

УДК 332.1:352

Шевченко М.Б., Преображенский Б.Г.

**АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНОВ МЕСТОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ***Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ*

**Аннотация:** Статья описывает основные теоретические характеристики методики КРІ и приводит аналогию с деятельностью кадровых служб органов местного самоуправления, позволяющую судить о возможности успешного внедрения системы в сферу муниципального управления.

**Ключевые слова:** КРІ, органы местного самоуправления, оценка эффективности.

UDC 332.1:352

Shevchenko M.B., Preobrazhensky B.G.

**ANALYSIS OF THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING THE KPI  
SYSTEM IN THE ACTIVITIES OF PERSONNEL SERVICES OF LO-CAL  
SELF-GOVERNMENT BODIES***The Russian Presidential Academy of National Economy and Public  
Administration*

**Abstract:** The article describes the main theoretical characteristics of the KPI methodology and provides an analogy with the activities of personnel services of local self-government bodies, which allows us to judge the possibility of successful implementation of the system in the field of municipal administration.

**Key words:** KPI, local governments, efficiency assessment.

КРІ – система, посредством которой и оценки эффективности каждого элемента системы – конкретного сотрудника, можно определить эффективность деятельности организации в целом.

В процессе применения ключевых показателей эффективности для расчета результативности деятельности того или иного отдела организации

---

(структуры) появляется реальная возможность объективной оценки степени достижения поставленных задач и целей перед сотрудниками (подразделением организации или структуры) со стороны руководящего звена.

Посредством применения системы КРІ в значительной степени можно изменить и систему оплаты труда, которая, в последствии, станет мощным механизмом мотивации персонала в процессе достижения наибольшей эффективности своей профессиональной деятельности.

Иными словами, каждый сотрудник будет получать столько, сколько он в действительности заработал, имея стимул достигать все более высоких ключевых показателей эффективности своего труда.

С одной стороны, кадровая служба любого органа исполнительной власти преследует стратегические цели, продиктованные с более высокого уровня власти – федерального. С другой стороны, на законодательной основе кадровые службы органов местного самоуправления выполняют определенный перечень функций, способствующих достижению стратегических целей<sup>1</sup>. На наш взгляд, целевую модель ключевых показателей эффективности целесообразнее будет внедрить не в структурное подразделение органа исполнительной власти, а непосредственно в сам орган с разработкой в иерархической последовательности ключевых показателей эффективности для каждого из подразделений (отделов), в том числе кадровой службы. Между тем, стремясь повысить показатели результативности не всего органа исполнительной власти, а непосредственно кадровой службы органа, нами будет разработана именно функциональная модель ключевых показателей эффективности кадровой службы органа местного самоуправления.

---

<sup>1</sup> Булетова Н. Е. К вопросу оценки эффективности работы органов исполнительной власти по достижению национальных целей // Актуальные проблемы экономики и права. - 2020. - Т. 14, - № 4. - С. 733–750.

Кадровая работа органов местного самоуправления – это работа с уже нанятыми сотрудниками, работа с их профессиональным развитием, уровнем мотивации для выполнения их должностных обязанностей на минимально необходимом уровне, а также работа с кадровым резервом, который предназначен для оперативного замещения вакантных должностей администрации кадрами, отобранными в соответствии с выдвинутыми на законодательной основе требованиями.

В целях повышения эффективности работы с резервом управленческих кадров может, осуществляться профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка и ротация кадров.

Ответственный специалист органа не позднее 31 декабря отчетного года формирует отчет о работе с резервом управленческих кадров за истекший год и заключение о возможности или невозможности рекомендовать кандидата на замещение должности, по которой он состоит в резерве. Данный отчет может служить в качестве одного из документов, на основе анализа которых будет производиться оценка эффективности. Каждый сотрудник кадровой службы органа местного самоуправления выполняет определенные функции и несет ответственность за предоставление определенной отчетной документации, которая будет входить в перечень ключевых показателей эффективности<sup>2</sup>. К примеру, для каждого сотрудника будет разработана таблица с перечнем документации, за которую он ответственен. В данной таблице будут проставляться плюсы в случае успешной подготовки и предоставления руководству отчетной документации. Выставленные плюсы будут суммироваться и давать показатель эффективности работы сотрудника с документооборотом.

---

<sup>2</sup> Жук И.А., Трифонов Ю.Н. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути ее совершенствования // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2017. №8. - [Электронный ресурс]. URL: - <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 04.11.2021).

Справедливо заметить, что каждый сотрудник подготавливает разное количество документации, поэтому в данном случае будет использоваться не количественный показатель выполнения, а процентное соотношение выполненного объема документооборота к обязательному. Чтобы определить КРІ, показатель каждого сотрудника будет складываться и демонстрировать общий показатель эффективности кадровой службы органа местного самоуправления в вопросе работы с документооборотом.

В качестве остальных показателей эффективности, на наш взгляд, целесообразно предложить следующие<sup>3</sup>:

- работа с персоналом (проведение мероприятий по повышению квалификации муниципальных служащих и получению дополнительного профессионального образования);
- уровень текучести кадров администрации исследуемого муниципального образования;
- укомплектованность органа в соответствии с актуальными проблемами его кадрового состава, выявленными в ходе анализа.

Таким образом, матрица расчета КРІ для кадровой службы органа местного самоуправления будет выглядеть следующим образом (таблица 1).

---

<sup>3</sup> Лесина Т.В. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки. – 2018. - №2 - [Электронный ресурс]. URL: - <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата обращения 02.11.2021).

Таблица 1 – Матрица расчета KPI для сотрудников кадровой службы органа местного самоуправления

Ключевые показатели	Ед. изм.	Уд.вес	План	Факт	KPI
Работа с персоналом	шт.	0,35			
Работа с документооборотом	%	0,20	100%		
Уровень текучести кадров	%	0,15	15%		
Учет проблем на основе анализа	%	0,30			

Таким образом, для каждого сотрудника кадровой службой разрабатывается план индивидуального развития, в процессе их службы планируются определенные мероприятия по повышению квалификации и получению дополнительного образования.

Плановый показатель – количество запланированных на отчетный период мероприятий для штата администрации.

Фактический показатель – количество проведенных мероприятий по плану на отчетный период.

$$KPI = (\text{Плановый показатель} / \text{Фактический показатель}) \times 100\%$$

Работа с документооборотом рассчитывается аналогичным образом, только в качестве фактического показателя на отчетный период выступает процентное соотношение предоставленной отчетной документации к необходимой. Плановый показатель работы с документооборотом всегда будет равен 100%, поскольку в сфере государственного и муниципального управления крайне важно обеспечить своевременный и полный отчет о деятельности структурных подразделений каждого органа.

Уровень текучести кадров зависит от большого количества факторов:

– степень удовлетворенности сотрудников занимаемой должностью, работой в конкретной структуре;

– уровень заработной платы;

– возраст сотрудников и количество персонала, возраст которых приближается к пенсионному и т.д.

КРІ будет рассчитан в соответствии с плановой текучестью, но без учета причины увольнения, поскольку за счет кадрового резерва не возникает проблем с поиском сотрудников на вакантные должности.

Последний показатель эффективности, предложенный нами для кадровых служб органов местного самоуправления - учет проблем на основе анализа. Данный показатель для каждого отчетного периода может меняться и таким образом задавать направления совершенствования деятельности службы кадров.

По результатам внедрения КРІ появится возможность наглядно и в количественных выражениях оценивать работу кадровых служб органов местного самоуправления, выявлять слабые стороны деятельности сотрудников и задавать направления ее совершенствования.

### Список использованных источников

1. Булетова Н. Е. К вопросу оценки эффективности работы органов исполнительной власти по достижению национальных целей развития // Актуальные проблемы экономики и права. - 2020. - Т. 14, -№ 4. - С. 733–750.

2. Жук И.А., Трифонов Ю.Н. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути ее // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2017. №8. - [Электронный ресурс]. URL: - <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 04.11.2021).

3. Лесина Т.В. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки. – 2018. -



№2 - [Электронный ресурс]. URL: - <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата обращения 02.11.2021).