

УДК 343

О ВОЗМОЖНОМ ПРИМЕНЕНИИ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

ON THE POSSIBLE APPLICATION OF THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN THE ACTIVITIES OF RUSSIAN PUBLIC AUTHORITIES

Халикова Диана Андреевна,
*магистрант Юридического института
Сибирского федерального университета
(г. Красноярск)*

diana.miller.97@bk.ru



Ключевые слова:

ключевые показатели эффективности, технологии управления, управление персоналом, органы государственной власти.

В статье рассматриваются вопросы эффективности применения системы ключевых показателей эффективности, реализуемых в деятельности российских органов государственной власти. Рассматриваются факторы, влияющие на распространение КПИ в государственном управлении. На основе результатов исследований автором сформулирована цель внедрения КПИ. Высказаны предположения о возможностях внедрения системы КПИ в систему оценки деятельности правоохранительных органов.

Keywords:

key performance indicators, management technologies, personnel management, government bodies.

The article discusses the issues of the effectiveness of the application of the system of key performance indicators, implemented in the activities of Russian government bodies. The factors influencing the distribution of KPIs in public administration are considered. Based on the research results, the author formulated the goal of KPI implementation. Assumptions were made about the possibilities of introducing the KPI system into the system for assessing the activities of law enforcement agencies.

Социально-экономические, правовые, общественно-нравственные изменения современного мира ставят перед системой государственного управления новые цели и задачи, требуют серьезных преобразований сложившихся подходов. Это является предпосылками для пересмотра традиционных методов управления, повышения эффективности и качества деятельности государственных органов в целом и правоохранительных в частности.

Успешная реализация государственной стратегии развития вряд ли возможна без повышения эффективности управления на всех уровнях государственной власти. В связи с этим важнейшей задачей является создание системы сквозных сбалансированных показателей (англ. Balanced Scorecard, сокр. – BSC) эффективности деятельности министерств и ведомств, а также конкретных чиновников (персональных критериев успеха), которая должна быть интегрирована в стратегию развития государственной службы [1].

Ключевые показатели эффективности (англ., Key Performance Indicators, сокр. – KPI) – это набор показателей, отражающих те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для сегодняшнего и завтрашнего успеха.

Метод KPI, как и рейтинговый метод оценки, является одной из разновидностей квалиметрических методов, позволяет оценивать деятельность сотрудников и увязывать в единую систему стратегические интересы организации и конкретного работника. В этом заключается преимущество данного метода.

В ходе всестороннего анализа можно выделить семь характеристик KPI:

- 1) нефинансовый характер показателей (их значение не выражается в долларах, евро, иенах, фунтах и т.д.);
- 2) они отслеживаются часто (например, ежедневно или даже каждый час);
- 3) требуют вмешательства генерального директора и топ-менеджеров;
- 4) требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала;
- 5) предполагают ответственность конкретного лица или команды;
- 6) оказывают значительное воздействие – например, влияют на наиболее существенные критические факторы успеха и более чем на одну составляющую сбалансированной системы показателей;
- 7) оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на все остальные показатели деятельности организации) [3].

Идеи определения моделей KPI используют очень многие управленческие концепции:

- концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);

- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Orgnizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других.

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему KPI, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях [2, с. 7].

Система сбалансированных показателей (BSC) имеет 20-летнюю историю в качестве фреймворка стратегического управления, используемого компаниями по всему миру. Система сбалансированных показателей основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связи между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал британский психолог, автор методики запоминания Тони Бьюзен. Благодаря удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

Сейчас в нашей стране активно поднимается вопрос о применении системы сбалансированных показателей KPI в органах государственного управления.

Рассмотрим факторы, влияющие на распространение KPI в государственном управлении.

Первый фактор – количественные показатели как инструмент общественного контроля и защиты госинститутов. Здесь стоит отметить рост вовлеченности населения в общественно-социальные процессы, формирование гражданского общества, рост актуальности рационального выбора и оценки качества госу-

дарственных услуг и рост недоверия к госинститутам, недоверия к профессиональным суждениям в силу отсутствия экспертных знаний. Количественные показатели эффективности позволяют упрощать информации о госинститутах, обеспечивать контроль, данные для рационального выбора. Также происходит защита сложных государственных институтов.

Второй фактор – когнитивные ограничения при управлении сложными разнородными системами.

Особенности управления сложными системами:

1) отрыв руководства от исполнителей (асимметрия информации относительно издержек деятельности, существующая между вышестоящим руководителем и исполнителями);

2) принятие решений в условиях ограничения времени и информационной перегрузки;

3) недоверие профессиональному суждению подчиненных (характерно при трансформациях систем и противостоянии «враждебному профессиональному духу»).

Третий фактор – количественные показатели занимают место конечных результатов. Количественные показатели удобны, когда мы имеем дело со сложно измеримыми результатами:

- Impact: стратегические цели верхнего уровня;
- Outcomes: значимые позитивные изменения / результаты;
- Outputs: продукты действий, использования ресурсов;
- Inputs: действия, ресурсы [4].

Анализируя данные факторы можно прийти к выводу, что в первом факторе происходит упрощение информации о госинститутах, обеспечение контроля для рационального выбора. При когнитивном ограничении и при управлении сложными разнородными системами количественные показатели могут рассматриваться как «лекарство» для преодоления «ограниченной рациональности». При анализе третьего фактора количественные показатели нивелируют многофакторность и часто подменяют конечные результаты, сосредотачивая внимание на элементах, которые проще всего измерить.

Для решения вопросов управления персоналом государственных структур показатели должны быть подобраны системно и сбалансированы относительно целей и стратегии того или иного государственного органа, поскольку результат деятельности государственного служащего невозможно адекватно оценить, не имея четкого представления о том, для чего он нужен. Поэтому 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 [1].

Основная цель внедрения КРІ заключается в том, чтобы ключевые показатели эффективности каждого отдельного сотрудника соотносились с суммарными результатами подразделения государственного органа. Действия работников при этом не должны противоречить друг другу или тормозить рабочий процесс.

Рассмотрим порядок формирования основных показателей КРІ в системе деятельности органов внутренних дел на примере правила «10/80/10».

Каплан и Нортон рекомендовали использовать не более 20 КРІ. Хоуп и Фрейзер предлагают не более 10. Хорошей рекомендацией является правило «10/80/10» (см. табл.). Это означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. В очень редких случаях требуется большее число оцениваемых параметров – обычно их бывает еще меньше [3].

Таблица

Правило «10/80/10»

Показатель	Число	Содержание
Ключевой показатель результативности	10	Говорит о положении дел в целом
Производственный показатель	80	Говорит о том, что следует сделать
Ключевой показатель эффективности	10	Говорит о том, как кардинально повысить производительность

Таким образом, можно предложить следующий порядок формирования основных показателей КРІ в системе деятельности органов внутренних дел: формирование стратегии; разработка целей, задач по направлениям: внутренние процессы, инфраструктура; определение КРІ по каждому направлению; декомпозиция КРІ до уровня каждого работника и подразделения; определение фактической результативности работников и размера стимулирующей надбавки.

В качестве примера к вопросу о применении ключевых показателей эффективности при предварительном расследовании можно привести следующее. Система Compstat в полиции Нью-Йорка, способствующая анализу и учету преступлений и использующая геоинформационную систему для отслежива-

ния мест совершения преступлений, способствовала снижению не только количества преступлений, но и преступности. Данные использовались для выявления мест концентрации преступности.

Анализируя практический опыт внедрения системы ключевых показателей деятельности, можно сделать вывод, что продвижение системы КРІ не всегда дает положительный результат. В качестве основных причин можно отметить несформированные приоритеты при выборе показателей, недостаточный учет возможных факторов в процессе разработки, сложность внедрения.

Общий план подготовки системы КРІ к внедрению состоит из определенных позиций. Разработка ключевых показателей деятельности включает в себя следующие этапы: разработку видения организации; создание стратегии; представление целей; группировку процессов; постановку целей внутренних процессов; формирование ключевых индикаторов деятельности для конкретного процесса; определение ответственности по структурным подразделениям; постановку целей для всех структурных подразделений; назначение ключевых индикаторов для каждого подразделения; формирование системы оценки деятельности структурных подразделений; формирование мотивационных карт для всех сотрудников МВД России. Количество главных целей не должно быть более пяти, а количество ключевых показателей деятельности для каждой единицы – не более десяти.

Таким образом, современный уровень управления органами предварительного расследования требует совершенствования не только технологий организации, но и технологий оценки системы управления. Решение проблем начинается с построения адекватной уровню стоящих проблем системы оценивания деятельности сотрудников органов предварительного расследования, начиная от высшего руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками. Преимуществом предлагаемой для внедрения системы КРІ является аналитика, которая позволяет использовать инструменты моделирования, планирования и мониторинга, что выступает мощным инструментом вовлечения сотрудников в стратегические цели системы МВД.

Мы кратко рассмотрели систему оценок эффективности работы – КРІ. Как представляется, введение системы оценок КРІ в практику работы государственных органов имеет определенный позитивный потенциал.

Считаем, что с помощью КРІ можно оценить проделанную работу, проверив, как именно она выполнена, и уйти от системы формальных отчетов. Это позволит произвести количественную и качественную оценку работы, что может способствовать переходу к деятельности, ориентированной на результат.

Несмотря на то что указанная система разработана зарубежными авторами, ее внедрение в России должно быть не простым копированием. Необходимо учесть отечественные особенности и адаптировать к российским реалиям.

Подробнее применимость системы КРІ к деятельности отечественных органов государственной власти, в том числе органов предварительного расследования, рассмотрим в последующих работах.

Библиографический список

1. Зорина, Э.О. Использование технологии КРІ на госслужбе / Э.О. Зорина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6. – URL: <https://hr-portal.ru/article/ispolzovanie-tehnologii-kpi-na-gossluzhbe>.
2. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М. : Эксмо, 2010.
3. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер ; пер. с англ. А. Платонова. – М. : Олимп-Бизнес, 2008.
4. Шклярчук, М.С. Правовая статистика: системный конфликт между знанием о преступности и учетом ведомственной работы / М.С. Шклярчук. – СПб. : Институт проблем правоприменения при Европейском университете в Санкт-Петербурге, 2014.