

УДК 342.9

О. І. Кобелєв
перший заступник начальника
Державної податкової інспекції Печерського району
Головного управління
Державної фіскальної служби України в м. Києві

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПІДСТАВИ, ФОРМИ ТА НАСЛІДКИ

Прагнення України до європейської інтеграції, проведення адміністративної реформи висувають на перший план завдання створення професійної та ефективної державної служби. Саме стабільна і професійна державна служба є запорукою ефективною системи державного управління. В цьому контексті вкрай актуальним видається питання впровадження єдиної та прозорої системи оцінки діяльності державних службовців, адже йдеться про вимірювання як ступеня ефективності та результативності їх службової діяльності, так і якісних та об'єктивних показників кадрового потенціалу державних органів, зокрема, органів Державної фіскальної служби України (далі – ДФС).

До окремих аспектів проблеми оцінювання державних службовців зверталися В. Авер'янов, Г. Атаманчук, С. Дубенко, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Сороко, В. Травін, Г. Щокін та ін.

Метою статті є дослідити сутність, завдання, критерії оцінювання службової діяльності державних службовців, проаналізувати його підстави та наслідки, встановити недоліки існуючої системи оцінювання державних службовців та шляхи їх усунення.

Оцінювання результатів діяльності набуває більшого значення в країнах ЄС як ключовий момент у процесі управління людськими ресурсами, воно є на порядку денному кожного керівника та розглядається як важливий інструмент лідерства [9].

Варто зазначити, що вирішенню проблеми ефективності оцінювання державних службовців в Україні з використанням світового досвіду було присвячено Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», що реалізовувався відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади стосовно канадської програми співробітництва, підписаного 26 травня 2008 [1]. За результатами реалізації Проекту визначено, що основна проблема процедури щорічного оцінювання пов'язана з формальністю використання, а значить, і недовістю оцінювання діяльності державних службовців.

Майже в усіх країнах ЄС державні службовці працюють на основі опису своїх функцій, профілів компетенцій та/або угод щодо завдань/ цілей діяльності й тому зацікавлені в адекватному оціню-

ванні досягнення очікуваних результатів, успіху або невдач на шляху досягнення цілей.

Водночас варто відзначити рух до зменшення кількості характеристик, за якими здійснюється оцінювання; менше значення надається розгляду особистих якостей працівників (наприклад, пунктуальності, соціальних навичок, розумових здібностей) та характеристикам, які «здобути» не на робочому місці (освіта чи характер). Натомість, увага приділяється результатам діяльності відповідно до запланованих, до стратегічних цілей діяльності відомства та уряду в цілому, а також рівню володіння необхідними компетенціями. Важливо бачити загальну картину, враховувати складність діяльності, виклики, зовнішні та внутрішні проблеми та потреби. Нині перевага надається більш спрощеним із технічної точки зору підходам до оцінювання, які здебільшого спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін для розвитку їх компетенцій та нових можливостей [1].

В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи посадовців. Мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником.

Як зазначає М. Татаревська, оцінка персоналу – це процес збору інформації про роботу і поведінку працівника з метою аналізу цієї інформації та застосування в подальшому для управління цим співробітником. У разі коректного проведення оцінки співробітник отримує інформацію про те, що в нього виходить добре, які навички та компетенції йому необхідно розвивати для того, щоб повністю відповідати обійманій посаді або отримати підвищення. І в такому аспекті регулярна оцінка допомагає співробітникам розуміти своє місце в організації, бачити свої успіхи і усвідомлювати, які стоять перед ними завдання [7, с. 119].

Поняття оцінювання службової діяльності державних службовців не є новим для вітчизняного законодавства та практики. До набуття чинності Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, відповідно до Загального порядку проведення щорічної оцінки ви-

конання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затвердженого Наказом Головного управління державної служби від 31.10.2003 р. № 122, здійснювалась щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань [2]. Закон України «Про державну службу», який набрав чинності з 1 травня 2016 р., теж передбачає певні норми оцінювання результатів діяльності державних службовців. Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу», 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, виявлення потреби у професійному навчанні [5].

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.

Традиційно вимоги до професійної культури державного службовця включали етику поведінки, співробітництво, дисциплінованість. Для керівників вимоги дещо інші: здатність до переговорів, уміння організувати роботу підлеглих, оцінка та заохочення співробітників [3].

Як зазначається в науковій літературі, критерії та показники якості роботи державних службовців поділяються на загальні (характерні для всіх державних службовців) та специфічні (залежать від особливостей роботи кожного державного органу) [8].

Як критерій оцінювання персоналу досить часто застосовується індивідуальний трудовий потенціал службовця та різновиди його компетентності. Т. Зайцева розглядає такі види компетентності:

- посадова (позиційна) компетентність – якості співробітника, що забезпечують ефективне виконання ним вимог, які до нього ставляться відповідно до місця роботи і посади. Посадова компетентність – найбільш загальне поняття, що характеризує індивідуальний трудовий потенціал робітника. Вона включає професійну, соціальну, методичну і тимчасову компетентності.

- професійна компетентність означає «технічну» підготовленість працівника до виконання професійних функцій, пов'язаних зі спеціалізацією, наприклад, програміста, діловода, бухгалтера тощо. Вона передбачає знання співробітником специфіки тієї сфери діяльності, в якій він працює. Конкретні показники професійної компетентності безпосередньо залежать від посади і специфіки праці.

- соціальна компетентність відображає стосунки між людьми в процесі трудової діяльності та характеризує вміння спеціаліста працювати в команді, колективі, ефективно взаємодіяти з іншими колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами – заради досягнення поставлених цілей. Вона полягає в комунікативних спроможностях працівника і виявляється в культурі ділового спілкування [4, с. 240].

Щорічне оцінювання повинно здійснюватись відповідно до пріоритетів та планів діяльності державного органу та структурного підрозділу, з урахуванням завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, відповідно до принципів державної служби, етики поведінки, запобігання проявам корупції тощо. Безперечно, державні службовці органів ДФС України повинні чітко розуміти які саме якості та показники є предметом оцінювання їх службової діяльності. Крім того, об'єктивне та реальне оцінювання службової діяльності неможливе без ефективного планування державним службовцем органу ДФС України його діяльності, яке б включало орієнтованість на виконання стратегічних завдань відомства, на результат, досягнення конкретно поставлених завдань, а не лише «процес» діяльності. Як слушно зауважує В. Старков, із метою підвищення ефективності роботи системи державного управління необхідно запровадити планування результатів роботи, управління їх досягненням та оцінку результатів, з огляду на заплановані, що мають відповідати як завданням конкретної організації, так і завданням державної політики [6].

Основними факторами, що негативно впливають на оцінювання, є:

- проведення оцінювання та його результати залежать від ступеня відповідальності керівника за управління кадровим потенціалом;

- сприйняття у суспільстві (як серед державних службовців, так і керівників) оцінювання як негативного механізму контролю та покарання. Проведення щорічної оцінки не завжди використовувалося керівником як можливість змістовного спілкування між ним та державним службовцем для допомоги працівникові покращити свою діяльність, підвищити кваліфікацію та сприяти досягненню цілей організації;

- недосконала система планування діяльності (оцінювання має бути прив'язане до пріоритетних цілей та планів діяльності органів ДФС);

- відсутність коштів для належного матеріального заохочення державних службовців за результатами їх оцінювання, а також для фінансування розвитку спроможності органів виконавчої влади забезпечувати якісну реалізацію результатів щорічного оцінювання (стажування, ротация, тренінги тощо).

Щорічна оцінка й оцінювання результатів діяльності здійснюється безпосереднім керівником державного службовця і затверджується суб'єктом призначення. Підсумкова щорічна оцінка може бути виставлена державному службовцю таким чином:

– низька – державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корекції результату його роботи;

– задовільна – державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи;

– добра – державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;

– висока – державний службовець перевищив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

Водночас оцінювання результатів службової діяльності державного службовця за Законом 889-VIII передбачає виставлення негативної, позитивної або відмінної оцінки з її обґрунтуванням [5].

Державного службовця ознайомлюють із результатами оцінювання його службової діяльності під підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання. Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи.

Категорія «оцінювання» тісно пов'язана з розвитком, зокрема навчанням, а також мотивацією персоналу. Оцінювання службової діяльності державних службовців дає змогу зробити певні висновки щодо готовності персоналу до кар'єрного зростання, а також часто свідчить про потребу працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації. З результатами оцінювання повинно бути пов'язане також матеріальне заохочення службовців. Так, ч. 9 ст. 44 Закону України «Про державну службу» передбачає, що отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та просування по державній службі. У разі отримання державним службовцем за результатами оцінювання службової діяльності двох негативних оцінок підряд він підлягає звільненню зі служби [5].

Для підвищення ефективності здійснення оцінки службової діяльності державних службовців органів ДФС України треба насамперед виробити чіткі критерії оцінювання, передбачивши їх

у Типовому Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Водночас має бути мінімізований ступінь суб'єктивізму керівника на результати оцінювання. У Порядку слід обов'язково закріпити зв'язок критеріїв оцінки з очікуваними показниками досягнення результатів роботи відповідно до стратегічних цілей уряду, відомства та працівника. Таким чином, йдеться про потребу практичного удосконалення планування діяльності державних службовців як основи для оцінювання діяльності державних службовців, враховуючи досягнення запланованих результатів. При аналізі результативності праці варто враховувати реальне навантаження на працівників, фактори, які впливають на виконання покладених на службовця функцій; враховувати компетенції лідерства при оцінюванні діяльності керівників, відповідальність керівників за управління людськими ресурсами, етику поведінки державних службовців.

Крім того, для забезпечення належного управління організаційними змінами за результатами оцінювання потрібно передбачити чіткий механізм аналізу результатів здійснення оцінювання діяльності державних службовців та вдосконалити звітність за результатами оцінювання, зокрема, на рівні Державної фіскальної служби України.

Література

1. Досвід діяльності канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucs-hrm.org.ua>.
2. Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затверджений Наказом Головного управління державної служби від 31.10.2003 р. № 122 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>.
3. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 31.05.2002 р. № 39 // Вісник державної служби. – 2003. – № 3. – С. 74 – 88.
4. Зайцева Т. Управление персоналом: учебник / Т. Зайцева, А. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
5. Про державну службу: Закон України [прийн. Верх. Радою Укр. від 10.12.2015 р. № 889-VIII] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
6. Старков В. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС / В. Старков // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Patp/2010_1/index.html.
7. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська. За заг. ред. М. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
8. Шпекторенко І., Сидоренко Н. Компетентнісний підхід у щорічному оцінюванні професійної культури

державного службовця / В. Шпекторенко, Н. Сидоренко // Публічне адміністрування : теорія та практика. – 2009. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/Patp/2009-01/index.html.

9. Demmke C. Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: Procedure for Performance Appraisal, for Employee Interviews and Target Agreements / C. Demmke. – European Institute of Public Administration, 2007. – 131 p.

Анотація

Кобелев О. І. Оцінювання результатів службової діяльності персоналу органів Державної фіскальної служби України: підстави, форми та наслідки. – Стаття.

У науковій статті проаналізовано сутність та завдання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, досліджено критерії, підстави та наслідки оцінювання державних службовців, встановлено головні недоліки існуючої системи оцінювання державних службовців та можливі шляхи їх усунення.

Ключові слова: оцінювання, Державна фіскальна служба, реформа, державна служба.

Аннотация

Кобелев О. И. Оценка результатов служебной деятельности персонала Государственной фискальной службы Украины: основания, формы и последствия. – Статья.

В научной статье проанализированы сущность и задачи оценивания результатов служебной деятельности государственных служащих, исследованы критерии, основания и последствия оценивания государственных служащих, установлены основные недостатки существующей системы оценивания государственных служащих и возможные пути их устранения.

Ключевые слова: оценивание, Государственная фискальная служба, реформа, государственная служба.

Summary

Kobelev O. I. Evaluation of results of performance of staff of the state fiscal service of Ukraine: the base, forms and consequences. – Article.

The scientific article analyzes the essence and tasks of the evaluation results of the performance of public servants, explores the criteria, the grounds and consequences of evaluation of civil servants, sets out the main shortcomings of the existing system of assessment of civil servants and possible ways to address them.

Key words: evaluation, Government fiscal service of Ukraine, government service, reformation.