стратегічність оцінювання (зв'язок із стратегічними цілями уряду та відомства);
- далекоглядність (врахування майбутніх потреб державного органу у людських ресурсах та можливостей розвитку й кар'єрного зростання для працівників державних службовців)
- об'єктивність, нейтральність, політична незаангажованість; використання вимірюваних показників оцінки оцінювання діяльності;
- прозорість, зрозумілість процесу та критеріїв оцінювання для усіх учасників;
- регулярність оцінювання (бажано – щорічно);
- процес повинен підтримувати, постійний відкритий діалог між безпосереднім керівником та підлеглим щодо планів та результатів діяльності; відповідальність керівників за надання підтримки та необхідних інструментів підпорядкованим їм державним службовцям для сприяння результативній діяльності;
- повага до гідності державного службовця; оцінювання не заради покарання, а задля вдосконалення діяльності;

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- обмежений доступ до інформації про результати оцінювання (протокол засідання Комісії та персональні форми бланків з оцінювання є доступними лише тим службовцям, які є суб'єктами оцінювання, а також кадровій службі та службовцю, який проходить оцінювання; оприлюднення узагальненої інформації без персоніфікації даних або за згодою працівника).

Зміна керівника або складу державного органу не може бути підставою для проведення позачергового оцінювання діяльності.

2. Хто підлягає оцінюванню?

Оцінюванню повинні підлягати усі державні службовці, які пропрацювали у відповідному відомстві не менше ніж півроку за умови, що на початку року були визначені основні очікувані результати їхньої діяльності, з якими службовець погодився і взяв на себе обов'язки досягнути.

Наступні норми можуть бути використані у Процедурі оцінювання:

Державні службовці, які під час оцінювання перебувають на лікарняному, проходять оцінювання протягом місяця після повернення на роботу. За згодою державного службовця, який перебуває на лікарняному, як виняток, підсумкове оцінювання може бути проведене без його безпосередньої участі безпосереднім керівником з використанням засобів телефонного/електронного зв'язку.

Державні службовці, відпустка яких припадає на період оцінювання, проходять оцінювання до виходу у відпустку.

Вагітні жінки проходять оцінювання діяльності за власним бажанням.

Не підлягають щорічному оцінюванню жінки, котрі перебувають у відпустці по вагітності та пологах, службовці, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною, державні службовці патронатної служби⁶ та державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді менш ніж за півроку до закінчення періоду.

Державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді, в тому числі після повернення з навчання та жінки, що перебували у відпустці по вагітності та пологах, державні службовці, що перебували у відпустці по догляду за дитиною, проходять проміжне оцінювання діяльності шляхом співбесіди з безпосереднім керівником не раніше ніж через півроку після виходу на роботу.

⁶ Згідно зі стандартами належного врядування працівники патронатних служб не є державними службовцями, оскільки їх призначають не на основі заслуг та здобутків; при їхньому призначенні враховуються політичні чинники. Вони можуть проходити подібну за методикою процедуру оцінювання, однак відмінним є суб'єкт оцінювання.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Особи, які згідно з чинним законодавством призначаються або обираються на посаду на певний термін, але не менше року (визначений Законом, положенням про орган), проходять оцінювання у загальному порядку.

3. Критерії оцінювання

Оцінювання діяльності державного службовця повинно відбуватися на основі аналізу досягнення узгоджених з працівником основних очікуваних результатів діяльності та їх індикаторів (показників), визначених у формі бланку оцінювання (приблизно, за рік до оцінювання), з урахуванням дотримання службовцем принципів державної служби, загальних правил поведінки державного службовця, етики поведінки державного службовця та профілю професійної компетентності відповідної посади .

Критерій результативності діяльності є визначальним, він є тим фактором, який дозволяє здійснювати публічний контроль за діяльністю органів влади та перевіряти узгодженість цілей уряду, органів влади та працівників.

Очікувані результати діяльності визначаються на основі стратегічного плану роботи органу державної влади, структурного підрозділу, положення про орган (структурний підрозділ) та основних обов'язків та завдань, покладених на державного службовця (посадова інструкція державного службовця).

У Формі оцінювання в частині «Критеріїв результативності діяльності» вказуються 5-8 основних очікуваних результатів діяльності державних службовців. Критерії оцінювання повинні бути вимірюваними, тому на кожен результат має бути визначено цільове значення показника (рівень / характеристика досягнення цілі), наприклад, розроблена стратегія, проведені широкі консультації із залученням Х органів влади до Y числа тощо.

Критерій – це ознака, характеристика, на основі якої відбувається оцінювання і, відповідно, приймається рішення щодо рівня результативності діяльності службовця та , певним чином, рівня його професійної компетентності

Показники (індикатори) – це кількісні та/ або якісні характеристики, які дозволяють судити про дотримання критеріїв, реалізацію завдань, досягнення цілей. Показники є своєрідними стандартами, які характеризують діяльність, виконання яких очікується від державного службовця.

Під час оцінювання результатів діяльності державного службовця враховується володіння державними службовцями загальними компетенціями державних службовців або компетенціями лідерства та на основі їх оцінки надаються відповідні рекомендації щодо навчання та розвитку.

При оцінюванні діяльності державних службовців, що працюють на керівних посадах, враховуються їхні компетенції лідерства, відповідальність за управління людськими ресурсами, аналітичні навички тощо.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Коментарі щодо рівня професійної компетентності, володіння загальними компетенціями або компетенціями лідерства фіксуються у відповідній частині Форми оцінювання та підтверджуються стислим описом прикладів й визначенням того, що і чому треба вдосконалити.

4. Основні етапи підготовки та проведення оцінювання

Оцінювання діяльності державних службовців має циклічний характер та повинна включати такі етапи:

1. планування оцінювання — визначення очікуваних результатів діяльності та індикаторів оцінювання (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника, орієнтовно у грудні-січні або після призначення на посаду);
2. проміжна неформальна оцінка безпосереднім керівником (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника) — орієнтовно у червні-липні звітного року або через півроку після призначення державного службовця на відповідну посаду;
3. самооцінка працівником та підсумкове оцінювання безпосереднім керівником, співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника (орієнтовно у листопаді-грудні);
4. узагальнення даних оцінювання кадровою службою для подання на розгляд Комісії;
5. розгляд результатів оцінювання у відомстві Комісією з оцінювання, надання рекомендацій, узгодження суперечностей;
6. підготовка узагальненого звіту для подання на розгляд до уповноваженого органу (Національного агентства України з питань державної служби) про результати проведення оцінювання.

Форми бланків оцінювання доводяться до державних службовців та заповнюються в електронному вигляді (Додаток 2).

У разі відсутності електронних підписів працівників заповнена форма бланку у відповідній частині роздруковується та засвідчується підписами.

5. Суб'єкти оцінювання та їх ролі

Безпосередні керівники

Щорічне оцінювання діяльності здійснюється, як правило, безпосереднім керівником.

Щорічне оцінювання, у разі відсутності безпосереднього керівника (хвороба, довготривале відрадження тощо) або якщо безпосередній керівник працює

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

менше половини звітного року, проводиться його заступником, а в разі відсутності такої посади – керівником вищого рівня.

Безпосередні керівники відповідають за планування та проведення оцінювання безпосередньо підпорядкованих їм працівників, підтримку постійного діалогу з ними, залучення їх до обговорення визначення очікуваних результатів діяльності та рівня їх досягнення, визначення навчальних потреб працівників, заходів із вдосконалення діяльності, допомогу працівникам та контроль за досягненням цілей, поставлених перед структурними підрозділами та державним органом.

Безпосередні керівники визначають свої підсумкові оцінки та надають рекомендації, заповнюючи відповідні Форми бланків, після чого інформують керівників вищого рівня.

Безпосередні керівники та керівники вищого рівня несуть персональну відповідальність за заповнення Форм бланків оцінювання підпорядкованих їм працівників в частині планування та оцінювання.

Керівники вищого рівня

Керівники вищого рівня зазначають у Формі бланку свої коментарі та, в разі потреби, додаткові рекомендації.

Комісія з оцінювання органу

Комісія з оцінювання створюється для забезпечення стратегічного нагляду за проведенням прозорого, справедливого та об'єктивного оцінювання діяльності державних службовців, використання однакових послідовних підходів до оцінювання державних службовців, запобігання суб'єктивізму та для сприяння досягненню стратегічних цілей державного органу та вдосконаленню діяльності, розвитку та просуванню працівників з використанням наявних інституційних можливостей у відомстві

Комісія з оцінювання ЦОВВ створюється наказом (розпорядженням) керівника державного органу, в якому визначаються її персональний склад та дата засідання.

Комісія з оцінювання аналізує результати оцінювання у відомстві (узагальнені результати оцінювання в органі по окремих структурним підрозділам); надає рекомендації щодо шляхів вдосконалення діяльності, винагородження результативної діяльності, просування, ротації, направлення на стажування, шляхів підвищення кваліфікації, присвоєння позачергового рангу тощо; розглядає скарги службовців у разі їх незгоди з результатами оцінювання та приймає відповідні рішення.

Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності державних службовців, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі відомства/ державного органу.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Головою комісії є керівник державної служби в державному органі, органі влади АРК або їх апараті.

До складу комісії включаються усі заступники керівника державного органу/ керівники самостійних структурних підрозділів, керівник та заступник керівника кадрової служби. Керівник або заступник керівника кадрової служби призначаються секретарем комісії, що відповідає за узагальнення результатів засідання комісії.

Служби персоналу

На службу персоналу відповідного органу покладається організаційне та методичне забезпечення проведення оцінювання. Служба персоналу має здійснювати координацію діяльності, надання консультаційної підтримки під час підготовки/ планування та проведення оцінювання, моніторинг планування та проведення оцінювання, визначення можливостей/ шляхів для вдосконалення процесу.

До початку проведення оцінювання служби персоналу мають ознайомити всіх державних службовців з порядком проведення оцінювання, надати роз'яснення щодо найкращих практик проведення оцінювання, мети та критеріїв оцінювання, техніки заповнення форм тощо; надсилати керівникам відповідні нагадування щодо підготовки планів діяльності, заповнення форм, перевіряти повноту заповнення форми бланків оцінювання тощо. Наприкінці кожного року служби персоналу контролюють виконання планів навчання, а також реалізацію планів вдосконалення недостатньо результативної діяльності.

Служби персоналу забезпечують організаційну підтримку діяльності Комісії з оцінювання, готуючи відповідним чином узагальнену інформацію про результати проведення оцінювання для розгляду Комісією; доводять рішення Комісії до відома керівників в частині, що стосується оцінювання та рекомендацій наданих підпорядкованим їм державним службовцям; готують проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту/ щодо управління персоналом.

Керівники та заступники служб персоналу входять до складу Комісії з оцінювання, надають рекомендації та беруть участь в обговоренні шляхів вдосконалення управління людськими ресурсами в органі.

Служби персоналу щорічно аналізують та узагальнюють результати оцінювання у відомстві, враховують результати оцінювання в процесі планування людських ресурсів – визначення поточних та потенційних потреб у кадрах, планів навчання державних службовців, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, планування кар'єри тощо.

Служби персоналу готують відповідні звіти органу за результатами оцінювання для подання в НАДС.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Кадрова служба забезпечує збереження результатів оцінювання в електронному вигляді у відповідній базі даних (дотримуючись норм щодо захисту приватної інформації).

6. Підготовка до проведення оцінювання: планування оцінювання

Для організації та проведення оцінювання в окремому державному органі керівником відповідного органу приймається розпорядчий документ, в якому визначається графік проведення оцінювання, затверджується склад Комісії з оцінювання, список державних службовців, які підлягають оцінюванню та терміни його проведення.

На етапі планування оцінювання на початку року, а також протягом місяця у разі призначення державного службовця на нову посаду до 1 травня звітного року служба персоналу доводить форму бланку оцінювання до державних службовців, в якому *безпосередній керівник* визначає 5-8 основних очікуваних результатів діяльності та показники оцінювання (заповнення відповідної частини форми бланку оцінювання щодо планів), які після відповідного обговорення з працівником, досягнення згоди сторін заносяться до Форми бланка оцінювання та засвідчуються підписами сторін.

Лише після обговорення та досягнення згоди інформація заносяться до Форми. Якщо згода не досягається – то слід проводити додаткові зустрічі.

Оскільки у подальшому цей етап не починатиметься з нуля, тому на цьому етапі необхідно враховувати і заходи щодо вдосконалення діяльності, якщо такі були передбачені за підсумками оцінювання, та рекомендації щодо планів навчання та розвитку.

Індивідуальний план навчання та розвитку є частиною Форми бланку щорічного оцінювання. Це план, в якому повинні передбачатися конкретні заходи, які допомагатимуть державному службовцю виконувати обов'язки, покладені на нього на посаді, яку він займає або очікується, що займатиме, або сприятимуть розвитку навичок та знань, необхідних відповідному органу у подальшому. Заходи щодо навчання та розвитку повинні передбачати різні форми підвищення кваліфікації (семінари, тренінги тощо у відомстві та інших закладах), а також фіксувати роль керівника та відомства в цілому щодо сприяння розвитку працівника (менторство, наставництво⁷ тощо). У подальшому в разі реформи

⁷ У цьому документі, *менторство* – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка у свою чергу отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку (тут ключове – порада керівника; запитання, над яким має замислюватися ментор: “Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими»).

Наставництво – це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку працівником рішення, допомога знайти правильне рішення; метою наставництва

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

системи підвищення кваліфікації можуть зазначатися і суми, які призначаються для підвищення кваліфікації конкретного службовця.

Плани повинні засвідчуватися підписами обох сторін. Підпис державного службовця означає, що він ознайомлений і розуміє вимоги, які перед ним висуваються, і бере на себе зобов'язання їх задовольнити, а також розуміє, що відповідно до цих результатів і буде оцінюватися його робота наступного року.

Бланки заповнюються в електронному вигляді.

Для визначення очікуваних результатів діяльності слід дати відповіді на такі три запитання: Чого Ви прагнете досягнути? Як Ви збираєтесь це зробити? (Чи є вони досяжними, у сфері впливу працівника?) Коли це має бути зроблено?

При визначенні цілей діяльності/ очікуваних результатів діяльності слід дотримуватися принципу SMART: кожна ціль та відповідно до неї результат повинні бути: чіткими (точними); вимірюваними; узгодженими, досяжними; реалістичним та окресленими у часі.

При визначення індикаторів як правило вказуються один-два вимірюваних кінцевих результатів-продуктів діяльності для кожного очікуваного результату.

Контрольний список запитань для перевірки та рекомендації щодо формулювання очікуваних результатів діяльності наступні:

- Чи очевидним є зв'язок із пріоритетами уряду та відомства, а також пріоритетами плану роботи/діяльності Вашого керівника?
- Чи є очікуваний результат пріоритетом? Переконайтесь, що очікуваний результат є складовою обов'язків державного службовця та його безпосереднього керівника.
- Обговорення може бути зосереджене на узгодженні відносного пріоритету очікуваних результатів діяльності. Це може допомогти при визначенні наприкінці року рівня досягнення очікуваних результатів.
- При визначенні основних очікуваних результатів діяльності вони не повинні повторювати/копіювати «всі» види діяльності відомства. По можливості, вони мають показувати особистий внесок працівника.
- Чітко опишіть результати, які Ви очікуєте. Якщо державний службовець або його безпосередній керівник залишать місце роботи, чи матиме наступний працівник на цій посаді чітке розуміння щодо очікуваних результатів діяльності? Чи опис очікуваних результатів показує необхідні результати-продукти та ефект діяльності, наслідки, а не лише завдання?

є відкриття інших способів/ шляхів вивчення та інтерпретації світу людини, що призводить до нових дій та нових результатів (запитання, над яким має замислюватися наставник: “Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?”)

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- Чи зможе державний службовець пояснити яким чином буде досягнуто очікуваний результат?
- Індикатори оцінювання мають бути як кількісними, так і якісними.
- Чи можна запобігти суб'єктивності при оцінюванні шляхом розгляду фактів? Чи буде у державного службовця протягом діяльності можливість збору фактів на підтримку досягнення очікуваних результатів. Не в усіх випадках легко визначити досягнення результатів.
- Перевірте, чи правильно визначені часові рамки для досягнення очікуваних результатів, чи є вони реалістичним, досяжним за існуючих обставин? Якщо для остаточного досягнення очікуваного результату може знадобитися більше часу, а результат-продукт діяльності не буде отримано протягом звітного року, тоді слід визначити основні етапи діяльності у цьому році та використовуйте їх за основу для визначення очікуваних результатів діяльності.
- Незважаючи на те, що ключові очікувані результати діяльності повинні бути «такими, що є певним викликом», вони також повинні бути реалістичними та враховувати досвід державного службовця у цій діяльності (наприклад, на новій посаді), наявні ресурси та фактори, на які державний службовець не може впливати або контролювати.
- Якщо для досягнення конкретного результату діяльності необхідна спеціальна професійна підготовка, чи була вона передбачена для державного службовця, включена до його індивідуального навчального плану.
- Зважайте також на те, чи існують зацікавлені сторони у кінцевому результаті-продукті діяльності; чи зрозуміють вони результат; чи кінцевий результат-продукт діяльності відповідає їхнім бажанням/очікуванням.

Особливі рекомендації мають бути надані для посад, діяльність на яких пов'язана з розробленням політики. Так, наприклад, при формулюванні очікуваних результатів діяльності та показників (індикаторів) їх досягнення можна використовувати такі специфічні риси політики, наприклад:

- чітко визначені ефекти, наслідки діяльності, довгостроковий вплив політики;
- політика повною мірою враховує український, європейський та міжнародний контексти;
- політика є цілісною не обмежується інституційними межами відомства, а враховує стратегічні цілі уряду;
- підхід є гнучким та новаторським, інноваційним, що критично оцінює поточну практику та заохочує нові та творчі ідеї;
- політика ґрунтується на фактах з широкого діапазону джерел;
- відбувається постійний моніторинг політики, перевірка того, чи вона дійсно сприяє розв'язанню проблем, заради яких була розроблена і чи не

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

має неочікуваних негативних наслідків в інших сферах;

- політика є справедливою, враховує прямий або опосередкований вплив на різні групи людей та суспільство в цілому;
- до процесу розробки політики залучено усіх ключових зацікавлених осіб та сторін, як на ранньому етапі, так і на етапі фінальної реалізації;
- завдяки проведенню систематичного оцінювання політика враховує уроки її реалізації, що працює і що не працює .

Приклади критеріїв (очікуваних результатів) та індикаторів оцінювання

Очікуваний результат:

- Розроблення навчальних матеріалів з процедури проведення оцінювання до кінця року

Індикатори оцінки:

- Проведення консультацій щодо змісту матеріалів із зацікавленими особами та сторонами до 15 травня
- Представлення навчальних матеріалів Раді керівників кадрових служб до 30 вересня.
- Проведення консультацій із зацікавленими сторонами до 25 червня

Очікуваний результат:

- Розробка та реалізація ініціатив, спрямованих на утримання працівників з високими результатами діяльності

Індикатори оцінки:

- Проведення опитування/вивчення працівників з високими результатами діяльності з метою виявлення питань щодо утримання до 15 червня
- Проведення консультацій із керівниками щодо проектів стратегій до 15 жовтня.
- Надання стратегій на затвердження спільноті керівників до 15 лютого

Очікуваний результат:

- Розробка плану людських ресурсів для задоволення вимог відомства й щодо спеціалістів з комунікації протягом наступних 5 років.

Індикатори оцінки:

- Підготовка демографічного профілю спільноти спеціалістів з комунікації, а також прогнозування потреби у спеціалістах з комунікації у майбутньому до 2014 року.
- Проведення консультацій із керівниками відомства щодо комунікаційних вимог до 2010 року.

7. Проміжне неформальне оцінювання

Неформальна оцінка відбувається в середині року та має важливе значення. Вона відбувається у формі обговорення при зустрічі безпосереднього керівника та підпорядкованого йому державного службовця, що проходить оцінювання.

Під час цієї зустрічі обговорюється якість діяльності працівником, стан виконання визначених завдань, потреби та перспективи.

У разі потреби керівник корегує завдання та очікувані показники за результатами виконання завдання та вносить за згодою із працівником доповнення і зміни до форми бланка оцінювання (в електронному вигляді).

Важливо обговорити питання розвитку державного службовця, а також яким чином і коли ця потреба може бути задоволена. Зокрема, необхідно:

- визначити необхідність навчання/ підвищення кваліфікації для досягнення очікуваних результатів та у довгостроковій перспективі (із врахуванням ключових компетенцій лідерства або набору компетенцій для спеціаліста на державній службі в Україні); аналіз відбувається з точки зору потреб відомства та працівника;
- обговорити побажання щодо кар'єрного зростання та можливості для них, їх відповідності розвитку відомства та в цілому державної служби в Україні;
- розглянути питання про те, чи стажування на іншій посаді або в іншому відомстві сприятиме розвитку вмінь та навичок державного службовця тощо.

Слід відслідковувати прогрес у досягненні очікуваних результатів державним службовцем. Якщо розвиток не відбувається, визначте, яка підтримка є необхідною, наприклад, виділити додаткові ресурси, перерозподілити ресурси або повторно визначити пріоритетність завдань; надати рекомендації/ поради, здійснювати наставництво і скеровувати, та планувати наперед і заздалегідь.

Пропонована структура зустрічі безпосереднього керівника та державного службовця під час проміжного неформального оцінювання

- Вступ. Огляд очікувань від зустрічі
- Аналіз результатів діяльності. Заохочувати державного службовця до активного обговорення. Надати збалансований конструктивний зворотній зв'язок.
- Плани на наступне півріччя/на рік вперед. По-можливості, обговорити основні моменти робочого плану на майбутній рік (який в подальшому буде деталізовано).
- Підведення підсумків та надання рекомендацій. (Завершити співбесіду коротким викладом основних моментів, узгоджених під час зустрічі щодо

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

подальшої діяльності. Основні моменти можуть бути записані в Форматі звіту. Слід намагатися завершувати обговорення на позитивній ноті).

8. Проведення оцінювання

8.1 Основні кроки

Наприкінці звітнього року державний службовець здійснює самооцінку, що передбачає зазначення ним переліку досягнутих результатів у Формі бланку (в електронному вигляді).

З урахуванням результатів самооцінки державного службовця відбувається обговорення результатів діяльності, досягнень, проблемних моментів, потреб, шляхів вдосконалення діяльності між безпосереднім керівником та державним службовцем.

Необхідним є виділення достатнього часу для обговорення.

Обговорення повинно бути структурованим, неформальним і мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця.

Державний службовець має висловити свою точку зору щодо результатів своєї діяльності та потреб. Державному службовцю має бути надана можливість ставити запитання, коментувати зауваження та висновки щодо його роботи.

Необхідно також обговорити результати виконання плану навчання та розвитку, причини не проходження навчання, яке було заплановане, ефективність програм навчання, менторства та наставництва, використання одержаних знань у роботі, зацікавленість у навчанні.

Під кінець зустрічі мають бути обговорені плани діяльності на наступний рік відповідно до планів відомства, зв'язок між ними. Можуть бути окреслені очікувані результати діяльності та критерії оцінювання з огляду на пріоритети діяльності структурного підрозділу та відомства/державного органу.

Результати обговорення фіксуються у відповідній частині Форми бланку оцінювання. Безпосередній керівник особисто має заповнювати цю частину, виставляти підсумкові оцінки та надавати рекомендації для працівника. В описовій частині керівник зазначає свої висновки, коментарі та зауваження, щодо якості та результатів діяльності працівника, а також щодо етики поведінки, компетенцій державного службовця.

Документ надається працівникові для ознайомлення під підпис. У разі непогодження державним службовцем з оцінюванням його діяльності він зазначає це у відповідному місці (полі) форми бланку.

Заповнена форма бланку в частині самооцінки та оцінювання керівником подається для інформування керівнику вищого рівня. Керівник вищого рівня зазначає у Формі бланку свої коментарі та у разі потреби додаткові рекомендації

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Заповнені Форми бланку з оцінювання передаються/пересилаються у службу персоналу для перевірки повноти заповнення бланків та узагальнення результатів.

8.2. Рекомендації для безпосередніх керівників: як здійснювати оцінку та проводити обговорення

При оцінюванні результатів діяльності державного службовця безпосередній керівник здійснює аналіз:

- досягнення очікуваних результатів діяльності (в контексті виконання державним службовцем посадових обов'язків, факторів впливу на виконання та/або невиконання завдань);
- дотримання правил поведінки державного службовця (добросесність, етику поведінки);
- компетенції, які працівник демонструє у своїй у поведінці;
- результати навчання та розвитку державного службовця (потреби у підготовці, перепідготовці, підвищення кваліфікації).

При цьому керівник враховує та по можливості/в разі потреби зазначає стисло в описовій частині коментарі щодо

- якості виконаної роботи;
- відповідальності, самостійності виконання роботи та своєчасності
- складності виконуваних завдань, обсягів робіт, зовнішніх факторів, які впливали на виконання завдань;
- взаємодії та стосунків з колегами та підпорядкованими працівниками, етики спілкування; здатності роботи в команді, вміння прислухатися до інших тощо,
- навичок письмової та усної комунікації, рівня володіння державною мовою;
- застосування інших компетенцій, які є необхідними для роботи на відповідній посаді (наприклад, вміння акумулювати необхідну інформацію та виділяти найголовніше, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами; творчий підхід до справи тощо).

При оцінюванні державних службовців, що працюють на керівних посадах, враховуються основні групи компетенцій лідерства: орієнтація на досягнення результатів; аналітичне мислення; управління людськими ресурсами; ефективна комунікація.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

При оцінюванні державних службовців (спеціалістів) залежно від специфіки посади варто враховувати такі компетенції, як відповідальність (виконання зобов'язань, досягнення якісних результатів, ефективне управління ресурсами), базове аналітичне мислення (узагальнення інформації, визначення причинно-наслідкових зв'язків, потенційних ризиків та різних шляхів виконання завдань та розв'язання проблем), командна робота (злагоджена взаємодія, взаємоповага, взаємна довіра та підтримка; спроможність запобігати виникненню конфліктних ситуацій та врегульовувати їх), ефективна комунікація (налагодження контактів, передача інформації вчасно, чітко, зрозуміло усно та письмово, здатність слухати, прагнення зрозуміти інші точки зору, зворотній зв'язок), гнучкість (стресостійкість, адаптація до ситуації та потреб, відкритість до навчання на основі власного досвіду, від інших, прагнути вдосконалювати свою діяльність), самоорганізація (управління часом, планування, трудова і виконавська дисципліна).

Оцінювання компетенцій має відбуватися для визначення потреб у навчанні та розвитку (підвищенні рівня професійної компетентності). На початкових етапах впровадження нової процедури оцінювання та ініціювання врахування компетенцій в управлінні людськими ресурсами їх оцінювання варто проводити у неформалізований спосіб на основі обговорення потреб працівника з точки зору його самооцінки та спостережень керівника.

Обговорення досягнення результатів діяльності є ключовим елементом процесу управління діяльністю на основі її результатів. Це обговорення не замінює регулярні обговорення протягом року. Але кінець року – можливість підвести підсумки, особливий законодавчо визначений період для аналізу та можливість для більшого обміну інформацією, крім того, що відбуваються протягом року.

Безпосередній керівник та державний службовець, що проходить оцінювання своєї діяльності, повинні розглянути результати діяльності згідно з планом, визначеним у Формі оцінювання на початку року (з урахуванням змін чи коригувань, які могли бути внесені під час неформального оцінювання в середині року).

Це обговорення є можливістю наприкінці кожного звітнього року для:

- огляду поступу відповідно до реалізації планів та досягнення очікуваних результатів;
- обговорення діяльності, яка відбувалася належним чином і не дуже добре, визначення причин цього, факторів впливу та узгодженого їхнього бачення;
- обговорення планів на майбутнє відповідно до завдань відомства та пріоритетів уряду;
- розгляду шляхів вдосконалення діяльності у майбутньому, визначення того, які підтримка та дії є необхідними для цього, а також
- узгодження подальших дій.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Обговорення буде найбільш ефективним, якщо воно буде структурованим, але відносно неформальним. Безпосередній керівник та державний службовець, що проходить оцінювання, мають обговорити та зафіксувати у відповідній частині Форми бланку індивідуальний план навчання та розвитку.

Найкраща практика свідчить про такі фактори, що сприяють забезпеченню ефективної організації підсумкового обговорення наприкінці року:

- ретельна підготовка та завчасне інформування державного службовця, який проходить оцінювання;
- виділення достатнього часу для обговорення без перерв та відволікання;
- спокійна атмосфера;
- чітка логіка;
- надання якомога більше позитивного зворотного зв'язку, збалансованого конструктивними пропозиціями щодо змін та вдосконалення, а також
- досягнення згоди наприкінці обговорення щодо висновків оцінювання та наступних дій.

Безпосередній керівник під час співбесіди в рамках підсумкового оцінювання результатів діяльності державного службовця має такі завдання:

- мотивувати;
- визнавати та відзначати досягнення;
- радити та скеровувати;
- планувати наперед та
- вдосконалювати діяльність.

Важливим є відзначення результативної діяльності, сильних сторін працівника для заохочення його продовжувати працювати на відповідному рівні або вдосконалювати діяльність. У Ваших коментарях похваліть хороші результати, а також відзначте ті сфери, на які було спрямовано особливі зусилля.

Варто дотримуватися підходу щодо спільного розв'язання проблем. Будь-які проблеми мають відкрито обговорюватися, а слабкі місця мають бути чітко визначені. Державний службовець має знати, де є слабкі місця та які шляхи розв'язання проблем є доступними. Якщо виникають важкі питання, то їх потрібно вирішувати з обережністю.

При обговоренні слід уникати обвинувачень та докорів, при визначенні існуючих недоліків треба аналізувати причини та складності на шляху досягнення очікуваних цілей, крім того, треба говорити конструктивно з точки зору можливостей вдосконалення діяльності, визначати потреби працівника, необхідність та можливі шляхи підвищення кваліфікації, враховуючи те, чим може допомогти сам керівник працівникові. Обговорення досягнення результатів діяльності є більш ефективним за умови, якщо воно розглядається як захід з наставництва/ навчання та можливість надання зворотнього зв'язку.

Саме тому дуже важливим є використання керівником ефективного стилю комунікації та підтримки. Керівник повинен зберігати спокій, контролювати свої емоції, висловлюватися конструктивно.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Необхідно намагатися налагодити діалог, в якому обидва учасники зможуть розвивати нові ідеї та запропонувати вирішення проблемних ситуацій. Керівник має заохочувати працівника для висловлення своєї точки зору, при цьому слід задавати більше відкритих запитань, задавати, в разі потреби, уточнюючі запитання слухати уважно та спостерігати за реакцією працівника аби зрозуміти почуття і ставлення службовця до того, чи іншого питання. Керівник має допомагати працівникові почуватися вільно, відверто висловлювати свої думки, не побоюючись про наслідки.

Відкриті питання спонукають державних службовців висловлювати свої думки, своє бачення, натомість закриті запитання вже несуть в собі позиції керівника. Використання відкритих запитань дозволяє отримати інформацію про досвід, почуття та погляди працівника, а також заохочує державного службовця проаналізувати проблемні моменти та запропонувати шляхи її розв'язання. Відкриті питання можуть розширити обговорення, пропонуючи більш повний/глибокий розгляд питання, різні варіанти розв'язання проблем, а також дозволяють дотримуватися певної логіки обговорення, плавно переходячи від одного до іншого питання, зберігаючи зв'язок між ними.

Визнання та критика повинні підтверджуватися прикладами. Обидва учасники обговорення повинні мати можливість використовувати факти для ілюстрації результатів діяльності відповідно до критеріїв, визначених у формі на початку року. Найкращі практики свідчать, що при цьому використовують дані опитувань службовців, громадян тощо.

Слід завершити обговорення на позитивній і конструктивній ноті, підсумувати основні (2-3) моменти.

8.3 Відсутність згоди щодо планів та результатів оцінювання

Співбесіди/обговорення під час неформального проміжного оцінювання та (підсумкового) оцінювання наприкінці року між державним службовцем та його безпосереднім керівником є важливим інструментом, який передбачає налагодження постійного відкритого діалогу між керівником та державним службовцем, який буде стимулюючим для працівника та необхідним для керівника для реалізації його функції управління людськими ресурсами та контролю за результатами діяльності та орієнтації на їх досягнення.

Обговорення мають сприяти досягнення єдиного розуміння вимог, очкувань та оцінювання результатів діяльності, а також узгодженості між оцінюванням результатів діяльності та наданими рекомендаціями, в тому числі і щодо планів навчання та розвитку, а також шляхів вдосконалення недостатньо результативної діяльності.

Однак, бувають ситуації, коли порозуміння не було досягнуто. В таких випадках слід провести додаткові зустрічі для обговорення спірних питань.

8.4 Підсумкові оцінки

Підсумкові оцінки мають бути обґрунтованими та повинні представляти різні рівні діяльності державних службовців, в тому числі бажано не менш ніж два-три рівні позитивних оцінок).

- I – *результативна діяльність із перевищенням очікувань та вимог* («відмінна оцінка»);
- II – *результативна діяльність відповідно до усіх вимог та очікувань* («позитивна оцінка»);
- III – *переважно/ здебільшого результативна діяльність відповідно до очікувань та вимог* («позитивна оцінка» із зауваженнями);
- IV – *недостатньо результативна діяльність (значна частка очікувань та вимог не задовольняється)* («негативна оцінка»)

Підсумкова оцінка I – *«відмінна оцінка»* – *результативна діяльність із перевищенням очікувань та вимог* – означає, що усі визначені у Формі цілі досягнуто та перевищено очікування по основним моментам, досягнуто більше результатів за коротші терміни; діяльність працівника є послідовною стабільною, що приносить дуже важливу користь для відомства, слугує зразком поведінки для інших, демонструючи компетенції лідерства (для керівників), творчі підходи та інноваційність, ґрунтовні знання та розвинені навички. Діяльність такого службовця вимагає мінімум підтримки з боку його безпосереднього керівника (лише визнання та заохочення).

Підсумкова оцінка II – *«позитивна оцінка»* – *результативна діяльність відповідно до усіх вимог та очікувань* – означає, що усі цілі досягнуто, діяльність працівник є важливим внеском в діяльність організації, чітко демонструються компетенції лідерства (для керівників), творчі підходи до рішень; діяльність такого службовця вимагає мінімум підтримки з боку його безпосереднього керівника (переважно, визнання та заохочення, інколи, певні рекомендації тощо).

Підсумкова оцінка III – *«позитивна оцінка» із зауваженнями* – *переважно/ здебільшого результативна діяльність відповідно до очікувань та вимог* – означає, що у більшості випадках (більше 50%) діяльність є результативною, цілі більш, ніж у половині випадків досягнуто; керівники час від часу втручаються для забезпечення досягнення очікуваних результатів; результати діяльності свідчать про те, що є простір для вдосконалення, а також є потреби у вдосконаленні компетенцій. Діяльність такого службовця вимагає певної підтримки з боку його безпосереднього керівника.

Підсумкова оцінка «IV – *«негативна оцінка»* – *недостатньо результативна діяльність* означає, що значна частка очікувань та вимог не задовольняється, не всі важливі цілі досягнуті; результати є, але у менше, ніж половині випадках; результати могли би бути кращими, вони є нижче стандартів, службовець

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

потребує постійного втручання керівництва для сприяння досягненню результатів; є проблеми щодо демонстрації компетенцій лідерства (для керівників), компетенції потребують суттєвого вдосконалення діяльності; необхідним є визначення заходів з вдосконалення діяльності. Діяльність такого службовця вимагає суттєвої підтримки, постійного супроводження з боку його безпосереднього керівника.

У формі оцінювання варто відзначати і тих службовців, які у цьому році не проходили оцінювання, з вказанням причин цього. Це не означає, що ключові цілі діяльності на початку року не були визначені, і Форма бланку в частині визначення очікуваних результатів діяльності не була заповнена. Це є обов'язковим для усіх державних службовців. Водночас, оцінювання може бути не проведено для новопризначених (менше ніж пів року на новій посаді), враховуючи і тих, хто вступив на державну службу, а також у випадку тривалої (біля півроку) відсутності на робочому місці (лікарняний більше ніж на піврічний термін, відпустка на навчання та за власний рахунок тощо. можливості (з вказанням причин).

Практика свідчить про те, що розподіл підсумкових оцінок є певним показником ефективності процесу. У багатьох країнах існує загальне очікування щодо розподілу підсумкових балів, яке передбачає, більшість оцінок перебувають в діапазоні рівня 2-3. Водночас, якщо на одну з підсумкових оцінок припадає більше ніж 60 %, це може свідчити про помилковість підходів до оцінювання.

8.5 Управління діяльністю, яка недостатньою мірою відповідає вимогам роботи на посаді

Належне управління діяльністю з орієнтацією на досягнення результатів (*performance management*) також охоплюватиме «активне» управління – роботу з працівниками, діяльність яких недостатньою мірою відповідає вимогам роботи на посаді (оцінка результатів діяльності є задовільною, тобто, якість результатів їхньої роботи відповідає вимогам та очікуванням роботи та посаді, але є менш ефективною у порівнянні з діяльністю інших державних службовців, котрі працюють на такому ж рівні, мають такі самі категорії та ранг), і тих, хто отримує негативну оцінку в результаті оцінювання.

«Активне» управління в цьому випадку передбачає надання можливостей, підтримки працівникам для навчання та розвитку.

Якщо вже протягом року стає очевидним, що результати діяльності державного службовця є незадовільними – вони не відповідають очікуваним результатам діяльності, узгодженими з самого початку – це питання необхідно порушити одразу після виявлення невідповідності, не слід чекати (підсумкового) оцінювання результатів діяльності наприкінці року, аби вжити необхідних заходів.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

«Активне» управління низьким результатам діяльності може включати визначення потреб у навчанні та розвитку та шляхів, як ці потреби будуть задоволені, що фіксується у відповідному плані навчання та розвитку на наступний рік. Слід проаналізувати питання, чи відповідає рівень компетенції службовця вимогам роботи на посаді (профілю професійної компетентності посади), чи доцільно рекомендувати ротацию на горизонтальному рівні чи переведення на посаду нижчого рівня. Як правило, після переведення на інші посади працівникам тактом надається активна підтримка для їх розвитку.

У разі поточної оцінки діяльності державного службовця як такої, що не повною мірою відповідає очікуванням та вимогам, службовець має бути поінформований про це якомога раніше протягом звітного періоду. У разі виявлення недоліків, безпосередній керівник та державний службовець мають узгодити план заходів з вдосконалення недостатньо результативної діяльності.

Випадки діяльності, що не достатньою мірою відповідає очікуванням та вимогам, мають розглядатися на Комісії з оцінювання ЦОВВ. Коригувальні заходи можуть бути, наступними: допомога у складанні індивідуального навчального плану, додаткове наставництво та менторство, аналіз допомоги керівників, уточнення очікуваних результатів діяльності, переведення на іншу посаду. Крайньою мірою є звільнення відповідно до процедур, передбачених чинним законодавством.

9. Узагальнення та аналіз результатів проведення оцінювання у відомстві (Комісія з оцінювання)

Після проведення безпосередніми керівниками оцінювання та отримання рекомендацій служба персоналу перевіряє повноту заповнення форм та узагальнює результати оцінювання для подання на розгляд Комісії з оцінювання.

Інформація від служби персоналу, що подається для розгляду Комісії, включає:

- загальна кількість державних службовців, що працюють на керівних посадах (кількість керівників);
- загальна кількість «спеціалістів» у відомстві;
- відсоток та кількість заповнених Форм бланків оцінювання (окремо по керівникам та спеціалістам);
- кількість та відсоток оцінок на кожному з рівнів підсумкових оцінок, а також кількість тих, хто не мав змоги пройти оцінювання та причини цього (окремо по керівникам та спеціалістам) – загалом та по кожному структурному підрозділу;
- кількість та відсоток оцінок кожного рівня у порівнянні між різними департаментами та управліннями;

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- узагальнення рекомендацій керівників;
- випадки непогодження працівником, що проходить оцінювання із оцінкою безпосереднього керівника (окремо по керівникам та спеціалістам).

Дані вносяться до відповідних електронних баз даних.

У рамках підготовки до засідання Комісії з оцінювання її члени (заступники керівника державного органу проводять/керівники самостійних структурних підрозділів) проводять у разі потреби, індивідуальні співбесіди з підпорядкованими їм керівниками структурних підрозділів для аналізу практики оцінювання та результатів оцінювання діяльності державних службовців.

Комісія з оцінювання:

- розглядає загальну інформацію про оцінювання у відомстві державному органі;
- аналізує підходи керівників до оцінювання;
- обговорює спірні питання (випадки, коли державний службовець не погоджується з оцінкою свого безпосереднього керівника, коли оцінки та рекомендації безпосереднього керівника та керівника вищого рівня не співпадають), крайні оцінки («відмінно»/»перевершують вимоги та очікування» та низькі («недостатньою мірою відповідають вимогам»), порівнює внесок працівників різних рівнів при таких результатах оцінювання;
- аналізує випадки, коли державний службовець проходив оцінювання керівником, який працював на посаді менше ніж півроку, та коли оцінювання проведене за згодою державного службовця, котрий перебуває на лікарняному;
- надає відповідні рекомендації державним службовцям: керівникам щодо управління людськими ресурсами та працівникам стосовно винагородження, відзначення результативної діяльності, у тому числі виплату 13 зарплатні, присудження чергового рангу, ротацию, рекомендації щодо навчання/підвищення кваліфікації та розвитку державного службовця, просування, планування людських ресурсів, шляхів вдосконалення недостатньо результативної діяльності тощо;
- розглядає шляхи вдосконалення проведення оцінювання у відомстві у наступному році.

У разі потреби Комісія може призначити дату додаткового засідання Комісії для вивчення спірних, обговорення його за участю безпосереднього керівника державного службовця, представника профспілкового комітету (за згодою) та за потреби – власне державного службовця (за згодою).

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Комісія аналізує можливості оптимального використання наявних людських ресурсів та шляхи підтримки їх розвитку.

Комісія повинна оцінювати практику проведення оцінювання у відомстві відповідно до таких критеріїв: узгодженості та інтеграції (відповідності оцінювання досягнутим відомством результатам), забезпечення однакового підходу при оцінюванні та визначенні підсумкових оцінок (рівного об'єктивного ставлення, відповідальності безпосередніх керівників за управління людськими ресурсами), чіткого зв'язку між результатами роботи та винагородженням (преміюванням).

Комісія має аналізувати відповідність планування діяльності державних службовців до стратегічних цілей та пріоритетів відомства. Усі плани мають бути узгодженими, зокрема плани безпосереднього керівника та службовців, їм підпорядкованих. Комісія має розглянути питання про те, чи справді досягнуто очікувані результати діяльності, виконано стратегічні плани.

Комісія повинна аналізувати дотримання керівниками однакових підходів до оцінювання в різних структурних підрозділах та враховувати контекст, в якому працюють службовці. Оцінювання Комісією відбувається на основі аналізу внеску державного службовця у досягнення цілей діяльності відомства у порівнянні із іншими державними службовцями, що працюють на такому ж рівні, мають такі самі категорії та ранг з метою забезпечення однакових підходів до оцінювання державних службовців у відомстві, сприяння справедливому оцінюванню та найкращому використанню людських ресурсів у відомстві. Аналіз може дозволити виявити спільні проблеми, суб'єктивні позиції керівників.

Необхідно проаналізувати механізми, які є наявними для того, аби сприяти внутрішній узгодженості та послідовності. Слід проаналізувати кількість Форм бланків, заповнених в частині планів (визначення очікуваних результатів) та підсумкового оцінювання в розрізі різних структурних підрозділів. Порівняти розподіл підсумкових оцінок. Необхідно приділити увагу тому, яким чином досягаються результати, питанням етики, цінностей, реалізації компетенцій лідерства.

Комісія має аналізувати зв'язок між результатами діяльності та винагородженням; одним з питань для розгляду, наприклад, має бути, чи усі державні службовці, яких рекомендовано оцінити на відмінно отримують однакове винагородження.

Порядок розгляду питань:

- обговорення результатів діяльності відомства відповідно до пріоритетів;
- заслуховування узагальненої інформації служби персоналу про стан проведення оцінювання керівниками;
- представлення оцінок по кожному департаменту/ управлінню (самостійному структурному підрозділу) відповідним заступником керівника відомства відповідно до основних завдань, покладених на цей підрозділ обговорення
- підведення підсумків (рішення та рекомендації Комісії).

Рішення та рекомендації Комісії з оцінювання фіксуються у протоколі засідання комісії та вносяться кадровою службою до Форми бланку щорічного оцінювання (відповідної бази даних).

Кадрова служба доводить рішення комісії до відома керівників в частині, що стосується оцінювання та рекомендацій наданих підпорядкованим їм державним службовцям.

Кадрова служба аналізує та узагальнює результати щорічного оцінювання.

Керівники інформують безпосередньо підпорядкованих їм державних службовців про результати оцінювання комісією. Працівник ознайомлюється із рішенням Комісії про результати оцінювання, зазначеними у Формі бланку оцінювання, під підпис.

Якщо державний службовець не оскаржує рішення комісії протягом 5 робочих днів після ознайомлення з ним, рішення комісії вважається прийнятим.

10. Підходи до нерезультативної поведінки

У разі поточної оцінки діяльності державного службовця безпосереднім керівником як такої, що не повною мірою відповідає очікуванням та вимогам, службовець має бути поінформований про це керівником якомога раніше, аби був час для виправлення ситуації. В такому разі має бути розроблений План вдосконалення недостатньо результативної діяльності, в якому має вказуватися допоміжна роль керівника, можливості та шляхи вдосконалення. Може бути прийнято рішення про доповнення індивідуального навчального плану, додаткового наставництва та менторства, уточнення плану діяльності (у формі оцінці).

Якщо в результаті оцінювання працівник отримав підсумкову оцінку «незадовільно» (тобто, коли визнається, що результати діяльності державного службовця не достатньою мірою відповідають вимогам), необхідно надати службовцю можливість для вдосконалення діяльності.

У цьому випадку, для працівника визначаються необхідні дії та заходи, які впливатимуть на якість його роботи, які фіксуються у плані вдосконалення діяльності та плані навчання й розвитку. Ці заходи визначають і внесок безпосереднього керівника, можливі шляхи його підтримки.

Як правило рекомендують проводити оцінювання змін у результативності діяльності службовця за півроку, однак, це є справедливими, якщо працівник отримує завдання подібні до тих, які були у попередньому періоді, або ж менш складного рівня. Якщо ж працівник на наступні пів року отримує кардинально нові завдання або складніші, то це може потребуватиме більшого часу для того, аби працівник проявив себе. Так чи інакше, безпосередній керівник та працівники служби персоналу відслідковують діяльність таких працівників.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Індивідуальний плану навчання й розвитку та План вдосконалення недостатньо результативної діяльності та недосконалої поведінки розробляється за участі безпосереднього керівника та державного службовця.

План вдосконалення недостатньої результативної поведінки має включати наступні блоки інформації:

- основні сфери, що потребують вдосконалення;
- завдання, що ставляться перед державним службовцем – діяльність, спрямована на вдосконалення ситуації; основні кроки, заходи, в тому числі: необхідні інструменти, шляхи підтримки безпосереднім керівником вдосконалення діяльності на наступні пів року, необхідне менторство, наставництво, навчання, із зазначенням основних етапів та часових вимог, враховуючи потреби працівника;
- запланований процес оцінки поступу змін (тижнево, двічі на місяць тощо);
- оцінка поступу/ змін у діяльності державного службовця, корекція планів, в разі потреби, надання рекомендацій, прийняте рішення за результатами реалізації плану вдосконалення недостатньої результативної поведінки;
- підписи сторін.

У разі невиконання програми вдосконалення діяльності державним службовцем за підсумками не менш ніж півроку це питання виноситься на розгляд позачергового засідання комісії з оцінювання не пізніше ніж через п'ять місяців після проведення підсумкового оцінювання.

Після виконання плану вдосконалення діяльності у разі прийняття рішення про недостатню відповідність вимогам та очікуванням (*невідповідність профілю компетентностей посад*) комісія може рекомендувати керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню. У разі незгоди працівника розглядаються інші можливості, що фіксуються в частині плану вдосконалення діяльності.

Систематичне невиконання програми вдосконалення діяльності може бути підставою для прийняти рішення про звільнення відповідно до пункту 2 статті 40 Кодексу законів про працю України.

Рішення про звільнення з посади може бути прийняте керівником у період не менше ніж через півроку після проведення підсумкового оцінювання та вжиття заходів щодо вдосконалення діяльності. Час хвороби державного службовця, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включається / не зараховується.

12. Врахування результатів оцінювання

Результати оцінювання враховуються при розгляді питань просування по службі, присвоєнні чергового рангу, виплаті грошової винагороди за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків, вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, встановлення надбавок, здійсненні преміювання за результатами оцінювання, формуванні кадрового резерву тощо.

За результатами оцінювання відповідно до рівня підсумкової оцінки здійснюється преміювання державного службовця наприкінці року. За даними обговорення, державні службовці пропонували передбачити такі розміри преміювання: три посадових окладів – I рівень (відмінна оцінка); два посадових окладів – II рівень (позитивна оцінка); один посадовий оклад – III рівень (позитивна оцінка із зауваженнями).

Преміювання державних службовців, результати діяльності яких отримали негативну оцінку не повинно здійснюватися.

Результати оцінювання повинні служити основою для визначенні потреб службовців у підвищенні кваліфікації/навчанні, підготовки індивідуального плану навчання та розвитку, що є складовою Форми бланку оцінювання, та визначення плану вдосконалення діяльності службовців.

13. Звітування

Результати оцінювання діяльності державних службовців є інформацією з обмеженим доступом (захист персональних даних) з точки зору збереження у системі електронних даних та оприлюднення звітів; протокол засідання Комісії та персональні форми бланків з оцінювання є доступними лише тим службовцям, які є суб'єктами оцінювання, а також службі персоналу та службовцю, який проходить оцінювання. Інформація про результати оцінювання працівника є відомою державному службовцю, його безпосередньому керівникові та керівникам вищого рівня, які відповідають за діяльність структурного підрозділу, в якому працює державний службовець, заступникам керівника державного органу та керівникові державного органу, а також кадровій службі.

Оприлюдненню підлягає узагальнена інформація без персоніфікації даних.

За результатами оцінювання у державному органі кадрова служба готує звіт за результатами щорічного оцінювання у відомстві державному органі, в чому зазначаються як кількісні, так і якісні дані, зокрема інформація про основні причини недосягнення визначених результатів діяльності та вжитих керівниками та відомством заходів, в тому числі щодо забезпечення навчання та розвитку, мотивування працівників та більш успішну діяльність.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

За підписом керівника звіти надсилаються до Національного агентства України з питань державної служби до 1 березня наступного року, яке повинно мати право звертатися в разі необхідності за уточнюючою (неперсоніфікованою) інформацією.

Нацдержслужба повинна готувати узагальнений звіт за результатами проведення оцінювання діяльності на рівні державної служби та оприлюднювати його на своєму веб-сайті та надсилати на розгляд КМУ.

Додаток 1. Фактори, що впливають на ефективність процедури оцінювання

Додаток 2. Приклад. Форма бланку оцінювання

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Додаток 2. Форма бланка з оцінювання результатів службової діяльності державного службовця. Приклад

Період оцінювання					
З			По		
д	м	р	д	м	р
ЧАСТИНА I: ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ					
Прізвище		Ім'я		По батькові	
Назва посади (номер посади)		Категорія	Ранг	Дата призначення на посаду	
Назва державного органу	Назва структурного підрозділу		Назва посади та ШБ безпосереднього керівника		
ЧАСТИНА II: ОСНОВНІ ЦІЛІ/ ЗАВДАННЯ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ					
_____ дата обговорення планів та очікуваних результатів					
Цілі/ Завдання <i>(заповнюється на початку року або при призначенні на посаду; безпосередній керівник визначає 5-8 основних завдань)</i>	Показники досягнення цілей/ виконання завдань <i>(заповнюється безпосереднім керівником на початку року або при призначенні на посаду; по 1-3 показники на кожне завдання)</i>	Термін виконання <i>(заповнює безпосередній керівник на початку року або при призначенні на посаду)</i>	Інформація про досягнення результатів <i>(самооцінка – заповнюється державним службовцем, що проходить оцінювання, наприкінці року)</i>	Оцінка безпосереднього керівника досягнення результатів <i>(заповнюється наприкінці року)</i>	
1				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями	
2				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями	
3				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями	
4.				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями	
5.				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями	
ПІДПИСИ					
_____			_____		
Підпис безпосереднього керівника			Дата		
<p>Я ознайомлений та розумію, які переді мною ставляться завдання та відповідно до яких критеріїв буде оцінюватися моя службова діяльність наприкінці року.</p> <p><input type="checkbox"/> <i>Коментарі державного службовця щодо завдань та очікуваних від нього результатів діяльності (в разі потреби)</i></p>					

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Підпис державного службовця

Дата

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

ЧАСТИНА III : ПРОМІЖНА ОЦІНКА (червень – липень поточного року)				
Завдання та очікувані результати без змін <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні		Дата зустрічі		
		д	м	р
Коментарі (заповнюється безпосереднім керівником у разі зміни та доповнень завдань та очікуваних результатів, потреби надання підтримки державному службовцю, проведення навчання тощо)				
Зміна завдань та показників за результатами їх виконання (заповнюється в разі потреби безпосереднім керівником після обговорення з державним службовцем)				
Цілі/ Завдання (заповнюється безпосереднім керівником)	Показники досягнення цілей/ виконання завдань (заповнюється безпосереднім керівником)	Термін виконання (заповнює безпосередній керівник)	Інформація про досягнення результатів (самооцінка – заповнюється державним службовцем, що проходить оцінювання, наприкінці року)	Оцінка безпосереднього керівника досягнення результатів (заповнюється наприкінці року)
1				<input type="checkbox"/> погоджуюся <input type="checkbox"/> не погоджуюся <input type="checkbox"/> погоджуюся із зауваженнями
ПІДПИСИ				
_____		_____		
Підпис безпосереднього керівника		Дата		
Я ознайомлений та розумію, які переді мною ставляться завдання та відповідно до яких критеріїв буде оцінюватися моя службова діяльність наприкінці року				
<input type="checkbox"/> Коментарі державного службовця щодо завдань та очікуваних від нього результатів діяльності (в разі потреби)				
_____		_____		
Підпис державного службовця		Дата		

ЧАСТИНА IV : ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАПРИКІНЦІ РОКУ				
		Дата зустрічі		
		д	м	р
Коментарі безпосереднього керівника щодо службової діяльності, результатів та поведінки державного службовця, рівня професійної компетентності особи (заповнюється наприкінці року – підсумки, приклади, вплив інших факторів)				
ОЦІНЮВАННЯ БЕЗПОСЕРЕДНІМ КЕРІВНИКОМ: ПІДСУМКОВІ ОЦІНКИ				
<input type="checkbox"/> I «відмінно» результати службової діяльності перевищують очікування та вимоги	<input type="checkbox"/> II «позитивна оцінка» результати службової діяльності відповідають поставленим вимогам та	<input type="checkbox"/> III «позитивна оцінка» із зауваженнями результати службової діяльності переважно	<input type="checkbox"/> IV «негативна оцінка» недостатньо результативна діяльність (більшість або усі завдання не	<input type="checkbox"/> неможливо провести оцінювання у зв'язку з _____ _____ _____

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

	очікуванням	відповідають очікуванням та вимогам	виконано)	
ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ				
Зазначити результати навчання та розвитку у звітному році <i>(заповнює державний службовець, що проходить оцінювання)</i>				
Зазначити потреби в навчанні та розвитку на наступний рік. Компетенції, які слід розвинути та шляхи навчання <i>(заповнює безпосередній керівник)</i>				
ІНШІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ				
<i>Заповнюється наприкінці року безпосереднім керівником</i>				
ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ <i>(заповнюється при підсумковій оцінці, яка відповідає IV рівню)</i>				
Загальні коментарі:				
Запропоновані заходи		Термін виконання	Інформація щодо виконання заходів	
Коментарі державного службовця				
ПІДПИСИ				
_____		_____		
Підпис безпосереднього керівника		Дата		
_____		_____		
Підпис державного службовця		Дата		
КОМЕНТАРІ КЕРІВНИКА ВИЩОГО РІВНЯ				
_____		_____		
Підпис керівника вищого рівня		Дата		

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

РОЗГЛЯД МАТЕРІАЛІВ КОМІСІЄЮ З ОЦІНЮВАННЯ			
<p>Коментарі Комісії (обґрунтування рішення, рекомендації безпосередньому керівнику, кадровій службі; рекомендації керівнику державного органу)</p>			
<p>Рішення Комісії (в разі оскарження рішення службовцем)</p>			
<input type="checkbox"/> погодити підсумкову оцінку без змін		<input type="checkbox"/> змінити підсумкову оцінку на:	
<input type="checkbox"/> I результати службової діяльності перевищують очікування та вимоги	<input type="checkbox"/> II результати службової діяльності відповідають поставленим вимогам та очікуванням	<input type="checkbox"/> III результати службової діяльності переважно відповідають очікуванням та вимогам	<input type="checkbox"/> IV недостатньо результативна діяльність (більшість або усі завдання не виконано)
<p>Коментарі Комісії (обґрунтування рішення та рекомендації)</p>			
<p>ПІДПИСИ</p>			
<p>Голова комісії: Секретар Комісії:</p>			
<p>_____</p> <p>Підпис Дата</p>		<p>_____</p> <p>Підпис Дата</p>	
<p>З рішенням Комісії ознайомлений:</p> <p>_____</p> <p>Підпис державного службовця</p> <p>_____</p> <p>Дата</p>			
<p>ЧАСТИНА V :</p>			
<p>Затвердження керівником державного органу оцінювання службової діяльності державного службовця (керівником державної служби в органі)</p>		<p>Підпис державного службовця</p>	
<p>Підсумкова оцінка _____</p>		<p>З результатами оцінювання ознайомлений:</p> <p>_____</p> <p>ПІБ державного службовця. Підпис Дата</p>	
<p>Наказ від _____ № _____</p>		<p>Підпис безпосереднього керівника державного службовця</p>	
		<p>З результатами оцінювання ознайомлений:</p> <p>_____</p> <p>Підпис Дата</p>	

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

ДОДАТОК 1. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ

