

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та управління результативністю на державній службі в інституціях та країнах ЄС

Наталя Мамченко, головний науковий консультант відділу з питань правової політики, організації публічної влади Дослідницької служби Верховної Ради України

Багатоджерельні системи оцінювання

– можуть включати інформацію від керівників, колег і підлеглих, самооцінювання, оцінки від інших осіб всередині чи за межами організації.

- Інструмент оцінювання «360 градусів»
- Інструмент оцінювання «180 градусів»



Варіанти джерел інструменту оцінювання «360 градусів»

Латвія: у процесі оцінювання можуть бути залучені інші особи, які надають відгук про виконання роботи працівником шляхом організації розширеного («180-градусного» або «360-градусного») оцінювання компетенцій. Розширене оцінювання можуть здійснювати підлеглі працівника, колеги, інші керівники, партнери, клієнти, а також представники неурядових організацій.

Естонія: оцінювання компетенцій та оцінка результативності – два методи застосовуються комбіновано. При оцінюванні у центрі уваги перебуває не стільки керівник та його особистість, скільки **команда, динаміка відносин між її членами та спільні виклики.**

Греція: під час оцінювання керівника безпосередні підлеглі заповнюють форму «Пульт команди», яка містить питання щодо функціонування структурного підрозділу, взаємовідносин та співпраці між його членами. **Заповнення та подання цієї форми є обов'язковим та поіменним.**

Цифровізація управління результативністю

Греція: з листопада 2025 року введено в експлуатацію нову цифрову **Систему управління людськими ресурсами у державному секторі (Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού)**, до якої передані всі дані Реєстру людських ресурсів державного сектору Греції. Серед ключових інновацій:

- **встановлення цілей виступає невід'ємною частиною оцінювання керівників;**
- **дані оновлюються у режимі реального часу.**

Латвія: впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (**HRIS**) для всієї державної адміністрації. Центром HRIS стануть кадрові дані (HR Core).

Нова HRIS дозволить здійснювати моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та HR-метрик у режимі реального часу. Весь шлях співробітника можна буде контролювати в одному місці.

Португалія: 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, SIADAP)**, яка складається з:

- підсистеми оцінки ефективності **організацій** (SIADAP 1);
- підсистеми оцінки ефективності **керівників** (SIADAP 2);
- підсистеми оцінки ефективності **працівників** (SIADAP 3).



Нова цифрова Система управління людськими ресурсами у державному секторі Греції

Рамки рейтингування за результатами оцінювання

Португалія: 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 результатів.

Велика Британія: у 2019 році відмовилася від системи управління ефективністю **«керованого розподілу» (forced distribution)**, яка передбачала обов'язковий примусовий розподіл та ліміт у 25% на відсоток державних службовців вищої ланки (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.



«Керований розподіл» передбачає ліміти на відсоток працівників, які можуть отримати високу оцінку

Оплата праці, заснована на результативності (Performance-related pay, PRP)

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 та інші.**

Способи визначення винагороди, залежно від результатів оцінювання:

- розраховується як відсоток від основної заробітної плати, який має або кумулятивний характер, або є змінною надбавкою за заслуги;
- призначається автоматично або дає державному службовцю право на винагороду за результативність залежно від рішення керівника та підтверджується при кожному оцінюванні результативності;
- виплата одноразового бонусу;
- збільшення основної заробітної плати, безпосередньо пов'язане з оцінюванням результативності.



Performance-related pay пов'язує заробітну плату державних службовців з результатами їхньої роботи

Особливості оцінювання результативності вищої ланки державної служби

Латвія: діяльність керівника установи не рідше, ніж один раз на 2 роки оцінює комісія з оцінювання, яка налічує не менше, ніж 5 членів. При проведенні розширеного оцінювання обов'язковими є самооцінка керівника установи та оцінка комісії.

Португалія: в Інтегрованій системі управління та оцінювання результативності у державному управлінні **SIADAP** окремо виділено підсистему оцінювання ефективності керівників.

Періодичність оцінювання

Щорічно: Європейська Комісія та значна кількість держав: Бельгія, Болгарія, Чехія, Естонія, Фінляндія, Франція, Греція, Італія, Латвія, Литва, Норвегія, Румунія, Словаччина, Іспанія.

Раз на півроку: Угорщина, Ірландія, Мальта.

На основі циклу у 24 місяці: Польща, а також для державних службовців, які не займають керівні посади – Португалія.

Частота оцінювання регулюється **на рівні державної організації:** Данія, Нідерланди та Німеччина.

Європейська Комісія

Оцінювання результативності службовців Європейської Комісії регулюється Регламентом № 31 (ЄЕС), № 11 (ЄАЕС), який встановлює **Службовий регламент посадових осіб та Умови працевлаштування інших службовців.**

Статті 43–45 Службового регламенту: здібності, ефективність та поведінка кожної посадової особи на службі є предметом щорічного звіту.

Посадовець, який перебував на одному щаблі свого класу протягом 2-х років, автоматично переходить на наступний щабель у цьому класі, якщо його результативність не була оцінена як незадовільна у щорічному звіті.

Нова стратегія Європейської Комісії щодо людських ресурсів: зміни щодо управління ефективністю, зокрема, навчання кандидатів перед призначенням на керівні посади. Метод оцінювання **«360 градусів»** як частина процесу підготовки лідерів.



*Нова стратегія Європейської Комісії
щодо людських ресурсів передбачає
зміни щодо управління ефективністю*

Європейський суд аудиторів у Спеціальному звіті 24/2024: «Державна служба ЄС – Гнучка система зайнятості» вказав недоліки:

- процедура звільнення посадовця з підстав некомпетентності може розпочатися лише після 3-ох послідовних незадовільних звітів про оцінку.
- це означає, що посадовця можна звільнити за некомпетентність лише через 5 років послідовно незадовільної роботи.
- з 2019 року в установах ЄС, які перевіряв Європейський суд аудиторів, не було жодного звільнення за некомпетентність, хоча щороку кілька звітів містять незадовільну оцінку.
- недостатність кроків для винагородження високих результатів. У Службовому регламенті не передбачено конкретних заходів для винагородження висококваліфікованих працівників. Категорія «задовільний/незадовільний» не заохочує керівників надавати більш деталізовану оцінку ефективності роботи.



English

About us - Our work - Publications - Press, media and events - Work with us -

EUROPEAN COURT OF AUDITORS / Report

Special report 24/2024: EU Civil service – A flexible employment framework, insufficiently used to improve workforce management

07/11/2024 EU institutions, agencies and other bodies

On this page

- Executive summary
- Introduction
- Audit scope and approach
- Observations
- Conclusions and recommendations
- Annexes
- Abbreviations
- Glossary
- Audit team
- Endnotes
- Timeline



The objective of this audit was to assess whether the EU institutions' employment framework provides them with the flexibility to meet recruitment needs and improve workforce management, and enable them to address the increasingly challenging circumstances that the EU faces. We found that the EU institutions dealt with emerging priorities by reallocating staff where most needed and diversifying recruitment channels. They relied more on staff with fixed-term contracts, although this brings business continuity risk. The institutions struggle to attract some profiles, and do not use all the flexibilities in their employment framework regarding staff performance and career opportunities. Our recommendations aim at improving the institutions' policies for their employment of temporary staff, their attractiveness as employers, and their workforce management.

Європейський суд аудиторів у своєму Спеціальному звіті 24/2024: «Державна служба ЄС – Гнучка система зайнятості» вказав низку зауважень щодо оцінювання ефективності

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

*Аналітичні та інформаційні матеріали
Дослідницької служби Верховної Ради України**

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

*Аналіз актуальних проблем державної політики та законодавчої діяльності в Україні, у тому числі у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, безпеки й оборони, захисту прав людини тощо

