КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ОСОБЕННОСТИ, ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ И ПРИМЕРЫ ПОСТРОЕНИЯ

Ручкин А. В.

кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом, доцент кафедры регионального и муниципального управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru

УДК 35.08:658.310.823
ББК 67.401.02+65.291.6-21

Цель. Разработка системы комплексной оценки деятельности муниципальных служащих Свердловской области и модели ее правовой регламентации с использованием ключевых показателей эффективности.

Методы. Ключевые показатели эффективности деятельности муниципальных служащих были проанализированы в рамках системного и институционального подходов. Основными методами исследования являются метод сравнительного анализа, анализ документов, метод моделирования, методы систематизации и типологизации.

Результаты и научная новизна. Автором разработана методика и система комплексной оценки деятельности муниципальных служащих Свердловской области, основанная на КПЭ, и модели ее правовой регламентации. А также представлены конкретные примеры установления критериев эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих органов местного самоуправления, расположенных территориально в Свердловской области, для конкретных должностей муниципальной службы.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, расчет премии, оценка эффективности, матрица KPI метод SMART.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) OF ACTIVITY OF MUNICIPAL EMPLOYEES: PECULIARITIES, LEGAL FRAMEWORKS AND EXAMPLES OF CONSTRUCTION

Ruchkin A. V.

Candidate of Science (Sociology), Assistant Professor of Personnel Management Department, Assistant Professor of Regional and Municipal Administration Department of the Urals Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), r.428, 66 8 March str., Ekaterinburg, Russia, 620990, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru

Purpose. Development of a system of integrated assessment of the activities of municipal employees in the Sverdlovsk region and a model of its legal regulation using key performance indicators.

Methods. Key performance indicators of municipal employees were analyzed in the framework of systemic and institutional approaches. The main methods of research are the method of comparative analysis, document analysis, the modeling method, methods of systematization and typology.

Results and scientific novelty. The author developed a methodology and a system for a comprehensive assessment of the activities of municipal employees in the Sverdlovsk region, based on KPI, and a model of its legal regulation. Also,

© Ручкин А. В., 2016

concrete examples of establishing criteria for the effectiveness of professional performance of municipal employees of local government bodies located territorially in the Sverdlovsk region for specific posts of the municipal service are presented.

Key words: key performance indicators, premium calculation, performance evaluation, KPI matrix, SMART method.

В настоящее время в мире накоплен значительный опыт оценки эффективности работы государственного аппарата и органов местного самоуправления. Система управления, в том числе государственного и муниципального, не может хорошо работать без эффективной системы контроля, обратной связи и коррекции деятельности. И именно оценка эффективности, в том числе основанная на КПЭ (в данной статье как синонимичные используются понятия: ключевые показатели эффективности, показатели результативности, KPI), выступает в роли механизма постоянного мониторинга и совершенствования деятельности управленческих структур, от правильной работы которых в конечном итоге зависит и качество жизни населения, и роль государства на мировой арене.

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей стала мощным инструментом коллективного анализа в процессе реализации стратегических целей. Сбалансированная система показателей позволяет анализировать основные стратегические проблемы в нескольких ключевых аспектах: финансовая деятельность; отношения с потребителями муниципальных услуг; организация внутренних административных процессов; обучение и развитие муниципальных служащих.

Преимуществами оценки результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей являются:

1) более прозрачный процесс выработки стратегических целей и этапов их достижения при участии в целеполагании (или осведомленности) служащих, что является непременным условием формирования команды и нацеленности ее на конечные результаты;

2) увеличение возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг и клиентами благодаря наличию в системе оценки показателей удовлетворенности потребителей, качественных показателей;

3) дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий совершенствования организационной структуры и управленческих технологий, профессионального развития муниципальных служащих;

4) наличие логичных и взаимосвязанных критериев позволяет дифференцировать оплату труда служащих в соответствии с результативностью их деятельности [1].

Главное преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности органов власти. При разработке показателей результативности и эффективности деятельности важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей [2].

Индивидуальные показатели выставляются для контроля выполнения работы одного сотрудника. Коллективные показатели зависят от работы всех сотрудников в отделе. В комплексе строится таблица с учетом всех показателей и разрабатывается KPI для каждого сотрудника.

Таким образом, спускаясь от целей организации к разработке KPI каждому сотруднику, позволяющих оценивать их исполнение, получается для каждой должности библиотека показателей, которые могут использоваться для оценивания результатов работы сотрудников. В состав библиотеки KPI должности могут входить разнообразные показатели, на небольшой период времени, например месяц или квартал выбираются самые важные для достижения наиболее приоритетных результатов [3].

После разработки библиотеки KPI формируется «соглашение по целям» для оценки выполнения KPI. Эту таблицу ещё называют «Матрица KPI».

Матрица KPI заполняется последовательно. Во-первых, выбираются из библиотеки KPI должности, по которым будет проводиться оценка работы сотрудника в будущем периоде (месяце, квартале). Состав показателей при этом должен определяться исходя из текущей ситуации и задач организации, решаемых в этот период. Часть показателей для данной должности может являться постоянной «на все времена», другая же часть может частично обновляться. При этом важнейшей характеристикой является сбалансированность состава показателей. В матрицу KPI должны входить разнообразные показатели, характеризующую деятельность сотрудника: командные, индивидуальные, количественные, качественные и другие.

Формирование показателей должно базироваться на теории «4С»:

- четкость (clearness);
- полнота (completeness);
- комплексность (complexity);
- непротиворечивость (consistency).

Кроме того, показатели результативности должны соответствовать концепции «SMART» и быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- релевантными (Relevant);
- связанными с определенным периодом времени (Time-certain) [4].

Во-вторых, определяются веса KPI или коэффициенты относительной важности показателей. Весами являются приоритеты в работе сотрудника, которые важны в определенный период времени. Веса могут измеряться в интервале от 0 до 1.

Что касается нормированных показателей, то для каждого показателя в матрице KPI определяется:

- База (базовый уровень) – наихудшее допустимое значение показателя или «нулевая» точка с которой отсчитывается результат работы;
- Норма (нормативный уровень) плановый уровень или норма – это то, что должно выполняться обязательно, чтобы организация работала нормально и достигала своих целей;
- Цель (целевой уровень) – сверхнормативное значение, к которому желательно стремиться – цель на 20–25 % выше от нормы с учетом базы;
- Факт (фактический уровень) – фактическое значение показателя [5].

Перед тем, как утвердить KPI сотрудника, необходимо проставить значения, которые сотрудник в течение определенного времени должен выполнить. Когда задачи в количественном выражении проставлены, то по истечение этого времени (месяца, квартала, полугодия, года – временной период устанавливается муниципальным правовым актом) оценивается работа, проделанная сотрудником, через поставленные цели и результат выполненной работы.

Затем для каждого показателя рассчитывается индекс KPI, показывающий в процентах каких результатов добился сотрудник, то есть разница между нормой и целью в процентах. Если индекс KPI выше 100 %, то есть выше нормы, то это значит, что задача перевыполнена. Если индекс KPI ниже 100 %, норма не выполнена. Но это также будет зависеть от установленного индекса KPI, так как норма (порог) может рассчитываться от 70 до 100 %. Индекс KPI рассчитывается как отношение «факт/норма» с учетом базы.

В итоге вычисляется коэффициент результативности в процентах, который показывает результат работы сотрудника с учетом всех значений KPI и их весов. Для этого необходимо перемножить все индексы KPI на веса и все это сложить, и получим коэффициент результативности сотрудника.

Расчет формулы для вычисления индексов KPI и коэффициента результативности сотрудника строится следующим образом:

$$\text{Индекс KPI (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \cdot 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum \frac{\text{Индексы KPI} \cdot \text{Веса}}{N}$$

где N – количество показателей.

Для оценивания качественных KPI рекомендуется использовать 10-балльную или 100-балльную шкалу, включающую пять уровней: «Неприемлемый результат» (менее 70 %), «Слабый результат» (от 70 до 80 %), «Посредственный результат» (от 80 до 90 %), «Хороший результат» (от 90 до 100 %), «Отличный результат» (от 100 % и выше) [5]. Соответственно, рекомендуется начислять премии в случае достижения, как минимум, посредственного результата. В этом случае, исходя из наличия максимальной премии коэффициенты будут следующие:

- коэффициент уровня «Посредственный результат» $К_у$ – 0,6;
- коэффициент уровня «Хороший результат» $К_у$ – 0,8;
- коэффициент уровня «Отличный результат» $К_у$ – 1.

В итоге мы получаем следующую формулу расчета реальной премии для работника:

$$\text{Премия} = \sum(\text{Индексы KPI} \cdot \text{Веса}) \times$$

$$\times К_у \cdot \text{Максимальный размер премии}.$$

Стоит отметить, что муниципальным правовым актом в части установления размеров премиального фонда может быть предусмотрен повышающий коэффициент за срочность и сложность исполняемых поручений. В этом случае в формулу добавляется еще один множитель, устанавливаемый муниципальным правовым актом. Например:

1) за исполнение документа с пометкой «срочно», то есть в трехдневный срок, + 5 % за каждый документ;

2) за исполнение документа с пометкой «незамедлительно», то есть в пятидневный срок, + 4 % за каждый документ;

3) за исполнение документа с пометкой «оперативно», то есть в десятидневный срок, + 3 % за каждый документ;

4) за исполнение документа с пометкой «безотлагательно», то есть в пятнадцатидневный срок, + 2% за каждый документ [6].

Если же на муниципального служащего наложено дисциплинарное наказание, например, выговор, либо официально зарегистрирован факт нарушения трудовой дисциплины муниципальным правовым актом может быть установлен понижающий коэффициент либо процентное значение, снижающее общую сумму размера премии за результаты работы.

Опыт внедрения в органах местного самоуправления (Россия)

Для повышения результативности и эффективности деятельности местной власти внедрена практика изучения эффективности деятельности органов местного самоуправления и последующего заслушивания результатов на заседаниях Правительства Ростовской области. По итогам такой работы определяются меры и рекомендации по устранению выявленных проблем и недостатков.

Кроме этого, в целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 28.04.2008 №607 [7] издано распоряжение Губернатора Ростовской области от 14.03.2013 №39 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления» [8]. Данным распоряжением утверждены перечень показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления, методика их расчета и порядок выделения грантов городским округам и муниципальным районам области в целях содействия достижению и поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления.

В целях модернизации системы оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципальных служащих постановлением Правительства Ростовской области от 25.09.2013 №602 утверждена подпрограмма «Развитие муниципального управления и муниципальной службы в Ростовской области, дополнительное профессиональное образование лиц, занятых в системе местного самоуправления» государственной программы «Региональная политика» [9]. В рамках данной подпрограммы разработаны Методические рекомендации по формированию показателей результативности и методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих (Приложение 3), где приводятся требования к системе построения КПЭ, а также примеры расчетов премий по итогам оценки эффективности деятельности муниципальных служащих.

Аналогичные положения (по сути) приняты Администрацией города Вологда от 27.05.2013 №226 (ред. от 15.01.2015) [10], где также предусмотрены КПЭ для структурных подразделений, муниципальных служащих и приведены примеры расчетов объема оплаты труда по итогам оценки эффективности и результативности (Приложение 4) и Думой города Сургута «Об утверждении Положения о критериях оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих органов местного самоуправления в целях начисления отдельных выплат денежного содержания и порядке их применения» от 29.04.2009 №549-IV ДГ [11]. Отношение отрицательного восприятия последнего документа формируется за счет утверждения лишь понижающих коэффициентов, что формирует сознательно ощущение у муниципального служащего применения санкционного режима, негативной мотивации [12].

Стоит отметить, что по результатам опроса, более 60% (!) государственных и муниципальных служащих Вологодской области предпочли бы оплату труда на основе оценки результативности деятельности (в т.ч. ежемесячной оценки) стабильной и фиксированной оплате труда. Около 20% опрошенных не уверены, хотели бы они этого или нет, и только 20% служащих оказались принципиально против перехода на оплату труда по результатам [13].

Правовые основы разработки ключевых показателей эффективности для муниципальных служащих

Федеральный закон №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее 131-ФЗ) не дает прямых указаний на необходимость и обязательность применения показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих. Вместе с тем, 131-ФЗ определены правовые основы местного самоуправления (ст.4), совокупность органов местного самоуправления (ст. 34), перечень вопросов местного значения, решение которых обуславливает функциональные направления деятельности органов местного самоуправления (гл. 3) и обязательность оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления (ст. 18.1) [14].

Важная роль в организации муниципальной службы и оценке эффективности деятельности муниципальных служащих отводится законодательству субъектов Российской Федерации. Отношения, связанные с организацией и прохождением муниципальной службы в Свердловской области, в пределах полномочий субъекта Российской Федерации, определены Законом Свердловской области от 29 октября 2007 года

№ 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» [15].

Действующим законодательством Свердловской области предусматривается учет эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципального служащего при проведении аттестации (п. 13 приложения «Типовое положение о проведении аттестации муниципальных служащих», утвержденного Законом Свердловской области от 29.10.2007 № 136-ОЗ).

Данное приложение, обуславливающее процедуру и сущностное содержание порядка проведения аттестации муниципальных служащих, предусматривает оценку «…профессиональной деятельности на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (органом местного самоуправления, избирательной комиссией муниципального образования, расположенного на территории Свердловской области) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности».

Типовое положение также устанавливает необходимость обязательного учета результатов «…исполнения муниципальным служащим должностной инструкции, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение обязанностей, установленных законодательством о муниципальной службе, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, – также организаторские способности».

Кроме того, ст. 12 Закона Свердловской области от 29 октября 2007 года № 136-ОЗ предусматривает поощрение муниципальных служащих за безупречную и эффективную муниципальную службу. Таким образом, в системе муниципальной службы созданы предпосылки для внедрения системы оценки деятельности муниципальных органов, структурных подразделений и отдельных служащих на основе модели управления, ориентированной на результат.

Показатели эффективности и результативности служебной деятельности муниципальных служащих определяются целями функционирования органов местного самоуправления и стратегией социально-экономического развития муниципальных образований. Показатели оценки эффективности и результативности служебной деятельности муниципальных служащих целесообразно применять при проведении аттестации, рассмотрении вопросов о включении в кадровый резерв, присвоении классного чина и поощрении служащего. Как следствие, показатели эффективности и результативности труда служащих должны быть составной частью должностной инструкции или должностного регламента. В связи с этим, на наш взгляд, необходима унификация должностных регламентов (должностных инструкций) муниципальных служащих на региональном уровне, которые бы в обязательном порядке включали в себя раздел оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципального служащего.

Подобный опыт унификации и стандартизации должностных регламентов (должностных инструкций) принят в других субъектах Российской Федерации. Например, в Республике Коми утверждены Методические рекомендации по разработке должностных инструкций муниципальных служащих Республики Коми (Раздел 8. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего) [16]. Данный нормативный акт устанавливает, что показатели эффективности и результативности должны отвечать следующим основным критериям: быть четко увязаны с целями и задачами органа МСУ; отражать степень вклада каждого сотрудника в достижение целей и задач; полностью отражать выполнение основных должностных обязанностей; быть сформулированы таким образом, чтобы в максимальной степени воспроизводить непосредственное влияние сотрудника на динамику показателей результативности. Кроме взаимоувязки с целевыми ориентирами, закреплены требования к формулировкам ключевых показателей: конкретность, измеримость, достижимость, соотношение со временем (что соответствует технологии целеполагания SMART). На данный момент должностные регламенты (инструкции) муниципальных служащих, осуществляющих профессиональную деятельность на территории Свердловской области, разрабатываются на основе норм локальных актов органов местного самоуправления [например, 17], которые, как правило, не устанавливают требования к определению и формированию показателей эффективности и результативности. Введение единого регионального стандарта разработки должностных регламентов (инструкций), включающих в себя структурно и содержательно ключевые показатели эффективности позволит повысить прозрачность деятельности органов местного самоуправления в части реализации кадровой политики.

Исходя из анализа практики внедрения оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих предлагается:

- на уровне нормативной правовой базы Свердловской области унифицировать структуру и содержательные аспекты должностных регламентов (должностных инструкций) муниципальных служащих;

• на уровне муниципальной правовой базы органы местного самоуправления должны разработать и принять положения о порядке оценки результативности и эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих;

• на основании данных положений органы местного самоуправления должны внести изменения в муниципальные правовые акты, регулирующие вопросы оплаты труда муниципальных служащих.

В целях обеспечения достижения наиболее значимых целей деятельности число показателей эффективности и результативности должно быть ограниченным. Для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителя органа местного самоуправления и крупного структурного подразделения (например, управления) рекомендуется устанавливать не более 25 показателей эффективности и результативности, руководителей структурных подразделений органа местного самоуправления (отдел, сектор) – не более 10 показателей эффективности и результативности, иных муниципальных служащих – не более 5 показателей эффективности и результативности [18]. Отклонения по указанным показателям, на наш взгляд, не должно превышать ± 2 показателя. Данный люфт необходим для учета особенностей формирования структурных подразделений и должностных обязанностей специалистов структурных подразделений органов местного самоуправления.

В качестве вспомогательного инструмента при разработке показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих рекомендуется использовать Перечень показателей эффективности и результативности, который разработан Министерством труда и социальной защиты РФ для государственных гражданских служащих, но с учетом адаптации для органов местного самоуправления.

Выбор **критериев оценки** деятельности муниципальных служащих должен быть основан на дифференцированном подходе к пяти группам муниципальных служащих [19]. Очевидно, что конкретные критерии оценки должны разрабатываться в каждом отдельно взятом органе муниципальной власти для каждой должности. В целях исполнению целевых показателей отчетности, установленных на федеральном и/или региональном уровне должна быть выстроена система блоков по разработке и мониторингу ключевых показателей эффективности (рис. 4).

Исходя из представленной системы ключевых показателей рассмотрим конкретные показатели эффективности и результативности для конкретных муниципальных служащих, исходя из утвержденных должностных регламентов (должностных инструкций).

Пример 1. Ключевые показатели эффективности ведущего специалиста по юридическим вопросам [20]

В ходе определения ключевых показателей эффективности мы будем исходить из того, что стратегические направления деятельности органа местного самоуправления декомпозированы, то есть учтены показатели результативности органа местного самоуправления в целом. Поскольку мы разрабатываем КПЭ для специалиста, то количество показателей (по аналогии с государственными гражданскими служащими) не должно превышать 5±2. В результате мы получаем следующие показатели (табл. 1).

Опираясь на решение Таборинской районной Думы «О внесении изменений в Положение «О размерах и условиях оплаты труда лиц, замещающих должности муниципальной службы и должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы в органах местного самоуправления Таборинского муниципального района» от 02 октября 2013 года №49 [21], мы можем установить, что оклад ведущего специалиста

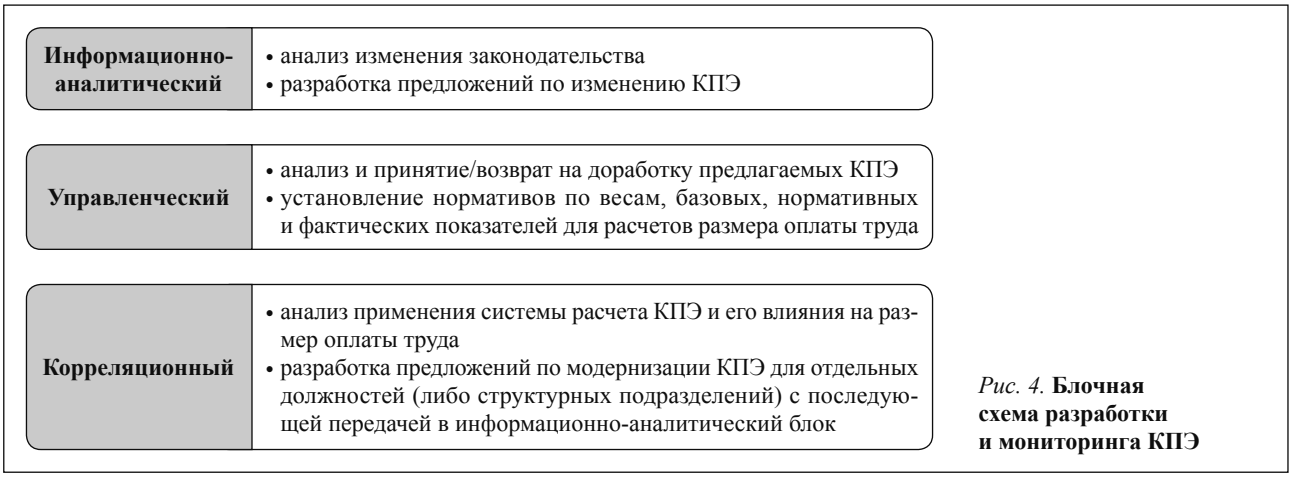


Рис. 4. **Блочная схема разработки и мониторинга КПЭ**

Таблица 1. **Ключевые показатели эффективности ведущего специалиста по юридическим вопросам**

Должностные обязанности	**Ключевые показатели эффективности**
Работа с документами (пп. 3.3–3.9, 3.11, 3.13, 3.15–3.16, 3.19–3.24 обязанностей по должностной инструкции)	1. Доля проектов документов, оформленных без нарушения установленных требований и ошибок, связанных с несоответствием требованиям нормативных правовых актов 2. Число подготовленных в срок документов, включая отчеты, исходя из установленных регламентами сроков разработки и согласования *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 100%, поскольку распределение работы в юридическом отделе не предполагает совместную работу. Если установлено иное, то вес будет меняться, исходя из количества и объема работы каждого из членов команды*
Совершенствование организационных процессов и реализация ключевых функций (пп. 3.12, 3.14, 3.17 обязанностей по должностной инструкции)	1. Количество решенных в досудебном и судебном порядке проблем в пользу органа местного самоуправления к общему числу претензий, исков и т.д. *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 100%, поскольку распределение работы в юридическом отделе не предполагает совместную работу. Если установлено иное, то вес будет меняться, исходя из количества и объема работы каждого из членов команды*
Взаимодействие с другими структурными подразделениями (пп. 3.10, 3.18, 3.25–3.27 обязанностей по должностной инструкции)	1. Своевременность предоставления консультаций и других внутренних услуг юридического характера в пределах зоны ответственности 2. Качество предоставления консультаций и других внутренних услуг юридического характера в пределах зоны ответственности *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 50%, поскольку в рамках взаимодействия со структурными подразделениями необходимо соблюдение сроков и качества предоставляемых материалов от сотрудников иных структурных подразделений*

Таблица 2. **Оценка коэффициента результативности ведущего специалиста**

Ключевые показатели KPI	**Веса**	**База Базовый уровень (–) или = 0**	**Норма Нормативный уровень (1)**	**Цель Целевой уровень (+)**	**Факт Фактический уровень**	**Индекс KPI (%)**
Своевременность предоставления консультаций и других внутренних услуг юридического характера в пределах зоны ответственности	0,5	90%	95%	100%	96%	120
Качество предоставления консультаций и других внутренних услуг юридического характера в пределах зоны ответственности	0,5	70%	85%	100%	90%	133
Количество решенных в досудебном и судебном порядке проблем	1	50%	75%	100%	80%	120
Доля проектов документов, оформленных без нарушения установленных требований и ошибок, связанных с несоответствием требованиям нормативных правовых актов	1	50%	75%	100%	80%	120
Число подготовленных в срок документов, включая отчеты, исходя из установленных регламентами сроков разработки и согласования	1	10	15	20	18	60
Коэффициент результативности (рейтинг)						**85,2**

Таблица 3. **Ключевые показатели эффективности начальника управления промышленной политики и развития предпринимательства**

Должностные обязанности	**Ключевые показатели эффективности**
Реализация управленческих функций (пп. 1–14, 17–25, 27, 29, 31 обязанностей по должностной инструкции)	1. Уровень результативности структурного подразделения (либо в качестве расчета отдельного показателя по примеру таблиц, представленных выше, либо среднее значение результативности сотрудников) 2. Удовлетворенность руководителей смежных структурных подразделений и непосредственного руководителя (его заместителей) качеством, включая временные рамки, взаимодействия и подготовки материалов *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 100%, поскольку управление осуществляется исключительно начальником управления*
Выполнение программ и планов деятельности (пп.15–16 обязанностей по должностной инструкции)	1. Полнота выполнения планов и программ развития в сферах, закрепленных за руководителем структурного подразделения 2. Удовлетворенность состоянием инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства со стороны граждан и организаций, ИП *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 50%, поскольку в рамках взаимодействия со структурными подразделениями необходимо соблюдение сроков и качества предоставляемых материалов от руководителей иных структурных подразделений*
Работа с обращениями граждан (пп. 26, 28 обязанностей по должностной инструкции)	1. Удовлетворенность полнотой и обоснованностью предоставленной информации 2. Доля ответов на обращения, направленных с соблюдением сроков *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 100%, поскольку прием граждан и контроль за соблюдением сроков и исполнением порядка работы с обращениями находятся в ведении начальника управления*
Контроль, надзор, мониторинг.(п. 30 обязанностей по должностной инструкции)	1. Количество обоснованных жалоб от общего количества проверяемых организаций за оцениваемый период (понижающий коэффициент, например, –2% за каждую обоснованную жалобу, повлекшую отмену решения) 2. Количество выявленных нарушений, в отношений которых составлен административный протокол (например, за каждый обоснованный протокол об административном правонарушении, который в дальнейшем не был отменен +2%) *Прим. Для данных коэффициентов будем считать, что вес показателя KPI составляет 100%, поскольку данный аспект находиться в компетенции исключительно начальника управления*

составляет 8727 рублей. Например, премия по результатам работы достигает до двух окладов, то есть максимальный размер для ведущего специалиста составляет 17545 рублей.

Составим по итогам для примера таблицу ключевых показателей эффективности ведущего специалиста (табл. 2).

Исходя из приятой нами ранее оценки – 85,2% относится к уровню «Посредственный результат», поэтому $К_у$ для расчета премии будет равен 0,6. Подставляя значения в ранее предложенную формулу, получаем следующий результат:

$$Премия = 0{,}852 \cdot 0{,}6 \cdot 17545 = 8969 \text{ рублей.}$$

В случае, если муниципальным правовым актом предусмотрен понимающий коэффициент за наличие дисциплинарных взысканий, например, выговора, понижающего размер премии за результативность на 15%, то формула будет выглядеть следующим образом:

$$Премия = 0{,}852 \cdot 0{,}6 \cdot 17545 \cdot 0{,}85 = 7623{,}65 \text{ рублей}$$

Пример 2. Ключевые показатели эффективности начальника управления промышленной политики и развития предпринимательства Администрации города Нижний Тагил [22]

В ходе определения ключевых показателей эффективности мы будем исходить из того, что стратегические направления деятельности органа местного самоуправления декомпозированы, то есть учтены показатели результативности органа местного самоуправления в целом. Поскольку мы разрабатываем КПЭ для руководителя структурного подразделения, то количество показателей (по аналогии с государственными гражданскими служащими) не должно

Таблица 4. **Оценка коэффициента результативности начальника управления**

Ключевые показатели KPI	**Веса**	**База Базовый уровень (–) или = 0**	**Норма Нормативный уровень (1)**	**Цель Целевой уровень (+)**	**Факт Фактический уровень**	**Индекс KPI (%)**
Уровень результативности структурного подразделения (либо в качестве расчета отдельного показателя по примеру таблиц, представленных выше, либо среднее значение результативности сотрудников)	1	80	90	100	93	130
Удовлетворенность руководителей смежных структурных подразделений и непосредственного руководителя (его заместителей) качеством, включая временные рамки, взаимодействия и подготовки материалов	1	80	90	100	90	100
Полнота выполнения планов и программ развития в сферах, закрепленных за руководителем структурного подразделения	0,5	80	90	100	100	100
Удовлетворенность состоянием инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства со стороны граждан и организаций, ИП	0,5	80	90	100	85	25
Удовлетворенность полнотой и обоснованностью предоставленной информации	1	80	85	90	90	200
Доля ответов на обращения, направленных с соблюдением сроков	1	80	90	100	95	150
Количество обоснованных жалоб от общего количества проверяемых организаций за оцениваемый период (понижающий коэффициент, например, –2 % за каждую обоснованную жалобу, повлекшую отмену решения)	1				6	–12 %
Количество выявленных нарушений, в отношении которых составлен административный протокол (например, за каждый обоснованный протокол об административном правонарушении, который в дальнейшем не был отменен +2 %)	1				3	+6 %
Коэффициент результативности (рейтинг)						**117,5**

превышать 10±2. В результате мы получаем следующие показатели (табл. 3).

Опираясь на решение Нижнетагильской городской Думы «Об утверждении положения о размерах и условиях оплаты труда лиц, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы в городе Нижний Тагил» от 22 октября 2009 г. № 72 (с изм. и доп. от 28.03.2013) [23], мы можем установить, что оклад начальника отраслевого (функционального) органа Администрации (рассматриваемая должность входит в указанную категорию), располагается в диапазоне 12639–13694 рублей. Премия по результатам работы достигает до 50 % от должностного оклада [24], то есть максимальный размер для начальника управления составляет 6319,5–6847 рублей.

Составим по итогам для примера таблицу ключевых показателей эффективности ведущего специалиста (табл. 4).

Исходя из приятой нами ранее оценки – 117,5 % относится к уровню «Отличный результат», поэтому $К_у$ для расчета премии будет равен 1. Подставляя значения в ранее предложенную формулу, получаем следующий результат:

Премия (минимальный оклад) =
= 1,175*1*6319,5= 7425,4 рублей;

Премия (максимальный оклад) =
= 1,175*1*6847=8045,2 рублей.

Однако поскольку у нас нормативно не может быть превышение премии 50 % от должностного оклада, то в обоих случаях начальник управления получит премию в размере 6319,5–6847 рублей соответственно.

В случае, если муниципальным правовым актом предусмотрены понижающий коэффициент (в нашем

случае – 2% за каждый случай обоснованной жалобы) и повышающий коэффициент (в нашем случае за наличие выявления случаев нарушений), то формула будет выглядеть следующим образом:

Премия (минимальный оклад) =
= 1,175*1*6319,5*0,94= 6979,89 рублей;

Премия (максимальный оклад) =
= 1,175*1*6847*0,94=7562,51 рублей.

Однако, как и в первом случае, расчет премии осуществлен без штрафов и дополнительных поощрений, поскольку в данном случае нормативно не может быть превышение премии 50% от должностного оклада, то в обоих случаях начальник управления получит премию в размере 6319,5–6847 рублей соответственно.

Использование результатов исследования, представленного в статье

Результаты исследования могут быть использованы органами местного самоуправления Свердловской области и иных регионов России при разработке кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами, в системе оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих, при проведении аттестационных процедур, а также для мониторинга эффективности деятельности муниципальных служащих.

Также разработанные рекомендации и предложения могут быть использованы для разработки и внесения изменения в локальные правовые акты, касающиеся системы оценки эффективности и результативности муниципальных служащих органов местного самоуправления Российской Федерации.

Литература:

1. *Bourne M.* Designing, implementing and updating performance measurement systems // International Journal of Operations &Production Management. 2000. №20. P. 754–771.
2. *Коваленко Е. Г.* Совершенствование оценки деятельности органов государственного и муниципального управления [электронный ресурс] // Проблемы и механизмы устойчивого социально-экономического развития территории. Электронный научный журнал. 2012. №1. URL: probl-ust-razvit-ter.esrae.ru/1-9 (дата обращения 23.03.2016)
3. *Клищ Н. Н.* Повышение результативности деятельности государственных служащих: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2006.
4. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
5. *Кулагин О.* Соглашение о целях, или Что такое матрица KPI? [электронный ресурс]. URL: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1674839-soglashenie-o-tselyah-ili-chto-takoe-matritsa-kpi (дата обращения 12.05.2016)
6. Распределение порядка срочности исполнения: Административный регламент Территориального отраслевого исполнительного органа государственной власти Свердловской области – Управления социальной защиты населения Министерства социальной защиты населения Свердловской области по Верх-Исетскому району города Екатеринбурга. г. Екатеринбург, 2011 г. [электронный ресурс]. URL: uszn28.gossaas.ru›uploads/document… reglament.doc (дата обращения 18.11.2015)
7. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 года №607 (ред. от 14.10.2012). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References:

1. *Bourne M.* Designing, implementing and updating performance measurement systems // International Journal of Operations & Production Management. 2000. №20. P. 754–771.
2. *Kovalenko E. G.* Improving the assessment of the activities of state and municipal government [e-resource] // Problems and mechanisms of sustainable socio-economic development of the territory. Electronic scientific journal. 2012. №1. URL: probl-ust-razvit-ter.esrae.ru/1-9 (date of reference 23.03.2016)
3. *Clich N. N.* Increase the effectiveness of public servants: the author's abstract of the thesis for the degree of candidate of economic sciences. M., 2006.
4. *Klochkov A. K.* KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools. M .: Eksmo, 2010.
5. *Kulagin O.* Agreement on the goals, or What is the KPI matrix? [e-resource]. URL: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1674839-soglashenie-o-tselyah-ili-chto-takoe-matritsa-kpi (date of reference 12.05.2016)
6. Distribution of the order of urgency [e-resource]: The Administrative Regulations of the Territorial Branch Executive Body of the Government of the Sverdlovsk Region – the Department of Social Protection of Population of the Ministry of Social Protection of the Population of the Sverdlovsk Region on the Verkh-Isetsky District of Yekaterinburg. Yekaterinburg, 2011. URL: uszn28.gossaas.ru> uploads / document ... reglament.doc (date of reference 18.11.2015)
7. On assessing the effectiveness of local government bodies of urban districts and municipal districts [e-resource]: Presidential Decree of 28 April 2008 №607 (Edited on 14.10.2012). Access from the legal system "ConsultantPlus".

Литература:

8. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления [электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Ростовской области от 14 марта 2013 года №39 (в ред. от 01.10.2014). URL: www.donland.ru/Default.aspx?pageid=118224 (дата обращения 12.04.2016)

9. Об утверждении государственной программы Ростовской области "Региональная политика" [электронный ресурс]: Постановление Правительства Ростовской области от 25 сентября 2013 года №602 (ред. от 20.08.2015). URL: www.consultantplus.ru (дата обращения 23.04.2016)

10. Об оценке эффективности и результативности деятельности органов Администрации города Вологды, профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Администрации города Вологды (вместе с "Положением об оценке эффективности и результативности деятельности органов Администрации города Вологды, профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Администрации города Вологды") [электронный ресурс]: Распоряжение Администрации г. Вологды от 27 мая 2013 года №226 (ред. от 15.01.2015). URL: www.consultantplus.ru (дата обращения 23.09.2015)

11. Об утверждении Положения о критериях оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих органов местного самоуправления в целях начисления отдельных выплат денежного содержания и порядке их применения [электронный ресурс]: Решение Думы города Сургут №549-IV ДГ от 29 апреля 2009 (в ред. от 26.06.2012). URL: http://dumasurgut.ru/News-Events/IV-%D1%81%D0%BE%D0%B7%D1%8B%D0%B2/2009/04/549-IV-%D0%94%D0%93.aspx (дата обращения 03.04.2016)

12. *Андикаева А. А., Алексеева Н. В.* Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) // Научный вестник. Экономические науки. 2014. №2. С. 9–15.

13. *Шебураков И. Б.* Опыт и уроки разработки и внедрения KPI (КПЭ) государственных гражданских и муниципальных служащих в Вологодской области // Государственная службы. 2014. №5. С. 85–90.

14. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ (с изм. и доп.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 6 октября 2003 г. №40. Ст. 3822.

15. Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области [электронный ресурс]: Закон Свердловской области от 29 октября 2007 года №136-ОЗ (ред. от 20.07.2015). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

16. Методические рекомендации по разработке должностных инструкций муниципальных служащих Республики Коми [электронный ресурс]: утверждены Приказом Управления государственной гражданской службы Республики Коми от 13 ноября 2010 года №80-од. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References:

8. On assessing the effectiveness of local government [e-resource]: Order of the Governor of the Rostov region of 14 March 2013 №39 (as amended on 01.10.2014). URL: www.donland.ru/Default.aspx?pageid=118224 (date of reference 12.04.2016)

9. On the approval of the state program of the Rostov region "Regional Policy" [e-resource]: Resolution of the Government of the Rostov Region 25 September 2013 №602 (as amended on 20 August 2015). URL: www.consultantplus.ru (date of reference 23.04.2016)

10. On the assessment of the effectiveness and effectiveness of the activities of the bodies of the City of Vologda Administration, the professional performance of municipal servants of the City of Vologda Administration (together with the Regulation on the Evaluation of the Efficiency and Effectiveness of the Vologda City Administration, Professional Performance of Municipal Officials of the City of Vologda Administration) [e-resource]: Administration Order Vologda from 27 May 2013 №226 (as 15.01.2015). URL: www.consultantplus.ru (date of reference 23.09.2015)

11. On the approval of the Regulation on the criteria for assessing the effectiveness and effectiveness of municipal officials in the local self-government in order to calculate individual payments of monetary content and the procedure for their application [e-resource]: Decision of the Duma of the city of Surgut of 29 April 2009 №549-IV DG (as 26.06.2012). URL: http://dumasurgut.ru/News-Events/IV-%D1%81%D0%BE%D0%B7%D1%8B% D0% B2 / 2009/04/549-IV-% D0% 94% D0% 93.aspx (date of reference 03.04.2016)

12. *Andikaeva A. A., Alekseeva N. V.* Staff motivation based on the application of key performance indicators (KPI) // Scientific Bulletin. Economic sciences. 2014. №2. P. 9–15.

13. *Sheburakov I. B.* Experience and lessons of development and implementation of KPI (KPI) of state civil and municipal employees in the Vologda region // Public service. 2014. №5. P. 85–90.

14. On general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation: Federal Law of 06 October 2003 №131-FL (amended and supplemented) // Collected Legislation of the Russian Federation. October 6 2003. №40. Art. 3822.

15. On the specifics of municipal service in the Sverdlovsk Region [e-resource]: Law of the Sverdlovsk Region of 29 October 2007 №136-RL. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».

16. Methodological recommendations for the development of job descriptions of municipal employees of the Komi Republic [e-resource]: approved by the Order of the State Civil Service of the Komi Republic of 13 November 2010 №80-od. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».

Литература:

17. Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции муниципального служащего администрации городского округа Краснoуральск [электронный ресурс]: Постановление Администрации городского округа Красноуральск от 26 июня 2013 года №993. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
18. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Москва, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
19. *Горб В. Г.* Методологические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2011. №3. С. 13–22.
20. Об утверждении должностной инструкции ведущего специалиста по юридическим вопросам администрации Таборинского муниципального района [электронный ресурс]: Постановление Главы Таборинского муниципального района от 11 января 2013 года №5. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
21. О внесении изменений в Положение «О размерах и условиях оплаты труда лиц, замещающих должности муниципальной службы и должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы в органах местного самоуправления Таборинского муниципального района» [электронный ресурс]: решение Таборинской районной Думы от 02 октября 2013 года №49. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
22. Об утверждении должностной инструкции начальника управления промышленной политики и развития предпринимательства Администрации города Нижний Тагил [электронный ресурс]: Распоряжение Администрации г. Нижний Тагил от 19 августа 2014 года №169-РА (ред. от 15.10.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
23. Об утверждении положения о размерах и условиях оплаты труда лиц, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы в городе Нижний Тагил [электронный ресурс]: решение Нижнетагильской городской Думы от 22 октября 2009 года №72 (с изм. и доп. от 28.03.2013). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
24. Об утверждении положения о премировании работников Администрации города Нижний Тагил [электронный ресурс]: Постановление Администрации города Нижний Тагил от 9 апреля 2012 года №655 (с изм. и доп. от 29.05.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References:

17. On approval of the Regulations on the procedure for the development and approval of the job description of a municipal civil servant of the administration of the city of Krasnouralsk [e-resource]: Decree of the Administration of the city of Krasnouralsk of 26 June 2013 №993. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
18. Methodological tools for the implementation of the system of integrated assessment of professional performance of public civil servants (including public evaluation). Moscow, Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation [e-resource]. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
19. *Gorb V. G.* Methodological foundations for determining the effectiveness and quality of the results of professional activities of state and municipal employees // Scientific Bulletin of the Ural Academy of Public Service: Political Science, Economics, Sociology, Law. 2011. №3. P. 13–22.
20. On approval of the job description of the leading specialist on legal issues of the administration of the Taborinsky Municipal District [e-resource]: Resolution of the Head of the Taborinsky Municipal District of 11 January 2013. №5. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
21. On Amendments to the Regulations “On the Size and Conditions of Remuneration of Labor of Persons Replacing the Positions of the Municipal Service and Posts Which Are Not Related to the Positions of the Municipal Service in the Local Self-Government Bodies of the Taborinsky Municipal District” [e-resource]: the decision of the Taborinsky District Duma of 02 October 2013 №49. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
22. On approval of the job description of the Head of the Industrial Policy and Entrepreneurship Development Department of Nizhny Tagil City Administration [e-resource]: Order of the Nizhny Tagil Administration of 19 July 2014 №169-RA (as of 15 October 2014). Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
23. On approval of the regulations on the amount and terms of payment for persons who replace municipal offices and posts of municipal service in the city of Nizhny Tagil [e-resource]: decision of the Nizhny Tagil City Duma of 22 October 2009 №72 (with amendment and addendum of 28 March 2013). Access from ref.-legal system «Consultant Plus».
24. On approval of the provision on bonuses to employees of the Nizhny Tagil City Administration [e-resource]: Resolution of the Administration of Nizhny Tagil city of 09 April 2012 №655 (with modification and addendum of 29 May 2014). Access from ref.-legal system «Consultant Plus».