



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

**Н А К А З**

27 листопада 2017 року

м. Київ

№ 297

**Про затвердження Методичних рекомендацій  
щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та  
якості службової діяльності державних службовців, які займають посади  
державної служби категорій «Б» і «В»**

Відповідно до пункту 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, з метою належної організації виконання Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640,

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», що додаються.

2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

К.О. Ващенко

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства

України з питань державної служби

27 листопада 2017 року № 237

**Методичні рекомендації  
щодо визначення ключових показників результативності,  
ефективності та якості службової діяльності державних службовців,  
які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»**

**I. Загальні положення**

1. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (далі – Методичні рекомендації), розроблені з урахуванням частини другої статті 44 Закону України «Про державну службу», пункту 8 Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (далі – Типовий порядок), для використання державними органами.

2. Методичні рекомендації пропонується застосовувати під час щорічного визначення та періодичного перегляду завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців (далі – ключові показники), які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

3. Методичні рекомендації розроблено з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (далі – оцінювання), у плануванні й організації процесу визначення/перегляду завдань і ключових показників.

4. У Методичних рекомендаціях терміни вживаються в такому значенні:

завдання державного службовця – наперед визначений, запланований для виконання обсяг робіт (діяльності) протягом певного періоду з очікуваним досягненням мети, результатів у межах посадових обов'язків (функцій) державного службовця;

ключовий показник – це сукупність вимірюваних кількісних та/або якісних індикаторів (параметрів), які дозволяють оцінити прогрес у

виконанні державним службовцем визначених для нього завдань. Цей показник застосовується в процесі оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;

моніторинг – процес постійного систематичного збору та аналізу безпосереднім керівником даних/інформації за ключовими показниками з метою встановлення прогресу (ступеня) виконання завдань і визначення необхідності їх перегляду;

стратегічні документи – стратегічні документи державного рівня (Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015; Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03 квітня 2017 року № 275-р; Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р), галузеві (секторальні) стратегії, стратегічні документи регіонального, місцевого рівня (стратегія розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці, середньо строкові, довгострокові регіональні, місцеві програми соціально-економічного розвитку, цільові програми тощо);

звітний період – період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про проведення оцінювання.

## **II. Визначення завдань, ключових показників**

1. Завдання та ключові показники доцільно визначати індивідуально для кожного державного службовця. При цьому варто брати до уваги, що на відміну від функції, яка може здійснюватися державним службовцем постійно, виконання завдання має завершуватися досягненням конкретного результату, визначеної мети. Вимір ступеня виконання завдання (досягнення поставленої мети) рекомендується здійснювати за допомогою ключових показників.

2. Кожне завдання державного службовця рекомендується безпосередньо пов'язувати із стратегічними цілями, пріоритетними завданнями структурного підрозділу та в цілому державного органу, в якому працює державний службовець, з урахуванням обов'язків, прав, повноважень, відповідальності, що покладаються на державного службовця визначених у його посадовій інструкції, а також у положенні про відповідний структурний підрозділ, положенні про державний орган.

3. Завдання та ключові показники рекомендується розробляти на основі ретельного аналізу пріоритетів, стратегічних цілей, які визначені для

державного органу у стратегічних документах державного та регіонального рівня, з урахуванням компетенції відповідного структурного підрозділу, в якому працює державний службовець.

4. При визначенні завдань і ключових показників для кожного державного службовця доцільно передбачати спільну роботу безпосереднього керівника державного службовця (у визначених випадках керівника державної служби) та державного службовця.

5. При визначенні пріоритетних завдань кожного структурного підрозділу доцільно забезпечити належну командну (спільну) роботу державних службовців у кожному такому підрозділі. При цьому рекомендовано брати до уваги, що виконання пріоритетних завдань має забезпечувати певний внесок у досягнення стратегічних цілей державного органу.

6. При визначенні завдань та ключових показників рекомендується дотримуватися такої послідовності дій:

аналіз стратегічних документів, зокрема, стратегії державного органу, плану пріоритетних дій (плану роботи) державного органу на рік, планів роботи з реалізації стратегічних документів державного, регіонального та місцевого рівнів;

виокремлення керівником державного органу пріоритетних завдань для кожного структурного підрозділу та доведення змісту таких завдань до державних службовців у відповідних структурних підрозділах;

розроблення державними службовцями пропозицій щодо своїх завдань, внесення їх на розгляд безпосереднього керівника;

виокремлення керівником структурного підрозділу державного органу пріоритетних завдань для кожного державного службовця, який перебуває у його безпосередньому підпорядкуванні;

обговорення й узгодження змісту завдань і ключових показників з кожним відповідним державним службовцем. При цьому рекомендується провести індивідуальну бесіду з використанням рекомендованого переліку питань (додаток 1);

остаточне погодження завдань і ключових показників державного службовця його безпосереднім керівником (у визначених випадках керівником державної служби);

передача безпосереднім керівником державного службовця (у визначених випадках керівником державної служби) оригіналу погоджених завдань і ключових показників службі управління персоналом державного органу;

зберігання копій погоджених завдань і ключових показників державним службовцем та його безпосереднім керівником (у визначених випадках керівником державної служби).

Перед визначенням пріоритетних завдань і ключових показників для державного службовця рекомендується провести у кожному структурному підрозділі державного органу спільну зустріч (нараду, обговорення) усіх державних службовців, які в ньому працюють. У ході такої зустрічі (наради,

обговорення) доцільно поінформувати державних службовців про пріоритетні дії державного органу, структурного підрозділу на наступний рік.

7. Відповідно до пункту 11 Типового порядку визначення завдань і ключових показників для кожного державного службовця проводиться у грудні року, що передує звітному, або протягом п'яти робочих днів після призначення (переведення) на посаду.

У разі відсутності державного службовця у зв'язку з відпусткою, відрядженням чи його тимчасовою непрацездатністю, а також у випадках, визначених пунктом 6 Типового порядку, такі завдання і ключові показники визначаються протягом п'яти робочих днів з дня його виходу на роботу.

8. Відповідно до пункту 30 Типового порядку завдання і ключові показники визначаються:

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «Б» та обіймають посади керівників самостійних структурних підрозділів або прирівняні до них посади, - керівником державної служби;

державним службовцям, які займають інші посади державної служби категорій «Б» і «В», - безпосереднім керівником за погодженням з керівником самостійного структурного підрозділу (якщо він не є безпосереднім керівником такого державного службовця).

Абзацом другим пункту 29 Типового порядку передбачено, що завдання погоджуються безпосереднім керівником після їх обговорення з державним службовцем.

Приклади заповнення завдань державних службовців та ключових показників наведено у додатках 2 та 3 до Методичних рекомендацій.

9. Службам управління персоналом рекомендується проводити навчання державних службовців у формі семінару або тренінгу щодо визначення завдань і ключових показників.

### **III. Зміст завдань та ключових показників**

1. Завдання і ключові показники доцільно вимірювати в кількісному та/або якісному вираженні, відображаючи кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

2. Відповідно до пункту 12 Типового порядку кожному державному службовцю встановлюється від трьох до п'яти завдань на період, що підлягає оцінюванню.

При визначенні кількості таких завдань рекомендовано враховувати: зміст, кількість пріоритетних завдань визначених для структурного підрозділу, в якому працює державний службовець;

обов'язки, права, повноваження, відповідальність, що покладені на державного службовця;

період, який працює на відповідній посаді державний службовець;  
зміст роботи, яку виконує державний службовець, окремі повноваження (функції) можуть бути або ідентичними для декількох державних службовців, або перетинатися.

Завдання кожного державного службовця рекомендується пов'язувати із пріоритетами структурного підрозділу та стратегією/пріоритетами діяльності відповідного державного органу.

3. Ключові показники рекомендовано встановлювати з метою подальшого їх застосування для оцінювання (виміру) ступеня (повноти) виконання завдань та забезпечення можливості виміру ступеня виконання відповідного завдання.

4. При визначенні ключових показників доцільно використовувати такі рекомендації:

для кожного завдання визначається не більше п'яти ключових показників;

уникати нагромадження необґрунтовано великої кількості ключових показників, оскільки це може призвести до обтяження (перевантаження) самого процесу моніторингу виконання завдань і оцінювання результатів службової діяльності;

при формулюванні ключових показників (їх змісту) користуватись SMART-критеріями (додаток 4).

#### **IV. Моніторинг виконання та перегляд (уточнення) завдань, ключових показників**

1. Безпосередньому керівнику державного службовця рекомендується забезпечити систематичний моніторинг стану виконання завдань і досягнення ключових показників. З цією метою кожному керівнику структурного підрозділу та відповідно керівнику державної служби доцільно розробити систему моніторингу, яка б включала збір, аналіз і використання даних/інформації про стан досягнення ключових показників кожного державного службовця, який перебуває у підпорядкуванні. При цьому варто врахувати, що моніторинг забезпечує відслідковування прогресу у виконанні завдань (наскільки державний службовець просувається у досягненні ключових показників), на відміну від оцінювання, яке визначає наскільки результат вже досягнуто і завдання виконано відповідно до запланованого.

2. Дані моніторингу можуть бути підставою для корегування, уточнення ключових показників та/або завдань державного службовця.

Підставою для корегування, уточнення можуть бути зовнішні обставини, фактори (внесення змін до стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, положення про відповідний державний орган), які унеможливають не залежно від зусиль, можливості державного службовця досягти запланованого. Разом з тим низька виконавська дисципліна, невміння державного службовця не можуть бути підставами для корегування, уточнення завдань, ключових показників.

3. Результати моніторингу не рекомендується розглядати як результати оцінювання і, таким чином, бути використаними для застосування дисциплінарних стягнень. Вони, в першу чергу, можуть розглядатись як засіб виявлення незадовільного стану, прогалин, відставання у часі для подальшого ухвалення рішень щодо виправлення поточного стану.

4. Безпосередньому керівнику та у відповідних випадках керівнику державної служби рекомендується щоквартально проводити бесіду з державним службовцем, який перебуває у його підпорядкуванні, з метою з'ясування стану виконання завдань і досягнення ключових показників, причин відставання або незадовільного стану досягнення ключових показників.

5. Підставою для внесення змін до змісту, переліку завдань і ключових показників може бути, зокрема:

зміна пріоритетів та стратегічних цілей державного органу, річного плану роботи державного органу;

визначення нових стратегічних цілей державного органу у відповідності до нових (змінених) стратегічних документів;

ухвалення нових чи зміна чинних стратегічних документів державного та/або регіонального, місцевого рівнів;

зміна завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

**РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК**  
**питань для проведення співбесіди безпосереднім керівником з**  
**державним службовцем під час визначення завдань**  
**і ключових показників**

У процесі обговорення змісту завдань та ключових показників державному службовцю та його безпосередньому керівнику необхідно з'ясувати спільне розуміння пріоритетних задач структурного підрозділу на наступний рік, можливість відповідного внеску (здійснивши конкретні дії) в загальні результати роботи державного органу (в залежності від повноважень, прав, обов'язків державного службовця, доклавши певних зусиль).

Результати співбесіди покликані допомогти виокремити пріоритетні завдання для державного службовця та розробити ключові показники.

Рекомендується послуговуватися таким переліком питань, який не є вичерпним:

1. Які пріоритетні задачі структурного підрозділу стосуються безпосередньо Вас, враховуючи Ваші посадові обов'язки?

2. Яким чином виконання Вами своїх посадових обов'язків забезпечуватиме виконання тієї чи іншої пріоритетної задачі нашого структурного підрозділу?

3. Що для Вас може бути пріоритетним у наступному році? Яким пріоритетним задачам структурного підрозділу, стратегічним цілям державного органу це відповідає?

4. Які завдання для себе на наступний рік Ви можете визначити? Які зусилля Ви маєте докласти (що конкретно зробити) та скільки часу буде потрібно, щоб виконати ці завдання?

5. Чи існують і які саме передумови, застереження, які необхідно врахувати для забезпечення виконання завдань та досягнення ключових показників? Які існують потенційні загрози невиконанню запланованого? Як ці загрози можна упередити?

6. Які конкретно ключові показники Ви можете визначити, щоб розуміти, що завдання Вами виконано? Наскільки ці ключові показники відповідають SMART-критеріям?



Додаток 2  
до Методичних рекомендацій

**Приклади заповнення форми**

ПОГОДЖУЮ

Керівник апарату обласної державної  
адміністрації

\_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали та прізвище)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ,  
ключові показники результативності, ефективності та  
якості службової діяльності державного службовця,  
який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»**

Найменування державного органу обласна державна адміністрація

Прізвище, ім'я, по батькові Івасів П.О.  Б  В  
Посада директор Департаменту (категорія посади)

Найменування структурного підрозділу Департамент освіти і науки обласної  
державної адміністрації

Найменування самостійного  
структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Завдання:

первинне;  переглянуто за результатами  I кв.  II кв.  III кв.

Номер завдання	Завдання (визначається безпосереднім керівником разом з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1.	Забезпечення прозорості та інформаційної відкритості діяльності закладів освіти	100% закладів освіти всіх типів і форм власності на своїх веб-сайтах (у разі їх відсутності - на веб-сайтах своїх засновників) забезпечили доступ до інформації, що передбачена статтею 30 Закону України «Про освіту»	Квітень 2018 року	

		<p>У 100% закладів освіти всіх типів і форм власності створено та діють колегіальні органи громадського самоврядування.</p> <p>100% закладів освіти всіх типів і форм власності на своїх веб-сайтах (у разі їх відсутності - на веб-сайтах своїх засновників) оприлюднили фінансові звіти про надходження та використання всіх отриманих коштів у 2017 році, у тому числі благодійної допомоги та коштів, які надійшли з інших джерел, не заборонених законодавством.</p>		
2.	Розширення мережі інклюзивних класів у загальноосвітніх навчальних закладах	У порівнянні з 2017 роком на 25% збільшено кількість класів з інклюзивним навчанням	Вересень 2018 року	
3.	Покращення матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти	<p>Створено у 23 опорних навчальних закладах сучасні інформаційно-бібліотечних центри</p> <p>26 опорних навчальних закладів забезпечено предметними кабінетами (сучасними засобами навчання)</p>	Вересень 2018 року	
4.	Створення умов для підвищення рівня професійної	Службою управління персоналом департаменту визначено потреби державних	Грудень 2018 року	

компетентності державних службовців	службовців, працівників департаменту в професійному навчанні		
	Щонайменше 75% державних службовців, працівників департаменту взяли участь у тренінговій програмі, за результатами чого покращили свої знання, уміння та навички з питань взаємодії з громадськістю, забезпечення громадського самоврядування в закладах освіти	Червень 2018 року	
	Щонайменше 50% державних службовців департаменту для підвищення рівня власної професійної компетенції використовують дистанційні форми підвищення кваліфікації	Жовтень 2018 року	
	Усі керівники структурних підрозділів департаменту проводять щоквартально внутрішні тренінги для персоналу в структурних підрозділах, які очолюють	Грудень 2018 року	

\_\_\_\_\_

(керівник державної служби)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

Ознайомлення державного службовця

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)



Додаток 3  
до Методичних рекомендацій

**Приклади заповнення форми**

ПОГОДЖУЮ  
Начальник Управління  
організаційно-аналітичної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали та прізвище)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ключові показники результативності, ефективності та**  
**якості службової діяльності державного службовця,**  
**який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»**

Найменування державного органу Міністерство (назва)

Прізвище, ім'я, по батькові Петренко П.П.  Б  В  
Посада головний спеціаліст (категорія посади)

Найменування структурного підрозділу відділ взаємодії з громадськістю

Найменування самостійного структурного підрозділу Управління організаційно-аналітичної роботи

Завдання:

первинне;  переглянуто за результатами  I кв.  II кв.  III кв.

Номер завдання	Завдання (визначається безпосереднім керівником разом з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1.	Удосконалення форм та методів проведення консультацій з громадськістю	Підготовлено доповідну записку для керівника щодо ключових проблем в організації процесу проведення консультацій з громадськістю та шляхів їх вирішення	Квітень 2018 року	

		Запроваджено сучасні інформаційно-комунікативні технології в організації консультацій з громадськості в процесі формування державної політики	Листопад 2018 року	
2.	Вдосконалення роботи із зверненнями громадян	Розроблено та запроваджено електронну базу даних пропозицій громадян, інституїв громадянського суспільства щодо сфер державної політики	Квітень 2018 року	
		Проведено семінар для представників відповідних структурних підрозділів Міністерства з питань роботи із пропозиціями громадян	Травень 2018 року	
		Створено базу даних експертів із числа представників інститутів громадянського суспільства з питань сфер державної політики	Лютий 2018 року	
3.	Запровадження дієвих форм інформування громадськості з пріоритетів державної політики у відповідній сфері	Підготовлено три види друкованих інформаційних матеріалів (інфографіки) з ключових пріоритетів державної політики у відповідних сферах	Жовтень 2018 року	
		На офіційному веб-сайті Міністерства створено окремий розділ «Інформація про	Липень 2018 року	

	результати реалізації державної політики»	
	Створено та підтримуються сторінки Міністерства в соціальних мережах (Facebook, Twitter)	Квітень 2018 року

Начальник відділу взаємодії з громадськістю  
(посада безпосереднього керівника)

\_\_\_\_\_  
–  
(підпис)

Сидорчук А.В.  
(ініціали та прізвище)

Ознайомлення державного службовця

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Додаток 4  
до Методичних рекомендацій

**SMART-критерії**

<b>S (specific)</b>	Показник має бути конкретним. Формулювання показника має розумітися однозначно та мінімізувати можливість суб'єктивного широкого тлумачення.
<b>M (measurable)</b>	Показник має піддаватися вимірюванню. Вимір здійснюється в кількісному та/або якісному вираженні. При цьому зазначається бажане (очікуване) значення показника. При використанні кількісного виміру зазначається одиниця виміру.
<b>A (attainable)</b>	Показник має бути реалістичним та досяжним з точки зору наявності необхідних компетенції та ресурсів (часових, фінансових, людських, інформаційних і т.п.), які наявні в розпорядженні структурного підрозділу.
<b>R (relevant)</b>	Показник має бути релевантним, тобто відповідати повноваженням (компетенції) державного службовця. Досягнення такого показника має призводити до виконання завдання в цілому.
<b>T (time frame)</b>	Встановлення граничної (кінцевої) дати (періоду) досягнення показника.





