

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №2, Том 10 / 2018, No 2, Vol 10 <https://esj.today/issue-2-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf>

Статья поступила в редакцию 04.04.2018; опубликована 29.05.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки, 2018 №2, <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Lesina T.V., Chernov D.A. (2018). Key performance indicators in the service. The effectiveness of civil servants. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(10). Available at: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (in Russian)

УДК 331.103.32

ББК 65.241

Лесина Татьяна Викторовна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Калужский филиал, Россия
Доцент кафедры «Экономическая безопасность»
Кандидат экономических наук
E-mail: jalesina@mail.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=639143

Чернов Дмитрий Анатольевич¹

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Калужский филиал, Россия
Студент
E-mail: chernov96_96@mail.ru

Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих

Аннотация. Возможности применения КРІ – ключевой показатель эффективности (результативности) рассматриваются авторами применительно к государственным служащим. В статье отмечено, что система КРІ для представителей государственной службы имеет свои специфические особенности по сравнению с бизнесом, так как значительная часть результатов не может быть измерена финансовыми показателями. Исследование показывают, что тема разработки и совершенствования системы КРІ для госслужащих актуальна.

Авторы отмечают, что для внедрения системы КРІ необходимо воспользоваться алгоритмом внедрения.

В статье представлены показатели эффективности работы сотрудника госслужбы, показатели проиндексированы, индекс КРІ установлен по каждому показателю.

Для расчета индекса КРІ представлена расчетная формула, а общий результат предлагается определять при помощи Коэффициента результативности (КРІ).

¹ Социальные сети: <https://vk.com/id156243090>

Методика исследования основывалась на методах наблюдения, классификации и систематизации данных по работникам госслужбы, в частности на примере региона Калужская область.

Авторами представлен практический инструмент, разработанный на базе программного обеспечения Excel для сокращения времени расчетов.

В статье обоснована необходимость использования нефинансовых показателей для оценки эффективности работы госслужащих. Сделан вывод о том, что введение эффективной системы KPI позволит эффективно использовать потенциал госслужащих и качественно улучшить результаты работы.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности (KPI); система KPI; государственные служащие; стимулирование деятельности; показатели результативности; алгоритм системы KPI; мотивация; система KPI

В современных рыночных условиях, при возрастающей конкуренции, одним из главных преимуществ становятся человеческие ресурсы. Для грамотного использования человеческого потенциала необходим инструмент, позволяющий учитывать результаты работы сотрудников. На сегодняшний день, в государственной службе происходят значительные перемены, направленные на то, чтобы сделать взаимодействие населения с чиновниками более простым и открытым. Так в России была внедрена и функционирует политика «Единого окна», которая позволяет получать услуги во много функциональных центрах. Также происходит обновление технического оснащения и применение современного компьютерного оборудования. Но немало важным фактором для реализации стратегических целей, стоящих перед государством, является качественная кадровая система, которая должна оценивать вклад каждого сотрудника оперативно и в полном объеме. Одной из таких инструментов может стать система KPI (key performance indicator).

KPI – ключевой показатель эффективности (результативности), показатель, который поддается количественному измерению и считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника (например, объем продаж).² Так же KPI – показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей.³ Используется в процессе контроля.

У истоков создания системы KPI был Питер Друкер со своей идеей «Управление по целям». Благодаря которому, в 50-е годы XX века удалось превратить такую функцию как управление, непопулярную в те годы, в научную дисциплину. Он предлагал рассматривать систему оценки результативности через ключевые показатели эффективности [9]. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям, является «Система KPI» (ключевых показателей эффективности), включает в себя множество управленческих концепций.

Идеи определения Моделей KPI используют очень многие управленческие концепции:

² Key performance indicator // Англо-русский экономический словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: economy_en_ru.academic.ru/35620/key_performance_indicator.

³ Показатель результативности // Словарь терминов антикризисного управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: rosinvest.com/dic/anticris/72758.

- концепция управления по целям ManagementbyObjectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableaubord) (1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – TotalPerformanceScorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – OrgnizationalBalancedScorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (TotalQualityManagement, TQM) (70-е гг. XX в.); управление результативностью (PerformanceManagement) и управление компетенциями (CompetenceManagement) (90-е гг. XX в.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система EffectiveProgressandPerformanceMeasurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других.

Для того чтобы не возникало проблем с пониманием данного понятия, разработана формулировка, прописанная в стандарте ISO 9000:2008. В существующем стандарте понятие «performance» подразделяют на два направления. Первое это результативность, т. е. характеризует способность организации проводить ориентацию на результат. Второе это эффективность, т. е. подразумевается проведение соотношения между полученным результатом организацией и возникшими затратами в процессе достижения поставленных целей, за определенный срок времени. Следовательно, перевод содержит в себе и степень достижения и затраты на получение результата [2].

KPI – это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который разрабатывается, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда нельзя использовать данный KPI. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям» [4].

Разобрав историю происхождения системы KPI, а также значение данного понятия рассмотрим необходимость и возможность использования ее в России для государственных служащих. Осуществим оценку существующей системы оплаты труда государственных служащих в России.

В целом мотивация государственных служащих в РФ осуществляется в двух направлениях. Первое направление это материальное стимулирование, а второе направление это нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование в организации осуществляется за счет определенной системы оплаты труда. Денежное содержание государственного служащего, на сегодняшний день, месячный оклад, в соответствии с замещаемой им должностью, а также различные надбавки за классный чин, выслугу лет, условия работы и иных дополнительных выплат.⁴

⁴ Федеральный Закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» ст. 30.

Размер месячного оклада за классный чин устанавливается Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Также денежное содержание сотрудника включает дополнительные выплаты. В дополнительные выплаты входит ежемесячная надбавка за выслугу лет, которая начисляется в процентах от должностного оклада. Дифференциация процентов надбавки за выслугу лет представлена в таблице 1.

Таблица 1

Прибавка за стаж работы

Стаж работы гражданской службы	Процент прибавки к окладу
От 1 года до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
Свыше 15 лет	30

В дополнительные выплаты входит и ежемесячная надбавка за особые условия работы в размере до 200 процентов от должностного оклада. Здесь учитывается работа государственных служащих в сельской местности.

Надбавки в виде процента от должностного оклада выплачиваются сотрудникам, которые производят работу с документами или сведениями, имеющими государственную тайну. Размер составляет 1,5 должностных оклада.

Также существует и система нематериального поощрения государственных служащих. Если сотрудник показывает выдающиеся результаты работы, он может быть представлен к награде. Можно выделить следующие виды нематериального стимулирования:

- Объявление благодарности;
- Почетные грамоты и памятные подарки;
- Знаки отличия;
- Ордена и медали.

Анализируя систему оплаты труда государственных служащих в РФ, можно отметить следующие.

В целом можно отметить, что денежное содержание государственных служащих ежегодно индексируется и держится на достойном уровне. Но недостатком данной системы можно отметить, что она мало ориентирована на результативность сотрудников, и в большей степени зависит от стажа работы и т. п. Безусловно, нельзя утверждать, что функционирующая система абсолютно неэффективна. Однако в современных рыночных условиях происходит ориентация на человеческий капитал, а также на создание системы, которая отслеживает вклад каждого сотрудника в деятельность организации. Примером таких компаний можно отметить: Сбербанк, Газпром, РЖД и др. Данные компании внедряли подобную систему КРІ, которая показывала свою результативность. Для более полного понимания эффективности системы проанализируем зарубежный опыт.

Так необходимость пересмотра системы оплаты труда государственных служащих возникла в связи с кризисом 1970-х годов. В ряде стран Европы, таких как Франция, Германия, Португалия денежное содержание государственных служащих было ниже, заработной платы в производственной и бизнес сфере. Возникла проблема повышения уровня заработной платы. До того момента увеличение заработной платы происходило за счет увеличения налоговой нагрузки на частный сектор, но возможности для дальнейшего увеличения больше не было. И

для того, чтобы развивать экономику, необходимо было наоборот снижать налоговую нагрузку на частный сектор. Так в сложившейся ситуации уменьшающегося финансирования государственной службы необходимо было, в начале, найти ресурсы для повышения конкурентоспособности по сравнению с частным сектором оплаты труда для высококвалифицированных служащих и, а также, изыскать определенные моменты увеличения эффективности функционирования госслужбы. Без коммерческого подхода, примером которого выступали частные компании, решить возникшую проблему не представлялось возможным. Сформировалось новое направление государственного управления, которое подразумевало построение денежного содержания государственного служащего по результативности выполняемой работы [5; 6].

В рамках данного направления основными целями стали повышение мотивации сотрудников государственного сектора в полной мере качественно выполнять возложенные на них обязанности. А также создать систему материального поощрения государственных служащих на основе мониторинга сложившейся ситуации на рынке труда, и получаемых результатов от деятельности каждого сотрудника.

Для достижения поставленных целей необходимо было произвести изменения в имеющихся нормативно-правовых актах. В рамках изменений предстояло разработать основные показатели и сам механизм, по которому будет оцениваться эффективность деятельности сотрудников, и в соответствии с полученными результатами начисляться материальное поощрение. Этой системой и стал KPI. Т. е. система, построенная на том, что денежное содержание государственного служащего зависело от его результативности в трудовой деятельности.

Но до внедрения данной системы вплоть до 1980-х годов во многих западных странах материальная составляющая всех государственных служащих зависела от занимаемого поста. А стимулирование происходило за счет продвижения по карьерной лестнице. А сам процесс продвижения осуществлялся в зависимости от количества лет проработанных государственным служащим.

И наконец, в 90-е годы 20 века такие страны как Великобритания, Нидерланды, Канада, Соединенные Штаты Америки, впервые начали использовать систему материального содержания своих государственных служащих на основе показываемого ими результата. Изначально система оценки применялась для руководителей среднего и высшего звена. И уже к началу 2004 года практически во всех странах Европейского союза были разработаны, приняты и функционировали системы оценки результативности сотрудников государственной службы.

Для реализации и успешного функционирования создаваемых систем поощрения сотрудников государственного сектора, в Европейских странах создавались комитеты при правительствах. Так, к примеру, Ирландия в конце 2001 года сформировала у себя Комитет по вознаграждению за эффективность труда. Целью данного комитета проведение всестороннего наблюдения за функционированием системы вознаграждения. Также в рамках функционирования комитет, проводя наблюдения за деятельностью системы вознаграждения, имел возможность оставлять за собой право на одобрение поставленных целей, перед государственными служащими, на которые распространялось действие системы. Помимо этого, созданный комитет должен был сделать систему оценки работников государственного сектора максимально открытой и объективной. Важно, чтобы критерии, по которым оценивали сотрудники, были единообразны. Это было необходимо сделать, чтобы облегчить процедуру внешней проверки денежного содержания в государственной службе.

В Германии данная система начала функционировать в 1997 году. Были разработаны другие способы стимулирования деятельности государственных служащих в зависимости от результатов деятельности. И принята система в рамках закона о структуре вознаграждения от 2002 года. Она подразумевала три вида надбавок:

- бонусы за результативность. Данный вид материальной мотивации могут получить не более 15 % сотрудников отдельно взятого ведомства, что повышает конкуренцию внутри коллектива и способствует росту эффективности труда;
- "исполнительное" пособие, премии (не больше, чем 15 % сотрудников). Оно представляет собой более субъективную оценку деятельности персонала, однако позволяет стимулировать наиболее одаренных начинающих специалистов;
- пособие за временную работу по реализации специальных проектов.

Благодаря системе КРІ стало возможным оказать влияние на все уровни государственной службы в Германии. В частности, на уровне демократов или даже отдельного сотрудника. Данная система предусматривает поощрения за отличную работу, которое реализуется на федеральном уровне для всех государственных органов власти. Ежегодно из федерального бюджета на оплату труда выделяется более 50 миллионов.

Данное средство мотивации используется в некоторых органах местного самоуправления в России.

Основные положения для КРІ договоренностей (размер премии за производительность, бонусы и т. д.) устанавливается на федеральном уровне, но в тоже время каждый отдел разрабатывает личную систему должностной оценки [1].

Для того чтобы не допустить признания премий и надбавок в качестве обязательной и неизбежной части поощрения, сдерживая ее перерастание в неотъемлемый элемент заработной платы, имеются определенные лимиты, связанные с формой и объемом таких вознаграждений. Эти ограничения предусматриваются законом о гражданских служащих (BundesbesoldungsgesetzBBesG).

Профессиональные возможности и умения государственных работников необходимо подвергать оценке минимум каждые пять лет.

- Основной оклад государственных служащих должен быть выше размеров премий.
- Превышение показателей вознаграждения не должно превышать 7 %.
- Бонусы выделяются в пределах определенных бюджетных отчислений.

В итоге, в ряде европейских стран пришли к выводам, для того, чтобы система материального содержания сотрудников, основанная на выполняемых результатах, успешно работала нужно, чтобы выполнялся ряд условий. Во-первых, прежде чем внедрять систему необходимо понять для какого органа будет применяться. В процессе выбора определенного органа необходимо исследовать степень готовности сотрудников к предстоящим изменениям.

Во-вторых, создание нового премиального фонда следует проводить плавно и по мере укрупнения проводить разделение в вознаграждении. Так, к примеру, в Великобритании правительство осуществило процесс создания неконсолидированного премиального фонда только при выполнении условия, что его ежегодного будут пополнять для того, чтобы сделать более легким процесс перехода на новую систему премирования.

Также на основе опыта ряда стран был сделан вывод, чтобы снизить возможные ограничения при воплощении новой системы премирования, необходимо в процессе создания

премиального фонда оплаты труда, денежные вливания осуществлять не за счет старого фонда, а за счет новых финансовых поступлений. Это делается для уменьшения негативных и не восприятия новой системы со стороны сотрудников.

И наконец последнее, для того, чтобы система результативно работала и смена прошла постепенно и гладко, должны проводиться мероприятия направленные на донесение до сотрудников и руководителей значимости системы и по каким показателям она будет оцениваться. Каждый работник и руководитель должны понимать, существующие показатели, и какие санкции будут в результате их выполнения или не выполнения.

Образование, продвижение и стабилизация системы поощрений является основным элементом стратегического продвижения и координации используемых человеческих возможностей в США.

Планирование и формирование действенного плана вознаграждения происходит в несколько этапов:

- всестороннее обсуждение создания и обеспечение функционирования эффективной структуры заработной платы;
- определение и объединение основных целей;
- выявление альтернатив, коррелирующих с организационными задачами;
- выработка политики в области оплаты труда.

На сегодняшний день достаток государственных служащих в США складывается из нескольких частей.

Заработная плата представляет собой основной элемент поощрения труда. В соответствии с уровнем занимаемой должности здесь существует особая схема последовательного начисления зарплаты в связи со степенью и рангом занимаемой должности уровень оплаты труда увеличивается.

Возмещение федеральным государственным служащим США преобразовалась в непростой комплекс платежных концепций, содержащих две главные группы. К первой группе относится определенная законодательством концепция оплаты труда, применяемая для белых воротничков». Ко 2-ой группе принадлежат прочие концепции, одна из которых предполагает почасовую плату. На сегодняшний день 71 % федеральных государственных служащих получают заработную плату в соответствии с первой группой, оставшиеся 29 % – в соответствии с остальными концепциями.

Кроме всевозможных систем оплаты труда есть региональные надбавки, которые варьируются в границах от 0 до 25 % от оклада (например, в Аляске она составляет 24,69 %).

Таким образом, вторым элементом, составляющим базу для вознаграждения муниципальных США, считается пособие.

Пособие и всевозможные прибавки начисляются в зависимости от определенного количества и качества работы, выполненной сотрудником.

Оценивая эффективность работы, рассматривают определенные аспекты:

- количественные (осуществленные действия – запросы, переводы и др.);
- качественные (допущенные ошибки, жалобы на служащего);
- временные (сроки выполнения проектов);
- затраты (издержки на выполнение работы).

Проведя анализ сложившейся системы материального содержания в Российской Федерации, а также зарубежный опыт использования системы КРІ, предполагается авторский алгоритм внедрения данной системы (рис. 1).

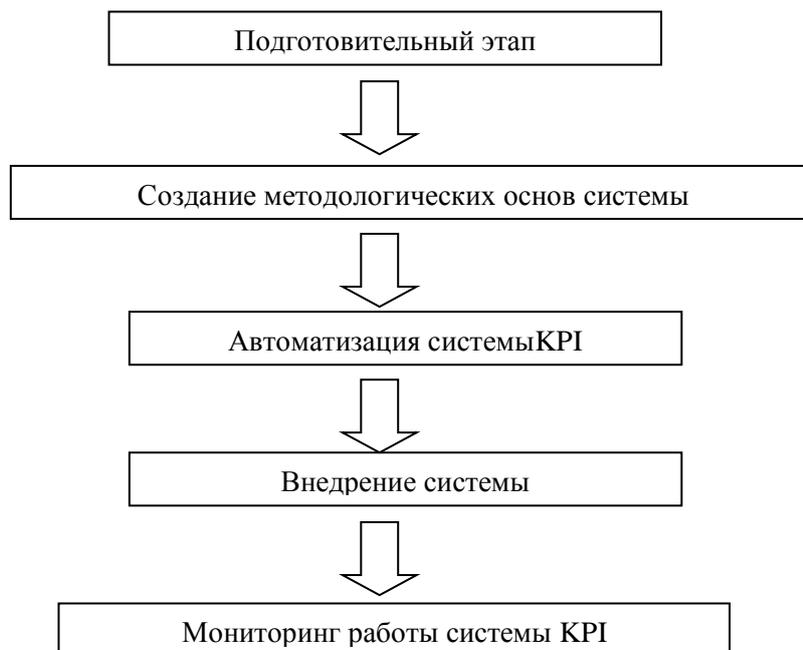


Рисунок 1. Алгоритм ввода системы КРІ

Каждый этап характеризуется определенными действиями:

Подготовительный этап.

- Назначение ответственных лиц по разработке и внедрению системы КРІ.
- Анализ, сложившийся ситуации в деятельности государственного органа.
- Разработка подробного плана по реализации системы.
- Определение сроков реализации.

Создание методологических основ.

- Моделирование системы КРІ.
- Подготовка изменений нормативно-правовых актов осуществления деятельности государственных служащих.
- Разработка модели управления на основе системы КРІ.
- Оптимизация организационной структуры.
- Создание новой системы отчетности на базе КРІ.

Автоматизация системы КРІ.

- Разработка технического задания для создания программного продукта на основе модели.
- Непосредственное создание программного обеспечения.
- Проведение обучения сотрудников созданной системы.

Внедрение системы КРІ.

- Внедрение системы в ряде регионов как пилотные проекты.
- Повсеместное внедрение для всех государственных органов.
- Проведение обучения и тренингов среди кадрового состава, с целью понимания как работает система и ее значимость.

Мониторинг работы системы KPI.

- Сбор информации о работе и результативности системы.
- Устранение возможных возникающих сбоев.

У системы показателей достижения результата имеется жизненный цикл. Первоначально в момент внедрения показателей оказывают определенный эффект на персонал. Но на протяжении определенного времени может наблюдаться снижение силы воздействия. Поэтому нужно непрерывно проводить анализ, имеющийся системы [10; 14].

Для реализации стратегии необходимо внедрение системы KPI. Благодаря данной системе возможно проведение воздействия на персонал организации и мотивировать на достижение целей. При выполнении KPI персонал будет вознагражден, что является сильной мотивацией для работников. Ключевые показатели эффективности является одной из наиболее эффективных систем стимулирования и одной из самых перспективных систем мотивации.

Оценка результатов с точки зрения затрачиваемых ресурсов (эффективность) производится с учетом сформулированных критериев результативности, откуда очевидно, что эффективность есть функция двух элементов – полученного результата и ресурсов, позволяющих его получить.

С одной стороны, если сосредоточиться на результате и не думать о рациональном использовании ресурсов, имеющихся для его достижения, то вскоре можно остаться без средств, производящих результат. С другой – если заботиться только о ресурсах, то результат можно и не получить вовсе.

Эффективность достигается во взаимодействии результата (получение желаемого результата) и минимизации ресурсов для его получения. Поэтому необходимо оценивать и результативность, и эффективность, поскольку важен баланс между ними [7; 13].

Также эффективность достигается, если придерживаться ряда принципов при использовании системы:

- Правило «10/80/10» – Каплан и Нортон советовали применять количество показателей KPI не превышающих 20. Хоуп и Фрейзер рекомендовали использовать не более 10. И наиболее эффективным соотношением рекомендуемое для применения является правило «10/80/10». Суть данного правила состоит в том, что в организации должно быть разработано 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений рекомендует использовать не более 10-15 KPI, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство компании – «разбором полётов» по исполнению KPI, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании [8; 11; 12].
- Принцип управляемости и контролируемости – руководящее звено должно обладать полномочиями и ресурсами для того, чтобы осуществлять управление, возглавляемой ими части системы, и иметь возможность контролировать ее.

- Принцип партнерства – необходимо ставить стратегические цели развития организации и выстраивать эффективную систему взаимодействия между всеми подразделениями и отделами. Для того чтобы достичь сплоченной работы.
- Принцип перенесения усилий на главные направления – с целью увеличения отдачи работников необходимо чтобы были расширен состав их полномочий. Особенно это касается тех сотрудников, осуществляю свою деятельность по организации осуществления тренингов, нуждающихся в поддержке при проведении процедур по повышению квалификации. Также построение результативных связей как горизонтальных, так и вертикальных.
- Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности – суть данного принципа состоит в создании особой модели оценки показателей и увязка полученных данных с формируемой отчетностью. Также немало важным является организация плановых отчетных совещаний для обсуждения и решения возникающих сложностей.
- Принцип согласования производственных показателей со стратегией – показатели оценки деятельности и результативности любого сотрудника государственного учреждения должны быть связаны с общей стратегией развития и тактическими целями. И направлены на формирование заинтересованности у сотрудников в достижении этих целей.

Разработанная система показателей, основанная на результативности, помогает понять на каком этапе любой орган или его ответвление расположено, и сколько необходимо выполнить работы, чтобы достичь поставленных целей.

Далее представлен пример расчета КРІ для государственного служащего.

Использование фактических, плановых и базовых значений необходимо для определения и оценки КРІ для госслужащих (таблица 2).

Таблица 2

Система расчета показателей КРІ для госслужащих

Вес % (Wi)	Значимость определенного показателя. В сумме дает 1.
База (Qbi)	Допустимое минимальное значение показателя. Ниже базового уровня – отсутствие результата.
План (Qpi)	Значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель, позволяющий улучшить результаты.
Факт (Qfi)	Фактические результаты работы, за определенный период времени.

Определение направлений оценивания для структурных подразделений и для каждого отдельного гражданского служащего осуществляется посредством поэтапного каскадирования целей и задач органа государственного контроля (надзора) до целей и задач его структурных подразделений и должностных обязанностей отдельных гражданских служащих⁵.

Основываясь на рекомендациях министерства труда и социальной защиты, выделим основные направления оценки эффективности и результативности.

В число направлений оценивания рекомендуется включить следующие:

1. эффект воздействия на поднадзорную сферу или определенную целевую референтную группу;

⁵ Приказ Роструда от 18.09.2017 N 239-к "О примерном должностном регламенте федерального государственного гражданского служащего, замещающего должность в Федеральной службе по труду и занятости и ее территориальном органе" (Зарегистрировано в Минюсте России 26.10.2017 N 48707).

2. проведение контрольно-надзорных мероприятий;
3. результативность контрольно-надзорных мероприятий;
4. планирование деятельности, программно-целевое планирование, в том числе с учетом внедрения риск-ориентированной модели;
5. информирование, взаимодействие с гражданами и организациями и обеспечение публичности результатов деятельности;
6. осуществление обеспечивающих технологических процессов;
7. исполнительская дисциплина.

Для того чтобы рассчитать результативность сотрудника необходимо знать индексы KPI по каждому показателю. Формула для расчета представлена ниже.

$$\text{Индекс KPI} = \frac{Qfi - Qbi}{Qpi - Qbi} \quad (1)$$

где: Qfi – фактически выполненное значение;

Qpi – плановое значение работ;

Qbi – минимальное значение выполненных работ;

И затем непосредственно рассчитывается коэффициент KPI.

$$\text{Коэффициент результативности (KPI)} = \sum \text{Индекс KPI} * Wi \quad (2)$$

В таблице 3 на основании представленной методики, приведен пример расчета коэффициента эффективности сотрудника.

Таблица 3

Показатель эффективности работы сотрудника

Ключевые показатели	Веса	База	План	Факт	Индекс KPI
Срок исполнения услуг	0,3	70 %	90 %	98 %	140 %
Количество услуг	0,3	90 %	95 %	80 %	60 %
Соответствие закону	0,25	95 %	99 %	100 %	125 %
Качество услуг	0,15	85 %	90 %	90 %	100 %
Коэффициент результативности (KPI)					106,25 %

Коэффициент результативности позволит оценить вклад каждого сотрудника в развитие организации. Далее используется градация в зависимости от процента результативности работника указанный в таблице будет зависеть коэффициент, благодаря которому рассчитывается размер премиальной части. Градация представлена в таблице 4.

Таблица 4

Взаимосвязь результативности и коэффициента выполнения

Процент результативности сотрудника	Коэффициент
Выполнение плана менее 80 %	0
Выполнение плана 80 % – 90 %	0,5
Выполнение плана 90 % – 100 %	1
Выполнение плана свыше 100 %	1,2

Градация процентов будет изменяться в зависимости от органа, для которого будет действовать данная система и от целей, которые перед ним поставлены.

Данный коэффициент будет корректировать плановую премиальную часть государственного служащего.

Благодаря системе КРІ можно качественно изменить государственную службу в России. Стимулировать служащих, чтобы они были заинтересованы в надлежащем исполнении своих обязанностей. Сделать процесс премирования более эффективным, а управление более простым и открытым. Тем более что данная система уже зарекомендовала себя на западе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барциц И.Н. Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты) (часть 1). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pvlast.ru/archive/index.433.php>.
2. Бобков В.Н. Методологический подход всероссийского Центра уровня жизни к изучению и оценке качества и уровня жизни населения Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2009. № 2. с. 27.
3. Архипова Н.И., Поморцева И.М., Седова О.Л. Кадровая политика как фактор стратегического развития университета // Вестник РГГУ. 2013. № 6 (107). С. 43. 2.
4. Гомалеев А.О., Тютин Д.В. Формирование профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих в сфере управления проектами в общественном секторе // Новые технологии в образовании: сборник статей III Международной научно-практической конференции. Общество с ограниченной ответственностью «Научно-инновационный центр». – Красноярск, 2015. – С. 41-44.
5. Глухова Л.В. Концептуальные основы управления интеллектуальным потенциалом предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. № 1. С. 117-125.
6. Глухова Л.В., Губанова С.Е. Некоторые аспекты менеджмента информационной безопасности промышленных комплексов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 3. – С. 135-144.
7. Глухова, Л.В., Шерстобитова, А.А. Государственный финансовый менеджмент: управление рисками в сфере финансового рынка // Школа университетской науки. – Тольятти: Изд-во ПВГУС. – 2013. – № 1 (8). – С. 7-14.
8. Каплан, Р.С., Нортон, Д.Н. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
9. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / Эксмо / Москва. 2010.
10. Кеворкова Ж. Предмет экспертного исследования как критерий разграничения экономической экспертизы по видам // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. № 2. С. 187-191.
11. Кубатиева Ф.Б. КРІ – каждому по способностям // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 10.
12. Лесина Т.В., Волкова Ю.В. Профессиональная этика бухгалтера: от теории к практике // Концепт. – Киров.: 2015. – Выпуск 3 Размещено: <https://e-koncept.ru/2015/85882.htm>.
13. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / Инфра-М. 2016, с. 60-69.
14. Сердюкова, Н.А. Государственный финансовый менеджмент как инструмент эффективной бюджетной политики регионов и муниципалитетов в условиях нестабильной экономики // Н.А. Сердюкова, Н.В. Сердюкова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-328907.html>.

Lesina Tat'yana Viktorovna

Russian academy of national economy and government service at the president of Russian Federation, Kaluga, Russia
E-mail: jalesina@mail.ru

Chernov Dmitrij Anatolyevich

Russian academy of national economy and government service at the president of Russian Federation, Kaluga, Russia
E-mail: chernov96_96@mail.ru

Key performance indicators in the service. The effectiveness of civil servants

Abstract. Possibilities of application of KPI – a key indicator of efficiency (efficiency) are considered by authors in relation to civil servants. The article notes that the system of public service representatives has its own specific features in comparison with business, since a significant part of the results can not be measured by financial indicators. The study shows that the topic of developing and improving the KPI system for civil servants is relevant.

The authors note that to implement the KPI system, it is necessary to use the implementation algorithm.

The article presents the performance indicators of the civil service employee, the indicators are indexed, the KPI index is set for each indicator.

To calculate the index KPI presents the calculated formula, and the overall result is proposed to determine using the Coefficient of performance (KPI).

The research methodology was based on the methods of observation, classification and systematization of data on civil service employees, in particular, on the example of the Kaluga region.

The authors present a practical tool developed on the basis of Excel software to reduce the calculation time.

The article substantiates the necessity of using non-financial indicators to assess the effectiveness of civil servants. It is concluded that the introduction of an effective KPI system will allow better use of the potential of civil servants and to improve the quality of the results. Possibilities of application of KPI – a key indicator of efficiency (efficiency) are considered by authors in relation to civil servants. The article notes that the system of public service representatives has its own specific features in comparison with business, since a significant part of the results can not be measured by financial indicators. The study shows that the topic of developing and improving the KPI system for civil servants is relevant.

The authors note that to implement the KPI system, it is necessary to use the implementation algorithm.

The article presents the performance indicators of the civil service employee, the indicators are indexed, the KPI index is set for each indicator.

To calculate the index KPI presents the calculated formula, and the overall result is proposed to determine using the Coefficient of performance (KPI).

The research methodology was based on the methods of observation, classification and systematization of data on civil service employees, in particular, on the example of the Kaluga region.

The authors present a practical tool developed on the basis of Excel software to reduce the calculation time.

The article substantiates the necessity of using non-financial indicators to assess the effectiveness of civil servants. It is concluded that the introduction of an effective KPI system will allow better use of the potential of civil servants and to improve the quality of the results.

Keywords: key performance indicators (KPIs); KPI system; civil servants; stimulation of activity; performance indicators; KPI system algorithm; motivation; KPI system