



**Методы оценки ключевых показателей
эффективности бизнес – процессов (KPI) в
вертикально-ориентированных структурах и
государственном управлении**

Лилия Бабынина,
д.э.н., профессор



**Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ
«Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и
использованию ключевых показателей эффективности (KPI)
государственными учреждениями и предприятиями»**



г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года

Государственная стратегия развития и стратегия развития государственной службы



- Успешная реализация государственной стратегии развития невозможна без повышения эффективности управления на всех уровнях государственной власти.
- Практика деятельности органов государственной власти далека высокоэффективной организации.
- Важнейшей задачей является применение системы сбалансированных показателей эффективности деятельности министерств и ведомств, а также конкретных государственных служащих (персональных критериев успеха)
- Необходимо интегрировать указанную задачу в стратегию развития государственной службы.

Справочно:

Владимир Путин 7 мая 2012 г. подписал Указ «О долгосрочной государственной экономической политике».

1. Правительству Российской Федерации принять меры, направленные на достижение следующих показателей:

а) создание и модернизация 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест к 2020 году;

б) увеличение объёма инвестиций не менее чем до 25 процентов внутреннего валового продукта к 2015 году и до 27 процентов – к 2018 году;

в) увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоёмких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте к 2018 году в 1,3 раза относительно уровня 2011 года;

г) увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года;

д) повышение позиции Российской Федерации в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса со 120-й в 2011 году до 50-й – в 2015 году и до 20-й – в 2018 году.



Нормативно-правовая основа

- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
- Указ Президента РФ от 10.03.2009 № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»»
- Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»
- Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»
- Постановление Правительства РФ от 03.11.2012 №1142 «О мерах по повышению эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»
- Министерство труда и социальной защиты РФедерации, Москва 2013: «Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)»



Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 №2190-р

Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы

- ✓ совершенствования системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют
- ✓ отмены стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников
- ✓ определения оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок



Этапы программы по совершенствованию системы оплаты труда

1-й этап (2012 - 2013 годы)

- ✓ формирование нормативной правовой базы
- ✓ повышение оплаты труда
- ✓ организация федерального статистического наблюдения

2-й этап (2014 - 2015 годы)

- ✓ актуализация (разработка) показателей эффективности
- ✓ заключение трудовых договоров с работниками учреждений в связи с введением эффективного контракта;
- ✓ совершенствование квалификационных требований к работникам

3-й этап (2016 - 2018 годы)

- ✓ завершение работы по заключению трудовых договоров с работниками учреждений в связи с введением эффективного контракта

Особенности

Государственные органы функционируют в системе определенных внешних и внутренних ограничений и обладают определенными возможностями для осуществления своей деятельности, характеризующимися показателями процесса и показателями результативности.



Основными целями внедрения ключевых показателей эффективности в государственном секторе являются:

- стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и отдельных служащих;
- анализ соответствия функций служащих общественным потребностям;
- создание системы обратной связи чиновников с "клиентами" (потребителями государственных услуг);
- повышение прозрачности деятельности государственных органов.



Что такое и зачем они необходимы

Показатель результативности профессиональной служебной деятельности – это количественный или качественный индикатор, отражающий результат деятельности или успешность движения к поставленной цели.

Необходимость показателей результативности:

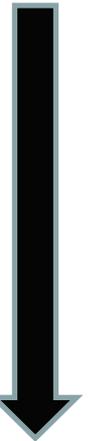
- Оценка результативности деятельности
- Внедрение системы премирования и оплаты по результатам
- Повышение прозрачности служебной деятельности
- Повышение заинтересованности в результатах и качества работы государственного служащего



Показатели эффективности деятельности государственных служащих, определенные №79-ФЗ

ст. 50 ч. 14 «по отдельным должностям гражданской служб может устанавливаться особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором эта оплата ставится в зависимость от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте»

Показатели процессов - показатели, характеризующие выполнение государственным служащим служебных обязанностей, административного и должностного регламентов





Виды показателей результативности гражданских служащих и их примеры

Виды показателей:

- Абсолютные величины (единицы, штуки)
- Относительные величины (доли, проценты, отклонения)
- Стоимостные величины (деньги, трудозатраты)
- Временные величины (сроки, временные затраты, продолжительность)
- Логические величины (да/нет, 1/0)
- Шкалы (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)

1. Доля подготовленных проектов нормативных правовых актов, утвержденных и вступивших в законную силу, от общего количества подготовленных проектов нормативных правовых актов за год (в %)
2. Доля писем и жалоб, по которым подготовлены и отправлены ответы в установленные сроки (в %)
3. Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований (в %)
4. Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа (в днях)
5. Количество выявленных существенных расхождений между плановыми и фактическими результатами деятельности структурного подразделения по итогам месяца (в абсолютных величинах)
6. Количество случаев возвращения проектов годовых планов деятельности структурного подразделения непосредственным руководителем на доработку (в абсолютных величинах)
7. Средняя продолжительность подбора на вакантную должность (в днях)



Взаимосвязь показателей результативности с показателями программно-целевого планирования

Показатели государственной программы

Показатели ведомственной подпрограммы

Показатели государственных заданий

Показатели деятельности служащих

Должность служащего

Внедрение технологии KPI позволяет определить результативность ведомств и министерств, их подразделений и отдельных работников.

Эффективность - рейтинги органов власти, доля выполненных в установленный срок заданий и поручений, доля госслужащих, повышенных в должности по итогам аттестации, отношение суммы выплаченной премии к штатной численности, соотношение расходов на государственное управление и осуществляемых им функций.

Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации



от 27 декабря 2012 г. N 2550-р

Методика определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и **проведения сравнительной рейтинговой оценки** эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации

Определяет порядок расчета целевых значений показателей, предусмотренных перечнем показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года)

Определение значений показателей

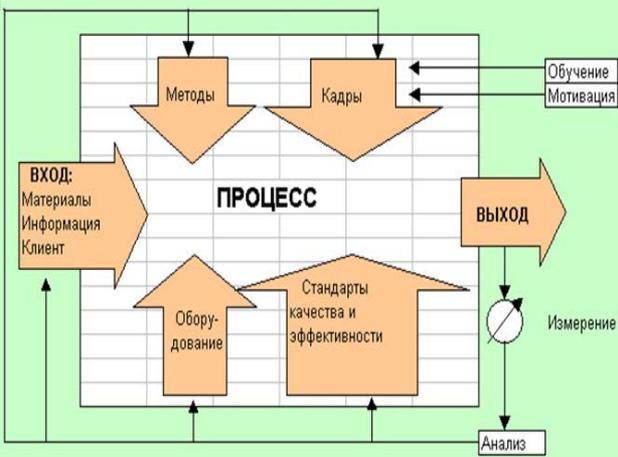
Социологические исследования

- ❑ Массовый опрос в 83 субъектах Российской Федерации в форме анкетирования субъектов крупного, среднего и малого предпринимательства, индивидуальных предпринимателей и физических лиц.
- ❑ Объем выборки не менее 2000 респондентов

Целевым значением показателя на 2018 год является 80 процентов максимального балла, который возможно получить по результатам социологического исследования.



Целевые значения показателей



разрабатываются Министерством экономического развития РФ
Утверждаются Правительством Российской Федерации.

Формируются для создания наиболее благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности в субъектах РФ для достижения показателей социально-экономического развития РФ, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 596 "О долгосрочной государственной экономической политике".

Определяются на основании анализа социально-экономического развития субъектов РФ с 2008 года. Для каждого субъекта Российской Федерации формируются с учетом индивидуальных особенностей регионов. Устанавливаются на 2013 - 2018 годы.

Единые на весь период проведения оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации
На определенные периоды.

Отчетным периодом для определения значений показателей является 1 год.

Определение показателей



Оценка предпринимательским сообществом общих условий ведения предпринимательской деятельности, включая улучшение инвестиционного климата

Наличие основных составляющих стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе и оценка предпринимательским сообществом эффективности реализации этих составляющих

Создание и модернизация высокопроизводительных рабочих мест и повышение производительности труда

Состояние рынка труда, подготовка и переподготовка высококвалифицированных кадров

Качество и доступность производственной и транспортной инфраструктуры

Инвестиционная деятельность и привлечение инвестиций
Развитие среднего и малого предпринимательства

Улучшение предпринимательского климата в сфере строительства

Повышение доступности энергетической инфраструктуры

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ГРАЖДАНАМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ (ИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ)

- время предоставления государственной услуги;
- время ожидания в очереди при получении государственной услуги;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственной услуги;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставлена государственная услуга;
- доступность информации о порядке предоставления государственной услуги.

Оценка осуществляется по пятибалльной шкале:

Положительная оценка 4 или 5 баллов

Отрицательная оценка - 1 до 3 баллов

Передача данных: подвижная радиотелефонная связь, терминальные устройства управления очередью; "Интернет".



**Основание для
принятия реше-
ний о досрочном
прекращении
исполнения
соответствующи
ми руководите-
лями своих
должностных
обязанностей**

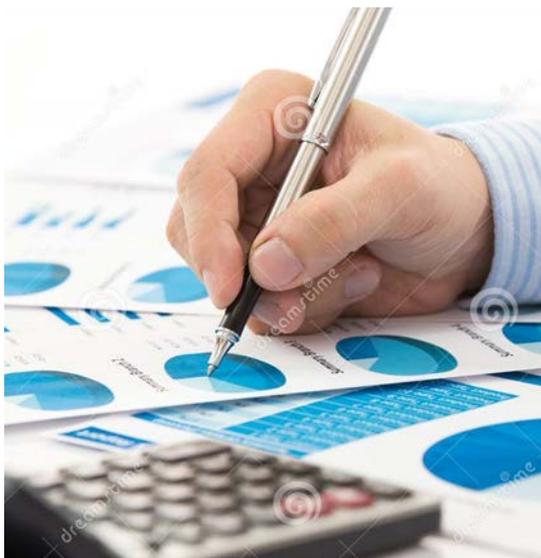
Критерии качества:



- доступность информации о порядке предоставления государственной услуги
- ✓ доступность электронных форм документов, необходимых для предоставления услуги;
- ✓ доступность инструментов совершения в электронном виде платежей, необходимых для получения услуги);
- время ожидания ответа на подачу заявления, время предоставления государственной услуги;
- удобство процедур предоставления государственной услуги:
 - ✓ доступность информации при подаче заявления,
 - ✓ записи на прием,
 - ✓ подачи заявления,
 - ✓ оплаты обязательных платежей,
 - ✓ информирования заявителя о ходе предоставления государственной услуги, получения результата предоставления государственной услуги.

Ежегодная оценка определяется как среднее арифметическое значение ежеквартальных сводных оценок

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ БЛАНК ИНТЕРВЬЮ ПОЛУЧАТЕЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ УСЛУГИ (при негативной оценке)



1. Оцените степень вашей удовлетворенности общим временем, потребовавшимся для получения услуги от начала до конца.
2. Оцените степень вашей удовлетворенности временем ожидания в очередях при получении государственной услуги.
3. Оцените степень вашей удовлетворенности вежливостью и компетентностью сотрудников, с которыми вы взаимодействовали.
4. Оцените комфортность условий в помещении, в котором вам была предоставлена государственная услуга.
5. Оцените доступность информации о порядке предоставления государственной услуги.



Зарубежный опыт использования КРІ

Цели и показатели эффективности деятельности

Секретариата Кабинета министров Великобритании

Стратегическая цель Секретариата Кабинета: поддержка деятельности Правительства и реализации программы реформ.

Цель 1: поддержка деятельности Правительства.

Показатель эффективности: повышение качества разработки политики министерствами путем:

- полного соблюдения требований процесса Оценки эффекта от введения правовых актов (ОЭВПА);
- исполнения Плана действий реформы регулирования, включая подготовку более 60 нормативных актов в рамках реформы регулирования к 2005 г.

Результаты, достигнутые к 1 января 2003 г.:

- оценка соблюдения ОЭВПА на декабрь 2002 г. составляет 92%;
- с 2001 г. введены в действие 12 нормативных актов в рамках реформы регулирования.

Цель 2: обеспечение достижение целей, поставленных премьер-министром в области развития электронных государственных услуг: 100% услуг предоставляются в т.ч. электронным способом к 2005 г., с существенным ростом электронных транзакций по ключевым услугам.

Показатели эффективности:

- доля государственных услуг, доступных в режиме реального времени;
- доля взрослого населения, получающая информацию о государственных услугах или пользующаяся ими.

Результаты:

- 54% государственных услуг доступны в режиме реального времени (март 2002 г.);
- 10,4% взрослого населения получают информацию о государственных услугах или пользуются ими (IV квартал 2002 г.).



Спасибо за внимание!
Вопросы?

- babyninals@gmail.com
- Тел. +8 (985) 158-54-49
- Моб. +7 (916) 975-79-49