

Карташова Наталья Александровна

соискатель, старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»

г. Магадан, Магаданская область

**ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ
И ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА
РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Аннотация: автор статьи рассматривает возможность применения системы ключевых показателей результативности для оценки эффективности и результативности служебной деятельности работников государственного учреждения и ее использования для формирования переменной части оплаты труда. В процессе исследования были проанализированы основные показатели структуры и движения персонала учреждения, расходы на оплаты труда, средний уровень оплаты труда по категориям персонала. На основе изучения должностных инструкций были разработаны основные ключевые показатели результативности для сотрудников отдела по развитию туризма, определены их весовые коэффициенты и предложена формула для расчета переменной части оплаты труда за достижение определенных значений KPI с целью четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности.

Ключевые слова: эффективность служебной деятельности, результативность служебной деятельности, ключевые показатели результативности, KPI, переменная часть оплаты труда.

В настоящее время проблема управления персоналом приобретает едва ли не первостепенное значение в ряду факторов, от которых напрямую зависит эффективность деятельности любой организации. Ключевое место среди этих факторов занимает определение способов повышения эффективности и результативности труда. Одним из наиболее значимых стимулов к труду является материальное вознаграждение, при этом правильное позиционирование доплат и

стимулирующих наработок приводит к повышению профессиональной активности, удовлетворенности трудом и стимулированию профессионального развития, а снижение уровня стимулирования персонала из-за несправедливой или неочевидной системы компенсаций является серьезной проблемой для предприятий любого масштаба.

В настоящее время управленческая наука наработала различные методологические подходы к оценке эффективности и поиску путей повышения эффективности работы персонал организации [1–3; 5; 7].

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Наиболее актуальными в последнее время системами привязки системы оплаты труда и оценки эффективности и результативности деятельности сотрудников к результатам труда и являются следующие:

– система МВО – «управление по целям», которая предполагает постановку стратегических целей и задач на уровне организации и ее детализацию до уровня подразделений и отдельных работников, которые в последующем используются для оценки результативности работника на основе степени их достижения [7, с. 18];

– система оплаты труда на основе грейдов, которая основана на оценке сложности труда для конкретной должности и проводится по нескольким критериям, причем универсальным: они применимы к работам любого профиля независимо от отрасли [1, с. 25];

– система ключевых показателей результативности RPI («Key Performance Indicator», KPI) – система оплаты труда и оценки результативности сотрудников, на основе конкретных измеримых количественных параметров, заранее выявленных, согласованных и отражающих главные показатели эффективности деятельности сотрудников по выделенным направлениям, определяющим главные факторы успеха ведомства, министерства или учреждения [3, с. 30].

В настоящее время ключевые показатели эффективности в управлении персоналом государственных учреждений – один из передовых инструментов

управления, активно внедряемый за рубежом и, в последнее время, в России. Актуальность применения технологии КРІ обусловлена формированием понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы служащих в государственных и муниципальных учреждениях [3; 5; 7].

Исследование выполнено на примере ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» (далее – Учреждение). Предметом деятельности учреждения является создание условий для устойчивого развития туризма в Магаданской области и участие в реализации государственной политики в сфере туризма [9].

Основными целями Учреждения являются: обеспечение реализации органами исполнительной власти Магаданской области государственной политики в области туризма на территории Магаданской области; анализ состояния туризма, осуществление организационного и методического содействия развитию туристической деятельности; продвижение Магаданской области на внутреннем и внешнем туристских рынках.

Данные об исполнении государственного задания Учреждения показывает, что по большинству как финансовых так и количественных показателей задание выполнено с перевыполнением (см. табл. 1) [6].

Таблица 1

*Исполнение государственного задания ОГАУК
«Агентство по туризму Магаданской области»*

Наименование услуги (работы)	Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Кассовые расходы	Отклонение
Оказание туристско-информационных услуг (стационар)	Удовлетворенность потребителей Оказанными информационно-туристскими услугами	процент	100,0	110,0	-	+10
	Количество посещений	единиц	580	638	-	+10
	Финансовый показатель	тыс. руб.	1 204,8	1 221,8	1 204,7	+0,17
Оказание туристско-информацион-	Удовлетворенность потребителей. Оказанными информационно-	процент	100,0	119,0	-	+19

ных услуг (Интернет)	туристскими услугами					
	Количество посещений	единиц	2 100	2 503	-	+403
	Финансовый показатель	тыс. руб.	2 076,3	2 105,9	2 076,4	+0,29
Организация и проведение мероприятий	Количество проведенных мероприятий	штук	4	4	-	0
	Количество проведенных мероприятий	единиц	4	4	-	0
	Финансовый показатель	тыс. руб.	3 157,8	3 202,4	3 157,5	0,44
Формирова- ние, ведение баз данных, в том числе ин- тернет- ресурсов в сфере туризма	Количество обоснованных жалоб потребителей работы на качество выполненной работ	единиц	-	-	-	0
	Количество работ	единиц	1	1	-	0
	Финансовый показатель	тыс. руб.	706,4	716,7	706,7	0,10
<i>Итого</i>			7 145,3	7 246,8	7 145,3	

Кроме государственного задания, Учреждение вправе осуществлять виды деятельности, приносящей доход: издательская и рекламно-пропагандистская деятельность в сфере туризма; дизайнерские услуги, WEB дизайн, выполнение работ по изданию буклетов, книг, выпусков информационных бюллетеней туристической направленности; организация выставок-распродаж сувенирной и полиграфической продукции, организация обучения и повышения квалификации работников организаций туристской индустрии.

В учреждении на окончание 2021 года работают 7 человек. В таблице 2 приведено штатное расписание учреждения. В учреждении два основных отдела: отдел по развитию туризма и информационно-туристический центр.

Таблица 2

Штатное расписание Областного государственного автономного учреждения культуры «Агентство по туризму Магаданской области»

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Административно-управленческий персонал	
Директор	1

Основной персонал	
Туристско-информационный центр, всего	3
в том числе:	
Начальник отдела	1
Специалист в сфере туризма	2
Отдел развития туризма, всего:	2
в том числе:	
Начальник отдела	1
Специалист в сфере туризма	1
Специалисты	
Документовед	1
<i>Итого:</i>	<i>7</i>

Анализ кадровых процессов Учреждения показал, что наибольший удельный вес в численности персонала занимает категория основного персонала – 71,4%, доля административно-управленческого аппарата – 14,3%, специалисты составляют также 14,3% в общей численности персонала (см. рис. 1).



Рис. 1. Структура персонала ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» по категориям, проценты

В Учреждении работают в основном сотрудники в возрасте от 25 до 35 лет, на их долю приходится 57,1% численности персонала. Доля сотрудников в возрасте до 25 лет – 14,3%, такую же доля в численности составляют и сотрудники в возрасте от 35 до 45 лет и в возрасте от 45 до 55 лет. В учреждении нет сотрудников в возрасте более 55 лет (рис. 2).

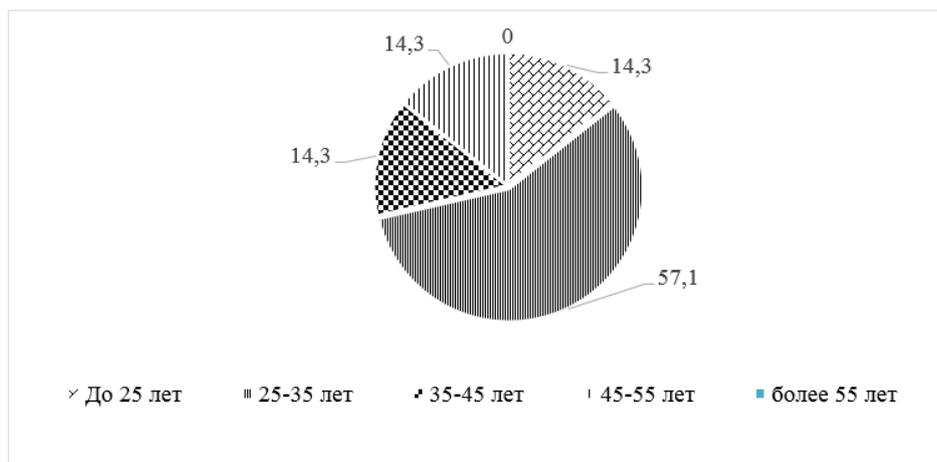


Рис. 2. Структура персонала ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» по возрасту, проценты

Из анализа структуры кадров по уровню образования можно сделать вывод, что большая часть работников имеет высшее образование, их доля в структуре составляла порядка 71,4%. Доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 14,3%, а также сотрудники, имеющие два и более высших образования: их доля составляет 14,3% (рис. 3).

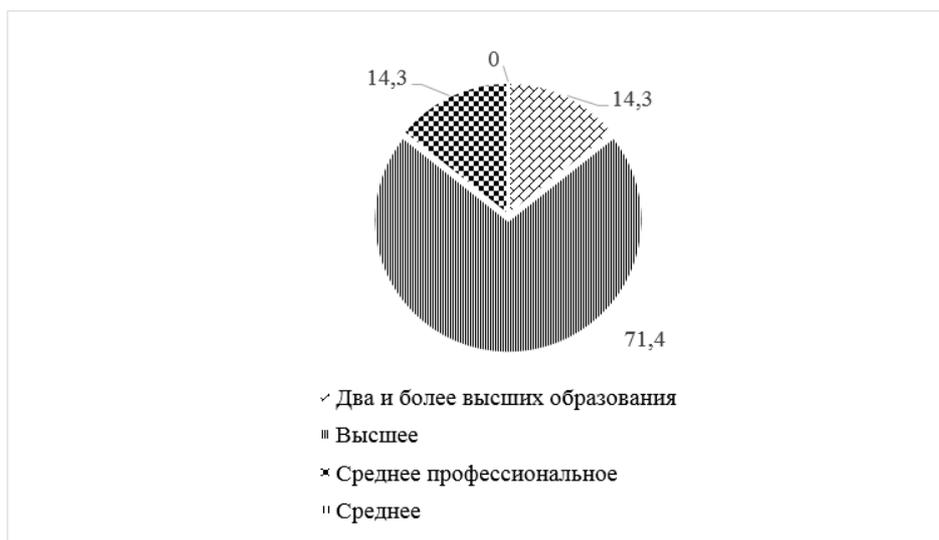


Рис. 3. Структура персонала ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» по уровню образования, проценты

Для анализа текучести кадров были изучены документы по движению персонала [4, с. 224]. Характерен рост количества принимаемых сотрудников в

2022 году, так учреждение было создано в декабре предшествующего года и проводился набор сотрудников в порядке перевода. Коэффициент оборота рабочей силы по приему в 2022 году был равен 100% в связи с созданием учреждения и принятием сотрудников в штатный состав. В 2023 году коэффициент приема по приему был равен 14,3%. Коэффициент оборота по выбытию вырос в 2021 году по сравнению с 2020 годом с 0% до 14,3%. Равенство коэффициентов по приему и коэффициента по выбытию говорит о том, что у учреждения стабильная численность персонала (см. рис. 4).

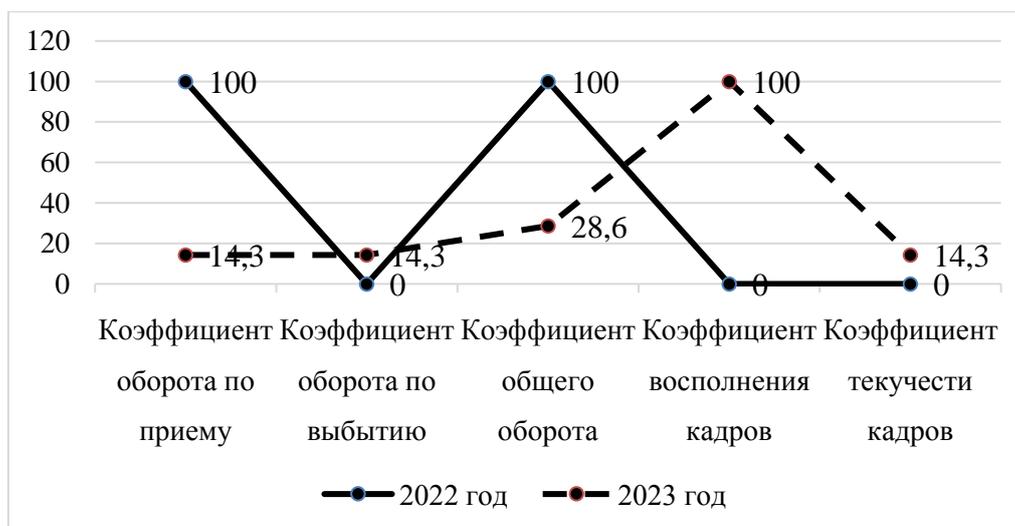


Рис. 4. Коэффициенты движения персонала ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области», проценты

Расходы на оплату труда составили 5 258 100 руб. 00 коп., в том числе за счет внутреннего совместительства – 185 623,5 руб. При этом расходы на оплату труда АУП составили 1 167 164 руб., на оплату труда основного персонала – 3 425 489 руб., на оплату труда специалистов – 665 447 руб.

Средняя заработная плата по учреждению составила 61 332 руб. 00 коп., в том числе у административно-управленческого персонала – 90 883 руб., у основного персонала – 54 374 руб., у специалистов – 55 454 руб. (рис. 5).

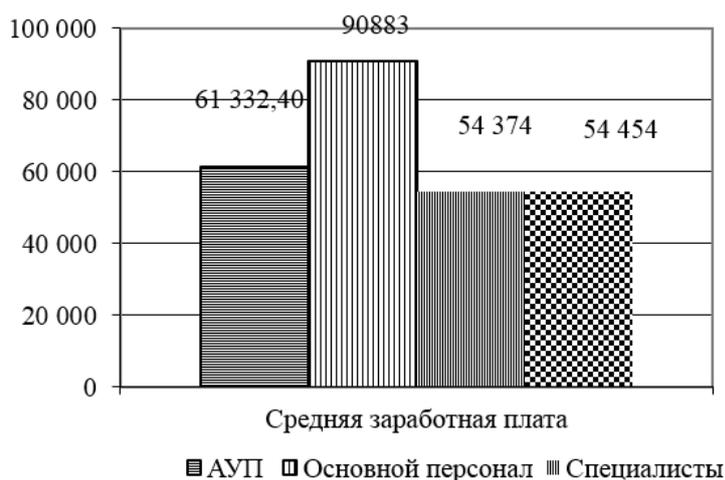


Рис. 5. Средняя заработная плата персонала ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области», руб.

С целью повышения эффективности работы сотрудников отдела по туризму ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» было предложено внедрение системы ключевых показателей эффективности КРІ. Реализация подхода управления результативностью с использованием КРІ поможет обеспечить своевременный, объективный и всесторонний анализ работы сотрудников подразделения и измерить эффективность их работы.

Для этого на основе анализа положения о подразделении и должностных инструкций сотрудников отдела были выделены основные показатели эффективности деятельности по трем направлениям: основные деятельность, финансовая деятельности и исполнительская дисциплина, из них путем экспертных оценок определены 16 наиболее актуальных, остальные исключены из модели как малозначимые (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые показатели эффективности КРІ отдела по развитию туризма

№ п/п	Направления деятельности отдела по развитию туризма	Ключевые показатели эффективности
1	Основные деятельность	1. Количество участия в выставочно-ярмарочной деятельности по продвижению туристических продуктов. 2. Количество организованных круглых столов, совещаний и конференций по вопросам развития туризма в Магаданской области.

		<p>3. Количество организованных туров и экскурсий Количество новых паспортов туристско-экскурсионных маршрутов.</p> <p>4. Наличие случаев травматизма граждан и работников учреждения на туристических маршрутах.</p> <p>5. Количество подготовленных заявок и проектов для подачи на соискание грантов.</p> <p>6. Количество составленных программ мероприятий.</p> <p>7. Количество организованных мероприятия в сфере туризма.</p> <p>8. Выполнение утвержденного государственного задания.</p> <p>9. Количество подготовленных ответов на запросы государственных органов.</p> <p>10. Выполнение годового плана мероприятий по туризму.</p> <p>11. Количество разработанных макетов сувенирной продукции.</p> <p>12. Количество подготовленных к продвижению инвестиционных проектов в сфере туризма.</p> <p>13. Реализация проекта в согласованные сроки, в рамках выделенного бюджета и с требуемым уровнем качества качество оказания государственной услуги.</p> <p>14. Наличие жалоб от получателей туристических услуг</p> <p>15. Удовлетворенность граждан качеством предоставляемых туристических услуг.</p> <p>16. Повышение квалификации</p>
2	Финансовая деятельность	<p>1. Привлечение средств от приносящей доход деятельности по поступлениям от платных услуг (туристическая деятельность, курсы обучения экскурсоводов).</p> <p>2. Целевое и эффективное использование бюджетных и внебюджетных средств.</p> <p>3. Отсутствие расхождений между утвержденной сметой и фактическими расходами на мероприятия.</p> <p>4. Экономическая эффективность реализованных инвестиционных проектов.</p> <p>5. Объем средств, привлечённых в рамках градовых программ</p>
3	Исполнительская дисциплина	<p>1. Своевременное исполнение поручений директора Агентства.</p> <p>2. Своевременное выполнение решений начальника отдела развития туризма.</p> <p>3. Соблюдение установленных сроков сдачи отчетности.</p> <p>4. Отсутствие замечаний по выполнению поручений Министерства культуры и туризма Магаданской области.</p> <p>5. Наличие замечаний по итогам проверок</p>

Предлагаемая система показателей соответствует предъявляемым к ней требованиям и отражает всю совокупность целей отдела развития туризма.

Далее для каждой должности сотрудников отдела развития туризма были выделены их ключевые показатели эффективности и определены их удельные веса. Так, для начальника отдела развития туризма наиболее существенными показателями, характеризующими степени достижения целей, являются следующие (см. табл. 5).

Таблица 5

*Ключевые показатели эффективности
для начальника отдела развития туризма*

Номер КРІ	Название КРІ	Удельный вес КРІ, %
КРІ 6	Выполнение утвержденного государственного задания	30
КРІ 14	Соблюдение установленных сроков сдачи отчетности	10
КРІ 3	Количество организованных круглых столов, совещаний и конференций по вопросам развития туризма в Магаданской области	10
КРІ 10	Привлечение средств от приносящей доход деятельности по поступлениям от платных услуг (туристическая деятельность, курсы обучения экскурсоводов)	20
КРІ 5	Количество подготовленных заявок и проектов для подачи на соискание грантов	5
КРІ 8	Количество подготовленных ответов на запросы государственных органов	5
КРІ 9	Удовлетворенность граждан качеством предоставляемых туристических услуг;	15
КРІ 12	Своевременное исполнение поручений директора Агентства	5
	<i>Итого</i>	100

Также были определены ключевые показатели эффективности для специалиста отдела развития туризма на основе изучения его должностной инструкции (табл. 6)

Таблица 6

*Ключевые показатели эффективности
для специалиста отдела развития туризма*

Номер КРІ	Название КРІ	Удельный вес КРІ, %
КРІ 2	Количество организованных мероприятия в сфере туризма	30
КРІ 1	Количество участия в выставочно-ярмарочной деятельности	15

	по продвижению туристических продуктов	
KPI 4	Количество новых паспортов туристско-экскурсионных маршрутов	10
KPI 11	Отсутствие расхождений между утвержденной сметой и фактическими расходами на мероприятия	10
KPI 13	Своевременное выполнение решений начальника отдела развития туризма	5
KPI 16	Повышение квалификации	10
KPI 15	Отсутствие замечаний по итогам проверок	5
KPI 9	Удовлетворенность граждан качеством предоставляемых туристических услуг	15
	<i>Итого</i>	100

Для привязки системы мотивации труда к ключевым показателям эффективности разработан проект «Положения об оплате труда на основе ключевых показателей эффективности KPI». Для этого в мотивационный пакет вносятся изменения – достижение целевых значений KPI становится одним из основных факторов, влияющих на уровень премиальных выплат работникам.

Пример определения % соотношения переменной (по результатам KPI) и постоянной частей в структуре компенсационного пакета сотрудников отдела развития туризма приведены в таблице 7.

Таблица 7

*Процентное соотношение элементов компенсационного пакета
сотрудников отдела развития туризма*

Должность	Оклад, %	Переменная часть, %
Начальник отдела по развитию туризма	60	40
Специалист по туризму	70	30

Переменная часть выплачивается за достижение результатов по KPI и выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности.

Переменная часть за достижение определенных значений KPI для каждой должности рассчитывается по общей формуле (1) [1]:

$$KP = P_i \times B \times \sum K_i \times P_i, \quad (1)$$

где B – базовый должностной оклад;

P_i – коэффициент, характеризующий соотношение переменной части мотивации;

i – количество коэффициентов КРІ, используемых для оценки работы сотрудника на данной должности;

K_i – коэффициент выполнения соответствующего КРІ;

P_i – удельный вес соответствующего КРІ.

Для полноты оценочной системы совокупность ключевых показателей эффективности КРІ может быть дополнена шкалами для оценки степени достижения критериев. Дополненная таким образом система может выступать в качестве действенного инструмента для оценки эффективности деятельности сотрудников как отдела по развитию туризма, так и других отделов учреждения.

В процессе внедрения системы КРІ важно помнить, что согласно действующему законодательству необходимо заблаговременно предупредить работников и профсоюзную организацию о предстоящих изменениях «существенных условий труда», а именно – о введении нового «Положения о вознаграждении и оценке на основе ключевых показателей результативности КРІ» [8].

Внедрение системы премирования на основе ключевых показателей результативности в целях усиления материальной заинтересованности будет способствовать повышению эффективности работы сотрудников учреждения за счет привязки денежной мотивации к результатам своей деятельности, улучшению качества работы сотрудников, и, как результат – достижению лучших конечных результатов деятельности учреждения.

Список литературы

1. Вовк И.Н. Вознаграждение за результат (разработка КРІ) / И.Н. Вовк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iteam.ru> (дата обращения: 02.12.2024).

2. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом: учебник / В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.

3. Зорина Э.Н. Использование технологии «Ключевые показатели эффективности на государственной службе» / Э.Н. Зорина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – №6. – С. 29–32.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.
5. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / Н.Н. Клищ // Государственная служба. – 2006. – №6. – С. 37–39.
6. Общие сведения о деятельности ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://visitkolyma.ru>.
7. Оценка результативности кадровой работы на государственной гражданской службе: монография / А.Н. Самойлова, Н.А. Карташова, Е.А. Дмитриева, Н.Н. Некрутенко. – Магадан: Охотник, 2010. – 88 с.
8. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 28.02.2011) // Российская газета. – 2012. – №256.
9. Устав ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области»/ ОГАУК «Агентство по туризму Магаданской области»: утв. 27.12.2019 г. – Магадан, 2019.