

Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців*

Анотація. Проведено аналіз закордонного досвіду з питань оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, узагальнено окремі питання регулювання і практики застосування процедур оцінювання та управління результативністю у державному секторі.

Ключові слова: державна служба, оцінювання результатів службової діяльності, управління результативністю, реформа державного управління.

Вступ

Дорожня карта з питань реформи державного управління¹, ухвалена з метою виконання зобов'язань України, передбачених переговорною рамкою Європейського Союзу, у межах досягнення результату із забезпечення стабілізації плинності кадрів та утримання добросовісних, вмотивованих фахівців на державній службі, містить крок із запровадження можливостей кар'єрного просування державних службовців у рамках сім'ї посад за результатами оцінки службової діяльності (строк виконання IV квартал 2025 – IV квартал 2026 року).

Європейська Комісія у Звіті щодо прогресу України в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2025 року² серед рекомендацій, які залишаються актуальними у сфері реформування державної служби, відзначила, зокрема те, що у найближчий рік Україні слід відповідно до Плану України для Ukraine Facility ухвалити законодавство з метою вдосконалення процедур добору, просування по службі та звільнення на основі заслуг, а також відновити добір на основі заслуг на всі посади державної служби через Єдиний державний вебпортал електронних послуг; продовжити впровадження та використання інформаційної системи управління людськими ресурсами у масштабах усієї країни; ухвалити нові стратегії реформування державного управління та управління державними фінансами на період 2026–2030 років, забезпечивши повну відповідність Дорожній карті з питань реформи державного управління.

Водночас у Звіті наголошується, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (далі – HRMIS) в усіх урядових установах слід прискорити. Виконання заходів із цифровізації управління державною службою та людськими ресурсами з акцентом на впровадження HRMIS передбачено і в Плані для Ukraine Facility³.

¹ Дорожня карта з питань реформи державного управління: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text>

² Ukraine Report 2025 : EUROPEAN COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, 04.11.2025 SWD(2025) 759. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>

³ План для Ukraine Facility на 2024-2027 роки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки⁴ йдеться про розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності.

Нова Стратегія реформування державного управління наразі не схвалена урядом, однак у рамках розроблення нової Стратегії реформування державного управління до 2030 року проєктом ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) у межах заходів із підтримки Секретаріату Кабінету Міністрів України підготовлено консультаційний документ⁵, в якому пропонується перезавантажити систему оцінювання, а саме: «критично переглянути ефективність та результативність чинної системи оцінювання результатів службової діяльності й пов'язаних із нею стимулів, зокрема тих, що впливають на оплату праці. Запропонувати більш ефективну й дієву систему, яка реально використовується на практиці, а не зводиться до формальної процедури дотримання вимог». Також пропонується побудувати систему залучення лідерів для управлінських посад (держсекретарі, директори з політики, а за потреби – й заступники міністрів, якщо їхня роль більш управлінська) через незалежний центр із рекрутингу, оцінювання, відбору та розвитку, із застосуванням сучасних інструментів оцінки (психометричні тести, загальні здібності, структуровані інтерв'ю).

Стаття 44 Закону України «Про державну службу»⁶ передбачає, що результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення). За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

Процедура проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А»,

⁴ Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

⁵ Стратегія РДУ 2030 «Україна – сучасна європейська держава для людей: ефективна, відкрита, сервісна». Консультаційний документ. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/54/PARS_2030_Consultation_Document.pdf

⁶ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n530>

«Б» і «В», визначається Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців⁷, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

У грудні 2025 року Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) повідомило про оновлення програмного продукту HRMIS, яке включає удосконалений функціональний блок «Оцінювання результатів службової діяльності»⁸. Оновлення має забезпечити повний цифровий цикл щорічного оцінювання державних службовців – від планування завдань до затвердження результатів. Завдання можуть створювати працівники, керівники або HR-фахівці, відповідальні за оцінювання⁹.

Водночас проектом Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025)¹⁰ (далі – законопроект № 13478-1) запропоновано викласти в новій редакції статтю 44 Закону України «Про державну службу» щодо оцінювання результатів службової діяльності. Зокрема, якщо згідно з чинною редакцією цієї статті державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону, то законопроектом № 13478-1 пропонується, окрім преміювання, передбачити, що державний службовець, який отримав відмінну оцінку, протягом року з дня затвердження висновку щодо результатів оцінювання його службової діяльності з відмінною оцінкою може бути призначений або переведений без проведення конкурсу на наступну вищу посаду державної служби у тому самому або іншому державному органі такої ж юрисдикції в межах сім'ї та категорії посади, за умови, що його професійна компетентність відповідає вимогам до осіб, які можуть претендувати на таку посаду, а також посадовим обов'язкам за такою посадою.

Окрім того, якщо згідно з чинною редакцією статті 44 Закону України «Про державну службу» у разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, такий державний службовець звільняється зі служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення), то законопроектом № 13478-1 пропонується передбачити, що у разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше, ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності, такий

⁷ Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 591). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

⁸ «Оновлено HRMIS: запроваджено модуль оцінювання результатів службової діяльності». Вебсайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/onovleno-hrmis-zaprovadzheno-modul-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-dijalnosti>

⁹ «Щорічне оцінювання в HRMIS – просто, прозоро, спільно». Вебсайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchorichne-otsiniuvannia-v-hrmis-prosto-prozoro-spilno>

¹⁰ Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817>

державний службовець звільняється зі служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону.

Слід зауважити, що серед «Принципів державного управління» Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (далі – Програма SIGMA)¹¹, розроблених на основі міжнародних стандартів, кращих практик держав-членів ЄС та держав-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), визначено Принцип 12: «Професійний розвиток, управління талантами та результативністю підвищують навички, ефективність і дієвість державних службовців і пропагують цінності державної служби». Його зміст розкривається, зокрема, через такі елементи: державні службовці мають чітко встановлені цілі для управління своєю діяльністю відповідно до місії та цілей організації; оцінювання продуктивності забезпечує зворотний зв'язок із державними службовцями і визнання гарних виконавців, визначає таланти та потреби у розвитку й вирішує проблеми з недостатньою результативністю; державні службовці мають можливості кар'єрного розвитку та просування по службі на основі заслуг і результативності тощо.

У моніторинговому звіті Програми SIGMA «Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність Принципам державного управління»¹² відзначено, що законодавство щодо оцінювання службової діяльності відповідає основним критеріям, установленим Програмою SIGMA. Зокрема, ефективність оцінюється за індивідуальними цілями з використанням індикаторів; державні службовці беруть участь у визначенні своїх цілей, а співбесіди щодо ефективності є обов'язковими; діяльність державних службовців оцінюється за результативністю, ефективністю та якістю. Проте, як зазначено в цьому звіті, дані про оцінювання результатів службової діяльності всіх державних службовців відсутні, що негативно впливає на кілька субіндикаторів і не дозволяє оцінити, як система працює на практиці. В якості недоліків чинного законодавства України також названо передбачену можливість звільнення державного службовця лише після однієї негативної оцінки за результатами щорічного оцінювання та можливість введення додаткових підстав для звільнення у контрактах.

Основна частина

Враховуючи Інструментарій Європейського Союзу щодо якості державного управління¹³, можна виокремити такі інструменти управління результативністю на державній службі:

бюджетування, орієнтоване на результат, яке передбачає розподіл ресурсів державним органам на підставі очікуваних результатів під час підготовки бюджету;

¹¹ The Principles of Public Administration, OECD (2023), Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

¹² Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, OECD (2024), Publishing, Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

¹³ Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Organisations: managing performance, quality and people 2. URL: https://reforms-investments.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/quality-public-administration-toolbox-practitioners/organisations-managing-performance-quality-and-people-2_en

угоди про організаційну результативність – встановлюють очікування щодо реалізації державним органом стратегічних цілей на основі детальних цільових показників результативності;

індивідуальні угоди про результативність – можуть бути частиною умов працевлаштування, встановлюючи очікування від державного службовця на наступні періоди, або письмовими угодами у межах регулярного оцінювання результативності;

оцінювання результативності – у рамках управління людськими ресурсами є набором процедур для оцінки результативності роботи окремих працівників відповідно до задалегідь визначених критеріїв;

оплата праці залежно від результатів – елемент винагороди працівника, який коригується відповідно до його результативності, а іноді – відповідно до результативності його адміністративного підрозділу та/або державного органу.

Регулювання обов'язковості оцінювання результативності. У державах-членах ОЕСР обов'язковість оцінювання результативності державних службовців, як правило, встановлюється у законі про публічну/державну службу та доповнюється підзаконними актами щодо процедур і критеріїв. Наприклад, в Іспанії оцінювання результативності регулюється Законом про Основний статут державних службовців, консолідований текст якого затверджено Королівським законодавчим указом 5/2015¹⁴. Стаття 20 цього Основного статуту передбачає, що органи державного управління встановлюють системи, які дозволяють здійснювати оцінювання результативності діяльності їхніх працівників. У статті 24 Основного статуту визначено, що розмір та структура додаткових виплат державним службовцям встановлюються відповідними актами кожного органу державного управління з урахуванням, серед іншого, таких факторів, як ступінь зацікавленості, ініціативності або зусиль, з якими службовець виконує свою роботу, а також продуктивності або отриманих результатів.

У деяких державах існують колективні договори між керівництвом державної служби та профспілками працівників (Данія, Фінляндія, Ірландія¹⁵, Норвегія та Швеція)¹⁶, в яких, зокрема, можуть окреслюватися рамки для оцінювання результативності.

Більшість держав, де існує оцінювання результативності, проводять його для всієї державної служби. Однак, зазвичай державні службовці на випробувальному терміні або ті, хто працював менше шести місяців, звільняються від обов'язку його проходити¹⁷.

¹⁴ Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

¹⁵ Public Service Agreement 2024-2026. Government of Ireland. URL: <https://www.gov.ie/en/department-of-housing-local-government-and-heritage/policy-information/public-service-agreement-2024-to-2026-local-authority-action-plan/>

¹⁶ Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts, OECD and AIAS (2023), Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/collective-bargaining-and-social-dialogue/detailed%20methodological%20note%20on%20collective%20bargaining%20coverage.pdf>

¹⁷ Staronova Katarina, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

Особливості оцінювання результативності вищої ланки державної служби. Системи індивідуального оцінювання результативності можуть передбачати множинні цілі: прийняття рішень щодо просування по службі, оцінку стратегій добору та навчання тощо. Різні цілі можуть вимагати різних типів інформації, що отримується під час оцінювання. У зв'язку з цим у частині держав-членів ОЕСР до вищої ланки державної служби/керівників застосовуються інші методи оцінювання результативності, ніж до решти державних службовців, спрямовані на оцінювання їхніх управлінських і лідерських навичок¹⁸.

Наприклад, в Італії обов'язкове оцінювання результативності спочатку було встановлене для вищої ланки та керівників, а згодом внаслідок реформи¹⁹ поширене також на інших державних службовців²⁰. Водночас 28 січня 2026 року Палата депутатів Італії (нижня палата парламенту Італії) схвалила законопроект А.С. 2511 «Положення щодо розвитку управлінської кар'єри та оцінювання результативності керівного та некерівного персоналу органів державного управління»²¹, ініційований урядом Італії, який передбачає нові підходи до оцінювання результативності державних службовців, зокрема підвищення ролі управлінських компетенцій керівників²².

Деякі держави збільшують кількість суб'єктів, залучених до оцінювання керівників. Зокрема, у Латвії стаття 22 Правил оцінювання результатів службової діяльності працівників установ прямого державного управління²³ передбачає, що діяльність керівника установи не рідше, ніж один раз на два роки оцінює комісія з оцінювання, яка налічує не менше, ніж п'ять членів. При проведенні розширеного оцінювання обов'язковими є самооцінка керівника установи та оцінка комісії. Розширене оцінювання проводиться перед черговим оцінюванням результатів діяльності, і його результати враховуються при визначенні підсумкової оцінки.

¹⁸ Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD (2023) Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html

¹⁹ Modernising the Public Administration - A Study on Italy. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/Modernising%20the%20Public%20Administration%20-%20A%20Study%20on%20Italy.pdf>

²⁰ The Italian AntiCorruption system. Mandates and activities of the Italian National AntiCorruption Authority. United Nations Office on Drugs and Crime. URL: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2014-September-8-10/Responses_NV/Italy_EN.pdf

²¹ Sviluppo della carriera dirigenziale e valutazione della performance del personale delle pubbliche amministrazioni. Camera dei Deputati. URL: <https://temi.camera.it/leg19/provvedimento/sviluppo-della-carriera-dirigenziale-e-valutazione-della-performance-del-personale-delle-pubbliche-amministrazioni.html>

²² Servizio Studi - Dipartimento Istituzioni. Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. Riferimenti: AC N.2511/XIX. Serie: Progetti di legge. Numero: 504/1. Data:23/01/2026. URL: https://documenti.camera.it/leg19/dossier/testi/AC0387a.htm?_1770890423563

²³ Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu. Ministru kabineta noteikumi Nr.494. Rīgā 2012.gada 10.jūlijā (prot. Nr.39 24.§). URL: <https://likumi.lv/ta/id/250211-noteikumi-par-valsts-tiesas-parvaldes-iestades-nodarbinato-darba-izpildes-novertesanu>

Португалія запровадила Інтегровану систему управління та оцінювання результативності у державному управлінні SIADAP, окремо виділивши в ній підсистему оцінювання ефективності керівників²⁴.

Періодичність оцінювання. Європейська Комісія та значна кількість держав проводять оцінювання результативності щорічно: Бельгія, Болгарія, Чехія, Естонія, Фінляндія, Франція, Греція, Італія, Латвія, Литва, Норвегія, Румунія, Словаччина, Іспанія тощо. Є держави, які проводять оцінювання результативності раз на півроку (Угорщина, Ірландія та Мальта), а також на основі циклу у 24 місяці (Польща, а також для державних службовців, які не займають керівні посади – Португалія). У Данії, Нідерландах та Німеччині фактична частота оцінювання регулюється на рівні державної організації²⁵.

Мобільність державних службовців є ще однією причиною для проведення оцінювання результативності, особливо якщо вона пов'язана із суттєвою зміною обов'язків. Так, стаття 81 Закону про державну службу Польщі²⁶ передбачає, що періодичне оцінювання проводиться у разі зміни посади, що пов'язана з істотною зміною кола обов'язків, якщо з дня останнього оцінювання минуло більше 6 місяців. У Словаччині § 122 Закону про державну службу²⁷ передбачає, що у разі, якщо виконання обов'язків державної служби оцінюваним на відповідній посаді завершується, оцінювач проводить часткове оцінювання.

Суб'єкти оцінювання. Суб'єктом оцінювання результативності у державах-членах ОЕСР, як правило, є безпосередній керівник, який оцінює своїх підлеглих. Наприклад, Федеральна державна служба Бразилії в якості оцінки результативності використовує рейтинг, який виставляє безпосередній керівник. Водночас, як зазначає ОЕСР²⁸, на практиці середня оцінка результативності була досить високою і становила 98 зі 100 балів, що викликає питання щодо дієвості поточної системи оцінювання у Бразилії.

У низці держав внаслідок реформ було впроваджено багатоджерельні системи оцінювання, які можуть включати інформацію від одного або кількох керівників, колег і підлеглих, самооцінювання або оцінки від інших осіб всередині чи за межами організації. Прикладом є інструмент оцінювання «360 градусів». Крім того, у низці держав запроваджено оцінювання підлеглими свого керівника (інструмент оцінювання «180 градусів»).

Інструмент «360 градусів», як правило, передбачає, що інформація про результативність отримується з п'яти джерел: керівники, колеги, підлеглі, сам працівник та отримувачі послуг.

²⁴ Portuguese Central Public Administration Overview. EUPAN – The European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/2021/04/portuguese-central-public-administration-overview/>

²⁵ Staronova Katarina, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

²⁶ Ustawa z dnia 21 November 2008 r. o służbie cywilnej. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20082271505>

²⁷ ZÁKON z 1. februára 2017 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. URL: <https://www.slovlex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/>

²⁸ Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD (2023) Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html

Наприклад, у Латвії стаття 20 Правил оцінювання результатів службової діяльності працівників установ прямого державного управління²⁹ передбачає, що у процесі оцінювання результатів діяльності працівника можуть бути залучені інші особи, які надають відгук про виконання роботи працівником шляхом організації розширеного («180-градусного» або «360-градусного») оцінювання компетенцій, що враховується при визначенні підсумкової оцінки компетенцій. Керівник установи або уповноважена ним особа визначає посади, для яких проводиться розширене оцінювання. Розширене оцінювання можуть здійснювати підлеглі працівника, колеги, інші керівники, партнери зі співпраці, клієнти, а також представники неурядових організацій. При проведенні розширеного оцінювання обов'язковими є самооцінка працівника та оцінка безпосереднього керівника.

Формула оцінювання «360 градусів» для вищої ланки державної служби використовується також і у Франції³⁰.

В Італії схвалений у січні 2026 року Палатою депутатів Італії законопроект А.С. 2511³¹, як зазначається, спрямований на подолання ієрархічної та «односторонньої» моделі оцінювання³². Він передбачає, що оцінювання має ґрунтуватися як на досягненні цілей, так і на «наскрізних характеристиках», а проводити його мають як керівники, так і, за можливості, зовнішні користувачі послуг (зміни до статті 2 Законодавчого декрету № 150 від 2009 року)³³.

В Естонії найпоширенішими методами оцінки якості управління є оцінювання компетенцій та оцінка результативності, причому два методи часто застосовуються комбіновано. У першого методу фокус здебільшого зосереджений на задоволеності, відданості та організаційній культурі; у другому ж випадку використовується оцінка керівників «360 градусів»³⁴. При оцінюванні у центрі уваги перебуває не стільки керівник та його особистість, скільки команда, динаміка відносин між її членами та спільні виклики.

У Греції стаття 10 Закону 4940/2022 «Система встановлення цілей, оцінювання та винагороди для підвищення ефективності державного управління,

²⁹ Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu. Ministru kabineta noteikumi Nr.494. Rīgā 2012.gada 10.jūlijā (prot. Nr.39 24.§). URL: <https://likumi.lv/ta/id/250211-noteikumi-par-valsts-tiesas-parvaldes-iestades-nodarbinato-darba-izpildes-novertesanu>

³⁰ Evaluation à 360°: découvrez l'offre de service interministérielle de la DGAFP. Le portail de la Fonction publique. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/evaluation-a-360degres-decouvrez-loffre-de-service-interministerielle-de-la-dgafp.html>

³¹ Sviluppo della carriera dirigenziale e valutazione della performance del personale delle pubbliche amministrazioni. Camera dei Deputati. URL: <https://temi.camera.it/leg19/provvedimento/sviluppo-della-carriera-dirigenziale-e-valutazione-della-performance-del-personale-delle-pubbliche-amministrazioni.html>

³² Servizio Studi - Dipartimento Istituzioni. Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. Riferimenti: AC N.2511/XIX. Serie: Progetti di legge Numero: 504/1. Data:23/01/2026. URL: https://documenti.camera.it/leg19/dossier/testi/AC0387a.htm?_1770890423563

³³ Servizio Studi - Dipartimento Istituzioni. Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. Riferimenti: AC N.2511/XIX. Serie: Progetti di legge Numero: 504/1. Data:23/01/2026. URL: https://documenti.camera.it/leg19/dossier/testi/AC0387a.htm?_1770890423563

³⁴ Avaliku teenistuse ajakohastamise analüüs. RAHANDUSMINISTEERIUM 2023. URL: https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2023-06/Anal%C3%BC%C3%BCs_v11_Lisadega_0.pdf

положення щодо людських ресурсів державного сектору та інші положення»³⁵ передбачає, що під час оцінювання керівника безпосередні підлеглі оцінюваного керівника заповнюють та подають форму «Пульс команди» за звітний рік. Ця форма містить питання щодо функціонування структурного підрозділу, взаємовідносин та співпраці між його членами, а також будь-які питання, пов'язані, прямо чи опосередковано, з його щоденною роботою. Заповнення та подання цієї форми є обов'язковим та поіменним.

Після того, як форма «Пульс команди» заповнюється та подається всіма безпосередніми підлеглими, оцінювач запрошує оцінюваного до обговорення стосовно загальної оцінки його діяльності за звітний рік, зокрема, обговорюються висновки щодо діяльності структурного підрозділу, відносин та співпраці між його членами, що впливають із форми. Після обговорення оцінювач складає та подає компетентному підрозділу відповідного органу звіт про оцінювання та план розвитку, який має бути реалізований у наступному звітному році.

Цифровізація управління результативністю. Греція спочатку інтегрувала процес оцінювання державних службовців у цифрову платформу «Арографі» (Реєстр людських ресурсів державного сектору Греції)³⁶, яка містила такі цифрові підсистеми, як «мобільність» та «оцінювання». Згодом, з 10 листопада 2025 року в Греції було введено в експлуатацію нову цифрову Систему управління людськими ресурсами у державному секторі («Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού»), до якої були передані всі дані та функції Реєстру людських ресурсів державного сектору Греції³⁷. Серед ключових інновацій є те, що постановка цілей виступає невід'ємною частиною оцінювання керівників, а також те, що дані оновлюються у режимі реального часу.

У Латвії триває робота над впровадженням єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIS) для всієї державної адміністрації³⁸. Центром HRIS стануть кадрові дані (HR Core), де зберігатиметься вся інформація про співробітників і забезпечуватиметься підтримка ключових функцій для таких процесів, як рекрутинг, управління результативністю та внутрішня мобільність. Нова HRIS дозволить здійснювати моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та HR-метрик у режимі реального часу. Система також буде інтегрована з платформами управління навчанням і розвитком, бухгалтерського обліку та управління персоналом. Це означає, що весь шлях співробітника можна буде контролювати в одному місці. Латвія планує запуснути нову HRIS у

³⁵ ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4940 (ФЕК Α' 112/14-06-2022). Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. URL: <https://www.taxheaven.gr/law/4940/2022>

³⁶ Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. URL: <https://www.apografi.gov.gr/>

³⁷ Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στοχοθεσία/Αξιολόγηση. URL: https://hrms.gov.gr/portal/goals_setting_assessment/

³⁸ An international framework for human resource management indicators in public administration. Pilot results, methodologies and challenges. OECD Working Papers on Public Governance. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_03763bab-en.html

2026 році для 15 % установ державного управління із кінцевою метою охопити 100 % установ до 2028 року.

У Португалії оцінювання результатів роботи державних службовців здійснюється через Інтегровану систему управління та оцінки в державному управлінні (Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, далі – SIADAP), яка створена на підставі Закону № 66-B/2007 «Запровадження Інтегрованої системи управління та оцінювання результативності у державному та публічному секторі»³⁹. Система оцінки ефективності складається з трьох компонентів: підсистема оцінки ефективності організацій у сфері державного управління (SIADAP 1); підсистема оцінки ефективності керівників у сфері державного управління (SIADAP 2); підсистема оцінки ефективності працівників у сфері державного управління (SIADAP 3). Підсистеми функціонують інтегровано завдяки узгодженості між цілями та циклом управління.

Рейтинг за результатами оцінювання. Рамки рейтингування, які використовують різні держави за результатами оцінювання державних службовців, можна розділити на абсолютну та відносну. В абсолютній рамці індивідуальна результативність оцінюється за заздалегідь визначеним стандартом на основі критеріїв, тоді як відносна рамка рейтингування визначає відносне положення різних державних службовців шляхом їх порівняння один з одним («керований розподіл» або квоти)⁴⁰.

У Португалії після запровадження SIADAP була встановлена система відсотків (квот) для диференціації результативності, включаючи керівників: лише 5 % працівників можуть отримати оцінку «Відмінної результативності» і 20 % – «Релевантної результативності». Решта 75 % працівників не можуть вийти за межі «Адекватної результативності» незалежно від їхніх зусиль та досягнутих результатів⁴¹.

Слід зауважити, що система «керованого розподілу» чи квот з'явилася через нарікання на завищення балів, оскільки оцінювачі неохоче використовують нижній спектр оцінок. Для уникнення потенційних наслідків упередженості оцінювачів окремі держави запровадили систему, де оцінювачі обмежені у своїй поведінці примусовим розподілом чи квотами, і повинні призначати диференційовані оцінки. Однак, наразі деякі держави відмовляються від цієї системи.

³⁹ Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. URL: <https://files.dre.pt/gratuitos/1s/2007/12/25001.pdf>

⁴⁰ Staronova Katarina, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

⁴¹ SIGMA Paper No. 71. Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_8f08a005-en.html

Так, у 2019 році уряд Великої Британії відмовився від системи управління ефективністю «керованого розподілу» (forced distribution)⁴², яка передбачала обов'язковий примусовий розподіл та ліміт у 25 % на відсоток державних службовців вищої ланки (далі – SCS), які мають право на отримання бонусу за результатами роботи наприкінці року. Раніше керівники мали оцінити 25 % співробітників як таких, що добре працюють і перевершують очікування, 65 % – як таких, що досягли очікувань, і 10 % – як таких, що не досягають результатів. Як було зазначено в рішенні уряду, ця система блокує продуктивність і залученість персоналу, адже керівники мусили розподіляти працівників за відсотками. Хоча наразі логіка диференціації результатів оцінювання збережена, і державним організаціям і надалі потрібно диференціювати результати оцінювання за категоріями «вищі», «середні» та «нижчі», «примусового розподілу» більше немає: будь-який службовець SCS, який перевищує очікування, може бути оцінений як високоефективний без обмеження 25-відсотковим лімітом, і лише особи, які були визначені як дійсно неефективні, потрапляють до нижньої категорії.

Зв'язок результатів оцінювання з винагородою. Сталі надбавки за вислугу років досі є поширеними в державах-членах ОЕСР, однак акцент на стаж державної служби зменшився, і більша увага приділяється винагороді за результативність та компетенції. Оплата праці, заснована на результативності (Performance-related pay, далі – PRP), що пов'язує заробітну плату державних службовців з результатами їхньої роботи, стала поширеною частиною реформ для підвищення продуктивності та підзвітності⁴³.

Системи, які використовують інформацію з оцінювання результативності для винагороди, запровадили Бельгія, Чехія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Нідерланди, Польща, Португалія, Словаччина, Іспанія, Швеція тощо. Водночас в Австрії, Хорватії, на Кіпрі, у Данії, Норвегії, Румунії, Сербії не передбачають зв'язок між винагородою та результативністю⁴⁴.

Слід зауважити, що «Принципи державного управління» Програми SIGMA⁴⁵ містять Принцип 11.f, відповідно до якого оплата праці за результатами роботи, якщо вона запроваджена, становить обмежену частку заробітної плати, ґрунтується на чітких критеріях і забезпечує стимули, що відповідають суспільним інтересам.

⁴² Supplementary Written Evidence to the Review Body on Senior Salaries on the Pay of the Senior Civil Service. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cd58eb1e5274a3fdc3d406b/2019-05-09_Supplementary_evidence_to_the_Senior_Salaries_Review_Body.pdf

⁴³ SIGMA Paper No. 71. Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_8f08a005-en.html

⁴⁴ Staronova Katarina, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. European Institute of Public Administration. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

⁴⁵ The Principles of Public Administration, OECD (2023), Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

У державах, де зв'язок між оцінюванням результативності та винагородою формалізований, існують різні способи визначення винагороди. Вона може розраховуватися як відсоток від основної заробітної плати, який має або кумулятивний характер, або є змінною надбавкою за заслуги. Винагорода може або призначатися автоматично, або давати державному службовцю право на винагороду за результативність залежно від рішення керівника та підтверджуватися при кожному оцінюванні результативності. Ще одним варіантом є виплата одноразового бонусу. Збільшення основної заробітної плати, безпосередньо пов'язане з оцінюванням результативності, та кар'єрне просування, яке впливає на рівень заробітної плати, також є інструментами PRP.

Впровадження систем PRP може суттєво відрізнятись в умовах централізованого та децентралізованого управління. Наприклад, у таких державах, як Австралія, Канада, Нова Зеландія та Велика Британія, політика PRP може бути централізованою для вищого керівництва, тоді як для іншого персоналу вона частково децентралізована. Держави з вищим індексом делегування в управлінні людськими ресурсами також мають сильніший зв'язок між оцінкою результативності та оплатою (Фінляндія, Велика Британія), тоді як у державах із низьким рівнем делегування цей зв'язок характерний лише для певних організацій або керівного рівня (Франція, Ірландія, Італія)⁴⁶.

Далі розглянемо окремі питання регулювання процедури оцінювання результативності державних службовців на прикладі Європейської Комісії та кількох держав.

Європейська Комісія. Оцінювання результативності службовців Європейської Комісії регулюється Регламентом № 31 (ЄЕС), № 11 (ЄАЕС), який встановлює Службовий регламент посадових осіб та Умови працевлаштування інших службовців Європейського економічного співтовариства і Європейського співтовариства з атомної енергії⁴⁷ (далі – Службовий регламент).

Статті 43–45 Службового регламенту передбачають, що здібності, ефективність та поведінка кожної посадової особи на службі є предметом щорічного звіту, який складається відповідно до правил, встановлених органом призначення кожної інституції. У цьому звіті має бути зазначено, чи був рівень роботи посадової особи задовільним. Орган призначення кожної інституції встановлює положення, які надають право подати апеляцію в межах процедури складання звіту.

Посадовець, який перебував на одному щаблі свого класу протягом двох років, автоматично переходить на наступний щабель у цьому класі, якщо його результативність не була оцінена як незадовільна відповідно до останнього щорічного звіту. Якщо посадовець призначається керівником підрозділу, директором або генеральним директором у тому ж класі і за умови, що його

⁴⁶ SIGMA Paper No. 71. Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. URL: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_8f08a005-en.html

⁴⁷ Consolidated text: Regulation No 31 (EEC), 11 (EAEC), laying down the Staff Regulations of Officials and the Conditions of Employment of Other Servants of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31\(1\)/2014-05-01/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31(1)/2014-05-01/eng)

результативність була задовільною протягом перших дев'яти місяців після його призначення, він ретроактивно отримує просування на один щабель у цьому класі з моменту набрання чинності призначенням. Таке просування призводить до збільшення його базової щомісячної заробітної плати на відсоток, що відповідає різниці між першим і другим щаблем у кожному класі.

Підвищення здійснюється виключно шляхом відбору серед посадовців, які відпрацювали щонайменше два роки у своєму класі, після розгляду заслуг. При розгляді порівняльних заслуг орган призначення, зокрема, бере до уваги звіти про посадовців, використання мов під час виконання ними своїх обов'язків, крім тієї мови, щодо якої вони надали підтвердження ґрунтового знання, а також рівень відповідальності.

Водночас Європейський суд аудиторів у своєму Спеціальному звіті 24/2024: «Державна служба ЄС – Гнучка система зайнятості»⁴⁸ вказав низку зауважень щодо оцінювання ефективності, зокрема, що процедура пониження класу та звільнення співробітників з підстав некомпетентності є надмірно громіздкою.

Так, у Службовому регламенті викладено мінімальні вимоги до системи управління ефективністю, яка зосереджена на щорічних звітах про оцінку. Ці звіти використовуються для порівняння відносних заслуг персоналу, який має право на підвищення, і є частиною процедури пониження класу та звільнення персоналу за некомпетентність. Європейський суд аудиторів зауважив, що процедура звільнення з підстав некомпетентності може розпочатися лише після трьох послідовних незадовільних звітів про оцінку, що призводить до зниження класу, та вимагає ще двох незадовільних звітів перед звільненням. Це означає, що посадовця можна звільнити за некомпетентність лише через 5 років послідовно незадовільної роботи. Із 2019 року в установах ЄС, які перевіряв Європейський суд аудиторів, не було жодного звільнення за некомпетентність, хоча щороку кілька звітів про оцінку позначаються як незадовільні. Європейський суд аудиторів також вказав, що питання некомпетентності найкраще вирішувати до того, як співробітник буде призначений на посаду.

Європейська Комісія також має спеціальні правила, що застосовуються до керівників середньої ланки, чії звіти про оцінювання містять розділ для оцінки управлінської діяльності. Керівники середньої ланки можуть бути переведені на некерівні посади після одного незадовільного оцінювання управлінської діяльності. Після двох таких звітів процедура переведення має бути ініційована в обов'язковому порядку. Водночас протягом періоду аудиту (2019–2023 роки) у Європейській Комісії було зафіксовано лише один випадок переведення на іншу посаду через незадовільну управлінську діяльність.

Крім того, Європейський суд аудиторів звернув увагу на недостатність кроків для винагородження високих результатів. Так, у Службовому регламенті не передбачено конкретних заходів для винагородження висококваліфікованих

⁴⁸ EUROPEAN COURT OF AUDITORS. Special report 24/2024: EU Civil service – A flexible employment framework, insufficiently used to improve workforce management. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2024-24>

працівників, окрім того, що підвищення по службі має ґрунтуватися на заслугах. Порівняння заслуг у межах одного класу базується на змісті звітів про оцінку. Однак, категорія «задовільний/незадовільний», що впливає з вимог процедури оцінки некомпетентності, не заохочує керівників надавати більш деталізовану оцінку ефективності роботи.

Слід зауважити, що Нова стратегія Європейської Комісії щодо людських ресурсів⁴⁹ передбачає зміни щодо управління ефективністю, зокрема, навчання кандидатів перед призначенням на керівні посади. Для них, а також для діючих керівників буде впроваджено метод оцінювання «360 градусів» як частину процесу підготовки лідерів. Крім того, у Стратегії йдеться про спрощення звітів про оцінювання, а саме, керівники надаватимуть більш стислий і цілеспрямований зворотний зв'язок.

Велика Британія. Одним із провідних у питанні оцінювання результатів роботи державних службовців є досвід Великої Британії, яка увійшла у число лідерів Індексу ефективності міжнародної державної служби (InCiSE)⁵⁰ та Індексу Блаватника для державного управління⁵¹.

План кадрового забезпечення державної служби на 2024–2027 роки⁵², розроблений на виконання Декларації про реформу управління⁵³, визначає заходи для забезпечення ефективності державних службовців та, зокрема, їх оцінювання. У Плані йдеться про прив'язку винагороди до досягнення узгоджених цілей та демонстрації вищих показників роботи, у межах чого передбачено розробку чіткої структури лідерства та оплати праці для державної служби вищої ланки (Senior Civil Service, далі – SCS).

Слід зауважити, що у Великій Британії передбачене різне регулювання питань оцінювання для вищої ланки державної служби та звичайних державних службовців.

Кодекс з управління державною службою (Civil Service management code, далі – CSMC) у пункті 6.2.1⁵⁴ встановлює, що департаменти та агентства мають повноваження визначати порядок проведення особистого оцінювання (personal review) для власного персоналу поза межами SCS (тобто для звичайних державних службовців). Термін «особисте оцінювання» охоплює як оцінювання результативності (appraisal of performance), так і оцінку індивідуального потенціалу (assessment of individual potential).

Окрім того, пункт 7.1 CSMC передбачає, що департаменти та агентства уповноважені ухвалювати положення щодо винагороди (за винятком пенсій) власного персоналу поза межами SCS, а також виплату надбавок. Механізми

⁴⁹ Communication to the Commission - A new Human Resources Strategy for the Commission. URL: https://commission.europa.eu/about/service-standards-and-principles/modernising-european-commission_en

⁵⁰ The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>

⁵¹ Blavatnik Index of Public Administration. 2024 RESULTS. URL: <https://index.bsg.ox.ac.uk/index-results-2024/>

⁵² Civil Service People Plan 2024-2027. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-plan-2024-2027/civil-service-people-plan-2024-2027-html>

⁵³ Policy paper. Declaration on Government Reform. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform/declaration-on-government-reform>

⁵⁴ Civil Service management code. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>

винагороди повинні відображати тісний зв'язок між оплатою праці та результативністю. Крім того, CSMC дозволяє департаментам та агентствам надавати своєму персоналу негрошові виплати (пільги в натуральній формі) там, де вони стимулюють добру результативність, однак вони повинні бути співмірними з рівнем результативності роботи.

Водночас пункт 6.3.1. CSMC передбачає наявність процедур звільнення з міркувань подальшої ефективності із таких причин: незадовільна результативність – коли робота співробітника погіршилася до неприйняттого стандарту; та незадовільне відвідування – коли часта відсутність співробітника негативно впливає на ефективну роботу офісу. Визначаючи ці процедури, департаменти та агентства повинні: враховувати вказівки Служби консультацій, примирення та арбітражу (Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) щодо дисципліни та скарг на роботі та Кодекс ACAS – Дисциплінарні процедури та процедури розгляду скарг⁵⁵; передбачити право персоналу на допомогу представника профспілки або колеги під час слухання в межах провадження щодо незадовільної результативності; направляти справи до радника з медичних послуг, коли вважають, що причини незадовільної результативності можуть зробити доцільним вихід на пенсію за медичними показниками тощо. Якщо результативність або відвідування не покращуються, а вихід на пенсію за станом здоров'я не є необхідним, державний службовець може бути звільнений із міркувань ефективності.

Для оцінювання результатів ефективності державних службовців, які належать до SCS, зразкові правила визначає Кабінет міністрів⁵⁶. Так, до всіх департаментів, агентств та позавідомчих державних органів, у яких працюють члени SCS, застосовується Структура управління ефективністю SCS⁵⁷.

Структура управління ефективністю SCS передбачає три ключові компоненти ефективності SCS:

- **поведінка:** стосується того, яким чином член SCS досягає результатів. Важливо, щоб члени SCS демонстрували та відповідали рольовим моделям лідерської поведінки;

- **мінімальні стандарти:** спільні очікування, яких всі члени SCS повинні дотримуватися; охоплюють питання фінансів, персоналу і спроможностей, різноманітності та інклюзії, а також корпоративного лідерства. Виконання цих стандартів оцінюється як «виконано» або «не виконано»;

- **цілі:** повинні фіксуватися у Формі встановлення цілей, яка чітко визначає «що» і «як» SCS буде виконувати протягом року. Цілі в ідеалі повинні відповідати правилам SMART: бути Specific (конкретними), Measurable (вимірюваними), Achievable (досяжними), Relevant (релевантними) і Timed (визначеними в часі).

⁵⁵ Acas Code of Practice on disciplinary and grievance procedures. URL: <https://www.acas.org.uk/acas-code-of-practice-on-disciplinary-and-grievance-procedures>

⁵⁶ New civil service performance management rules are about more than saving money. The Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/comment/new-civil-service-performance-management-rules>

⁵⁷ Senior Civil Service Performance Management Framework. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

Процес управління ефективністю складається з низки етапів:

- встановлення очікувань щодо ефективності на початку року;
- узгодження цілей між членами SCS та їхніми лінійними менеджерами;
- регулярні бесіди щодо ефективності: лінійні менеджери та члени SCS повинні проводити бесіди щодо ефективності принаймні щоквартально. Під час цих бесід лінійні менеджери повинні почати з оцінки того, чи особа «виконала» або «не виконала» мінімальні стандарти. Якщо особа не виконала мінімальні стандарти, вона має бути автоматично позначена як така, що «частково виконала», і має бути складений план розвитку ефективності;
 - визнання протягом року: лінійними менеджерами рекомендується використовувати винагороди протягом року, щоб визнавати ефективність членів SCS у реальному часі;
 - оцінювання ефективності: рекомендація щодо рейтингу повинна бути узгоджена між особою та її лінійним менеджером під час останньої щоквартальної бесіди;
 - модерація: підсумкові рейтинги ефективності за рік повинні спочатку пройти модерацію на локальному рівні в кожному підрозділі.

Структура управління ефективністю SCS⁵⁸ рекомендує державним організаціям, щоб диференціація ефективності мала форму кривої, де найбільша частка припадає на категорію «Виконує». Для того, щоб забезпечити послідовність результатів, уряд установив очікуваний розподіл рейтингів ефективності, а саме:

- Перевершує (Exceeded) – 15 %;
- Висока ефективність (High Performing) – 20 %;
- Виконує (Achieving) – 60 %;
- Частково виконано (Partially Met) – 5 %.

Очікуваний розподіл встановлюється насамперед для забезпечення послідовності та не повинен тлумачитися як вимога або низка цільових показників, які мають бути досягнуті за будь-яких обставин. Як зазначається, його не слід використовувати для примушування менеджерів змінювати оцінки з метою довільного додержання встановленого загального розподілу⁵⁹.

Слід також зауважити, що всі члени SCS мають право на винагороди протягом року до 5000 фунтів стерлінгів кожна за умови, що до них не застосовуються заходи з приводу низької ефективності. Особи можуть отримувати кілька винагород протягом року за умови, що максимальна сума винагород, отриманих на одному робочому році, не перевищує 17500 фунтів стерлінгів. Лише ті особи, чия ефективність оцінена як «Перевершує» та «Висока ефективність», мають право на бонуси за результатами року.

⁵⁸ Senior Civil Service Performance Management Framework. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

⁵⁹ Supplementary Written Evidence to the Review Body on Senior Salaries on the Pay of the Senior Civil Service. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cd58eb1e5274a3fdc3d406b/2019-05-09_-_Supplementary_evidence_to_the_Senior_Salaries_Review_Body.pdf

Опис мінімальних вимог для кожного рівня ефективності вищої ланки державної служби (SCS) у Великій Британії

Рейтинг ефективності	Опис	Додаткові вказівки
Перевершує (Exceeding)	<ul style="list-style-type: none"> • Поведінка перевищує очікування. • Виконано мінімальні стандарти. • Перевищено результати, встановлені у цілях. 	<p>Цей рейтинг буде доречним, коли член SCS постійно працював понад усі свої узгоджені цілі, демонстрував корпоративне лідерство за межами свого бізнес-підрозділу, включаючи загальнодержавну роботу та руйнування відомчих бар'єрів, протягом усього робочого року. Абсолютно важливо, щоб ті, хто отримує цей рейтинг, також втілювали очікувану лідерську поведінку протягом усього робочого року в усіх аспектах своєї роботи.</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Члену SCS, який виконав саме те, що було узгоджено в його цілях, не слід ставити цей рейтинг. • Члену SCS, який вийшов за межі очікуваного при виконанні своїх цілей, але робив це не відповідно до очікуваної поведінки для своєї ролі, наприклад, виконуючи завдання за рахунок інших або навмисно працюючи відокремлено на шкоду іншим проектам, не слід ставити цей рейтинг. • Будь-якій особі, яка не відповідала мінімальним стандартам, не можна ставити цей рейтинг.
Висока ефективність (High performing)	<ul style="list-style-type: none"> • Деяка поведінка перевершила те, що очікувалося. • Виконано мінімальні стандарти. • Виконано понад те, що очікувалося, у деяких цілях. 	<p>Цей рейтинг буде доречним, коли член SCS постійно працював понад деякі зі своїх узгоджених цілей. Він повинен принаймні досягти очікуваних стандартів виконання для кожної цілі та перевершити їх у деяких, але не у всіх. Особи в цій категорії також повинні демонструвати хорошу лідерську поведінку протягом усього робочого року, з деякими прикладами корпоративного виконання за межами їхнього безпосереднього бізнес-підрозділу. Однак відсутність певної поведінки, зокрема тієї, що пов'язана з мінімальними стандартами, або наявність певної негативної поведінки має означати, що цим особам не слід ставити цей рейтинг.</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Члену SCS, який виконав саме те, що було узгоджено в його цілях, не слід ставити цей рейтинг. • Члену SCS, який вийшов за межі очікуваного при виконанні своїх цілей, але не був послідовним у своїй поведінці під час виконання цих цілей, не слід ставити цей рейтинг.

Рейтинг ефективності	Опис	Додаткові вказівки
		<ul style="list-style-type: none"> ● Члену SCS, який вийшов за межі очікуваного в більшості своїх цілей і робив це, іноді перевершуючи очікування щодо поведінки та лідерства, слід поставити цей рейтинг. ● Будь-якій особі, яка не відповідала мінімальним стандартам, не можна ставити цей рейтинг.
Виконує (Achieving)	<ul style="list-style-type: none"> ● Поведінка згідно з очікуваннями. ● Виконано мінімальні стандарти. ● Виконано згідно з очікуваннями за деякими цілями. 	<p>Цей рейтинг буде доречним, коли член SCS виконав саме те, що він погодився виконати у своїх цілях ефективності. Щоб отримати цей рейтинг, передбачається, що особа демонструє очікувану лідерську поведінку послідовно протягом усього робочого року.</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Член SCS, який виконав саме те, що було узгоджено в його цілях, повинен бути відмічений цією категорією. ● Члену SCS, який вийшов за межі очікуваного в кількох своїх цілях, відповідаючи поведінці, яку він погодився демонструвати, може бути поставлений цей рейтинг, якщо це було непослідовно, або якщо він не завжди демонстрував очікувану поведінку. ● Будь-якій особі, яка не відповідала мінімальним стандартам, не можна ставити цей рейтинг.
Частково виконано (Partially met)	<ul style="list-style-type: none"> ● Поведінка не на очікуваному рівні або непослідовна. ● Не виконано згідно з очікуваннями за деякими цілями. ● Мінімальні стандарти не виконані незалежно від іншого виконання. 	<p>Цей рейтинг буде доречним, коли член SCS виконав деякі, але не всі завдання, які він погодився виконати у своїх цілях ефективності. Окрім того, цей рейтинг має бути виставлений, якщо те, як особа поведилася під час виконання своїх цілей, не відповідало очікуваному стандарту її ролі.</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Член SCS, який не виконав те, що було узгоджено в його цілях, повинен бути відмічений цією категорією. ● Член SCS, який не продемонстрував або непослідовно демонстрував поведінку, необхідну від нього для виконання своїх цілей, повинен бути відмічений цією категорією.

У Структурі управління ефективністю SCS також наголошено на важливості, щоб заходи щодо незадовільної ефективності вживалися оперативно, шойно вона з'ясується. Зокрема, керівнику важливо зрозуміти, чи є проблема одноразовим спадом ефективності, чи тривалою проблемою, і надати допомогу підлеглому для повернення до ефективності, наприклад, шляхом відпустки чи коригування графіків роботи.

Якщо член SCS продовжує отримувати рейтинг «Не виконано» щодо мінімальних стандартів або «Частково виконано» щодо поведінки та цілей після

розумного періоду для покращення (не довше 3 місяців), до нього можуть застосувати заходи з приводу низької ефективності. Політика управління незадовільною результативністю⁶⁰, що застосовується до SCS, які працюють незадовільно, регулюється окремим нормативним документом. Вона повинна використовуватися, коли звичайні заходи з управління результативністю та підтримка не змогли призвести до результативності на необхідному рівні. Процес включає етапи: першого письмового попередження; останнього письмового попередження; та рішення про звільнення. Після кожного письмового попередження є період перегляду, протягом якого працівникам надається підтримка для покращення їхньої результативності.

Польща. Закон про державну службу⁶¹ передбачає, що першому оцінюванню підлягають особи, які вперше приступають до роботи на державній службі, і з якими трудовий договір укладається на 12 місяців (крім випускників Національної школи державного управління імені Президента Республіки Польща Леха Качинського). Безпосередній керівник проводить перше оцінювання, беручи до уваги: ставлення працівника, його прогрес у роботі, відносини з колегами та своєчасність виконання завдань; результати іспиту за підсумками підготовчої служби; складений працівником звіт про реалізовані завдання. Після цього керівник структурного підрозділу звертається з клопотанням до директора установи: у випадку надання позитивної оцінки – про укладення з оціненим трудового договору на невизначений строк, або у випадку надання негативної оцінки – про неукладення/розірвання трудового договору.

Державний службовець підлягає періодичному оцінюванню, яке проводить безпосередній керівник, кожні 24 місяці. Періодичне оцінювання також складається у разі зміни посади.

Державний службовець може отримати наступний службовий ступінь після позитивної оцінки, якщо вона містить вмотивоване клопотання безпосереднього керівника.

Критерії оцінювання і шкала оцінок визначені Розпорядженням Голови Ради Міністрів щодо умов і способу проведення періодичного оцінювання державних службовців та працівників державної служби⁶². Так, критерії оцінювання поділяються на обов'язкові та додаткові, які особа, яка оцінює, може обрати, якщо це обґрунтовано характером обов'язків оцінюваного.

Для посад, на яких робота полягає в безпосередньому керівництві працівниками, оцінювання проводиться із застосуванням таких обов'язкових критеріїв: управління людьми; прийняття рішень і відповідальність; організація роботи та орієнтація на досягнення цілей; співпраця; комунікація. Для керівників

⁶⁰ Managing Poor Performance Policy. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6706a867080bdf716392f0d3/09102024_-_SCS_Poor_Performance_Policy.pdf

⁶¹ USTAWA z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. Załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 lutego 2024 r. (Dz. U. poz. 409). URL: <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000040901.pdf>

⁶² ROZPORZĄDZENIE PREZESA RADY MINISTRÓW z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160000470/O/D20160470.pdf>

установ обов'язковими є усі вищеперелічені критерії, а також стратегічне управління.

Для інших посад обов'язковими є такі критерії: використання знань і професійне вдосконалення; сумлінність; організація роботи й орієнтація на досягнення цілей; співпраця; комунікація.

Оцінювач ознайомлює оцінюваного з критеріями оцінки та терміном складання висновку про результати оцінювання (осену на рісміе). Перед складанням висновку про результати оцінювання особа, яка оцінює, проводить з оцінюваним «оціночну» розмову, під час якої обговорює, зокрема: обов'язки, що виконувалися оцінюваним, спосіб їх реалізації; напрями подальшого професійного розвитку та потреби у сфері підвищення кваліфікації тощо.

Складання висновку про результати оцінювання включає такі етапи:

1) надання часткових оцінок щодо відповідності кожному з обов'язкових критеріїв і додаткових критеріїв, що впливають з опису займаної оцінюваним посади, за шкалою оцінок:

- значно нижче очікувань – 1 бал,
- нижче очікувань – 3 бали,
- на рівні очікувань – 5 балів,
- вище очікувань – 7 балів,
- значно вище очікувань – 9 балів;

2) встановлення загального рівня відповідності критеріям оцінки (шляхом обчислення середнього арифметичного із часткових оцінок) за шкалою:

- значно нижче очікувань – від 1 бала до 2 балів,
- нижче очікувань – понад 2 бали до 4 балів,
- на рівні очікувань – понад 4 бали до 6 балів,
- вище очікувань – понад 6 балів до 8 балів,
- значно вище очікувань – понад 8 балів до 9 балів;

3) надання позитивної оцінки – у разі встановлення загального рівня відповідності критеріям оцінки на рівні «значно вище очікувань», «вище очікувань» або «на рівні очікувань», за умови неотримання оцінюваним жодної з часткових оцінок на рівні «значно нижче очікувань»;

4) надання негативної оцінки – у разі встановлення загального рівня відповідності критеріям оцінки на рівні «нижче очікувань» або «значно нижче очікувань», а також у разі отримання оцінюваним принаймні однієї часткової оцінки на рівні «значно нижче очікувань»;

5) складання висновків щодо індивідуальної програми професійного розвитку оцінюваного.

Складаючи висновок, оцінювач бере до уваги висновки з «оціночної» розмови та негайно ознайомлює оцінюваного з висновком. У разі надання негативної оцінки має бути складене обґрунтування. У разі позитивної оцінки оцінювач може скласти вмотивоване клопотання про надання оцінюваному наступного службового ступеня.

Додатком до Розпорядження Голови Ради Міністрів щодо умов і способу проведення періодичного оцінювання державних службовців та працівників державної служби є Критерії оцінювання.

Таблиця 2

Критерії оцінювання державних службовців у Польщі

Компетенція	Опис та складові
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження на висловлюванні співрозмовника та турбота про взаємне розуміння. • Висловлювання у ясний і точний спосіб, адаптований до ситуації та співрозмовника (підбір стилю, мови та змісту). • Формулювання ясних і точних письмових висловлювань, адаптованих до ситуації та адресата. • Представлення переконливих аргументів відповідно до ситуації.
Креативність	<ul style="list-style-type: none"> • Пропонування або створення нових рішень. • Несхематичний підхід до завдань.
Переговори	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка до переговорів, зокрема розробка проєкту позиції, обсягу можливих поступок та аргументації. • Застосування технік і стратегій ведення переговорів. • Досягнення ефекту переговорів, прийнятного для керівництва.
Організація роботи та орієнтація на досягнення цілей	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення способу реалізації завдань/цілей. • Реалізація завдань/цілей у черговості, що враховує їх важливість і терміновість (встановлення пріоритетів дії). • Підбір необхідних ресурсів, що дозволяють реалізувати завдання/цілі. • Адаптація до мінливих обставин. • Наполегливість і залученість до реалізації завдань/цілей.
Орієнтація на клієнта/інтересанта	<ul style="list-style-type: none"> • Тактовна поведінка, що виражає повагу та розуміння до іншої особи. • Реагування на потреби клієнта/інтересанта, зокрема розпізнавання його потреб і пропонування рішень.
Прийняття рішень і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • Вироблення альтернативних рішень на основі аналізу інформації, зокрема потенційного ризику. • Прийняття рішень (рішучість). • Прийняття відповідальності за наслідки прийнятих рішень.
Поводження у кризових ситуаціях	<ul style="list-style-type: none"> • Розпізнавання кризових ситуацій та інформування про них зацікавлених сторін. • Вжиття дій, спрямованих на вирішення кризи. • Вироблення висновків із кризових ситуацій.
Сумлінність	<ul style="list-style-type: none"> • Виконання завдань відповідно до чинних стандартів (правил, принципів, процедур) і турбота про якість результатів. • Дотримання зобов'язань (реалізація завдань) у визначений час.
Аналітичне мислення	<ul style="list-style-type: none"> • Розрізнення суттєвої та несуттєвої інформації. • Відмічання взаємоз'язків між інформацією. • Формулювання висновків.
Використання знань і професійне вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> • Використання знань при реалізації завдань на займаній посаді. • Вдосконалення знань і навичок, необхідних для виконання завдань на займаній посаді, зокрема пошук і здобуття знань, використання кращих практик і досвіду інших.

	<ul style="list-style-type: none"> • Користування доступними джерелами інформації, рішеннями та технологіями.
Співпраця	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення у дії, що реалізуються разом з іншими особами, якщо є така можливість. • Турбота про добру атмосферу та відкритість у співпраці. • Відмічання внеску роботи інших осіб. • Врахування думки інших осіб. • Обмін знаннями й досвідом.
Публічні виступи	<ul style="list-style-type: none"> • Використання різних засобів передачі (наприклад, мультимедійних інструментів) та турбота про спосіб презентації (у тому числі самопрезентації). • Встановлення та підтримання контакту з аудиторією. • Управління часом виступу, зокрема дотримання часових рамок, гнучке реагування на потреби аудиторії. • Поводження зі стресом та емоціями, зокрема викликаними критикою і важкими запитаннями.
Управління людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Розподіл сфери відповідальності, завдань і повноважень працівникам (делегування завдань). • Моніторинг реалізації завдань та, у разі потреби, вжиття коригувальних або запобіжних заходів. • Мотивування працівників. • Надання працівникам зворотного зв'язку, що ґрунтується на оцінці їхньої залученості та способу реалізації завдань. • Вирішення конфліктів. • Підтримка працівників у професійному розвитку, зокрема ідентифікація потреб розвитку, пропонування розвивальних дій та моніторинг їх реалізації.
Стратегічне управління	<ul style="list-style-type: none"> • Створення візії та визначення стратегічних цілей на основі цілісного й перспективного бачення організації, оточення та стратегій розвитку. • Формулювання оперативних цілей на основі стратегічних цілей. • Аналіз ризику планованих дій стратегічного характеру.

Канада. Правові рамки відносин у федеральній державній службі Канади окреслює Закон про працевлаштування на державній службі⁶³, однак порядок оцінювання державних службовців передбачено низкою законів, директив і політик. Політика з управління персоналом⁶⁴ визначає, що Казначейська рада Канади делегує повноваження із внесення змін до стандартів оцінювання Головному керівнику з питань людських ресурсів (ОСНРО).

Директива про управління ефективністю⁶⁵ встановлює обов'язкові етапи циклу оцінювання, визначає ролі менеджерів та співробітників щодо управління ефективністю у центральному державному апараті, вимагає оформлення угод про очікування й цілі (performance agreements), і є обов'язковою для всіх департаментів і агентств.

Стандарт управління ефективністю, який є додатком до цієї Директиви, розкриває зміст документів і процесів, серед яких центральним елементом

⁶³ Public Service Employment Act (PSEA). URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-33.01/>

⁶⁴ Policy on People Management. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32621>

⁶⁵ Directive on Performance Management. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=27146>

управління ефективністю є угода про ефективність, яка повинна включати чіткі та вимірювані робочі цілі з відповідними показниками ефективності.

Обов'язки керівників відділів людських ресурсів та менеджерів щодо управління ефективністю керівного складу у межах центрального державного апарату визначає окрема Директива про управління ефективністю та талантами для керівного складу⁶⁶. Стандарт адміністрування управління ефективністю і талантами керівного складу, який є додатком до цієї Директиви, передбачає, що угода про ефективність укладається з кожним керівником.

Рейтинг ефективності відображає загальну ефективність керівника стосовно досягнутих результатів і демонстрації ключових лідерських компетенцій на основі шкали оцінювання⁶⁷:

- **неможливо оцінити (рівень 0):** якщо керівник працював менше трьох місяців на посаді протягом звітного періоду;

- **не відповідає очікуванням (рівень 1):** зокрема, якщо керівник не зміг створити або створив неприйнятні робочі продукти, послуги чи результати;

- **успішно з мінусом (рівень 2):** зокрема, якщо керівник непослідовно демонстрував задовільну ефективність чи перебуває в процесі набуття необхідних знань і навичок для відповідності очікуванням на посаді;

- **успішно (рівень 3):** зокрема, якщо досягнуто всіх очікувань щодо ефективності і всіх результатів, викладених у зобов'язаннях;

- **успішно з плюсом (рівень 4):** зокрема, якщо керівник перевищив очікування щодо ефективності або досяг успіху в умовах викликів, обсяг і складність яких були значно більшими порівняно з іншими керівниками того ж рівня;

- **перевершив очікування (рівень 5):** зокрема, якщо керівник продемонстрував справді виняткову ефективність, яка значно виходила за межі очікувань; досягнення та ефективна поведінка, пов'язані з усіма ключовими лідерськими компетенціями, мали величезний і стабільний позитивний вплив та цінність для організації і для державної служби тощо.

Окрім того, уряд Канади погодив Профіль ключових лідерських компетенцій і приклади ефективної та неефективної поведінки⁶⁸. Наприклад, ефективна поведінка заступника міністра полягає у тому, що він: виокремлює ключові проблеми зі складних, неоднозначних та швидкозмінних середовищ; враховує вплив економічного, соціального й політичного середовища на пріоритети відомства; залучає інших до розробки переконливого та адаптивного бачення; встановлює перспективні довгострокові цілі з широкою перспективою для покращення результатів для Канади і канадців тощо.

Водночас у Профілі наведені й приклади типових неефективних моделей поведінки для всіх ролей, зокрема, коли державний службовець: не враховує

⁶⁶ Directive on Performance and Talent Management for Executives. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32637#>

⁶⁷ Directive on Performance and Talent Management for Executives. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32637#>

⁶⁸ Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>

обмеженості ресурсів під час розробки стратегій та планів; дозволяє щоденним проблемам перешкоджати критично важливому довгостроковому плануванню; не враховує проблеми та інформацію, які можуть перешкоджати реалізації ключових аспектів бачення; проявляє нечутливість до різноманітних потреб, прагнень і можливостей членів команди або не усвідомлює їх тощо.

Оплату праці за результатами роботи у межах центрального державного апарату визначає Директива про адміністрування оплати за результатами роботи для певних вищих виключених та непередставлених груп і рівнів⁶⁹. Стандарт адміністрування оплати за результатами роботи, який є додатком до цієї Директиви, передбачає, що для того, щоб мати право на оплату за результатами роботи згідно з цією директивою, працівник повинен мати чинну угоду про ефективність та виконувати обов'язки за посадою мінімум три місяці поспіль.

Також Стандарт регулює бюджет на оплату за результатами роботи – це відсоток від загальних витрат на заробітну плату на кінець звітного періоду для працівників професійних груп та рівнів, до яких застосовується ця Директива. Конкретний відсоток залежить від кількості працівників в організації. Для організацій, в яких 20 або більше працівників, на яких поширюється ця директива, відсоток не повинен перевищувати 5 %.

Для отримання оплати за результатами роботи рейтинг ефективності працівника повинен бути не нижчим за «Успішно». Оплата за результатами роботи повинна розраховуватися пропорційно до фактичного часу, проведеного на відповідній посаді.

Оплата за результатами роботи може бути призначена як підвищення зарплати в межах діапазону (in-range salary increase) або як одноразова винагорода за результати роботи (lump-sum performance award). В обох випадках оплата є відсотком від зарплати працівника і залежить від рейтингу ефективності:

- Перевершив очікування (Рівень 5): до 10 %;
- Успішно з плюсом (Рівень 4): до 7 %;
- Успішно (Рівень 3): до 5 %;
- Успішно з мінусом (Рівень 2): 0 %;
- Не відповідає очікуванням (Рівень 1): 0 %;
- Неможливо оцінити (Рівень 0): 0 %.

Керівник відділу людських ресурсів уповноважений визначати підвищення в межах діапазону та одноразові винагороди відповідно до цієї Директиви, якщо ОСНРО не вказано інше. Коли обставини справи є настільки винятковими, що організація вважає за необхідне перевищити максимальні відсотки, встановлені в її бюджеті на оплату за результатами роботи, керівник відділу людських ресурсів повинен отримати попередню письмову згоду від ОСНРО.

⁶⁹ Directive on Performance Pay Administration for Certain Senior Excluded and Unrepresented Groups and Levels. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32623#>

Окрім базової зарплати, керівники можуть отримувати компенсацію на основі результатів діяльності, яка відображає рівень досягнення ними цілей та демонстрацію згаданих вище ключових лідерських компетенцій.

Водночас у результатах оцінки Програми управління ефективністю для керівних кадрів (EXRMP)⁷⁰ ідеться про те, що зв'язок між ефективністю та оплатою для керівників на державній службі є слабким. Серед викликів названі такі: робоче середовище державного сектору є неоднозначним, робота часто не піддається кількісному вимірюванню і не призводить до прибутків чи збитків; на відміну від приватного сектору, роботу керівників державного сектору важко монетизувати; робоче середовище в державному секторі засноване на співпраці, що ускладнює визначення індивідуальних «результатів».

Слід також зауважити, що одним із компонентів EXRMP є Система управління талантами та ефективністю керівників (ETMS)⁷¹, яка дозволяє адмініструвати винагороду на основі ефективності (бюджетний модуль). Вона включає модуль угод про ефективність із документацією щодо цілей та мірил ефективності й досягнення результатів, включаючи демонстрацію ключових лідерських компетенцій. Ступінь відповідності керівників ключовим лідерським компетенціям також вноситься до ETMS через описовий висновок, складений менеджером керівника.

Португалія. Внаслідок реформи державної служби у Португалії була скасована надбавка за вислугу років для більшості посад, а просування у кар'єрі та в оплаті праці стали пов'язані з оцінкою результативності⁷².

Управління людськими ресурсами забезпечується Генеральним директором з питань адміністрації та державної служби (DGAEP)⁷³, який надає установам вказівки щодо управління системами оплати праці, оцінювання та умов праці.

Як було зазначено вище, оцінювання результатів роботи державних службовців у Португалії здійснюється через Інтегровану систему SIADAP, в якій окремо виділено підсистеми оцінювання ефективності звичайних державних службовців, керівників і державних організацій.

Оцінювання ефективності державних службовців, які не займають керівну посаду та мають пряме функціональне підпорядкування оцінювачу протягом принаймні одного року, проводиться раз на два роки. У процедурі оцінювання ефективності у межах кожної організації беруть участь оцінювач (топ-менеджер організації або безпосередній керівник працівника) та координаційна рада з оцінки, до якої входить топ-менеджер організації, керівник відділу кадрів та 3–5 менеджерів середньої ланки або заступників топ-менеджера. Рада встановлює рекомендації для об'єктивного проведення оцінки й затверджує результати. Крім

⁷⁰ Evaluation of the Performance Management Program for Executives. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/evaluation-performance-management-program-executives.html>

⁷¹ Там само.

⁷² SIGMA Paper No. 71. Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_8f08a005-en.html

⁷³ Public administration characteristics and performance in EU28: Portugal. Released on EU publications website. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fe79f70c-960c-11e8-8bc1-01aa75ed71a1/language-en>

того, комісія з медіації, яка складається з 4 членів (2 представники працівників та 2 представники роботодавця), аналізує пропозиції щодо оцінки до її офіційного підтвердження.

Параметри оцінки ефективності включають оцінку результатів досягнення цілей за шкалою: «Перевищено» (5 балів), «Досягнуто» (3 бали), «Не досягнуто» (1 бал), а також компетенцій (наприклад, орієнтація на результат, командна робота, комунікація тощо), які оцінюються як «Високий рівень» (5 балів), «Проявлено» (3 бали), «Не проявлено» (1 бал)⁷⁴.

Під час оцінювання результатів розглядається досягнення державним службовцем цілей, якими можуть бути надання суспільних благ; якість, орієнтована на інновації, вдосконалення послуг і задоволення потреб кінцевих користувачів; спрощення, раціоналізація процесів, а також зниження операційних витрат; вдосконалення компетенцій працівників.

Фінальна оцінка – це середньозважене значення балів за двома параметрами: результати (мінімальна частка 60 %) та компетенції (максимальна частка 40 %).

Шкала оцінок є такою:

- Релевантна ефективність: 4–5 балів;
- Адекватна ефективність: 2–4 бали;
- Неадекватна ефективність: 1–2 бали.

Оцінка впливає на винагороду, кар'єру та навчання. Досягнувши двох оцінок «релевантна результативність», державний службовець може бути включений до списку державних службовців, яким може бути змінено рівень оплати за рішенням керівництва. З однією оцінкою «релевантна результативність» державний службовець може бути включений до списку державних службовців, які мають право на бонус за результативність.

Оцінювання керівників проводиться відповідно до тривалості їх обмеженого строку виконання обов'язків (мандата), що супроводжується результатами щорічного проміжного моніторингу. Так, оцінка керівників вищої ланки включає проміжний моніторинг щороку, до 15 квітня, коли керівник вищої ланки надсилає контролюючому члену уряду звіт про діяльність, що включає: самооцінку організації; зведений звіт, що показує ступінь виконання зобов'язань, включаючи основні рішення щодо управління людськими ресурсами та кваліфікації, управління фінансовими ресурсами і загальний результат застосування оцінки ефективності працівників.

Також для отримання підсумкової оцінки за 90 днів до закінчення обмеженого строку виконання обов'язків (5 років) керівник вищої ланки організації надсилає контролюючому члену уряду детальний звіт про проведену діяльність і досягнуті результати. Результати оцінки ефективності впливають на поновлення або припинення обмеженого строку виконання обов'язків керівників вищої та середньої ланки. Слід зауважити, що серед причин припинення мандата керівників визначені: його непоновлення після оцінки ефективності;

⁷⁴ Portuguese Central Public Administration Overview. EUPAN – The European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/2021/04/portuguese-central-public-administration-overview/>

недосягнення встановлених цілей; незастосування процедури оцінки ефективності працівників без поважних причин тощо.

Крім того, у SIADAP існує окрема підсистема оцінки ефективності організацій державного управління, яка ґрунтується на «Рамці оцінювання та підзвітності» (QUAR). QUAR пов'язана із циклом управління організаціями та встановлюється у взаємодії з компетентним органом кожного міністерства з питань планування, стратегії та оцінки. Загальна оцінка ефективності має вплив на бюджет організації та оцінку ефективності керівників вищої ланки.

Висновки

Управління результативністю як інструмент для покращення ефективності роботи окремих державних службовців і державних органів набуває дедалі більшої ваги у світовій практиці як відповідь на обмеженість бюджетних і кадрових ресурсів та потребу у більшій прозорості щодо використання державних коштів. Проведений аналіз закордонного досвіду свідчить, що індивідуальне оцінювання результативності державних службовців забезпечує обґрунтування для рішень щодо просування по службі, винагороди, навчання, припинення трудових відносин та персоналізує організаційну стратегію державного органу.

У державах-членах ОЕСР використовуються різні системи управління результативністю державних службовців, які дозволяють контролювати та оцінювати як безпосередньо їхню роботу, так і результати роботи окремих державних органів. Вони характеризуються визначеними в нормативних актах чіткими показниками, цільовими орієнтирами і системами моніторингу їх досягнення.

Значна частина держав-членів ОЕСР виокремлюють оцінювання результативності вищої ланки державної служби та керівників державних органів, що засноване на індикаторах лідерства, якості організаційного управління та передбачає оплату, пов'язану з результативністю.

Крім того, останніми роками низка держав запроваджує на державній службі практику приватного сектору щодо підвищення організаційної результативності, зокрема у частині прив'язки фінансової винагороди державних службовців до результатів їхньої роботи та надання нефінансових стимулів у разі високої результативності. Водночас ця практика потребує впровадження запобіжників для контролю проти маніпулятивної поведінки.

Аналіз свідчить про поширення багатоаспектних інструментів оцінювання державних службовців, особливо вищої ланки, на зразок методу оцінювання «360 градусів», а також про цифровізацію процесу оцінювання шляхом створення інтегрованих систем.

Водночас оцінювання результативності може перебувати під впливом суб'єктивних факторів, тому важливим є визначення стратегій для виявлення можливих негативних наслідків, забезпечення прозорості і підвищення довіри державних службовців до процедури. Інші держави запроваджують регулювання, спрямоване на посилення комунікації та участі державних

службовців у процесі, надання зворотного зв'язку, залучення інших учасників до процесу оцінювання, створення спеціальних органів для нагляду та захисту всього процесу оцінювання результативності.

Кращі практики держав-членів ОЕСР свідчать, що оцінювання результативності має на меті не лише вимірювання результатів роботи конкретного державного службовця, а й полягає у створенні і використанні інформації, яка дозволяє оцінити якість та ефективність всього державного управління.

*Дослідницька служба
Верховної Ради України*

** Цей документ підготовлений Дослідницькою службою Верховної Ради України як довідковий інформаційно-аналітичний матеріал. Інформація та позиції, викладені в документі, не є офіційною позицією Верховної Ради України, її органів або посадових осіб. Цей документ може бути цитований, відтворений та перекладений для некомерційних цілей за умови відповідного посилання на джерело.*