

Management by Objectives (MBO) in Civil Service

Управління за цілями (MBO) у публічній службі

Project Purpose

- Contribute to the development of the civil servants appraisal and evaluation system
- Adapt the MBO framework to the civil service environment
- Build a bridge between the KPIs for public administration and the HR management processes
- Develop a holistic approach to bonuses, promotions and terminations of civil servants

Мета проекту

- Сприяти розвитку системи оцінювання державних службовців
- Адаптувати модель МВО до умов державної служби
- Побудувати міст між системою КРІ органів державної влади та процесами управління персоналом у ній
- Розробити холістичний підхід до преміювання, просування та звільнення державних службовців

Fundamentals

- State as a service provider
- Top-down design: mission, vision, organization KPIs to employee objectives
- Employee objectives are SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bounded)
- MBO is a negotiation where both parties have voice, not a one-way street
- Subordinates' MBO are relevant and support their manager's MBO
- MBO appraisal has little space for subjective treatment

Засади

- Держава – сервісна організація
- Розборки згори донизу: від бачення/місії, KPI організації до цілей службовців
- Цілі службовців є SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, визначені у часі)
- MBO є перемовинами двох сторін, а не вулицею з одностороннім рухом
- Цілі підлеглих пов'язані та підтримують цілі керівника
- Оцінювання за MBO має мінімальний простір для суб'єктивізму



Define Organization Goals

Визначити цілі організації

- Inputs are the KPIs developed in the KPIs for Public Administration PGA project
- Example of Tier 1 KPIs:
 - Perception (measured by population surveys) → MBO for heads of civil service bodies / territorial divisions
 - Satisfaction (customer satisfaction surveys) → MBO for heads of bodies/division serving customers
 - Communication → MBO for heads of civil services bodies & information divisions
- Tier 2 KPIs → decomposition to all levels

- Вхідні дані – KPI, розроблені у проекті KPI для органів державної влади
- Приклади KPI 1-го рівня:
 - Сприйняття (опитування населення) → цілі MBO для голів органів влади, керівників територіальних підрозділів
 - Задоволення клієнтів (опитування клієнтів) → цілі MBO для керівників органів/підрозділів, що обслуговують клієнтів
 - Комунікація → цілі MBO для голів органів влади, керівників інформаційних підрозділів
- KPI 2-го рівня → розбиваються на цілі для всіх рівнів

Define Employee Objectives

Визначити цілі співробітника

- Time-bounded: semi-annually
- MBO setup meeting – within 10 working days of the MBO period:
 - Managers inform of KPIs and their own MBO objectives
 - Subordinates tell how their division could support manager's MBO
 - Parties negotiate subordinates' MBO based on resources & authority
- MBO form is filled and confirmed:
 - Objectives and their weights
 - Metrics / criteria of attainment
 - Special considerations (partial achievements, etc.)

- Обмеженість у часі: раз на півроку
- Початкова зустріч – протягом 10 робочих днів у початку періоду:
 - Керівник інформує про KPI та свої власні цілі MBO
 - Підлеглий визначає, як підрозділ може сприяти досягненню цих MBO
 - Сторони домовляються про MBO підлеглого зважаючи за ресурси та повноваження
- Заповнення та погодження форми MBO:
 - Цілі та вага кожної з них
 - Вимірювачі / критерії досягнення
 - Особливі умови (часткове досягнення тощо)

Objective / Ціль	Metric / Показник	Weight / Вага	Period / Період	Plan. Value / Цільове значення	Act. Value / Фактичне значення	% attained / % виконання
Public believes X is efficient, transparent, and not corrupt Суспільство вважає, що орган X є ефективним, прозорим, некорумпованим	Public perception (survey result) Суспільне сприйняття (результат опитування)	20%	01/2022-06/2022	70%		
Customers satisfied with X service Клієнти задоволені якістю обслуговування в органах X	Customer satisfaction Задоволення клієнтів (результат опитування)	20%	01/2022-06/2022	80%		
Budget deficit is under control Розумний дефіцит бюджету	% budget deficit % дефіциту бюджету	15%	01/2022-12/2022	4% *		
Fiscal burden is low Низький податковий тягар	Tax revenue % of GDP Податки як % ВВП	15%	01/2022-12/2022	28% **		
...

* - range 4%-6% pro-rated to 100%-0% attained / діапазон 4%-6% пропорційно в досягнення 100%-0%

** - range 28%-38% pro-rated to 100%-0% / діапазон 28%-38% пропорційно в 100%-0%

Performance Monitoring

Відстеження просування

- 1-2 intermediary meetings during the period (Apr/Oct or Mar+May/Sep+Nov)
- Monitoring meetings purpose:
 - To monitor progress in between MBO meetings
 - To provide feedback and take corrective actions early
 - To maintain manager's involvement in the affairs of his subordinates
- Meeting setup:
 - Update on the current KPI values
 - Dynamics and progress assessment
 - Corrective actions and/or adjustments to the MBO

- 1-2 проміжних зустрічі протягом періоду МВО (квіт/жов або бер+трав/вер+лист)
- Цілі проміжних зустрічей:
 - Відстежувати прогрес між зустрічами МВО
 - Надавати зворотній зв'язок та своєчасно корегувати плани
 - Підтримувати залучення керівника у стан справ підлеглих
- Формат зустрічі:
 - Надання оновлень з поточних значень КРІ
 - Оцінювання динаміки та прогресу
 - Корегування поточних дій та/або внесення змін до МВО

Performance Appraisal

Оцінювання результатів

- Semi-annual meetings
- Combine with the next-period setup
- Formal closure of the MBO form:
 - Final metrics (KPI values) written down
 - Criteria for attainment of MBO goals assessed
- Overall performance appraisal:
 - Actual vs. planned metrics compared
 - Variations analyzed and discussed
 - % of the goals attained is determined

- Зустрічі раз на півроку
- Можна поєднати з установчою зустріччю наступного періоду
- Формальне закриття форми МВО:
 - Записуються фінальні значення показників (KPI)
 - Оцінюються критерії досягнення цілей
- В цілому оцінюється результативність:
 - Порівнюються фактичні та планові значення показників
 - Аналізуються та обговорюються причини розходжень
 - Визначається % виконання цілей МВО

Objective / Ціль	Metric / Показник	Weight / Вага	Period / Період	Plan. Value / Цільове значення	Act. Value / Фактичне значення	% attained / % виконання
Public believes X is efficient, transparent, and not corrupt Суспільство вважає, що орган X є ефективним, прозорим, некорумпованим	Public perception (survey result) Суспільне сприйняття (результат опитування)	20%	01/2022-06/2022	70%	70%	100%
Customers satisfied with X service Клієнти задоволені якістю обслуговування в органах X	Customer satisfaction Задоволення клієнтів (результат опитування)	20%	01/2022-06/2022	80%	70%	87.5%
Budget deficit is under control Розумний дефіцит бюджету	% budget deficit % дефіциту бюджету	15%	01/2022-12/2022	4% *	5.5%	25% *
Fiscal burden is low Низький податковий тягар	Tax revenue % of GDP Податки як % ВВП	15%	01/2022-12/2022	28% **	34.2%	38% **
...

* - range 4%-6% pro-rated to 100%-0% attained / діапазон 4%-6% пропорційно в досягнення 100%-0%

** - range 28%-38% pro-rated to 100%-0% / діапазон 28%-38% пропорційно в 100%-0%

Performance Evaluation

- Based on performance assessment
- Variable compensation (bonus) calculated based on % of goals attained and the MBO “contracted” thresholds
- HR actions determined:
 - Continuous education
 - Promotion
 - Termination
- Other considerations (besides the MBO):
 - Legal constraints
 - Labor market situation
 - Competences (i.e. justified transition to another role instead of termination)

Ухвалення кадрових рішень

- Ґрунтується на оцінці результатів
- Змінна частина оплати праці (премія) розраховується на підставі % досягнення та узгоджених граничних значеннях
- Дії з управління персоналом:
 - Потреби у підвищені кваліфікації
 - Просування
 - Звільнення
- Інші міркування (окрім MBO):
 - Законодавчі обмеження
 - Ситуація на ринку праці
 - Компетенції (наприклад, може бути виправданий перевід на іншу роботу замість звільнення)