

Сердюк Виталий Александрович

магистрант направления подготовки
«Государственное и муниципальное
управление»
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
Челябинский филиал
Россия, Челябинск
elna.serdjuk@mail.ru

Vitaly A. Serdyuk

master of the direction of preparation
«The public and municipal administration»
Russian academy of national economy and
public service under the President
of the Russian Federation
Chelyabinsk branch
Russia, Chelyabinsk

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ ДЛЯ ОЦЕНКИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
СЛУЖАЩИХ ¹**

**USING KPI TO EVALUATE THE
PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS**

Аннотация

Оценка показателей эффективности является составной частью оценки деятельности кадров на государственной службе. КРІ на сегодняшний день – это одна из самых действенных систем стимулирования достижения высоких результатов персоналом по многим направлениям деятельности. В некоторых организациях её часто используют для определения числовых показателей результативности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. В статье предпринята попытка рассмотреть возможность и целесообразность применения данных показателей для комплексной оценки деятельности государственных служащих.

Ключевые слова:

государственные служащие, оценка деятельности, мотивация деятельности, КРІ, ключевые показатели эффективности

Abstract

The evaluation of performance indicators is an integral part of the evaluation of the activities of personnel in the civil service. KPI are currently one of the most effective methods of achieving high results in many areas of activity. In financial authorities, it is often used to achieve numerical performance indicators for evaluating their activities. The article attempts to consider the possibility and expediency of using these indicators for a comprehensive assessment of the activities of civil servants.

Keywords:

government employees, performance evaluation, motivation of activity, KPI, key performance indicators

Введение. Ключевые показатели эффективности (от англ. *Key Performance Indicators, KPI*) – это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность [1]. КРІ – инструмент, позволяющий контролировать и оценивать работу персонала, подразделения и организации в целом, они также позволяют помочь в оценке реализации определенной стратегии. Если КРІ не связаны с целью и не устанавливаются исходя из ее содержания, то показатели бессмысленно использовать. Ценности и цели – это основные

¹ Научный руководитель: Лукин Анатолий Николаевич, кандидат культурологических наук, доцент Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ Челябинский филиал

мотиваторы деятельности человека [5]. Технологии постановки, пересмотра и контроля достижения целей и задач легли в основу современного управления.

Цель работы. Обоснование целесообразности использования ключевых показателей эффективности для оценки деятельности государственных служащих.

Методология исследования. В своей работе мы использовали структурно-функциональный анализ, а также общенаучные методы – объяснение, сравнение, описание, абстрагирование.

Обсуждение. Оценка деятельности организаций и персонала с использованием KPI базируется на системе сбалансированных показателей (являющихся инструментом стратегического управления результативностью). В наши дни наблюдается устойчивый тренд на повсеместное применение этого метода стратегического управления, функция которого заключается в ориентации деятельности на долгосрочные цели. При этом предполагается, что при достижении всех целей на нижних уровнях иерархической ступени, главная цель достигается автоматически [1; 3; 7].

В 1992 году система KPI стала известной миру после её внедрения в компании Analog Devices. На территории постсоветского пространства эта технология вошла в практику примерно с начала 2000-х годов. Сейчас в России разработана и продолжает совершенствоваться нормативно-правовая база, определяющая возможности и порядок внедрения ключевых показателей эффективности для оценки деятельности в управленческих структурах. Однако общее мнение специалистов всех уровней сходится в том, что оценка деятельности государственных служащих должна осуществляться в соответствии с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, соответствующих требованиям новых задач и функций в условиях совершенствования системы государственного управления [1].

KPI наиболее часто применяется при разработке комплекса мер по мотивации и стимулированию персонала [3].

По-прежнему проблемой для многих организаций является непонимание того, как правильно внедрить KPI. Показатели эффективности – это числовые индикаторы деятельности сотрудника, либо подразделения в целом. На основании этих индикаторов и строится система мотивации и оплаты труда госслужащих. Внедрение подобной системы включает несколько этапов [6]. Как правило это:

1. Постановка целей, и на основе этого, формулирование стратегии развития подразделения или организации.

Именно на первом этапе определяется вектор развития, а также функции структурного подразделения, которые будут ему присущи в процессе достижения общих целей.

2. Формулирование показателей результативности деятельности и определение их индикативных значений, а также увязка их с системой оплаты труда.

Конкретные индикативные значения KPI устанавливаются для каждого подразделения и сотрудника (KPI руководителя подразделения совпадают с KPI его подразделения в целом). В случае достижения значений KPI всеми сотрудниками подразделения, автоматически достигаются коллективные KPI.

Показатели KPI, а также система их расчета определяются индивидуально, исходя из особенностей работы каждого сотрудника. Они могут быть, например, количественными:

- процент выигранных судебных дел;
- количество изготовленной продукции;
- количество привлеченных покупателей;
- количество подготовленных высококвалифицированных специалистов;
- количество отобранных кандидатов по результатам аттестации;
- индекс ротации кадров и т.д.

Рассмотрим качественные показатели KPI – это индикаторы соответствия поведения кадров установленным правилам, степени их выполнения обязанностей согласно должностным инструкциям и регламентам. производственного поведения, оценка выполнения сотрудником своих основных должностных обязанностей:

- точность исполнения поручений, дисциплина труда;
- соответствие результата работы полученному заданию;
- готовность в оптимальные сроки выработать правильные решения;
- ответственное отношение к результатам своего труда;
- полнота и своевременность планирования деятельности оперативность её корректировки с учётом изменения ситуации;
- качество контроля и регулирования работы своих подчиненных и т.д.

Здесь особенно важно, чтобы KPI отвечали следующим требованиям:

- конкретность (однозначность толкования);

- понятность;
- измеримость (всё, что неизмеримо, то плохо управляемо);
- сотрудник должен быть уверен в том, что ему по силам достичь установленных значений KPI.

Когда индикаторы определены, разрабатывается формула расчета KPI. Пример определения заработной платы с учетом KPI:

$$\text{Заработная плата} = \text{постоянная часть (оклад)} + \text{переменная часть (премия)}$$

В зависимости от выполнения KPI и начисляется премия.

Целесообразно использовать тестовый запуск системы KPI. Удобно внедрить KPI сначала в одном отделе, чтобы провести обкатку и устранить возможные недочеты, а уже потом распространить ее действие на все подразделения.

После анализа эффективности системы следует её корректировка. В случае возникновения проблем при тестировании, как система KPI в целом, так и отдельные индикаторы могут быть переработаны [4].

При внедрении KPI часто возникает проблема правильного подсчета достигнутых сотрудниками значений. В мире и у нас в стране используются с успехом специализированные CRM, которые могут фиксировать и считать KPI почти автоматически. Но для структур с небольшим количеством сотрудников, а также на начальной стадии запуска системы их применение может оказаться недопустимо затратным, а, следовательно, нецелесообразным. При подобных обстоятельствах проще и экономнее производить расчёт значений KPI в таблицах Excel или похожих табличных редакторах.

Так как KPI используются для стимулирования деятельности персонала через установление справедливого размера заработной платы, считать их лучше по итогам месяца.

Алгоритм подсчета включает следующие шаги:

1. Определяем вес каждого показателя в порядке значимости. При этом наиболее значимым считается индикатор, чье влияние на конечный результат максимально.
2. Оцениваем, каких показателей достиг каждый сотрудник, и занесём их в таблицу следующего вида:

KPI	Вес показателя KPI	Плановое значение (цель)	Фактическое значение (факт)	Индекс KPI
показатель 1	0.5	20%	22%	0.550
показатель 2	0.3	20%	18%	0.270
показатель 3	0.2	20%	29%	0.290
Итого:	1	Коэффициент результативности		1.110 (111%)

3. Сравнивая плановые (целевые) значения показателя с фактически достигнутыми результатами, подсчитываем так называемый индекс KPI.

$$\text{Индекс KPI} = \text{вес KPI} * \text{факт} / \text{цель}$$

4. Суммировав индексы по каждому показателю, получаем коэффициент результативности (K_p), на основании которого и производится расчет премии по KPI.

По итогам окончательных расчетов имеем возможность рассмотреть три варианта коэффициентов результативности (K_p):

1) $K_p = 1$ – сотрудник выполнил план и получает дополнительно премию в полном размере.

2) $K_p > 1$ – сотрудник перевыполнил план и к его зарплате добавляется полная премия и бонус, размер которого зависит от процента перевыполнения плана.

3) $K_p < 1$ – сотрудник не выполнил план, премия в таком случае начисляется в уменьшенном размере или не начисляется вовсе.

В нашем случае по произведенным расчетам $K_p > 1$ сотрудник дополнительно получает премию и бонус, рассчитанный от 111%.

Однако системы, основанные на KPI, вовсе не универсальны и имеют как положительные, так и отрицательные стороны [4].

К минусам таких систем можно отнести:

- сложность внедрения. Разработка KPI достаточно сложна и затратна и влечет за собой значительные трудовые, временные и материальные затраты;

- сопротивление сотрудников. Зачастую они не понимают, чем внедрение KPI может быть им полезно. А если организация идет по пути наименьшего сопротивления и вместо добавления к окладу премий или других стимулирующих выплат просто дробит его на постоянную и переменную части, недовольство сотрудников только растет, и мотивация их к работе снижается;

- невозможность внедрить систему в отношении «творческих» сотрудников. Для дизайнеров, художников и многих других специалистов разработать KPI достаточно сложно. Также трудности могут возникнуть и при внедрении в отделах, непосредственно не влияющих на прибыль предприятия, а выполняющих обслуживающие функции: бухгалтерия, IT-отдел, канцелярия и прочие.

К плюсам KPI также относят:

- повышение мотивации сотрудников (при правильном внедрении). Помимо материальной (премии в зависимости от выполнения KPI), использовать и систему нематериального стимулирования. Например, наиболее результативные сотрудники в первоочередном порядке включаются в кадровый резерв для зачисления на руководящие должности;

- экономия фонда оплаты труда. Несмотря на высокие первоначальные материальные затраты, при дальнейшем использовании система позволяет поощрять только действительно эффективных сотрудников;

- улучшение системы контроля. При использовании KPI для оценки эффективности конкретного сотрудника можно легко оценить, с какими аспектами работы он справляется хорошо, а где возникают проблемы.

Заключение. Рассмотрев систему оценки результативности деятельности организаций и персонала с использованием KPI, мы пришли к выводу, что ее применение возможно в сферах, но при этом нужно понимать, что в различных видах деятельности необходим особый, тщательно продуманный и сбалансированный подход. Для аттестации персонала удобнее использовать своего рода «триаду» эффективности:

- по количеству выработанной нормы, переработки и выполнению дополнительных поручений помимо основного направления;

- по качественному выполнению требований руководства на отсутствие ошибок, жалоб от других сотрудников;

- по срокам установленных временных рамок на решение поставленных задач, либо выполнено досрочно или с опозданием.

Выполнение всех трех пунктов будет затруднительно, но даже соответствие двум из них значительно повышает КПД и может быть вознаграждено. При разработке мотивации на основе данных о ключевых показателях эффективности, исключается формальный подход. Появляется желание применять новые методики

для достижения результатов и выполнения поставленных целей. Тем самым, система мотивации дает возможность организовать функционирование всего подразделения как единого организма. Всё перечисленное в полной мере подходит для органов государственной власти.

Использование KPI для качественной оценки деятельности государственных служащих в настоящее время как никогда актуально.

Список использованных источников

1. Аксютин Ю.В. Оценка труда государственных служащих в России и за рубежом // Современный город: власть, управление, экономика. 2014. Т. 1. С. 35-53.
2. Вишнякова М. В. Мифы и правда о KPI. – М.: ЛЕТОПИСЬ, 2017. 274 с.
3. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. 160 с.
4. Лукин А.Н., Воропанов В.А., Орлов П.А., Яцун А.Н. Использование ключевых показателей результативности деятельности кадров на государственной и муниципальной службе // Социум и власть. 2021. № 1 (87). С. 90-102.
5. Лукин А.Н. Онтология ценностей // Социум и власть. 2011. № 3 (31). С. 104-108.
6. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. 211 с.
7. Сердюк В.А. Основные подходы к оценке деятельности государственных служащих // Бизнес и общество. 2021. № 1 (29). С. 8.