

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 352.075.2

ББК 67.401.02

X 25

DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-83-89

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КЛЮЧЕВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI)

(Рецензирована)

Саида Аслановна ХАТУКАЙ,

Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.

sa_khatukay@mail.ru

Саида Асланбиевна БАГОВА,

Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.

stsey1988@yandex.ru

Александра Анатольевна АДАМЧУК,

Адыгейский государственный университет, Майкоп, Россия.

adamadamchuk@inbox.ru

Аннотация. Данная статья посвящена внедрению системы оценки производительности муниципальных служащих с использованием показателей ключевой эффективности (KPI). Исследование фокусируется на значимости установления всестороннего и объективного метода оценки работы муниципальных сотрудников с целью повышения эффективности и качества работы. В статье исследуется понятие KPI и его применимость к процессу оценки, подчеркивая способность показателей измерять ключевые результаты и выявлять области для улучшений. Кроме того, рассматриваются преимущества и проблемы, связанные с внедрением системы оценки производительности на основе KPI в муниципальном контексте.

Ключевые слова: современное управление, муниципальные организации, эффективное использование ресурсов, оптимальные результаты, система оценки производительности, муниципальные служащие, ключевые показатели эффективности (KPI), внедрение и мониторинг KPI.

Для цитирования: Хатукай С.А., Багова С.А., Адамчук А.А. Внедрение системы оценки производительности муниципальных служащих с использованием показателей ключевой эффективности (KPI) // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2023. Вып. 2 (320). С. 83-89. DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-83-89.

ORIGINAL RESEARCH PAPER

IMPLEMENTATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM BASED ON THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Saida A. KHATUKAY,

Adyghe State University, Maykop, Russia

sa_khatukay@mail.ru

Saida A. BAGOVA,

Adyghe State University, Maykop, Russia

stsey1988@yandex.ru

Aleksandra A. ADAMCHUK,

Adyghe State University, Maykop, Russia

adamadamchuk@inbox.ru

Abstract. The implementation of a performance evaluation system for municipal employees and the use of key performance indicators (KPIs) are considered. It has emphasized the significance

of the comprehensive and objective method for assessing the work of municipal employees in order to enhance effectiveness and quality. The article explores the concept of KPIs and their applicability to the evaluation process, highlighting their ability to measure key outcomes and identify areas for improvement. The advantages and challenges associated with implementing a KPI-based performance evaluation system in the municipal context are presented.

Keywords: modern management, municipal organizations, efficient resource utilization, optimal results, performance evaluation system, municipal employees, Key Performance Indicators (KPI), implementation and monitoring of KPIs.

For citation: Khatukay S.A., Bagova S.A., Adamchuk A.A. Implementation of municipal employees performance appraisal system based on the use of Key Performance Indicators (KPI) // Bulletin of the Adyghe State University, series "Economics". 2023. No. 2 (320). P. 83-89 (in Russian). DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-83-89.

Современное управление муниципальными организациями требует эффективного использования ресурсов и достижения оптимальных результатов. В этом контексте система оценки производительности муниципальных служащих становится ключевым инструментом, способствующим повышению эффективности и качества работы государственных учреждений на местном уровне.

Оценка производительности муниципальных служащих с использованием показателей ключевой эффективности (KPI) — это система, которая позволяет измерять и оценивать эффективность работы служащих на основе конкретных и измеримых показателей. KPI являются инструментом для определения того, насколько успешно служащие достигают своих задач и целей, а также для выявления областей, требующих улучшений.

KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности — представляют собой измеримые значения, используемые для оценки достижения организацией или отдельными сотрудниками своих стратегических целей и операционных задач. KPI позволяют оценивать и контролировать прогресс в достижении поставленных целей, определять успех и эффективность работы, а также выявлять области, требующие улучшений [3].

Характеристики основных KPI включают следующее:

1. Измеримость. KPI должны быть выражены в количественных или числовых значениях, чтобы быть измеряемыми и поддающимися анализу.
2. Связь с целями. KPI должны прямо или косвенно связываться с основными стратегическими целями и операционными задачами организации.
3. Релевантность. KPI должны быть существенными для организации, отображать ее приоритеты и отражать существенные аспекты деятельности.
4. Доступность данных. Для измерения KPI необходимы доступные и достоверные данные, которые можно собрать или получить в регулярном режиме.
5. Целостность. KPI должны быть четко определены и понятны всем заинтересованным сторонам, чтобы не было двусмысленности в их интерпретации.
6. Адаптируемость. KPI могут изменяться в зависимости от изменяющихся целей, требований и условий работы организации.

KPI выбираются с учетом стратегических целей и задач муниципалитета. Они могут относиться к различным аспектам работы служащих, таким как качество предоставляемых услуг, эффективность использования ресурсов, соблюдение сроков, уровень удовлетворенности граждан и т.д. Каждый KPI должен быть измеримым, конкретным и выраженным в числовом или количественном виде, чтобы можно было оценить его достижение.

Разработка и внедрение показателей ключевой эффективности (KPI) в муниципальной администрации может быть представлена следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Общая схема внедрения показателей ключевой эффективности
(KPI) в органах местного самоуправления

Шаг	Описание
1	Определение стратегических целей и задач
2	Выбор областей оценки и связанных с ними KPI
3	Установление целей и показателей для каждого KPI
4	Определение методов сбора данных
5	Установление периода измерения KPI
6	Разработка системы отчетности и мониторинга
7	Обучение персонала и ознакомление с KPI
8	Внедрение и начало сбора данных
9	Регулярный мониторинг и анализ результатов
10	Анализ достижения целей и KPI
11	Предоставление обратной связи и поддержка
12	Регулярное обновление и корректировка KPI

Эта таблица представляет общий план действий для внедрения KPI в муниципальной администрации. Каждый шаг включает в себя определенные действия и процессы, которые помогут эффективно внедрить систему оценки производительности с использованием KPI.

Проанализировав многочисленные источники по исследуемой теме, отметим, что во всех регионах Российской Федерации проводится оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, что непосредственно влияет на оплату труда различных должностных лиц и сотрудников этих органов. Обычно системы оплаты труда основаны на учете времени выполнения поручений, отсутствии замечаний и других дисциплинарных мерах. Однако в некоторых регионах и муниципалитетах используются специальные ключевые показатели эффективности, которые основаны на сферах ответственности должностных лиц органов местного самоуправления (количество и качество выполняемых полномочий). Эти показатели также учитывают основные цели развития различных областей общественной жизни, включая численность населения муниципальных образований и количество населенных пунктов, находящихся в зоне ответственности конкретного должностного лица [2].

Приведем примеры по внедрению системы KPI в ряде регионов.

Так, в целях улучшения эффективности управления в сфере предоставления муниципальных услуг в муниципальном образовании «город Железнодорожск» Курской области разработаны и утверждены правовыми актами органов местного самоуправления следующие документы:

1. Положения о условиях оплаты труда руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров муниципальных учреждений.

2. Целевые показатели эффективности и результативности деятельности муниципальных учреждений города Железнодорожска, а также критерии оценки эффективности и результативности работы их руководителей.

Положение об условиях оплаты труда руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров определяет процедуру установления должностного оклада руководителя учреждения на основе системы баллов, учитывающей объем деятельности, а также диапазон окладов для заместителя и главного бухгалтера, зависящий от оклада руководителя. Также определены компенсационные и стимулирующие выплаты, а также показатели эффективности, формирующие премии за эффективность работы.

Показатели эффективности разработаны с учетом специфики деятельности каждого учреждения. Для каждой сферы деятельности определены соответствующие ключевые показатели.

Эффективность работы учреждений оценивается по трем направлениям: основной деятельности, финансово-экономической деятельности и деятельности при размещении заказов, а также работе с кадрами.

Для каждого целевого показателя установлены критерии оценки в баллах. Комиссия, созданная в отраслевом органе, проводит оценку выполнения целевых показателей дважды в год. Информация о показателях отражается в трудовых договорах, и размер стимулирующих выплат руководителя учреждения зависит от уровня достижения и выполнения установленных целевых показателей.

Доля мотивирующих выплат в общем фонде оплаты труда составляет в среднем 30%.

Еще приведем опыт КРІ, реализуемый в Ростовской области. Распоряжением главы администрации Октябрьского района утверждаются критерии оценки ключевых показателей эффективности. В качестве критериев выбраны следующие индикаторы:

1. Перечень инвестиционных проектов, закрепленных за сотрудниками администрации Октябрьского района, и график освоения инвестиций.

2. Перечень ключевых показателей сбалансированной системы показателей (ССП), закрепленных за сотрудниками администрации Октябрьского района, и график их исполнения.

3. Перечень ключевых индикаторов муниципальных долгосрочных целевых программ, закрепленных за сотрудниками администрации Октябрьского района, и график их выполнения.

4. Задания сотрудникам администрации Октябрьского района по получению доходов в консолидированный бюджет района и график их выполнения.

5. Задания сотрудникам администрации Октябрьского района по выполнению страхования жилья и график его выполнения.

Ключевые показатели эффективности работы муниципальных служащих и критерии оценки КРІ ежеквартально утверждаются главой администрации Октябрьского района для более точного контроля за исполнением КРІ. Отчетный период для процедуры оценки достижения КРІ составляет 1 месяц.

Каждый муниципальный служащий проводит самооценку достижения КРІ в конце отчетного периода в соответствии с установленными правилами и фиксирует ее в форме «Расчет исполнения Ключевого показателя эффективности (КРІ)», где описываются измеряемые критерии и выполненные задания.

В администрации муниципального образования Суворовский район Тульской области были утверждены нормы ключевых показателей эффективности (КРІ) для управленческих команд района и поселений. Эти показатели имеют итоговый показатель и числовое выражение для каждого из них. Вот эти показатели:

1. Работа с населением:

— количество встреч глав администраций с населением, включая онлайн-встречи, не менее 2 в месяц;

— организация и проведение мероприятий, организуемых администрацией муниципального района, перед следующими датами: 18 марта, 22 августа, 9 мая, 12 июня, 4 ноября, а также проведение 5 мероприятий (не менее одного для каждого государственного праздника) и 15 акций (не менее 3 акций для каждого государственного праздника) ежегодно;

— доля граждан, использующих электронные государственные и муниципальные услуги, составляет 77% ежемесячно.

2. Развитие институтов сельских старост и территориально-образовательных структур (ТОС):

— доля сельских населенных пунктов, в которых действуют старосты сельских населенных пунктов, составляет 50% ежегодно (не учитываются населенные пункты с менее чем 10 зарегистрированными гражданами и населенные пункты с деятельностью ТОС);

— коэффициент количества ТОС к предыдущему периоду отчетности составляет 1 ежегодно;

— доля сельских старост и руководителей ТОС, получающих материальное поощрение, составляет 50% ежеквартально.

3. Реализация проектов:

— доля проектов, реализованных с участием общественных советов (включая общественный контроль), составляет 80% ежегодно;

— доля проектов программы «Формирование комфортной городской среды», фактически реализованных, принятых и оплаченных в отчетном периоде, составляет 100% от отобранных проектов ежегодно;

— участие в ежегодном конкурсе «Лучшая муниципальная практика» не менее 1 заявки ежегодно;

— доля реализованных и оплаченных проектов по программе «Народный бюджет» от плана составляет 100% ежегодно;

— доля участия некоммерческих организаций, зарегистрированных на территории муниципального образования, в конкурсах и грантах любого уровня составляет не менее 30% ежегодно.

4. Работа со СМИ и социальными сетями:

— публикация бюджетных планов развития территорий на официальных сайтах муниципальных администраций в сети Интернет составляет 90% ежегодно;

— своевременное обновление и размещение информации о деятельности администрации на своих страницах в социальных сетях и официальном сайте — 28 раз в месяц;

— количество публикаций, выступлений, сюжетов и интервью в средствах массовой информации о деятельности администрации — не менее 1 раза в месяц.

5. Финансовая дисциплина:

— доля просроченной задолженности по заработной плате в общем фонде оплаты труда муниципального образования не должна превышать 0% ежеквартально. Методика оценки показателя эффективности основана на соотношении объема задолженности к общему фонду оплаты труда;

— исполнение консолидированного бюджета муниципального образования по налоговым и неналоговым доходам не менее 95% ежегодно. Методика оценки показателя эффективности основана на соотношении фактического исполнения бюджета к плановым показателям бюджета, учитывая численность населения;

— исполнение консолидированного бюджета муниципального образования по расходам не менее 95% ежегодно. Методика оценки показателя эффективности основана на соотношении фактического исполнения бюджета к плановым показателям бюджета.

6. Работа с кадрами:

— укомплектованность муниципальными служащими в процентном соотношении к штатной численности МС должна составлять 95% ежегодно;

— достижение плановых показателей средней заработной платы педагогических работников в соответствии с установленными нормами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» не должно превышать 5% ежеквартально;

— достижение плановых показателей средней заработной платы работников культуры в соответствии с установленными нормами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» не должно превышать 5% ежеквартально [1].

Нам хочется рекомендовать следующие критерии эффективности (KPI) для муниципальных служащих.

Ниже приведена таблица с примерами критериев ключевых показателей эффективности (KPI) для муниципальных служащих. Следует понимать, что конкретные KPI могут различаться в зависимости от роли и обязанностей служащего, а также от стратегических целей муниципалитета.

Таблица 2

Примерные критерии ключевых показателей эффективности (KPI) для муниципальных служащих

Категория	Критерий KPI
Эффективность работы	Срок выполнения задачи
	Количество завершенных проектов
	Сокращение времени на выполнение процедур
	Уровень достижения целей, указанных в плане работы
Качество работы	Уровень удовлетворенности клиентов (жителей муниципалитета)
	Количество жалоб от жителей
	Степень соблюдения норм и правил
	Уровень точности и аккуратности работы
Профессиональное развитие	Участие в тренингах и семинарах
	Получение сертификации и квалификаций
	Участие в проектах по улучшению качества работы
	Оценка руководства и коллег
Тимбилдинг и сотрудничество	Уровень коммуникации и сотрудничества с коллегами
	Участие в командных мероприятиях и проектах
	Результаты анонимного опроса сотрудников о сотрудничестве
	Количество решенных задач совместно с коллегами
Финансовые показатели	Соблюдение бюджетных ограничений
	Эффективное использование финансовых ресурсов
	Снижение расходов или увеличение доходов
	Снижение доли неэффективных расходов

Оценка процентной результативности KPI для каждого критерия обычно выполняется внутри организации на основе установленных стандартов и целей. Критерии KPI определяются для каждой категории и обычно оцениваются по шкале или системе баллов. Затем оценки по каждому критерию суммируются или усредняются для получения общей результативности в процентном выражении [2].

Например, предположим, у вас есть категория «Эффективность работы» и критерий KPI «Срок выполнения задачи». Допустим, установленный стандарт состоит в том, чтобы 90% задач было выполнено вовремя. Ваша индивидуальная оценка по этому критерию может быть 80%, что означает, что вы выполнили 80% задач вовремя. Затем эта оценка может быть использована для расчета общей результативности для категории «Эффективность работы».

Таким образом, процент результативности KPI зависит от того, какие стандарты и цели установлены для каждого критерия, а также от индивидуальных оценок

служащего. Он может быть выражен в виде суммы или среднего значения оценок по всем критериям в рамках определенной категории.

Таким образом, применяя КРІ, руководство муниципалитета следит за достижением своих целей, повышает эффективность работы служащих, выявляет проблемы, и принимает меры для их устранения. Эта система способствует улучшению качества предоставляемых услуг и повышению уровня удовлетворенности граждан.

Примечания:

1. *Андикаева А.А., Алексеева Н.В.* Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (КРІ) // Научный вестник. Экономические науки. 2020. № 2. С. 9-15.

2. *Горб В.Г.* Методические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Научный вестник Уральского академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2021. № 3. С. 13-22.

3. *Ручкин А.В.* Ключевые показатели эффективности (КРІ) деятельности муниципальных служащих: особенности, правовые основы и примеры построения // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 2. URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2016/02/09/>

4. *Шебураков И.Б.* Опыт и уроки разработки и внедрения КРІ (КРЭ) государственных приемных и муниципальных служащих в Вологодской области // Государственная служба. 2014. № 5. С. 85-90.

References:

1. *Andikaeva A.A., Alekseeva N.V.* Personnel motivation based on the use of key performance indicators (KPI) // Scientific Bulletin. Economic sciences. 2020. № 2. P. 9-15.

2. *Gorb V.G.* Methodical basis of determining of the effectiveness and quality of government and municipal employees' activity // Scientific Bulletin of the Ural Academy of state Service: policy, economics, sociology, law. 2021. № 3. P. 13-22.

3. *Ruchkin A.V.* Key indicators of effectiveness (KPI) of municipal employees' activity: features, law basis and examples // Municipal: economy and management. 2016. № 2. URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2016/02/09/>

4. *Sheburakov I. B.* Experience and lessons of implementation of KPI (KPA) for state and municipal employees in Vologda region// Public Service. 2014. № 5. P. 85-90.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 06.06.2023; одобрена после рецензирования 13.06.2023; принята к публикации 20.06.2023.

The authors declare no conflicts of interests.

The paper was submitted 06.06.2023; approved after reviewing 13.06.2023; accepted for publication 20.06.2023.

© С.А. Хатукай, С.А. Багова, А.А. Адамчук