

Основи індивідуальної ефективності діяльності

Бібліотека запропонованих KPI

ІНСТИТУЦІЯ	ДПС
ДАТА ОСТАНЬОГО ПЕРЕГЛЯДУ	<рік.міс.день>

Вказівки щодо використання бібліотеки запропонованих KPI

- Перелік запропонованих KPI разом із короткою додатковою інформацією міститься у листі «Бібліотека».

- Додаткова інформація охоплює: показники для застосування, опис KPI, запропонована формула, одиниці вимірювання та період вимірювання, практичні примітки.

- Рекомендується використовувати фільтри, щоб легко знайти відповідні KPI.

- Поле джерела даних заповнюється інституцією із зазначенням фактичної інформації та джерела даних для оцінки KPI. Будь-які категорії (внутрішні джерела, зовнішні джерела, опитування працівників, звіти про ефективність тощо) можуть бути вказані в цьому стовпчику як рішення інституції.

- Слід зазначити, що формула стовпця заздалегідь заповнена загальною запропонованою формулою для оцінки KPI, фактична формула для кожного KPI повинна бути переглянута та розроблена інституцією, оскільки переконання в послідовності оцінок є ключовим фактором для управління ефективністю.

- Бібліотеку KPI слід переглядати та коригувати періодично, але не рідше одного разу на рік. Рекомендується призначити власника файлу, оскільки ця людина ініціює огляди бібліотеки KPI, збирає відгуки, веде дискусії щодо використання KPI в організації.

Опис бібліотеки KPI

Підготовлена бібліотека KPI - це панель показників, яку пропонується використовувати для управління продуктивністю. Бібліотека KPI - це інструмент для спрощення ключових показників ефективності та встановлення завдань, метою якого є надання додаткового набору можливих KPI з точки зору управління індивідуальною ефективністю. У бібліотеці KPI описано кожен запропонований KPI, що містить наступну інформацію:

- ☐ KPI's ПЕРСПЕКТИВА | Вказує на одну з перспектив: місія, фінансова, внутрішня, клієнтська, службова, організаційне навчання, середовище та спільнота.
 - ☐ ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЗАЯВКИ | Допомогає переміщатися по бібліотеці (за допомогою фільтрів) та знаходити відповідні запропоновані KPI. Заява для всіх менеджерів категорій A або B, а також заявка на визначену інформацію про конкретні та загальні функції подається в окремих стовпцях.
 - ☐ НАЙМЕНШОВАННЯ KPI | Допомогає вказати конкретний KPI.
 - ☐ ВИЗНАЧЕННЯ KPI | Надає основу концепцію, яку передбачає охопити індикатор (коротке пояснення, що вимірюється, чому це важливо).
 - ☐ ФОРМУЛА | Поле попередньо заповнене загальною запропонованою формулою для оцінки KPI, фактична формула для кожного KPI повинна бути переглянута та розроблена Бенефіціаром, оскільки забезпечення узгодженості оцінки є ключовим для управління ефективністю.
 - ☐ ВИМІРЮВАННІ ОДИНИЦІ | Вказує запропоновані одиниці, як слід виражати результат (наприклад, одиниці, кількість, відсоток, співвідношення, валюта, дні, години, хвилини).
 - ☐ ПЕРІОД ВИМІРЮВАННЯ | Вказує запропонований проміжок часу для вимірювання KPI (наприклад, щороку, щокварталу, щомісяця).
 - ☐ ДЖЕРЕЛО ДАНИХ | Це поле заповнюється Бенефіціаром, вказуючи фактичну інформацію та джерело даних для оцінки KPI. Будь-які категорії (опитування співробітників, звіти про ефективність тощо) джерела даних або конкретного джерела даних можуть бути вказані в цьому стовпці за рішенням Бенефіціара.
 - ☐ ВАЖЛИВІ НОТАТКИ | Вказує іншу відповідну інформацію про KPI, таку як пропозиції щодо збору даних, альтернативи для вимірювання KPI тощо.
- До бібліотеки KPI для ДПС включено **137 KPI**. KPI можна сортувати та фільтрувати відповідно до перспективи, функції (3 основні функції діяльності та 10 загальних функцій), програми для керівного рівня (може застосовуватися для кожного працівника категорії A або B).

KPI's ПЕРСПЕКТИВА - Область показника KPI в бібліотеці містить збалансовану систему показників

Розробка завдань та ключових показників ефективності в організації має бути збалансованою відповідно до 7 категорій/перспектив для реалізації стратегії.

ПЕРСПЕКТИВА МІСІЇ

- Основні питання (неповний перелік) | Чи виконує організація свою місію? Чи дають наші програми заплановані результати?
- Приклад | Чи покращилась якість життя? Заходи: дохід на душу населення, ВВП, створення нового бізнесу.
- Інші думки | Переважно для застосування як KPI організаційного рівня та вищого керівництва.

ФІНАНСОВА ПЕРСПЕКТИВА

- Основні питання | Як ми розглядаємо своїх платників податків / фінансових донорів / зацікавлених сторін? Чи досягає організація своєї кінцевої мети найбільш підходящим / найбільш ефективним способом? Наскільки ефективно ми виконуємо конкретну функцію?
- Приклад | Наскільки задоволені громадяни процесом декларування податків? Заходи: NPS (рівень задоволеності клієнтів) щодо декларування податкової служби.
- Інші думки | (i) Угоди про рівень послуг можуть допомогти чітко зрозуміти, яку якість послуг очікують / зобов'язують надавати; (ii) Слід враховувати різні джерела інформації, включаючи опитування споживачів, відгуки, отримані від споживачів, результати досягнення заздалегідь встановлених та узгоджених стандартів послуг, а також інші джерела; (iii) Зазвичай основні підрозділи діяльності відповідають за виконання цієї перспективи, особливо ті, хто безпосередньо взаємодіє із замовниками (адміністративні послуги, кол-центри, наглядові операції компанії, громадянами, резидентами тощо).

ПЕРСПЕКТИВА КЛІЄНТА

- Основні питання | Як нас бачать люди, які користуються нашими послугами? Наскільки задоволені нашими послугами наші клієнти (сегментовані): громадяни, жителі, бізнес, відвідувачі тощо? Ми надаємо якісні послуги? Яким вважається рівень якості наших послуг? Скільки часу потрібно для обслуговування наших клієнтів? Наскільки прозорі наші результати для наших клієнтів? Наскільки ми відкриті для відгуків та пропозицій наших клієнтів? Наскільки стабільною є якість наших послуг? Наскільки добре ми знаємо своїх клієнтів?
- Приклад | Наскільки задоволені громадяни процесом декларування податків? Заходи: NPS (рівень задоволеності клієнтів) щодо декларування податкової служби.
- Інші думки | (i) Угоди про рівень послуг можуть допомогти чітко зрозуміти, яку якість послуг очікують / зобов'язують надавати; (ii) Слід враховувати різні джерела інформації, включаючи опитування споживачів, відгуки, отримані від споживачів, результати досягнення заздалегідь встановлених та узгоджених стандартів послуг, а також інші джерела; (iii) Зазвичай основні підрозділи діяльності відповідають за виконання цієї перспективи, особливо ті, хто безпосередньо взаємодіє із замовниками (адміністративні послуги, кол-центри, наглядові операції компанії, громадянами, резидентами тощо).

ВНУТРІШНЯ ПЕРСПЕКТИВА

- Основні питання | Якими сферами / процесами ми маємо цікавитись? Наскільки ефективні наші процеси? Яка наша вартість за конкретну операцію / послугу / елемент процесу? Як ми працюємо з точки зору допоміжної діяльності (загальні функції)? Який рівень цифровізації та автоматизації наших процесів/ послуг?
- Приклад | Наскільки наші процеси є логічними та ефективними? Показники: Частка наданих документів / послуг, які потребують переробки.
- Інші думки | (i) Дуже важливо забезпечити послідовність вимірювання цих KPI, оскільки важливо враховувати зміну оцінок; (ii) Ці показники можуть допомогти прийняти рішення щодо інвестицій та розподілу ресурсів.

ПЕРСПЕКТИВА ПРАЦІВНИКА

- Основні питання | Як наші співробітники мотивовані, віддані та залучені? Наскільки привабливою є наша організація як роботодавця? Чи прагнуть наші співробітники до кар'єри в нашій організації? Чи сприймаються та розуміються цінності нашої організації? Як нам досягти успіху в майбутньому, розвиваючи та зберігаючи свої таланти?
- Приклад | Який рівень зайнятості в організації? Заходи: NPS (рівень задоволеності працівників).
- Інші питання | Зазвичай менеджери (оскільки це пов'язане з керівництвом та управлінськими компетенціями) та відділ кадрів відповідають за виконання цієї перспективи.

ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ НАВЧАННЯ

- Основні питання | Чи можемо ми продовжувати вдосконалювати та додавати вартість для наших клієнтів та зацікавлених сторін? Який наш внесок у постійне зростання в майбутньому? Чи налаштована організація продовжувати вдосконалюватися? Чи прагне наша організаційна культура до зростання? Чи кидаємо виклик собі зробити краще? Чи достатньо ми відкриті, щоб спробувати нові, інноваційні підходи? Скільки вдосконалень ми прийняли за даний період?
- Приклад | Чи дають наші нові підходи кращі результати? Показники: кількість змінних проєктів, які перевищують їх цілі, інвестиції у навчання та розвиток.
- Інші думки | Для того, щоб створити культуру постійного зростання в організації, працівників слід заохочувати експериментувати та намагатися, вони не повинні боятися зазнати невдач або бути покараними, якщо така ситуація трапиться. Оскільки деякі впроваджені зміни можуть і навіть повинні бути невдачливими, загальний результат впроваджених змін повинен переважати інвестиції (фінансові, часові тощо) протягом звітного періоду.

НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ / ПЕРСПЕКТИВА ГРОМАДИ

- Основні питання | Як ми сприяємо сталому навколишньому середовищу та сталому майбутньому? Як ми можемо сприяти кращому суспільству в довгостроковій перспективі? Чи підтримує наша організаційна культура стійкий порядок денний ООН? Чи заохочуємо ми своїх працівників бути активними громадянами та брати участь у соціальних заходах?
- Приклад | Який наш внесок у екологічну економіку? Показники: частка зелених процедур державних закупівель.
- Інше розуміння | Зазвичай ця перспектива відображає додаткову мило, яку пройшла наша організація.