

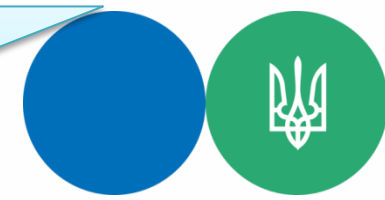
Державна  
податкова  
служба України

# ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ВИКОРИСТАННЯ БІБЛІОТЕКИ КРІ 'S

ДЕПАРТАМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Київ  
2023





## НОРМАТИВНО - ПРАВОВА БАЗА



1. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року №889-VIII (зі змінами).
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців" від 23 серпня 2017 року № 640 (зі змінами).
3. Наказ НАДС від 18 вересня 2020 року № 174-20 про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", та затвердження висновку.



## РЕЗУЛЬТАТИ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОРОКУ ПІДЛЯГАЮТЬ ОЦІНЮВАННЮ З МЕТОЮ:

Визначення  
якості виконання  
поставлених  
завдань

Прийняття рішення  
щодо преміювання

Планування  
кар'єри  
державних  
службовців

## ЕТАПИ ОЦІНЮВАННЯ

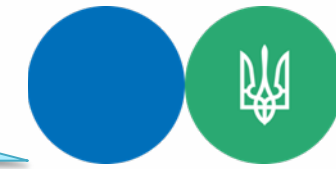
1  
Визначення  
завдань і  
ключових  
показників

2  
Визначення  
результатів  
виконання завдань

3  
Затвердження  
висновку  
(крім випадків,  
коли жодне із  
визначених  
завдань не  
підлягає  
оцінюванню)



## ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ



Державна  
податкова  
служба України

Визначення результатів виконання завдань проводиться у жовтні – грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

У разі виконання державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", обов'язків за іншою посадою державної служби *(за наявності розпорядчого акта про покладення виконання обов'язків або за розподілом обов'язків)* визначення результатів виконання завдань здійснюється з урахуванням положень пункту 8 Порядку керівником вищого рівня по відношенню до посади державної служби, яку він займає.

У разі звільнення державного службовця або його переведення на іншу посаду державної служби до затвердження висновку процедура оцінювання за посадою державної служби, яку він займав, припиняється.



## ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ



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 укладання).

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу.

Для визначення результатів виконання завдань безпосередній керівник спільно з керівником самостійного структурного підрозділу проводить з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії "Б" і "В", оціночну співбесіду.

Оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "Б" і "В", про виконання завдань і ключових показників та його письмового звіту, що подається у довільній формі (у разі його подання державним службовцем).



## ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ



Державна  
податкова  
служба України

**Визначення результатів виконання завдань та затвердження висновку не проводяться, якщо період між визначенням завдань і ключових показників та прийняттям наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань становить менше трьох місяців, а також якщо на дату прийняття такого наказу (розпорядження) державний службовець:**

- \* тимчасово відсутній на службі протягом семи місяців підряд;
- \* перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно до пункту 3 частини першої статті 25 Закону України "Про відпустки";
- \* відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;
- \* відсутній на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді відповідно до статті 77 Закону України "Про судоустрій і статус суддів";
- \* відсутній на службі у зв'язку з призупиненням дії трудового договору;
- \* відсторонений від виконання посадових обов'язків (повноважень) у порядку, визначеному законом.



# Алгоритм визначення результатів для державного службовця



1



Ознайомтеся із наказом про визначення результатів

2

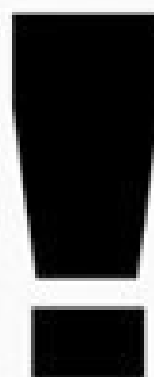


Якщо на строки оцінювання припадає ваше відрадження чи відпустка, зверніться із заявою про проведення оціночної співбесіди раніше

3



Підготуйте письмовий звіт або усні пояснення



Ознайомтеся із результатами оцінювання, а якщо не погоджуєтесь - висловіть зауваження



Пройдіть оціночну співбесіду



Заповніть форму щодо результатів виконання завдань

6

5

4

## Рекомендації для державного службовця



**Оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця про виконання завдань і ключових показників.**

**Також державний службовець може подати письмовий звіт у довільній формі.**

**Рекомендуємо самостійно визначитися щодо необхідності підготовки та подання письмового звіту.**

**Державному службовцю, який має невиконані завдання та/або ключові показники, рекомендується підготувати письмовий звіт, в якому обґрунтувати причини невиконання завдань і/або ключових показників, причини порушення строків їх виконання, а також дати загальну оцінку якості виконання завдань та досягнення результатів.**

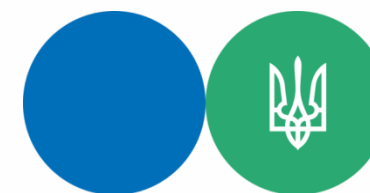
**У такому звіті державному службовцю рекомендується зазначити інформацію про додаткові ініціативи (за наявності) у ході виконання завдань, наприклад, пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення.**

**Якщо завдання та ключові показники переглянуті, у письмовий звіт рекомендується вносити останню редакцію визначених за результатами перегляду завдань і ключових показників.**





# РЕЗУЛЬТАТИ, ЯКІ ЗАПОВНЮЄ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ



Державна податкова служба України

Перед проведенням оціночної співбесіди державний службовець, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", заповнює форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", за відповідний рік згідно з додатком 9 у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання.

Державний службовець заповнює зазначену форму у відповідній частині і передає її безпосередньому керівникові в електронній формі.

## РЕЗУЛЬТАТИ виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за 2023 рік

Найменування державного органу Державна податкова служба України

Власне ім'я та прізвище Сергій КОВАЛЬ

Найменування посади Головний державний інспектор категорія посади  Б  В

Найменування структурного підрозділу\* Відділ ... управління ...

Найменування самостійного структурного підрозділу\* Департамент ...

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал**
1	<u>Надано ...</u>	<u>Протягом звітного періоду</u>	
	<u>Розроблено ...</u>	<u>Протягом звітного періоду</u>	
2	<u>Сформовано ...</u>	<u>Протягом звітного періоду</u>	
	<u>Підготовлено ...</u>	<u>Протягом звітного періоду</u>	

Середній бал \*\*\*

Оцінка***	Середній бал
<input type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

Обґрунтування оцінки:

Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку:  
 - «Проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади» (включаючи дистанційну і самостійну освіту роботу) нараховано 0,2 кредиту ЄКТС;  
 - «Держава без бар'єрів» (базовий курс) нараховано 0,1 кредиту ЄКТС;  
 - «Цифрові держслужбовці» (базовий курс) нараховано 0,2 кредиту ЄКТС;  
 - «Що таке державна політика і як її формувати» нараховано 0,1 кредиту ЄКТС;  
 - «Бюджетно податкова політика сучасної держави та напрями її реалізації» (підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроковою програмою) нараховано 0,8 кредиту ЄКТС.



## Алгоритм визначення результатів для безпосереднього керівника



## Рекомендації для безпосереднього керівника



Безпосередньому керівнику спільно з керівником самостійного структурного підрозділу рекомендується проводити оціночну співбесіду індивідуально з кожним державним службовцем.

Перед початком співбесіди повідомте державного службовця про час, орієнтовну тривалість та процедуру проведення співбесіди.

Рекомендуємо проводити співбесіду тривалістю не більше 30 хвилин.

Перегляньте визначені державному службовцю завдання і ключові показники на 2023 рік та результати щоквартального моніторингу.

Це допоможе виявити завдання, що дійсно не могли бути виконані через обставини, які об'єктивно унеможливили їх виконання і на які державний службовець не міг впливати.

Не залишайте на останній день опрацювання поданих вам звітів та заповнених форм. Звірте подані вам документи із визначеними державному службовцю завданнями і ключовими показниками.

Це допоможе вам швидко та якісно провести оціночну співбесіду, підготувати за потреби питання та завершити заповнення форми одразу після співбесіди.

У разі, якщо державний службовець не подав письмовий звіт, а заповнена форма в частині опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання не підтверджує факт виконання завдання – підготуйте перелік запитань для уточнення інформації щодо фактичного виконання завдань та ключових показників і підстав, що зумовили їх невиконання. Такі питання мають допомогти вам зрозуміти чи обґрунтованими є причини невиконання цього завдання.



## Рекомендований перелік питань при проведенні оціночної бесіди



1. Як, на вашу думку, можна було б покращити результати (підвищити практичну цінність) виконаного завдання?
2. У чому полягає причина порушення строків виконання завдання?
3. Чому ви проявляли низьку ініціативність при виконанні завдання?
4. Назвіть причину вашої низької самоорганізації, адже при виконанні завдання спостерігалася несамоцінність і потрібно було нагадувати про необхідність його виконання?
5. Чи можете назвати документи, до яких ви вносили пропозиції щодо їх удосконалення?
6. Яке із визначених завдань було складним для вас та чому?
7. Яке із визначених завдань було найбільш цікавим та чому?
8. Як ви покращили б виконання своїх завдань, якби у вас була така можливість?
9. Чи пройдено вами професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку?



## Результати, які заповнює безпосередній керівник



Після проведення оціночної співбесіди безпосереднім керівником заповнюється форма щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", за відповідний рік згідно з додатком 9 у частині виставлення балів, визначення оцінки та їх обґрунтування.

Безпосередній керівник разом з керівником самостійного структурного підрозділу виставляє державному службовцю негативну, позитивну або відмінну оцінку (крім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню) з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів згідно з додатком 5 до Порядку.

**РЕЗУЛЬТАТИ**  
виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за 2023 рік

Найменування державного органу Державна податкова служба України

Власне ім'я та прізвище Сергій КОВАЛЬ

Найменування посади Головний державний інспектор категорія посади  Б  В

Найменування структурного підрозділу\* Відділ ... управління ...

Найменування самостійного структурного підрозділу\* Департамент ...

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал**
1	Надано ...	Протягом звітного періоду	4
	Розроблено ...	Протягом звітного періоду	
2	Сформовано ...	Протягом звітного періоду	4
	Підготовлено ...	Протягом звітного періоду	

Середній бал \_\_\_\_\_ \*\*\*

Оцінка***	Середній бал
<input checked="" type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

Обґрунтування оцінки:

Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проходила ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки.



## Критерії виставлення балів

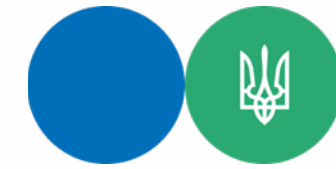


### КРИТЕРІЇ визначення балів

Бал	Критерії визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема через тимчасову непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень), простій, тимчасову відсутність державного службовця з інших причин
"0"	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
"1"	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництва тощо
"2"	Завдання виконано, але з порушенням строку виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проектів документів, проявляв низьку самостійність, недостатність знань нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)
"3"	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
"4"	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів, процесів, процедур, заходів або їх удосконалення. Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)

(додаток 5 із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 05.02.2020 р. N 58, у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30.09.2022 р. N 1106)

## ВАЖЛИВО!



Саме безпосередній керівник відповідає за оформлення форми в установленому порядку, в тому числі - за ознайомлення державного службовця з результатами виконання завдань.

У разі тимчасової відсутності державного службовця відомості щодо нього та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання зазначаються безпосереднім керівником.

Безпосередній керівник передає до служби управління персоналом оформлену в установленому порядку форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем за поточний рік.



## ВИСТАВЛЕННЯ БАЛІВ



Безпосередньому керівнику рекомендується виставляти бали у значенні від "0" до "4" або "Не підлягає оцінюванню" окремо за кожне завдання відповідно до критеріїв визначення балів, згідно з додатком 5 до Порядку.

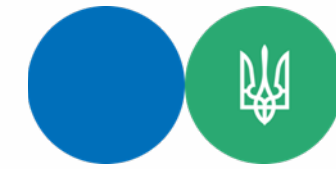
Оцінка виставляється на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів згідно з додатком 5 до Порядку.

За результатами розрахунку середнього бала безпосередньому керівнику рекомендується поставити позначку в графі "Оцінка" та заповнити графу "Обґрунтування оцінки", коротко аргументуючи, чому державний службовець отримав відмінну, позитивну або негативну оцінку.





## ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ СЕРЕДНЬОГО БАЛА



Для державного службовця було визначено 4 завдання, за які безпосередній керівник виставив: 2 бали, 4 бали, 4 бали, та одне завдання не підлягає оцінюванню, оскільки є скасованим або таким, що не виконано через об'єктивні обставини.

Необхідно додати отримані бали та поділити на кількість завдань, які підлягають оцінюванню:

$$(2+4+4):3=3,33$$

Таким чином у блоці "Оцінка" необхідно поставити відмітку в клітинці "позитивна".



## ВИКОРИСТАННЯ БІБЛІОТЕКИ КРІ 'S

Бібліотека КРІ - це

- ❑ панель показників, яку пропонується використовувати для управління ефективністю.
- ❑ інструмент для спрощення ключових показників ефективності та встановлення завдань, метою якого є надання додаткового набору можливих КРІ з точки зору управління індивідуальною ефективністю.

Даний інструмент:

- ✓ Не є обов'язковим
- ✓ Додаткове джерело для КРІs та завдань
- ✓ Необхідно адаптувати під потреби Служби
- ✓ Необхідно постійно переглядати



# Опис бібліотеки КРІ

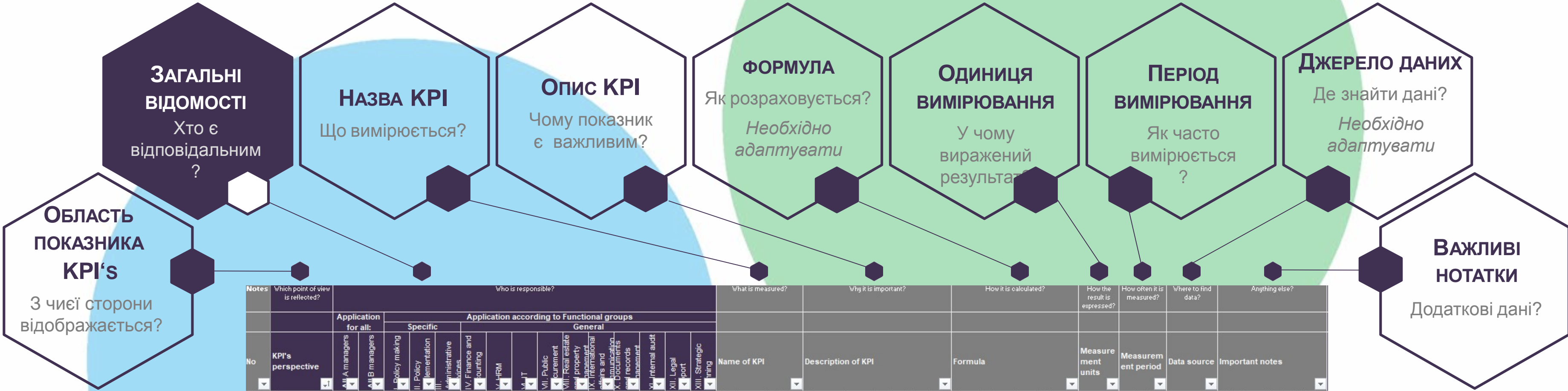
У бібліотеці КРІ знаходиться наступна інформація:

- **НАЙМЕНУВАННЯ КРІ** | Допомагає вказати конкретний КРІ.
- **ВИЗНАЧЕННЯ КРІ** | Надає основну концепцію, яку передбачає охопити індикатор (коротке пояснення, що вимірюється, чому це важливо).
- **ФОРМУЛА** | Поле попередньо заповнене загальною запропонованою формулою для оцінки КРІ, фактична формула для кожного КРІ повинна бути переглянута та розроблена Службою, оскільки забезпечення узгодженості оцінки є ключовим для управління ефективністю.
- **ВИМІРЮВАННІ ОДИНИЦІ** | Вказує запропоновані одиниці, як слід виражати результат (наприклад, одиниці, кількість, відсоток, співвідношення, валюта, дні, години, хвилини).
- **ПЕРІОД ВИМІРЮВАННЯ** | Вказує запропонований проміжок часу для вимірювання КРІ (наприклад, щороку, щокварталу, щомісяця).
- **ДЖЕРЕЛО ДАНИХ** | Це поле заповнюється Службою, вказуючи фактичну інформацію та джерело даних для оцінки КРІ. Будь-які категорії (опитування співробітників, звіти про ефективність тощо) джерела даних або конкретного джерела даних можуть бути вказані в цьому стовпці за рішенням ДПС.
- **ВАЖЛИВІ НОТАТКИ** | Вказує іншу відповідну інформацію про КРІ, таку як пропозиції щодо збору даних, альтернативи для вимірювання КРІ тощо.

# Бібліотека KPIs. Використання та управління

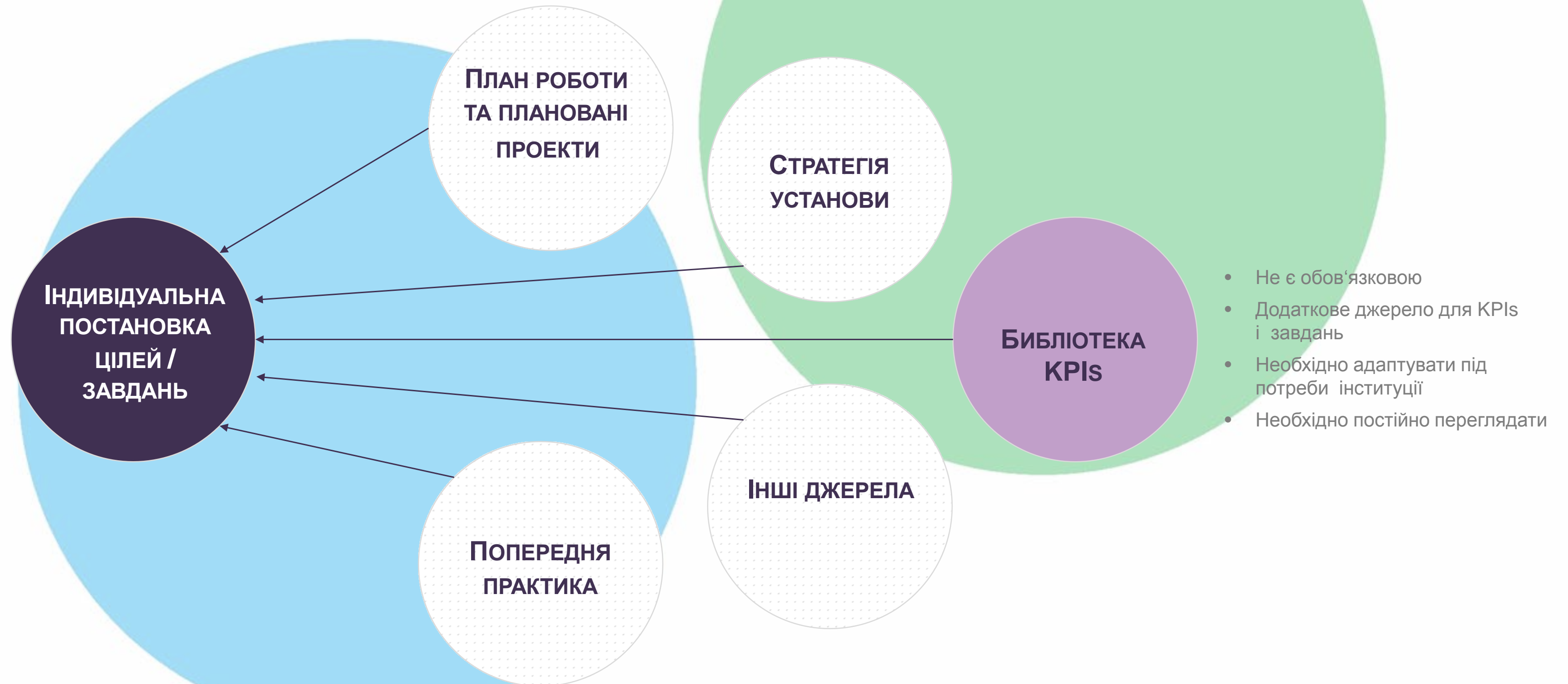
- Перелік запропонованих KPI разом із короткою додатковою інформацією знаходиться у розділі (листі) «Бібліотека».
- Додаткова інформація охоплює: показники для застосування, опис KPI, запропонована формула, одиниці вимірювання та період вимірювання, практичні примітки.
- Рекомендується використовувати фільтри, щоб легко знайти відповідні KPI.
- Поле джерела даних заповнюється інституцією із зазначенням фактичної інформації та джерела даних для оцінки KPI. Будь-які категорії (внутрішні джерела, зовнішні джерела, опитування працівників, звіти про ефективність тощо) можуть бути вказані в цьому стовпчику як рішення інституції.
- Формула стовпця заздалегідь заповнена загальною запропонованою формулою для оцінки KPI, фактична формула для кожного KPI повинна бути переглянута та розроблена інституцією, оскільки переконання в послідовності оцінок є ключовим фактором для управління ефективністю.
- Зміст бібліотеки KPI слід переглянути та доопрацювати, заповнити необхідну інформацію (список ключових показників, які слід переглянути та відкоригувати, при необхідності можна включити додаткові KPI, поле Формула оновити, поле Джерела заповнити).
- Рекомендується призначити відповідальну особу за доопрацювання та управління бібліотекою KPI. Власник бібліотеки KPI (файлу) ініціює огляд бібліотеки KPI, збирає відгуки, веде обговорення використання KPI в організації та надає консультації щодо застосування бібліотеки KPI в організації.
- Бібліотеку KPI слід переглядати та коригувати періодично, але не рідше одного разу на рік.

# Бібліотека KPIs заснована на передовий світовий практиці



Notes	Which point of view is reflected?	Who is responsible?														What is measured?	Why it is important?	How it is calculated?	How the result is expressed?	How often it is measured?	Where to find data?	Anything else?	
		Application for all:		Application according to Functional groups																			
		All A managers	All B managers	Specific				General															
No	KPI's perspective	All A managers	All B managers	I. Policy making	II. Policy implementation	III. Administrative decisions	IV. Finance and Accounting	V. HRM	VI. IT	VII. Public procurement	VIII. Real estate and property management	IX. Internal affairs and international communication	X. Documents and records management	XI. Internal audit	XII. Legal support	XIII. Strategic planning	Name of KPI	Description of KPI	Formula	Measurement units	Measurement period	Data source	Important notes
	1	Customer	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Effectiveness of public consultation process	To measure the proportion of regulations for which the consultation process was „adequate“ and improve the forms and methods of public consultation. The involvement of non-state actors in regulation is a cornerstone of the good governance discourse and a key item on the better regulation agenda.	The number of complement insights gathered during public consultations / The total number of insights gathered on consultations completed during reporting period *100	%	Yearly		The indicator might also include the measurement of other specific dimensions of consultation, i.e. scope, timing, and duration. The quality of public consultation might also be measured through Perceptions Surveys. The coordinator for public consultation process should be assigned.
	2	Customer	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	No	No	No	Yes	No	No	Number of customer complaints on service quality	Complaints can help an organization quickly and inexpensively identify areas for improvement. The organization should make every effort to ensure that consumers have nothing to complain about	Number of customer complaints about the quality of services compared to the previous period	Number	Yearly		
	3	Customer	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	First contact resolution (FCR)	How effectively customer queries are resolved at first contact	Total number of queries resolved / total number of queries received *100	%	Monthly		
	4	Customer	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	Private-public workshops & meetings organized	Proactive social partners involvement in policy making and implementation	Number of meetings or workshops organized / Number of meetings or workshops planned during reporting period *100	%	Yearly		
	5	Customer	No	No	Yes	Yes	No	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	No of educational press releases issues	Organizational and personal proactivity in policy implementation	Number of press releases issued/Number of press releases planned during reporting period *100	%	Quarterly		
	6	Customer	No	Yes	No	Yes	Yes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Services delivery in full, on time (DIFOT)	To what extent customer are getting what they want at the time they want it	Service requests or orders provided full on time / total service or orders provided *100	%	Monthly		

# Бібліотека KPIs - додатковий інструмент визначення KPIs та завдань



# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА – Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

Розробка завдань та ключових показників ефективності в організації має бути збалансованою відповідно до **7 категорій/перспектив для реалізації стратегії**.

## ПЕРСПЕКТИВА МІСІЇ

- ✓ Основні питання (неповний перелік) | Чи виконує організація свою місію? Чи дають наші програми заплановані результати?
- ✓ Приклад | Чи покращилась якість життя? Заходи: дохід на душу населення, ВВП, створення нового бізнесу.
- ✓ Інші думки | Переважно для застосування як КРІ організаційного рівня та вищого керівництва.

# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА – Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

Розробка завдань та ключових показників ефективності в організації має бути збалансованою відповідно до **7 категорій/перспектив для реалізації стратегії**.

## ФІНАНСОВА ПЕРСПЕКТИВА

- ✓ Основні питання | Як ми розглядаємо своїх платників податків / фінансових донорів / зацікавлених сторін? Чи досягає організація своєї кінцевої мети найбільш підходящим / найбільш ефективним способом? Наскільки ефективно ми виконуємо конкретну функцію?
- ✓ Приклад | Скільки коштує здійснення збору податку на прибуток? Заходи: відношення витрат на адміністрування податків до податкового доходу.
- ✓ Інші думки | Крім того, їх слід розглядати швидше як КРІ стратегічного рівня, ніж оперативний.



# KPI's ПЕРСПЕКТИВА –

## Область показника KPI в бібліотеці містить збалансовану систему показників

### ПЕРСПЕКТИВА КЛІЄНТА

- ✓ Основні питання | Як нас бачать люди, які користуються нашими послугами? Наскільки задоволені нашими послугами наші клієнти (сегментовані): громадяни, жителі, бізнес, відвідувачі тощо? Ми надаємо якісні послуги? Яким вважається рівень якості наших послуг? Скільки часу потрібно для обслуговування наших клієнтів? Наскільки прозорі наші результати для наших клієнтів? Наскільки ми відкриті для відгуків та пропозицій наших клієнтів? Наскільки стабільною є якість наших послуг? Наскільки добре ми знаємо своїх клієнтів?
- ✓ Приклад | Наскільки задоволені громадяни процесом декларування податків? Заходи: NPS (рівень задоволеності клієнтів ) щодо декларування податкової служби.
- ✓ Інші думки | I) Угоди про рівень послуг можуть допомогти чітко зрозуміти, яку якість послуг очікують / зобов'язують надавати; II) Слід враховувати різні джерела інформації, включаючи опитування споживачів, відгуки, отримані від споживачів, результати досягнення заздалегідь встановлених та узгоджених стандартів послуг, а також інші джерела; III) Зазвичай основні підрозділи діяльності відповідають за виконання цієї перспективи, особливо ті, хто безпосередньо взаємодіє із замовниками (адміністративні послуги, кол-центри, наглядові операції компанії, громадянами, резидентами тощо).

# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА – Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

## ВНУТРІШНЯ ПЕРСПЕКТИВА

- ✓ Основні питання | Якими сферами / процесами ми маємо цікавитись? Наскільки ефективні наші процеси? Яка наша вартість за конкретну операцію / послугу / елемент процесу? Як ми працюємо з точки зору допоміжної діяльності (загальні функції)? Який рівень цифровізації та автоматизації наших процесів/ послуги?
- ✓ Приклад | Наскільки наші процеси є поганими та ефективними? Показники: Частка наданих документів / послуг, які потребують переробки.
- ✓ Інші думки| I) Дуже важливо забезпечити послідовність вимірювання цих КРІ, оскільки важливо враховувати зміну оцінок; II) Ці показники можуть допомогти прийняти рішення щодо інвестицій та розподілу ресурсів.

# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА –

Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

## ПЕРСПЕКТИВА ПРАЦІВНИКА

- ✓ Основні питання | Як наші співробітники мотивовані, віддані та залучені? Наскільки привабливою є наша організація як роботодавця? Чи прагнуть наші співробітники до кар'єри в нашій організації? Чи сприймаються та розуміються цінності нашої організації? Як нам досягти успіху в майбутньому, розвиваючи та зберігаючи свої таланти?
- ✓ Приклад | Який рівень зайнятості в організації? Заходи: NPS (рівень задоволеності працівників).
- ✓ Інші питання | Зазвичай керівники (оскільки це пов'язане з керівництвом та управлінськими компетенціями) та служба персоналу відповідають за виконання цієї перспективи.

# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА – Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

## ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ НАВЧАННЯ

- ✓ Основні питання | Чи можемо ми продовжувати вдосконалювати та додавати вартість для наших клієнтів та зацікавлених сторін? Який наш внесок у постійне зростання в майбутньому? Чи налаштована організація продовжувати вдосконалюватися? Чи прагне наша організаційна культура до зростання? Чи кидаємо виклик собі зробити краще? Чи достатньо ми відкриті, щоб спробувати нові, інноваційні підходи? Скільки вдосконалень ми прийняли за даний період?
- ✓ Приклад | Чи дають наші нові підходи кращі результати? Показники: кількість змінних проектів, які перевищують їх цілі, інвестиції у навчання та розвиток.
- ✓ Інші думки | Для того, щоб створити культуру постійного зростання в організації, працівників слід заохочувати експериментувати та намагатися, вони не повинні боятися зазнати невдач або бути покараними, якщо така ситуація трапиться. Оскільки деякі впроваджені зміни можуть і навіть повинні бути невдалими, загальний результат впроваджених змін повинен переважати інвестиції (фінансові, часові тощо) протягом звітного періоду.

# КРІ's ПЕРСПЕКТИВА –

Область показника КРІ в бібліотеці містить збалансовану систему показників

## НАВКОЛИШНЕ СЕРЕДОВИЩЕ / ПЕРСПЕКТИВА ГРОМАДИ

- ✓ Основні питання | Як ми сприяємо сталому навколишньому середовищу та сталому майбутньому? Як ми можемо сприяти кращому суспільству в довгостроковій перспективі? Чи підтримує наша організаційна культура стійкий порядок денний? Чи заохочуємо ми своїх працівників бути активними громадянами та брати участь у соціальних заходах?
- ✓ Приклад | Який наш внесок у екологічну економіку? Показники: частка зелених процедур державних закупівель.
- ✓ Інше розуміння | Зазвичай ця перспектива відображає додаткову мілю, яку пройшла наша організація.

# Актуальні запитання та відповіді щодо визначення результатів виконання завдань державних службовців



Якщо безпосередній керівник державного службовця перебуває на посаді менше трьох місяців, чи має він право оцінювати результати службової діяльності підлеглого працівника?

Статтею 44 Закону України "Про державну службу" та Порядком передбачено, повноваження безпосереднього керівника державного службовця в процесі оцінювання. Отже кожен безпосередній керівник має здійснювати всі свої функції, передбачені процедурою оцінювання, незалежно від того скільки часу він обіймає свою посаду і на якому етапі оцінювання він був на таку посаду призначений.

Якщо безпосередній керівник державного службовця звільнився, а заступника немає, хто буде визначати результати виконання завдань державного службовця?

У наведеній ситуації функції безпосереднього керівника буде здійснювати виконуючий обов'язки за цією посадою. Якщо ж відповідні функції та повноваження ні на кого не покладені, то безпосереднім керівником, а саме найближчим керівником, якому прямо підпорядкований державний службовець, стає керівник вищого рівня (керівник структурного підрозділу або самостійного структурного підрозділу або органу відповідно).



Якщо безпосередній керівник державного службовця під час визначення результатів виконання завдань перебуває на лікарняному, хто проводить таке визначення?



У такій ситуації визначення результатів виконання завдань та інші функції безпосереднього керівника здійснює особа, яка виконує обов'язки такого керівника. Якщо згадана особа відсутня, вказані дії проводить керівник вищого рівня по відношенню до цього державного службовця.

Якщо для державного службовця не складалася індивідуальна програма, разом з тим він якісно виконав завдання у звітному періоді, чи можливо йому затвердити оцінку "відмінно"?



Критерії виставлення балів, що містяться у додатку 5 до Порядку, є обов'язковими. Згідно з цими критеріями бал "4" виставити за завдання можливо якщо воно виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення. Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС).

Отже, якщо індивідуальна програма державному службовцю не була складена, претендувати на найвищий бал за виконане завдання він не може, оскільки результати його роботи (проходження служби) не відповідатимуть наведеним критеріям.



Чи підлягають оцінюванню результати службової діяльності державних службовців категорії "Б" і "В", які перебувають за штатом державного органу?

Згідно з частиною першою статті 44 Закону України "Про державну службу", а також пунктами 12 та 14 Порядку, визначення завдань, визначення результатів виконання завдань та затвердження висновку щодо результатів оцінювання має бути здійснено щодо всіх державних службовців, які працюють на займаних посадах (з урахуванням умов, передбачених наведеними положеннями законодавчих актів). Отже, віднесення посади категорії "Б" або "В" за штат державного органу жодним чином не перешкоджає визначенню результатів службової діяльності державного службовця, який перебуває на такій посаді.

Якщо державний службовець на момент винесення наказу про визначення результатів виконання завдань тимчасово відсутній у зв'язку з відпусткою, чи обов'язково йому писати заяву та проходити визначення результатів виконання завдань раніше? Чи достатньо, щоб безпосередній керівник провів таке визначення без оціночної співбесіди в установлений строк?

Пунктом 37 Порядку передбачено, що у разі тимчасової відсутності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", або його повторної неявки для проходження оціночної співбесіди у визначені безпосереднім керівником строки визначення результатів виконання завдань проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) без оціночної співбесіди в установлений строк. У разі тимчасової відсутності у зв'язку з відрядженням або відпусткою такого державного службовця за його заявою до безпосереднього керівника оціночна співбесіда та визначення результатів виконання завдань проводяться раніше. Таким чином написання зазначеної заяви та проведення оціночної співбесіди раніше не є обов'язковим. Така заява - це додатковий інструмент для державного службовця за його бажанням зручно організувати процес оцінювання.



Чи потрібно оцінювати тих державних службовців, які були увільнені від роботи у зв'язку з призовом на військову службу по мобілізації?

Згідно з пунктом 14 Порядку визначення результатів виконання завдань, затвердження висновку не проводиться, якщо на дату прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань державний службовець відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду.

Виключення становлять державні службовці що є добровольцями територіальної оборони.

Оцінювання щодо них проводиться з урахуванням неможливості виконати завдання або ключовий показник якщо такі є недосяжними з об'єктивних причин, зокрема через наслідки бойових дій на території України, такі завдання або ключові показники можуть не переглядатися, у такому разі бали за такі завдання не виставляється, а показник не враховується при оцінці всього завдання.



## Які наслідки порушення процедури оцінювання?

Згідно зі статтею 44 Закону України "Про державну службу", а також положеннями Порядку кожен учасник процедури оцінювання має свою роль у цій процедурі і чітко визначені обов'язки. Статтею 65 згаданого Закону передбачено, що невиконання або неналежне виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, є підставою для притягнення такого державного службовця до дисциплінарної відповідальності. Таким чином, допущення учасниками процедури оцінювання порушень, які можуть полягати у застосуванні формального підходу до визначення завдань, порушенні встановлених термінів проведення оцінювання, неналежному заповненні форм, виставленні балів та оцінок, що не відповідають встановленим критеріям, та затвердженні висновку, який містить таку оцінку, є підставою для притягнення відповідного учасника процедури до дисциплінарної відповідальності.



## Затвердження висновку



❑ Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", в якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

❑ У разі коли жодне із завдань державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В", не підлягає оцінюванню, висновок не затверджується. Відповідні відомості зазначаються в особовій картці такого державного службовця.

❑ Державного службовця ознайомлюють з результатами оцінювання його службової діяльності під підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання.



## Затвердження висновку



□ Державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до Закону.



□ Наказ (розпорядження) керівника державної служби у відповідному державному органі про преміювання державних службовців, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання, видається на підставі затвердженого висновку (висновків).



- У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 Закону України "Про державну службу" та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення).
- Оскарження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій "Б" або "В", здійснюється відповідно до статті 11 Закону України "Про державну службу".



# Дякуємо за увагу!

Державна податкова служба України

