



Эффективный руководитель в системе муниципального управления

**Определение результативности деятельности
структурных подразделений
и муниципальных служащих**

Докладчик



Давыдов Максим Игоревич

Начальник отдела экономики бюджетного сектора
Центра региональных программ совершенствования
государственного и муниципального управления
Института государственного и муниципального управления
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

+7-495-772-95-90 доб. 12026

midavydov@hse.ru

Перечень вопросов



Определение результативности деятельности структурных подразделений и муниципальных служащих:

- лучшие практики оценки результативности (эффективности) деятельности подразделений и работников;
- критерии и показатели оценки эффективности (результативности);
- порядок оценки деятельности структурного подразделения, муниципального служащего.



Федеральная антимонопольная служба

Модульная система оценки. Состав модулей:

1. Оценка результативности деятельности руководителей и обеспечивающего персонала (бухгалтерия, кадры, секретариат и т.д.) на основе показателей системы менеджмента качества ИСО 9001:2008 (обеспечение исполнительской дисциплины, своевременность предоставления отчетности).

Периодичность: 1 раз в полугодие.

2. Оценка результативности деятельности начальников отделов и нижестоящих сотрудников на основе количественных и качественных показателей исполнения функций.

Периодичность: в режиме реального времени.



Федеральная антимонопольная служба

Модульная система оценки. Состав модулей:

3. Оценка результативности деятельности всех сотрудников на основе дополнительного вклада в деятельность (подготовка сложных и важных документов, проведение значимых мероприятий, исполнение обязанностей других сотрудников и т.д.)

Периодичность: 1 раз в квартал.

4. Оценка результативности всех сотрудников на основе профессиональных качеств путем многоуровневого анкетирования: самооценка, оценка другими служащими, оценка руководителем

Периодичность: 1 раз в год.

Результаты оценки учитываются при аттестации, распределении премий и материального стимулирования, представлении к награждению.



Администрация городского округа Вологды

Критерии оценки деятельности структурных подразделений администрации:

1. Достижение ключевых показателей эффективности социально-экономического развития.
2. Участие в реализации государственных и федеральных целевых программ РФ.
3. Реализация социальных проектов.
4. Общие показатели эффективности и результативности управления.

Пункты 1 – 4 оцениваются ежеквартально.

5. Общественная оценка деятельности структурных подразделений и профессиональной деятельности работников.

Проводится ежеквартально по муниципальным услугам, по остальным - ежегодно.



Администрация городского округа Вологды

Оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности работников администрации - оценка способностей работников к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов полном объеме в соответствии с требуемым качеством в установленный срок.

Оценка проводится путем заполнения карты личностного профессионального развития работника и сопоставления плановых и фактических значений.

Проводится ежемесячно.



Органы исполнительной власти Челябинской области

*Распоряжение Губернатора области от 09.04.2015 № 343-р
«Об оценке эффективности деятельности руководителей
органов исполнительной власти Челябинской области».*

Критерии:

- эффективность использования бюджетных средств;
- качество работы по планированию и исполнению областного бюджета;
- качество предоставления государственных услуг;
- эффективность исполнения функций по государственному контролю (надзору);
- качество исполнения поручений и указаний Президента РФ, контрольных поручений Губернатора области;
- эффективность реализации кадровой политики;
- уровень информационно-технологического развития.



Органы исполнительной власти Челябинской области

Оценка эффективности руководителей ОИВ области осуществляется ежегодно.

Компетентные органы готовят заключения по критериям оценки (содержат количественные показатели, а также выводы и рекомендации по повышению эффективности деятельности).

Уполномоченный орган рассчитывает итоговый показатель эффективности и рейтинг.

Комиссия по оценке эффективности деятельности принимает решение об утверждении рейтинга и формирует предложения и рекомендации по повышению эффективности деятельности.



Минтруд России

Методика комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).

Варианты оценки:

1. Оценка квалификации: образование, стаж государственной гражданской службы или работы по специальности (направлению подготовки), знания и умения.

Периодичность: не реже 1 раза в 3 года.

2. Оценка профессиональных качеств (соблюдение стандартов служебного поведения)

Периодичность: 1 раз в год.

3. Оценка эффективности и результативности.

Периодичность: ежеквартально.



Минтруд России

Этапы комплексной оценки:

Этап 1. Сотрудник, ответственный за организацию и проведение оценки проводит инструктаж руководителей структурных подразделений и выдает бланки оценки.

Этап 2. Руководитель структурного подразделения проводит индивидуальное собеседование и оценивает гражданского служащего.

Этап 3. Обсуждение результатов оценки (начальник – подчиненный, а также с участием вышестоящего начальника, сотрудника кадровой службы и психолога):

- анализ причин возникновения сложностей и недостатков;
- определение путей повышения результативности и эффективности, развития профессиональных и личностных качеств;
- формирование дальнейших целей и задач при составлении годового плана.



Управленческие индикаторы

Ключевые показатели эффективности или результативности (Key Performance Indicators, KPI).

Формирование KPI необходимо для управления по целям (management by objective, MBO).

Понятие KPI введено Питером Друкером в 1954 г.

Первоначально показатели измеряли достижимость целей (достиг / не достиг).

На основе KPI сформировались технологии оценки:

- сбалансированная система показателей (Balanced Score Card, BSC);
- ключевые факторы успеха (Critical Success Factors, CSF).

Управленческие индикаторы деятельности перешли в систему государственного и муниципального управления из бизнеса.



Вопросы для обсуждения. Плюсы и минусы КРІ

Плюсы:

1. Повышение мотивации работников.
2. Объективность и справедливость оценки деятельности.
3. Вовлеченность работника в деятельность организации.
4. Повышение оперативности принятия управленческих решений.
5. Усиление контроля за деятельностью.

Минусы:

1. Механистический подход к управлению коллективом.
2. Достижение результатов любыми средствами (в ущерб другой деятельности).
3. Конфликты целей, задач и индикаторов подразделений.
4. Нестабильность внешней среды, значительное влияние на результат внешних факторов.
5. Потеря эмерджентности системы при разделении общих целей на частные.

Принцип Гудхарта: когда экономический показатель становится целью политики, прежние эмпирические закономерности, использующие данный показатель, перестают действовать.



Резюме раздела

1. Лучшие практики оценки деятельности органов власти и отдельных работников размещены и ежегодно дополняются на сайте Минтруда России.
2. Лучшие практики оценки имеют комплексный характер (по охвату оцениваемых, параметрам и методам оценки).
3. В системах оценки деятельности всегда присутствует перечень измеримых и наблюдаемых с регулярной периодичностью перечень показателей, индикаторов (Key Performance Indicators, Balanced Score Card).
4. Лучшие системы оценки позволяют провести декомпозицию индикаторов оценки от органа власти (организации) до работника.



Критерии оценки деятельности

- 1. Критерий общей оценки деятельности* – показатели, входящие в состав критерия, определяют эффективность (результативность) организации планирования деятельности, подготовки проектов муниципальных правовых актов, управления финансовыми и кадровыми ресурсами.
- 2. Критерий социально-экономического развития* – показатели оценивают достижение целей и задач социально-экономического развития муниципального образования.
- 3. Критерий реализации целевых программ* – показатели определяют уровень достижения целей и задач муниципальных (ведомственных) целевых программ.
- 4. Критерий выполнения проектов* – показатели определяют эффективность (результативность) выполнения этапов и мероприятий приоритетных и (или) социально значимых проектов.



Показатели оценки деятельности

Показатели оценки деятельности – перечень индикаторов, позволяющих определить степень достижения (выполнения) критериев оценки эффективности (результативности).

Показатели оцениваются в баллах по шкале от 0 до 10.

Достижение 10 баллов соответствует максимальному уровню эффективности (результативности) деятельности.



Показатели общей оценки деятельности

1. Планирование работы:

- качество и своевременность составления планов работы, организации работы совещательных органов;
- качество и своевременность выполнения мероприятий, предусмотренных планами работы.

2. Качество и своевременность исполнительской дисциплин:

- качество и своевременность исполнения поручений руководителя и служебных документов;
- качество и своевременность рассмотрения обращений граждан.

3. Оказание муниципальных услуг:

- качество и своевременность предоставления муниципальных услуг.

4. Управление персоналом:

- доля муниципальных служащих, в отношении которых установлены показатели эффективности и результативности;
- отсутствие дисциплинарных взысканий, примененных в отношении муниципальных служащих;
- коэффициент текучести кадров;
- доля муниципальных служащих, по которым разработаны индивидуальные планы развития;
- количество коррупционных правонарушений.



Показатели общей оценки деятельности

5. Информационная открытость:

- качество и своевременность информации, предоставленной для размещения на официальном сайте;
- качество и своевременность информации, предоставленной для проведения мероприятий с участием СМИ или для публикации в СМИ.

6. Управление муниципальными финансами:

- отсутствие нарушений, выявленных органами муниципального финансового контроля, в т.ч. в сфере закупок товаров, работ, услуг;
- отсутствие у подведомственных структурному подразделению организаций аналогичных нарушений;
- соблюдение установленных сроков представления информации, необходимой для подготовки проекта бюджета и отчета о его исполнении;
- выполнение плана поступления администрируемых доходов в бюджет;
- выполнение плана сокращения задолженности по платежам, подлежащим зачислению в бюджет.

7. Подготовка проектов муниципальных правовых актов:

- качество и своевременность подготовки и согласования;
- отсутствие актов прокурорского реагирования, принятых в отношении муниципальных нормативных правовых актов;
- качество и своевременность рассмотрения актов прокурорского реагирования.



Показатели реализации целевых программ

Оценивается по каждой целевой программе.

Показатель	Параметр установления количества баллов
Результаты реализации муниципальной (ведомственной) целевой программы	<ul style="list-style-type: none">- работа по программе не ведется, нет актуальных планов мероприятий или план мероприятий не выполняется, индикативные показатели программы не достигнуты - <i>0 баллов</i>;- работа по программе ведется с недостаточной активностью, план мероприятий выполняется частично, индикативные показатели программы частично достигнуты - <i>8 баллов</i>;- работа по программе активно ведется, план мероприятий выполняется, индикативные показатели программы достигнуты - <i>от 9 до 10 баллов</i>.



Показатели выполнения проектов

Оценивается по каждому проекту.

Показатель	Параметр установления количества баллов
Результаты реализации приоритетного и (или) социально значимого проекта	<ul style="list-style-type: none">- работа по проекту не ведется, нет актуальных планов работы или план работ не выполняется, индикативные показатели, контрольные точки проекта не достигнуты - <i>0 баллов</i>;- работа по проекту ведется с недостаточной активностью, план работ выполняется частично, индикативные показатели проекта, контрольные точки частично достигнуты - <i>8 баллов</i>;- работа по проекту активно ведется, план работ выполняется, индикативные показатели проекта, контрольные точки достигнуты - <i>от 9 до 10 баллов</i>.



Показатели социально-экономического развития

Показатели распределены по 20 направлениям деятельности:

- общеэкономические показатели;
- ЖКХ, дорожное хозяйство и транспорт;
- архитектура и строительство;
- вопросы безопасности и правопорядка;
- организация муниципального контроля;
- управление сельским хозяйством;
- природопользование и экология;
- управление муниципальным имуществом;
- финансы;
- муниципальные закупки;
- потребительский рынок;
- туризм;
- культура;
- физическая культура и спорт;
- образование;
- здравоохранение;
- профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;
- опека и попечительство;
- социальная защита;
- регистрация актов гражданского состояния.



Резюме раздела

1. Оценка деятельности ведется по 4-м критериям:
 - критерий общей оценки деятельности;
 - критерий социально-экономического развития;
 - критерий реализации целевых программ;
 - критерий выполнения проектов.
2. Используются 7 типов показателей общей оценки деятельности.
3. Оценка выполнения целевых программ и проектов проводится на основе качественных показателей. Количественные индикаторы должны быть установлены в программе, проекте.
4. Оценка социально-экономического развития увязана с полномочиями местной власти. Проводится по 20 направлениям деятельности. Количество показателей от 3 до 9 по каждому направлению.



Доклад о результатах деятельности

Структурное подразделение готовит доклад о результатах деятельности:

- за отчетный квартал в срок до 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;
- при подведении предварительных итогов - в срок до 5 декабря отчетного года;
- при подведении окончательных итогов – в срок до 15 февраля года, следующего за отчетным.

Форма доклада установлена методикой оценки.

Доклад включает показатели критерия социально-экономического развития.

К докладу прилагаются документы, расчеты подтверждающие:

- установление плановых значений показателей оценки;
- достижение фактических значений показателей оценки.



Отчет о результатах деятельности

Отчет о результатах деятельности предоставляется структурными подразделениями, владеющими информацией по:

- фактическим значения показателей общей оценки деятельности;
- плановым и фактическим значения показателей по критериям реализации целевых программ и проектов.

Структурное подразделение готовит отчет о результатах деятельности:

- в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;
- при подведении предварительных итогов работы за год – в срок до 10 декабря отчетного года;
- при подведении окончательных итогов работы за год – в срок до 20 февраля года, следующего за отчетным.



Уполномоченное структурное подразделение

Доклады и отчеты предоставляются в *уполномоченное структурное подразделение по проведению оценки эффективности (результативности) деятельности*, которое:

- проверяет плановые или фактические значения показателей;
- производит бальную оценку показателей;
- осуществляет расчет *сводного показателя оценки деятельности* структурного подразделения;
 - готовит заключение об оценке эффективности (результативности) деятельности;
- доводит до сведения структурных подразделений результаты оценки деятельности.



Комиссия по оценке деятельности

Результаты деятельности структурных подразделений рассматриваются на заседаниях *комиссии по оценке эффективности (результативности) деятельности.*

Итоги оценки деятельности подводятся:

- ежеквартально до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;
- до 15 декабря отчетного года (при подведении предварительных итогов работы за год);
- до 15 марта года, следующего за отчетным (при подведении окончательных итогов работы за год).



Расчет сводного показателя оценки деятельности

Сводный показатель оценки деятельности ($ОД_{сн}$) структурного подразделения:

$$ОД_{сн} = 0,4 \times K_{общ} + 0,2 \times K_{сэр} + 0,2 \times K_{прог} + 0,2 \times K_{проект}$$

- $K_{общ}$ – средняя оценка показателей по критерию общей оценки деятельности;
- $K_{сэр}$ – средняя оценка показателей по критерию социально-экономического развития;
- $K_{прог}$ – средняя оценка показателей по критерию реализации целевых программ;
- $K_{проект}$ – средняя оценка показателей по критерию выполнения проектов.



Оценка деятельности работников

Оценка деятельности работников следует за оценкой структурных подразделений.

Оценка производится на уровне структурных подразделений.

Для оценки деятельности используются аналогичные показатели с установленными весовыми коэффициентами.

Решение о распределении показателей между работниками принимает руководитель структурного подразделения.

Расчет показателя сводной оценки деятельности работника производится путем суммирования бальных оценок значений показателей оценки деятельности, умноженных на значения весовых коэффициентов показателей.



Резюме раздела

1. Оценка деятельности структурных подразделений и работников проводится ежеквартально.
2. Информация для оценки подразделений предоставляется в форме докладов и отчетов:
 - доклад – о результатах собственной деятельности подразделения по достижению социально-экономических показателей;
 - отчет – о результатах деятельности всех подразделений по компетенции общей оценки деятельности, реализации целевых программ и проектов.
3. Специализированное подразделение производит расчет сводного показателя оценки деятельности каждого структурного подразделения.
4. Итоги оценки деятельности подводит коллегиальный орган.
5. Оценка работников организуется по схожей форме руководителями структурных подразделений.



Эффективный руководитель в системе муниципального управления

**Определение результативности деятельности
структурных подразделений
и муниципальных служащих**