

**Проект Постанови КМУ про запровадження управління за цілями (МВО)
для державних службовців органів виконавчої влади**

Кабінет міністрів України з метою вдосконалення процесів управління персоналом в органах виконавчої влади та оцінювання результатів роботи державних службовців, для більш повної реалізації положень Закону України «Про державну службу» та (...), постановляє:

1. Затвердити Процедуру управління за цілями (далі — Процедура) для державних службовців, що є додатком цієї Постанови.
2. Встановити обов’язковість застосування Процедури для таких державних службовців:
 - 2.1. Всіх державних службовців, що обіймають посади категорій «А» та «Б».
 - 2.2. Державних службовців, що обіймають посади категорії «В», які на початок періоду оцінювання мають у підпорядкуванні п’ять та більше підлеглих.
3. Надати повноваження міністрам та керівникам ЦОВВ чи ТОВВ:
 - 3.1. Визначати посади категорії «В», на які розповсюджується застосування Процедури незалежно від кількості підлеглих.
 - 3.2. Розповсюджувати застосування Процедури на окремих державних службовців, що обіймають посади категорії «В».
 - 3.3. Повноваження, визначені пунктами 3.1 та 3.2, реалізуються шляхом видання письмового розпорядження, яке має бути видане до початку періоду оцінювання.
4. Визначити такі критерії для оцінювання результатів роботи державних службовців, на яких розповсюджується дія Процедури:
 - 4.1. Незадовільно — рівень виконання цілей менш ніж 50%, або Процедуру не пройдено у встановлені строки без наявності звільнення від її проходження.
 - 4.2. Задовільно — рівень виконання цілей від 50% (включно) до 80%.
 - 4.3. Добре — рівень виконання цілей від 80% (включно) до 100%.
 - 4.4. Відмінно — рівень виконання цілей 100% та вище.
5. Визначити такий порядок застосування результатів оцінювання, отриманих за пунктом 4:
 - 5.1. Дві чи більше незадовільних оцінки — звільнення з посади.
 - 5.2. Одна незадовільна оцінка — спільне розроблення державним службовцем та його керівником плану корегувальних дій з метою підвищення результатів у наступному періоді оцінювання.
 - 5.3. Задовільна оцінка — рекомендовано не розглядати державного службовця для підвищення, крім випадків, коли отримані за попередні п’ять років відмінні результати переважають над задовільними.

- 5.4. Відмінна оцінка — рекомендовано у першу чергу розглядати державного службовця для підвищення, крім випадків, коли отримані за попередні п'ять років задовільні та незадовільні результати переважають над відмінними.
- 5.5. Відсутність більш ніж однієї оцінки за попередні три роки внаслідок звільнення від проходження Процедури — рекомендовано не розглядати державного службовця для підвищення.

Процедура управління за цілями (МВО) для державних службовців

1. Мета документу.
2. Сфера застосування документу:
 - 2.1. Всі державні службовці, що обіймають посади категорій «А» та «Б».
 - 2.2. Державні службовці, що обіймають посади категорії «В», які на початок періоду оцінювання мають у підпорядкуванні п'ять та більше підлеглих.
 - 2.3. Інші державні службовці категорії «В», на посади яких розповсюджено застосування Процедури рішенням міністра або керівника ЦОВВ чи ТОВВ.
3. Загальна послідовність процедури управління за цілями.
 - 3.1. Період оцінювання — півроку (з 1 січня по 30 червня, з 1 липня по 31 грудня).
 - 3.2. Процедура може бути також розпочата для осіб, що призначені на посаду між 1 січня та 1 березня або 1 липня та 1 вересня. У такому випадку початок періоду оцінювання встановлюється датою призначення.
 - 3.3. Процедура може бути також закінчена для осіб, що звільняються з посади чи переводяться на іншу посаду між 1 травня на 30 червня чи 1 листопада та 31 грудня. У такому випадку кінець періоду оцінювання встановлюється датою звільнення чи переведення.
 - 3.4. Процедура розпочинається з установчої зустрічі, яка проводиться відповідно до пункту 4. На ній визначаються цілі МВО державного службовця на період оцінювання, критерії їхнього досягнення, вага цілей та здійснюється первинне заповнення форми МВО.
 - 3.5. Процедура закінчується на заключній зустрічі, яка проводиться відповідно до пункту 5. На ній оцінюється (вимірюється) рівень досягнення кожної цілі МВО, визначається загальний рівень виконання цілей МВО, аналізуються причини недосягнення цілей та здійснюється кінцеве заповнення форми МВО.
 - 3.6. Рекомендовано проводити між 20 березня та 25 квітня і між 20 вересня та 25 жовтня проміжні зустрічі для оцінювання прогресу у досягненні цілей та своєчасного ухвалення плану корегувальних дій на другу половину періоду оцінювання.
4. Установча зустріч.
 - 4.1. Установча зустріч проводиться протягом 20 робочих днів після початку періоду оцінювання, якщо інше не передбачено цією Procedурою.
 - 4.2. Рекомендовано проводити установчу зустріч державного службовця після того, як відбулась установча зустріч та, відповідно, визначені цілі його керівника. У випадку, якщо установча зустріч керівника не відбулася у встановлений для неї термін, дозволяється збільшити строк, визначений пунктом 4.1, на 10 робочих днів.

- 4.3. Установча зустріч повинна відбуватись особисто та наживо. У випадку неможливості проведення зустрічі наживо припускається віддалена особиста зустріч телекомунікаційними засобами.
- 4.4. Установча зустріч розпочинається з того, що керівник пояснює державному службовцю ключові показники діяльності його організації (підрозділу) та цілі МВО, встановлені для керівника особисто.
- 4.5. Наступним кроком є огляд функціональних обов'язків, повноважень, ресурсів організації (підрозділу) державного службовця та аналіз того, як вона може сприяти досягненню цілей МВО керівника.
- 4.6. На підставі попередніх кроків здійснюється спільне визначення цілей МВО державного службовця, досягнення яких сприятиме досягненню цілей МВО його керівника. Рекомендовано, щоб ініціативу в формулюванні власних цілей МВО проявляв сам державний службовець. Не припускається одностороннє формулювання цілей МВО керівником або тиск на державного службовця задля нав'язування йому цілей МВО, для досягнення яких в нього не вистачає повноважень, ресурсів або які не відповідають його функціональним обов'язкам.
- 4.7. Формулювання цілей МВО повинно відповідати SMART-критеріям:
- 4.7.1. Ціль є конкретною, тобто її формулювання дозволяє чітко вказати, що саме має бути досягнуто.
- 4.7.2. Досягнення цілі можна виміряти за допомогою конкретного показника, бажано кількісного.
- 4.7.3. Ціль має бути здійсненою, тобто для її досягнення у державного службовця повинні бути повноваження, ресурси, а також вона має відповідати його функціональним обов'язкам.
- 4.7.4. Ціль має бути узгодженою з цілями МВО керівника та сприяти їхньому досягненню.
- 4.7.5. Ціль має бути потенційно досяжною протягом періоду оцінювання.
- 4.8. Для кожної цілі вказується показник, за допомогою якого можна виміряти рівень досягнення цілі. Рекомендовано використовувати кількісні показники, що припускають об'єктивне та зовнішнє вимірювання (наприклад, статистичні дані, фінансова звітність, незалежні рейтинги, результати незалежних опитувань).
- 4.9. Для кожної цілі вказується цільове (планове) значення показника, яке відповідає повному досягненню кілі.
- 4.10. Для кожної цілі вказується вага. Сумарна вага всіх цілей має дорівнювати 100%.
- 4.11. Для окремих цілей можуть вказуватись особливі умови, наприклад, мінімальне значення досягнення цілі, з якого за її досягнення нараховується премія, та/або формула нарахування премії в залежності від рівня досягнення цілі.
- 4.12. Всі визначені цілі, їхні показники, вага та особливі умови записуються у формі МВО, яку рекомендовано вести у вигляді такої таблиці:

Ціль	Показник	Вага	Період	Цільове значення	Фактичне значення	% виконання
------	----------	------	--------	------------------	-------------------	-------------

- 4.13. Форму МВО підписують державний службовець та його керівник.

- 4.14. У випадку, якщо за результатами установчої зустрічі державний службовець та його керівник не дійшли згоди щодо формулювання цілей МВО, застосовується процедура ескалації.
5. Заключна зустріч.
 - 5.1. Заключна зустріч проводиться протягом 20 робочих днів після закінчення періоду оцінювання, якщо інше не передбачено цією Procedурою.
 - 5.2. Рекомендовано суміщати установчу зустріч нового періоду оцінювання із заключною зустріччю попереднього періоду оцінювання.
 - 5.3. Заключна зустріч повинна відбуватись особисто та наживо. У випадку неможливості проведення зустрічі наживо припускається віддалена особиста зустріч телекомунікаційними засобами.
 - 5.4. Заключна зустріч розпочинається з того, що державний службовець наводить ключові показники діяльності його організації (підрозділу) та фактичні значення показників для цілей МВО, встановлених на установчій зустрічі.
 - 5.5. Керівник повинен ретельно перевірити наведені значення показників, і у випадку підтвердження, занести їх у форму МВО. Рекомендовано керівникам до установчої зустрічі отримати незалежну оцінку чи вимірювання таких значень.
 - 5.6. На підставі порівняння цільових (планових) та фактичних значень для цілей МВО визначається рівень виконання кожної цілі у відсотках, який заноситься у форму МВО.
 - 5.7. Рекомендовано провести аналіз факторів, які сприяли або завадили досягненню цілі, провести аналіз помилок та зробити з них висновки.
 - 5.8. Далі обчислюється підсумковий рівень виконання цілей МВО як зважена за вагою кожної цілі сума рівня її виконання, цей підсумковий рівень заноситься у форму МВО.
 - 5.9. У випадку, якщо за результатами заключної зустрічі державний службовець та його керівник не дійшли згоди щодо фактичних значень показників для цілей МВО та, відповідно, рівня їхнього досягнення, застосовується процедура ескалації.
6. Процедура ескалації.
 - 6.1. У випадку, якщо штатний хід Процедури є неможливим через незгоду державного службовця та його керівника щодо цілей чи факторів, які мають бути узгоджені ними разом, здійснюється ескалація до вищого керівника, а саме:
 - 6.1.1. Якщо керівник державного службовця є головою ЦОВВ — до міністра, у підпорядкуванні якого знаходиться ЦОВВ, або до прем'єр-міністра, якщо ЦОВВ знаходиться у підпорядкуванні КМУ.
 - 6.1.2. Якщо керівник державного службовця є міністром або головою ТОВВ — до прем'єр-міністра.
 - 6.1.3. В інших випадках — до особи, якій безпосередньо підпорядковується керівник державного службовця.
 - 6.2. Звернення до вищого керівника здійснює керівник державного службовця, який повідомляє виключно про неможливість досягнення згоди, але не наводить своєї особистої позиції у конфлікті. Державний службовець має бути повідомлений про факт ескалації до кінця наступного робочого дня.

- 6.3. Якщо державний службовець не був повідомлений про факт ескалації відповідно до пункту 6.2, а відсутність ескалації унеможливило проходження ним цієї Процедури, він може самостійно звернутись до вищого керівника щодо ескалації.
 - 6.4. Вищий керівник визначає дату та час зустрічі для проведення тристоронньої зустрічі, яка повинна відбутися протягом 20 робочих днів після повідомлення про ескалацію, якщо інше не передбачено цією Procedурою.
 - 6.5. Рекомендовано залучати до тристоронньої зустрічі представника НАДС.
 - 6.6. Під час тристоронньої зустрічі керівник та державний службовець надають своє бачення конфліктної ситуації та наводять аргументи, що підтримують їхню позицію. Кожен з них повинен також висловити свою пропозицію щодо формулювання цілей чи факторів, щодо яких мало місце непорозуміння.
 - 6.7. Якщо під час тристоронньої зустрічі керівник та державний службовець не досягають згоди, то вищий керівник розв'язує ситуацію на свій розсуд, а його розв'язок стає обов'язковим для обох сторін конфлікту.
7. Виключення.
 - 7.1. Строк проведення будь-яких передбачених цією Procedурою зустрічей може бути подовжений у таких випадках:
 - 7.1.1. Тривала (понад 5 робочих днів) непрацездатність будь-якої із сторін — подовжується на кількість днів такої непрацездатності протягом строку.
 - 7.1.2. Відпустка будь-якої із сторін — подовжується на кількість днів відпустки протягом строку.
 - 7.1.3. Тривале (понад 5 робочих днів) відрядження будь-якої із сторін — подовжується на кількість днів відрядження протягом строку.
 - 7.1.4. Відсутність визначеного керівника державного службовця чи особи, що виконує повноваження такого керівника — строк встановлюється як 20 робочих днів після призначення керівника державного службовця чи особи, що виконує повноваження такого керівника.
 - 7.1.5. Існують інші обставини, що унеможливають проведення зустрічі у форматі, встановленому цією Procedурою — строк встановлюється як 20 робочих днів після припинення дії таких обставин.
 - 7.2. Державний службовець звільняється від проходження процедури оцінювання протягом відповідного періоду у таких випадках:
 - 7.2.1. Він призначений на посаду після 1 березня (для періоду з 1 січня по 30 червня) чи після 1 вересня (для періоду з 1 липня по 31 грудня).
 - 7.2.2. Він звільнений з посади або переведений на іншу посаду до 1 травня (для періоду з 1 січня по 30 червня) чи до 1 листопада (для періоду з 1 липня по 31 грудня).
 - 7.2.3. Внаслідок подовження установчої зустрічі відповідного до цієї статті така зустріч не відбулась до 1 квітня (для періоду з 1 січня по 30 червня) або до 1 жовтня (для періоду з 1 липня по 31 грудня).
 - 7.2.4. Внаслідок подовження заключної зустрічі відповідного до цієї статті така зустріч не відбулась до 1 квітня наступного року (для періоду з 1 липня по 31 грудня) або до 1 жовтня (для періоду з 1 січня по 30 червня).

7.3. У випадку, якщо період оцінювання є меншим за повні 6 місяців, то цільові значення показників, значення яких залежать від тривалості періоду, корегуються пропорційно до фактичної тривалості періоду оцінювання, а інші цілі, досягнення яких з урахуванням обґрунтованих сподівань потребувало б 6 місяців, дозволяється зараховувати за умови часткового досягнення, якщо воно є співрозмірним фактичній тривалості періоду оцінювання.