

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е.В. Зандер
подпись
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление»

38.03.04.11 – «Региональное управление»

Совершенствование системы оценки деятельности государственных
гражданских служащих

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук Е.Н. Почекутова
подпись, дата

Выпускник _____
подпись, дата

Е.С. Евсюкова

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы оценки деятельности государственных гражданских служащих» содержит 75 страниц текстового документа, 8 таблиц, 3 иллюстрации, 5 формул, 1 приложение, 36 использованных источников.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ГРАЖДАНСКАЯ СЛУЖБА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОЦЕНКА, ОПТИМИЗАЦИЯ, ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ, АНАЛИЗ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровнях.

Задачи:

– исследовать основы оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации;

– провести анализ лучших методик оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровнях;

– выявить проблемы в применяемых в настоящее время способах оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих;

– сформулировать рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровне с помощью системы ключевых показателей эффективности.

В результате были разработаны механизмы и инструменты, позволяющие решить выявленные проблемы через систему ключевых показателей эффективности и ИТ-технологий.

ABSTRACT

Final qualifying work on "Improving the system of evaluation of civil servants" contains 75 pages of a text document, 8 tables, 3 illustrations, 5 formulas, 1 Annex, 36 sources used.

THE STATE CIVIL SERVICE, EFFICIENCY, PRODUCTIVITY, ACTIVITIES, EVALUATION, OPTIMIZATION, JOB ANALYSIS, IMPROVEMENT, PROFESSIONAL ACTIVITIES.

Objective: to develop recommendations for improving the system of assessing the effectiveness of public civil servants at the Federal and regional levels.

Tasks:

- to investigate the basis for assessing the effectiveness and efficiency of the activities of civil servants in the Russian Federation;
- to analyze the best methods of assessing the effectiveness of public civil servants at the Federal and regional levels;
- identify problems in the currently used methods of assessing the effectiveness of public civil servants;
- formulate recommendations for improving the system of assessing the effectiveness of public civil servants at the Federal and regional levels through a system of key performance indicators.

As a result, mechanisms and tools have been developed to address the identified issues through a system of key performance indicators and IT-technologies.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Основы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации	5
1.1 Статус, права, обязанности и ограничения государственных гражданских служащих	5
1.2 Особенности организации труда государственных гражданских служащих	11
1.3 Теоретические основы оценки эффективности и результативности деятельности	18
2. Анализ применяемых систем оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.....	24
2.1 Нормативно-правовые основы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих	24
2.2 Системы оценки государственных гражданских служащих на федеральном уровне	29
2.3 Проблемы системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих	33
3. Разработка предложений по совершенствованию системы оценки эффективности государственных гражданских служащих	43
3.1 Ключевые показатели эффективности в деятельности государственных служащих	43
3.2 Внедрение ключевых показателей эффективности в оценку эффективности деятельности государственных гражданских служащих ..	49
3.1 Применение оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих	54
Заключение	69
Список использованных источников	71
Приложение А	75

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы органов власти определяется результативностью решения ими основных задач государственного и регионального управления. Поэтому актуальной задачей функционирования государственного аппарата является повышение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

В связи с этим актуальной представляется задача систематизации и разработки системы критериев оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровнях власти. Её оценка в условиях быстро меняющейся социально-экономической среды становится насущной необходимостью, так как для обеспечения эффективной работы государственных органов требуется постоянное совершенствование методов управления и проведение мероприятий по повышению эффективности самих государственных служащих.

Исходя из вышеперечисленного данная выпускная бакалаврская работа посвящена одному из наиболее важных аспектов организации государственной службы – эффективности оценки сотрудников государственной службы и совершаемой ими деятельности.

Объект исследования – условия создания эффективного развития государственной гражданской службы на региональном и федеральном уровнях. Предмет исследования – методика оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на региональном и федеральном уровнях.

Целью настоящей работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровнях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– раскрыть статус, права обязанности и ограничения государственного гражданского в Российской Федерации, а также изучить особенности условий труда;

– исследовать теоретические основы оценки эффективности и результативности;

– исследовать нормативно-правовые основы оценки эффективности результативности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации;

– провести анализ лучших методик оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровнях;

– выявить проблемы в применяемых в настоящее время способах оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих;

– сформулировать рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих на федеральном и региональном уровне с помощью системы ключевых показателей эффективности.

Основными методами исследования является анализ научной литературы, посвященной исследуемому вопросу, и нормативно-правовых актов, регулирующих процесс оценки персонала в государственных органах власти. Данная работа состоит из трех основных разделов. Первый из них посвящен основам оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих. Во втором разделе изучены применяемые системы оценки, а также рассматриваются основные проблемы низкой эффективности оценки. Третий раздел содержит предложения по повышению качества оценки деятельности государственных гражданских служащих на основе ключевых показателей эффективности и применение ее результатов на практике.

1 Основы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации

1.1 Статус, права, обязанности и ограничения государственных гражданских служащих

Долгое время понятия «служащий» и «государственный служащий» не имели у нас правового статуса, не разводились по содержанию и должным образом не исследовались в науке. В широком смысле государственный служащий – работник, исполняющий те или иные обязанности, в соответствии с занимаемой должностью, на государственной службе. В узкой интерпретации государственный служащий – это лицо, занимающее должность государственной службы, то есть должность в системе структурных подразделений государственной администрации, и выполняющее на возмездных началах, подразумевающих вознаграждение, заработную плату, денежное содержание, функции этого государственного органа, в которые входят управленческие, властные, правоохранительные, обеспечивающие осуществление судебной власти функции.

На государственную службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям. Предельный возраст пребывания на гражданской службе – 65 лет [2].

Если строго следовать определениям ст. 10 Федерального закона от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», то:

«Федеральный государственный служащий – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

Государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации - гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности государственной гражданской службы субъекта

Российской Федерации и получающий денежное содержание (вознаграждение) за счет средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации» [1].

Отношения, связанные с поступлением на государственную службу Российской Федерации, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения государственного служащего Российской Федерации, регулируются законодательством.

Согласно российскому законодательству, как уже было упомянуто ранее, выделяется два вида государственных служащих – федеральные государственные служащие и государственные гражданские служащие субъекта Российской Федерации.

В случаях, предусмотренных Федеральным Законом, государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации может получать денежное содержание (вознаграждение) также за счёт средств федерального бюджета. Государственными служащими субъекта Российской Федерации могут быть только гражданские служащие. Служащие, состоящие на правоохранительной или военной службе, являются только федеральными государственными служащими).

Должности федеральной государственной гражданской службы учреждаются федеральным законом или указом Президента Российской Федерации, должности государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации – законами или иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации с учетом положений настоящего Федерального закона в целях обеспечения исполнения полномочий государственного органа либо лица, замещающего государственную должность.

Должности гражданской службы подразделяются на категории:

- руководители;
- помощники;
- специалисты;

– обеспечивающие специалисты.

А также должности разделяются на группы:

- высшие;
- главные;
- старшие;
- младшие.

Классные чины гражданской службы присваиваются гражданским служащим в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы в пределах группы должностей гражданской службы[2].

Если в качестве критерия классификации государственных служащих взять способ поступления на государственную службу, то можно выделить избираемых государственных служащих, назначаемых государственных служащих, служащих, замещающих государственную должность государственной службы по конкурсу.

Законодательство о государственной службе Российской Федерации образуют нормативные правовые акты, регулирующие ее организацию и правовое положение государственных служащих – условия и порядок их работы, права и виды поощрения, обязанности и ответственность, прекращение ими государственной службы и т. п.

Источники этого законодательства перечислены в Федеральном законе 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в редакции от 11.12.2018с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2019:

«Статья 5.

1. Регулирование отношений, связанных с гражданской службой, осуществляется:

- 1) Конституцией Российской Федерации;
- 2) Федеральным законом "О системе государственной службы Российской Федерации";

- 3) настоящим Федеральным законом;
- 4) другими федеральными законами, в том числе федеральными законами, регулирующими особенности прохождения гражданской службы;
- 5) указами Президента Российской Федерации;
- 6) постановлениями Правительства Российской Федерации;
- 7) нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;
- 8) конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;
- 9) нормативными правовыми актами государственных органов.

2. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом, то применяются правила международного договора»[2].

Первый из уровней – федеральный. Здесь речь идет о Конституции Российской Федерации, упомянутом Законе, других федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации. Второй уровень – законодательство субъектов Федерации – их конституции, законы, уставы и иные нормативно-правовые акты[8].

Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» определяет правовые и организационные основы системы государственной службы Российской Федерации, в том числе системы управления государственной службой Российской Федерации. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» является базовым, то есть содержит основы всех иных законодательных актов по этой проблематике. Но в отличие от Конституции Российской Федерации он еще и регулирует весь комплекс наиболее существенных проблем государственной службы изнутри, другими словами, устанавливает конкретные принципы ее организации и правового положения государственных служащих [1].

Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» устанавливает правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации [2].

Принципиальное значение для организации государственной службы имеют три указа Президента РФ – № 32 от 11.01.1995 г. «О государственных должностях РФ» в редакции от 15.05.2018, № 1574 от 31.12.2005г. «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» в редакции от 08.02.2019 и № 763 от 25.07.2006 г. «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» в редакции от 12.12.2017, которыми он утвердил сводный перечень наименований государственных должностей, реестры государственных должностей и денежного содержания государственных служащих.

К нормативным правовым актам о государственной службе относятся уставы и положения о дисциплине, положения о конкретных органах и подразделениях, которые в основном определяют статус тех или иных должностных лиц, должностные инструкции, утверждаемые министерствами и ведомствами. Задача у них одна – конкретизировать законодательство, не выходя за его рамки.

Правовой статус государственного служащего предполагает:

– непосредственную причастность по роду работы к подготовке, принятию и проведению в жизнь решений в сфере исполнительно-распорядительной деятельности государства, причем в ряде случаев указанные действия влекут за собой заметные экономические и иные социальные последствия для всего общества или какой-либо его части;

– наличие у госслужащего полномочий и возможности выступать в пределах своей компетенции от имени государственного органа (и тем самым как бы от лица государства), представляя государственный интерес;

– сочетание строгой нормативной регламентированности деятельности в формально-процедурном отношении с довольно широкими возможностями

принятия волевых решений на основе субъективной интерпретации как ситуации, так и регулирующих ее законодательных норм;

– принадлежность к особой профессионально-статусной группе, хотя и состоящей из представителей разных профессий, но объединяемой фактом работы в государственных органах. Это предполагает наличие у принадлежащих к ней лиц определенных государственно-властных полномочий и тем самым более значительной, нежели у подавляющего числа их сограждан, возможности оказывать влияние на развитие дел в обществе и, следовательно, повышенной ответственности за их состояние [2].

Понятие статуса государственных служащих включает в себя основополагающие институциональные характеристики правового положения государственных служащих:

- права;
- обязанности;
- гарантии;
- ответственность;
- ограничения и запреты;
- поощрения.

В условиях оценки государственных служащих, интерес представляют именно его обязанности, так как государственный служащий, как гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению государственной службы, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, призван:

Исполнять должностные и служебные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа. Эти обязанности определяются должностными инструкциями, положениями, уставами[8].

Государственные служащие должны учитывать интересы граждан, удовлетворять их законные требования, в полном объеме, установленном

законодателем, создавать условия для активного участия граждан в государственном управлении. Осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа. Должностные обязанности возлагаются на государственных служащих исключительно для выполнения задач и функций государственных органов в общественно полезных целях[8].

Кроме того, ограничения и запреты также важны в ходе построения оценки, так как их наличие или отсутствие в деятельности служащего может изменить итоговую оценку его эффективности.

Исходя из всего вышеперечисленного, определены основные правовые положения, которые в дальнейшем будут использованы для создания базы для системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

1.2 Особенности организации труда государственных гражданских служащих

Государственные служащие представляют собой особую профессионально-трудовую категорию, поэтому существуют определенные особенности организации их труда. Необходимость акцента на проблемах организации труда государственных служащих объясняется тем, что от качества организации их труда зависит эффективность государственного управления[9].

Организация труда в широком смысле рассматривается как реализация определенных форм и методов объединения людей, техники, ресурсов в рамках трудового процесса таким образом, чтобы посредством их взаимодействия обеспечивалась поставленная перед ними цель с одновременным получением желаемого эффекта от трудовой деятельности.

Необходимо выделить ряд признаков, отличающих организацию труда в системе государственной службы от организации труда вообще:

– Организация труда в данной сфере отличается специализацией трудовой деятельности государственных служащих, которая направлена на обеспечение исполнения государственных функций и полномочий государственных органов.

– организация труда на государственной службе реализуется посредством трудовой деятельности в составе аппарата государственного органа, что отсутствует у любой другой трудовой деятельности;

– присутствует значительное государственно-нормативное регулирование организации и условий труда;

– в процессе организации, разделения, кооперации труда, подбора, подготовки, аттестации, ротации кадров применяются специфические методы, а применение самого труда осуществляется посредством особых форм;

– российское законодательство выделяет трудовую деятельность государственных служащих в особый вид службы, что делает их правовой статус особенным, накладывает целый ряд ограничений на процесс труда государственного служащего[9].

Важнейшей ключевой особенностью трудовой деятельности в органах государственной власти является четкое регламентирование действий руководителя при принятии соответствующих организационно-управленческих решений.

Профессиональная деятельность государственного служащего – это специфический процесс, который включает в себя ряд противоположных качеств. Так, при организации труда на государственной службе важно иметь в виду, что работник должен уметь выполнять как исполнительные, так и управленческие функции.

Организация труда государственных служащих рассматривается как функция управления, направленная на решение следующих задач:

– организация производственных процессов, которые рассматриваются как последовательно реализуемые действия, направленные на достижение цели;

- решение экономических задач, которые направлены на обеспечение роста производительности труда при минимальных затратах времени и средств;
- решение психофизиологических задач направленно на формирование соответствующего выполняемой деятельности социально-психологического климата и правильную организацию рабочих мест;
- содержание социальных задач направлено на обеспечение интереса государственного служащего качественно выполнять свои должностные обязанности, рационализацию форм разделения и кооперации труда[9].

Наиболее значимыми элементами системы организации труда государственных служащих являются:

- подготовка, профессиональная переподготовка, повышение квалификации и адаптация, работа с кадровым резервом;
- организация рабочих мест, нормирование труда, учет, анализ и планирование труда;
- система вознаграждения труда, включая оплату и материальное стимулирование. Следует отметить, что в настоящее время отсутствуют достаточно надежные критерии оценки эффективности труда государственных гражданских служащих, что представляет собой значительную проблему;
- охрана труда, система обязательного медицинского, социального страхования и пенсионного обеспечения в государственной гражданской службе никаких отличий от трудовой деятельности в других сферах не имеет;
- дисциплина и культура трудовой деятельности. Развитие данного элемента имеет особое значение и осуществляется на основе этических норм и правил, учитывающих специфику государственной службы[7].

В правовой литературе существует мнение, что отношения, связанные с прохождением государственной службы, являются административно-правовыми, поскольку у государственно-служебных отношений отсутствует возмездность, а денежное содержание госслужащих якобы не является платой за затраченный труд и его результаты. Однако по своей сущности указанные

отношения являются не чем иным, как трудовыми правоотношениями, ибо отвечают всем признакам, характеризующим такие правоотношения.

Трудовой кодекс Российской Федерации нельзя применить в полном объеме к служебным отношениям на государственной службе. Однако принципиального различия между трудовой деятельностью работника и профессиональной деятельностью государственного служащего не существует. Анализ закона о госслужбе показывает, что во многом он состоит из норм, переписанных из Трудового кодекса Российской Федерации. Практически дословно переписаны положения Трудового кодекса Российской Федерации, регулирующие содержание служебного контракта, срок его действия и порядок заключения, правила установления испытания при приеме на службу, перевод на другую должность и изменение существенных условий контракта, отстранение от должности, основания прекращения контракта, служебное время и время отдыха, рассмотрение служебных споров. Поэтому регулирование служебных отношений на государственной гражданской службе осуществляется сегодня наполовину нормами Закона о государственной службе, переписанными из Трудового кодекса Российской Федерации, а наполовину - путем применения норм Трудового кодекса Российской Федерации субсидиарно [6].

Что касается субсидиарного применения, то оно охватывает не только отдельные нормы Трудового кодекса Российской Федерации, но и целые его институты, такие как материальная ответственность, охрана труда, гарантии для работников с семейными обязанностями и беременных женщин, работников, совмещающих работу с обучением, лиц, работающих в районах Крайнего Севера.

При этом важно отметить, что правильная организация труда государственных служащих должна учитывать повышенный риск, стрессовую обстановку и персональный характер принятия решений, которые сопровождают повседневную деятельность государственных служащих.

Важным условием сохранения здоровья государственных служащих России, поддержания их высокой работоспособности на протяжении всего трудоспособного возраста является нормирование управленческого труда.

Правовые основы нормирования труда заложены Трудовым кодексом Российской Федерации в статьях 160–162. Оно определяет отдельные виды норм труда, устанавливает порядок разработки и утверждения типовых норм труда, закрепляет процедуру введения, замены и пересмотра норм труда путем принятия локального нормативного акта [6].

В соответствии со статьей 160 Трудового кодекса Российской Федерации, они подразделяются на нормы выработки, времени и обслуживания. При этом закон требует, чтобы нормы труда устанавливались применительно к нормальным организационно-техническим условиям.

Применительно к государственной гражданской службе под нормами труда понимают нормы исполнения государственных функций и оказания государственных услуг, нормы времени и последовательность действий при выполнении типовых административных процедур, нормативы численности занятых в органах государственной власти и другие нормы, необходимые для объективной оценки эффективности труда этой категории занятых и адекватного уровня его оплаты.

Под условиями государственной службы следует понимать внутренний распорядок в государственных органах, продолжительность служебного времени и времени отдыха, а также предоставляемые государственному служащему в соответствии с федеральными законами и законами субъектов РФ денежное и материальное содержание, льготы, гарантии и компенсации в целях обеспечения эффективного исполнения государственным служащим должностных обязанностей.

Режим государственной службы представляет собой совокупность правил исполнения государственными служащими должностных обязанностей в государственных органах, а также распределения и использования служебного времени в течение суток и других календарных периодов.

Служебный распорядок в государственных органах обеспечивается созданием их руководителями необходимых организационных, экономических, правовых условий для исполнения государственными служащими возложенных на них обязанностей. Нормативный правовой акт, устанавливающий служебный распорядок в государственном органе, принято именовать правилами служебного распорядка. Основная цель указанных правил – способствовать укреплению служебной дисциплины, организации службы на научной основе, рациональному использованию служебного времени [6].

Правила служебного распорядка предусматривают применительно к функциям и условиям деятельности соответствующего государственного органа основные обязанности государственных служащих и руководителей государственного органа, меры поощрений за безупречную службу, ответственность за нарушение служебной дисциплины, режим служебного времени и его использование.

Служебным временем считается время, в течение которого государственный служащий в соответствии со служебным распорядком или графиком службы либо условиями контракта должен выполнять свои должностные обязанности.

В настоящее время продолжительность служебного времени государственных служащих определяется на основе продолжительности рабочего времени, установленного законодательством Российской Федерации о труде и составляет 40 часов в неделю. Продолжительность ежедневной работы гражданского служащего устанавливается служебным распорядком государственного органа или графиком службы. Служебным контрактом в случае необходимости может быть установлен особый распорядок работы [6].

К служебному относится не только время, в течение которого гражданский служащий должен выполнять должностные обязанности, но и иные периоды времени, которые в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами относятся к служебному времени. Так, в рабочее время необходимо включать и перерывы, которые

рекомендуется предоставлять гражданским служащим, использующим в своей работе компьютеры, другими словами, персональные электронно-вычислительные машины. Данный факт отражен в Постановлении Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 03.06.2003 № 118 «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03» с изменениями и дополнениями от 21.06.2016.

Для всех гражданских служащих устанавливается единый режим служебного времени - пятидневная служебная неделя с двумя выходными днями.

Для гражданского служащего может быть установлен ненормированный служебный день. Согласно статье 101 Трудового кодекса Российской Федерации под ненормированным служебным днем надо понимать особый режим работы, в соответствии с которым гражданский служащий по распоряжению представителя нанимателя может эпизодически привлекаться к исполнению своих должностных обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного времени [6].

В этой связи при соблюдении режима труда и норм труда государственных гражданских служащих возникает вопрос правильной организации работы сотрудников.

Соблюдения требуют следующие условия:

- максимизация эффективности использования рабочего времени государственными гражданскими служащими;
- соблюдения режима труда в соответствии с законодательными нормами;
- выполнение норм труда, установленных в органе власти.

Для решения данного вопроса в органе власти должна проводиться оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих. Которая в результате позволит организовать руководство органом и отдельными его подразделениями намного результативнее и понятнее.

1.3 Теоретические основы оценки эффективности деятельности

Понятие «эффективность» изначально было разработано в рамках экономики и лишь в середине прошлого века вошло в словарь административной науки. Однако в отличие от экономики, в государственном управлении эффективность по сей день остается одним из наименее однозначных, раз и навсегда определенных понятий. Эффективность в государственном управлении является, пожалуй, самой «проблематичной» категорией, поскольку именно в рамках этой категории определяются цель и издержки государственного управления в современном обществе.

В сегодняшней политико-управленческой практике разработка и внедрение критериев и показателей эффективности государственного управления является нерешенным этапом административного реформирования[15].

Этому этапу практически во всех странах, вступивших на путь реформ государственно-административного управления, предшествуют определение стратегии национального реформирования и функционально-структурная оптимизация деятельности органов исполнительной власти.

Оценка эффективности государственного управления проводится сегодня различными организациями, что свидетельствует об общественном признании бюрократии. При этом под эффективностью государственного управления в зависимости от содержания проблемы понимается различный круг характеристик государства и его институтов. Иногда под этим понятием подразумевают качество государства в целом как единства трех ветвей власти – законодательной, исполнительной, судебной. Отсюда вытекает и набор компонентов оценки, в который входят характеристики подотчетности власти, ее прозрачности, соблюдения верховенства закона, иными словами,

фундаментальные компоненты правового демократического социального государства.

С точки зрения глобального социально-экономического результата, составляющего смысл эффективности государственного управления, эффективность государственного управления проявляется в его воздействии на социально-экономическое развитие страны, региона.

Понятно, что такое воздействие значительно, однако убедительно выразить его в количественных оценках не всегда удастся, так как сильно и неоднозначно влияние условий и факторов, не связанных напрямую с системой государственного управления. Поэтому попытки дать оценку государственному управлению по его экономическому эффекту значимы лишь с исследовательской точки зрения. Их практическое применение вряд ли возможно, поскольку сравнение различных наборов социально-экономических показателей не позволяет сделать вывод о качестве данной управленческой системы, ее вкладе в динамику развития, наконец, ценности результатов управления для потребителей. Кроме того, чтобы измерить этот вклад, нужно прежде всего формализовано описать саму систему государственного управления, а это с социально-экономических позиций почти всегда представляет огромные затруднения[7].

В более узком понимании государственное управление рассматривается с точки зрения эффективности его организации, результативности администрирования, рациональности институтов и функций исполнительной власти. Такой подход к оценке качества не лишен социально-экономической подоплеки и в то же время в большей степени отвечает потребностям совершенствования управления и может дать информацию для выработки конкретных мероприятий по политико-административному реформированию.

В связи с этим под конечной целью оценивания деятельности государственных органов сегодня понимают определение степени адекватности системы государственно-административного управления: ее организации,

средств и результатов деятельности законным потребностям граждан – пользователей услуг.

В современной российской управленческой науке можно наблюдать процесс формирования подхода к осмыслению эффективности государственного управления в контексте политико-административных реформ.

В рамках такого подхода эффективность государственного управления представляет собой системный, многоуровневый показатель деятельности государственных административных организаций и учреждений, ориентированной на конкретные, значимые для потребителя государственных услуг результаты[20].

Эффективность в государственном управлении представляет собой соотношение результата с целью. Однако цель государственного управления, в отличие от цели субъекта предпринимательства, не может носить сугубо экономический характер. Таким образом, государственно-управленческая эффективность и экономическая эффективность не тождественны.

Для того, чтобы выяснить уровень компетенций служащего, следует применять оценку эффективности их деятельности. Данное понятие представляет собой комплексную оценку соответствия служащего определенному набору критериев с целью наиболее эффективно организовать работу его подразделения.

Эффективность работы аппарата управления в целом и каждого из его подразделений в отдельности во многом зависит от того, насколько четко определены, согласованы, сбалансированы все составные части, звенья и элементы управляющей системы, насколько эффективны созданные системы показателей результативности деятельности государственных служащих, от заинтересованности служащих в достижении общественно значимых целей и задач[8].

Достичь этого на государственной службе помогают квалифицированно разработанные должностные регламенты всех категорий гражданских

служащих. Должностной регламент – является существенным условием служебного контракта и составной частью административного регламента государственного органа, который отражает задачи и функции государственного органа, его внутреннюю организацию, порядок реализации указанных задач и функций и так далее, то есть его индивидуальные характеристики, позволяющие выделить данный государственный орган из всей системы государственных органов.

Должностные регламенты утверждаются представителем нанимателя. Именно они закрепляют показатели деятельности государственных гражданских служащих, которые позволяют оценить вклад служащего в деятельность органа государственной власти, а также выполнение им своих должностных обязанностей. Качество их разработки и внедрения оказывает влияние на эффективность исполнения профессиональной служебной деятельности государственными гражданскими служащими[15].

Оценка деятельности государственных служащих в регулярном режиме дает руководителю службы большие возможности в оптимизации управлением как всей службы в целом, так и отдельными подчиненными в частности.

Оценка позволяет руководителю:

- более эффективно распределять ресурсы;
- повысить качество управления;
- повышать мотивацию работы подчиненных;
- выстроить более конструктивное и эффективное общение с подчиненными;
- получить обратную связь;
- выявить причины неудовлетворительной работы сотрудников;
- своевременно переосмыслить свои решения и корректировать их;
- возможность для сотрудников лучше понимать требования и задачи, поставленные перед ними руководством.

Основной задачей применения оценки профессиональной деятельности служащего является внедрение в деятельность органов власти элементов управления по результатам на основе оценки результативности деятельности служащих.

В основе оценки служащих лежат показатели и результаты профессиональной деятельности. Первые отражают показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности служащего, установленные на основе функций и должностных обязанностей служащего и предусмотренные в его должностной инструкции, а также иные показатели, определенные органом власти.

Вторые являются итогом профессиональной служебной деятельности служащего по выполнению своих должностных обязанностей, закрепленных в его должностной инструкции[10].

Оценка должна проводиться регулярно, для этого необходимо ввести такое понятие, как «оцениваемый период». Он представляет собой интервал времени, по результатам работы в котором оценивается деятельность служащего.

Оценки бывают разными - приближенными, усредненными, точными или неточными, объективными, субъективными, промежуточными, окончательными[17].

Говоря об оценке эффективности деятельности служащих с целью выяснения его соответствия замещаемой должности подразумевает сопоставление профессиональных качеств служащего применительно к его профессиональной трудовой деятельности.

Оценке может предшествовать тестирование государственного служащего. Основная цель – оценка служащего с помощью тестов, позволяющих определить уровень его профессиональных знаний, необходимых для замещения соответствующей должности государственной службы. Подведение итогов тестирования проводится по бальной системе.

Все методы оценки можно разделить на 3 группы: количественные, качественные и комбинированные.

В реальной практике наиболее часто используется синтез нескольких способов. Такое сочетание дает более точные результаты. В таблице 1 сопоставлены возможные предметы оценки деятельности и методы ее проведения.

Таблица 1 – Предметы и методы оценки эффективности деятельности

Оценка эффективности деятельности (предмет)	Методы определения оценки эффективности
<ul style="list-style-type: none"> - оценка процесса выполнения; - оценка результатов; - оценка последствий; - оценка экономической эффективности; 	<ul style="list-style-type: none"> - статистические отчеты, отчеты руководителя; - социологические опросы (анкетирование, интервьюирование); - наблюдения (открытые или скрытые); - экспертные оценки; - моделирование; - проведение экспериментов и т.д.

Выбор метода зависит от специфики органа, в котором трудится служащий. Для одних органов, связанных с деятельностью, результаты которой легче выразить в цифрах больше подойдет количественный метод, так как он позволит четко отобразить все показатели и облегчит оценку. Для других органов, связанных с оказанием услуг, качественный метод позволит оценить их работу по разным критериям качества, которые сложно преобразовать в числовые данные. Но для большинства служащих и органов можно выделить общие методы и предметы оценки.

2 Анализ применяемых систем оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих

2.1 Нормативно-правовые основы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации

Анализ научной литературы, аналитических и экспертных разработок показал, что единого системного подхода к толкованию понятия оценки эффективности, ее сущности и значения не существует. Не создана пока и приемлемая нормативно-правовая база оценки эффективности.

Сущность оценки при этом заключается в изучении личных, профессиональных, коммуникативных и иных качеств работников с целью определения оптимальных возможностей их использования, построения системы мотивации, обеспечения дисциплины труда и т.д., что направлено на повышение эффективности деятельности организации в целом.

Оценка деятельности государственных гражданских служащих сегодня – это определение степени соответствия служащих к ним требованиям, которые осуществляются по трем направлениям: [10]

- оценка профессиональных знаний, навыков и качеств;
- оценка специальных знаний, навыков и качеств;
- оценка результатов служебной деятельности.

На сегодняшний день правовую основу внедрения и применения системы оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих составляют такие законодательные акты, как:

– Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

– Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;

– Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

– Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

– Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;

– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 г. № 2550-р «О методиках определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и проведение сравнительной рейтинговой оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации»;

– Постановление Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 г. № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом

качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» в редакции вступившей в силу 01.07.2019.

Правовая основа оценки деятельности государственных служащих отражена в следующих статьях № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»:

– пункт 4 статья 24

«В служебном контракте могут предусматриваться <...> показатели результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и связанные с ними условия оплаты его труда».

– пункт 2 статья 47

«В должностной регламент включаются <...> показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего»[2].

Более подробно Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 24.07.2004 № 79-ФЗ установлены несколько видов оценочных процедур.

Для каждого из видов оценочных процедур установлены свои цели:

– для конкурса – это обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной гражданской службе, а также прав гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе и включении в кадровый резерв;

– для квалификационного экзамена – это оценка профессиональных знаний, навыков и умений государственного гражданского служащего аттестационной комиссией в целях решения вопроса о присвоении классного чина;

– для аттестации – это определение соответствия государственного гражданского служащего замещаемой должности на основе оценки исполнения им должностных обязанностей, его профессиональной служебной деятельности за аттестуемый период;

– для текущей (ежегодной) оценки – цели законодательно не введены, однако, как следует из положений статьи 48 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 24.07.2004 № 79-ФЗ, целью текущей оценки является подведение итогов в форме отчета и определение задач профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего за определенный период – один год [2].

Между тем, безусловно, преждевременно говорить о наличии специального правового регулирования и системы разработанных и применяемых оценочных показателей эффективности труда государственных гражданских служащих. Повышение эффективности государственной службы, в первую очередь, предполагает совершенствование правового регулирования в данной области[25].

Актуальные направления совершенствования правового регулирования в области оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих основываются прежде всего на всестороннем анализе правоприменительной практики, на дальнейшей разработке предложений, направленных на устранение пробелов и противоречий отдельных положений законодательства, на подготовке новых нормативных правовых актов, обеспечивающих реализацию действующих федеральных законов. Вот некоторые примеры[23].

В Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определены два вида показателей: обобщенные и специфические. Эти показатели должны быть включены в должностные регламенты гражданских служащих. Специфические показатели утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с

особенностями его задач и функций. Во многих государственных органах уже приняты соответствующие методики оценки качеств, характеризующие эффективность профессиональной служебной деятельности. В них определены шкала оценки профессиональных, деловых, морально-психологических и организаторских качеств, перечень критериев для оценки этих качеств, а также процедура этой оценки при проведении аттестации [2].

Обобщенные показатели эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений утверждаются соответственно Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

Однако соответствующие нормативные правовые акты на сегодняшний день еще не изданы и содержание должностных регламентов, позволяющих упорядочить обязанности служащих, замещающих различные категории, остается актуальной проблемой.

Анализируя практику применения закона о гражданской службе в части установления показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, можно выделить некоторые проблемы, характерные для государственной гражданской службы в целом.

Так, рассматривая нормативные правовые акты в области государственной гражданской службы, принимаемые федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации, можно сделать вывод о том, что преобладающее большинство таких актов не связано с оценкой показывающей конкретный результат работы служащих в текущем времени. В большей части происходит оценка работы органа в целом, то есть возможности оценить вклад отдельного сотрудника в работу не представляется возможным. Данный факт ведет к тому, что внутри органа власти или его подразделения работа может быть

организована не в полной мере эффективно и рационально. Другими словами, отсутствует понимание о качестве управления и работы внутри коллектива.

2.2 Системы оценки государственных гражданских служащих на федеральном уровне

На основе мониторинга практик и опыта внедрения различных систем на региональном и федеральном уровнях государственной власти России было выявлено, что как таковых четких и позитивных результатов в выстраивании систем оценки на региональном уровне нет. Регионы самостоятельно, придерживаясь рекомендаций федерального уровня выстраивают свои системы оценки, которые мало отличаются друг от друга, либо используют исключительно, как было установлено ранее, системы, прописанные Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 24.07.2004 № 79-ФЗ[2].

В этой связи было решено обратиться к практикам федеральных органов власти. В ходе поисков информации, на основании данных Министерства труда Российской Федерации было выделено три ведомства с лучшей практикой применения оценки государственных гражданских служащих: Федеральная антимонопольная служба, Федеральное казначейство и Федеральная налоговая служба[29].

В практике Федеральной антимонопольной службы разработана концепция оценки служащих, а также методика, которая представляет собой четкий перечень требуемых к выполнению задач с оценками вкладов этих задач в итоговую результативность служащего. За основу при составлении комплексной оценки были взяты система Международного стандарта ИСО 9001-2008 и принцип рейтинговых показателей, а одной из важнейших задач стала оценка уровня профессиональных качеств государственных гражданских служащих.

Оценка результативности деятельности осуществляется по показателям, которые характеризуют вклад в достижение целевых значений показателей результативности ФАС. По итогу оценки всех служащих и территориального подразделения в целом, в рейтинге результативности ему присваивается место на основании итоговой суммы рангов, уменьшенной на определенные коэффициенты, например, в зависимости от сложности дела.

В Федеральном казначействе принята схожая концепция оценки сотрудников. В результате оценка должна быть использована при аттестации сотрудника, при моральном и материальном стимулировании, а также при принятии кадровых решений. Казначейством выведены несколько формул, для оценки сотрудников, руководителей и структурного подразделения. Но на данном этапе нами была рассмотрена оценка исключительно сотрудника, которая представляет собой формулу:

$$P_c = 100\% - (O_1 + O_2 + \dots + O_i) \quad (1)$$

где P_c – индекс результативности служащего

$O_1 + O_2 + \dots + O_i$ – оценка невыполненных индикаторов

Данная формула строится на основе того, что у каждого сотрудника в соответствии с его должностными инструкциями есть ряд обязанностей, выполнение которых формирует его максимальную продуктивность. Каждой из обязанностей присваивается процентный вес, который можно оценить и выявить насколько процентов сотрудник был эффективен в определенный оценочный срок. По результатам оценки сотрудников также формируется оценка деятельности структурного подразделения Федерального казначейства. В дальнейшем, на основании всех данных, распределяется премиальный фонд.

В целях реализации концепции кадровой политики Федеральной налоговой службы, утвержден приказом ФНС России от 11.07.2011 № ММВ-7-4/436 Цель концепции состоит в повышении мотивации эффективного исполнения федеральными государственными гражданскими служащими

территориальных органов Федеральной налоговой службы своих должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров и прогнозирования развития кадрового состава территориальных органов Федеральной налоговой службы.

Целями проведения оценки являются:

- определение уровня знаний, практических навыков и деловых качеств гражданских служащих;
- установление приоритетов и ресурсов для повышения эффективности служебной деятельности;
- выявление препятствий и проблемных областей в служебной деятельности гражданских служащих;
- оценка возможностей профессионального и служебного роста гражданских служащих;
- побуждение гражданских служащих целенаправленно и планомерно улучшать их повседневную служебную деятельность.

При этом выбор основных параметров оценки полностью зависит от специфики служебной деятельности гражданского служащего. Процедура оценки проводится два раза в год в марте и октябре текущего года.

В систему оценки входят три инструмента: служебная характеристика, которая заполняется руководителем, лист самооценки и оценочный лист, формируемый группой экспертов. Все оценки распределяются по шкале от А – «выдающийся результат деятельности» до Е – «неприемлемый результат деятельности».

По итогам оценки гражданского служащего группа экспертов может принять следующие решения:

- достоин для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность;
- исполняет должностные обязанности в полном соответствии с требованиями должностного регламента;

- нуждается в направлении на повышение квалификации (профессиональную переподготовку) с последующей оценкой через полгода;
- исполняет должностные обязанности на низком уровне.

Данный вид оценки достаточно четко методологически прописан, но при его применении оказывается, что в некоторой степени оценки являются субъективными и не могут в полной мере отражать уровень эффективности служащего. Также стоит отметить, что резюме, выносимое экспертной группой, имеет рекомендательный характер и не является обязательным к исполнению.

В результате рассмотрения трех наиболее результативных или позитивных практик оценки государственных служащих, выделенных Министерством труда Российской Федерации, мною совместно с руководителем был сформирован перечень ряда преимуществ и недостатков таких оценок.

Из плюсов можно выделить улучшение дисциплины служащих, так как любая оценка работы повышает мотивацию к ее выполнению на должном уровне. Как следствие – улучшение показателей отделов и территориальных подразделений органов в выполнении поставленных задач и планов. Также данные виды оценки дают возможность использовать их как инструмент повышения эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности. Стоит отметить также, что описанные виды оценки в полной мере соответствуют специфике органов, для которых они составлялись.

В результате анализа было выделено, что отрицательных сторон у данных видов оценки больше. Каждый из рассмотренных вариантов подразумевает высокую трудоемкость процедуры: сбор экспертов, большое количество заполняемых регламентов со стороны служащего, группы экспертов или руководителя органа, а также дальнейшая и их переработка сотрудниками кадровой службы или специально созданной рабочей группы. Как следствие отсутствие необходимых человеческих ресурсов кадровых служб для проведения обобщения анализа и подготовки предложений по итогам проведения оценки.

При этом основной проблемой является отсутствие детально прописанной системы и методики оценки деятельности государственных нормативной правовой базы в действующем законодательстве о государственной гражданской службе, что влечет за собой рекомендательный характер по результатам оценки и отсутствие связи между результатом проведения оценки и стимулированием государственного гражданского служащего на законодательном уровне. В связи с этим выявлена необходимость создания единой системы оценки, способной к частичным изменениям в зависимости от специфики работы служащих.

2.3 Проблемы системы оценки эффективности деятельности государственных служащих в Российской Федерации

Многие годы наблюдается тенденция возрастания количества работников государственных органов и органов местного самоуправления. Эти данные подтверждает Федеральная служба государственной статистики. Применение оценки необходимо, как уже говорилось ранее, для оптимизации деятельности властных структур.

Согласно данным, численность работников государственных органов и местного самоуправления на 10000 человек населения в России растет ежегодно.

Таблица 2 – Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления в Российской Федерации

Год	Показатель	
	Доля на 10000 постоянного населения, чел	Численность сотрудников, чел
2000	79,4	1161519
2001	78,3	1140633
2002	86,4	1252320
2003	90,2	1300467

2004	91,9	1318592
2005	102,4	1462045

Окончание таблицы 2

2006	110,9	1577215
2007	114,4	1623919
2008	117,7	1670831
2009	118,0	1674770
2010	115,4	1648376
2011	112,1	1603693
2012	109,7	1572188
2013	107,8	1548062
2014	153,6	2211899
2015	148,5	2176370
2016	146,2	2146250
2017	147,9	2172906
2018	143,5	2156272

Источник: составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики [www.gks.ru]

По данным таблицы видно, что за период с 2000 по 2018 год соотношение численности служащих на 10000 человек постоянного населения возросло в 1,8 раза. При этом количество человек, трудящихся в органах власти выросло на 994753 человека. Согласно данным Минфина, по состоянию на 2018 год в большинстве федеральных ведомств число вакансий было больше 10 % от предельной численности. В целом по всем федеральным госорганам был замещен 91 % установленной предельной численности вакансий. При этом стоит отметить, что за последний год численность служащих сократилась на 16634 человека.

Проблема возрастания численности служащих, а также необходимость оптимизации их численности и повышения эффективности уже поднимался на

федеральном уровне. Так, Министерство финансов Российской Федерации для повышения эффективности работы органов исполнительной власти предложило в 2018 году сократить предельную численность федеральных чиновников, а сэкономленный таким образом фонд оплаты труда направить на премирование наиболее эффективных сотрудников. Следуя проекту приказа президента, федеральные органы обязаны предоставить правительственной комиссии свои предложения по оптимизации штата. Проект постановления правительства подготовлен Минфином и размещен для обсуждения на федеральном портале проектов нормативных правовых актов.

Существует и другая сторона, отражающая целесообразность использования оценки деятельности служащих. Речь идет об удовлетворенности работой государственных служащих со стороны населения.

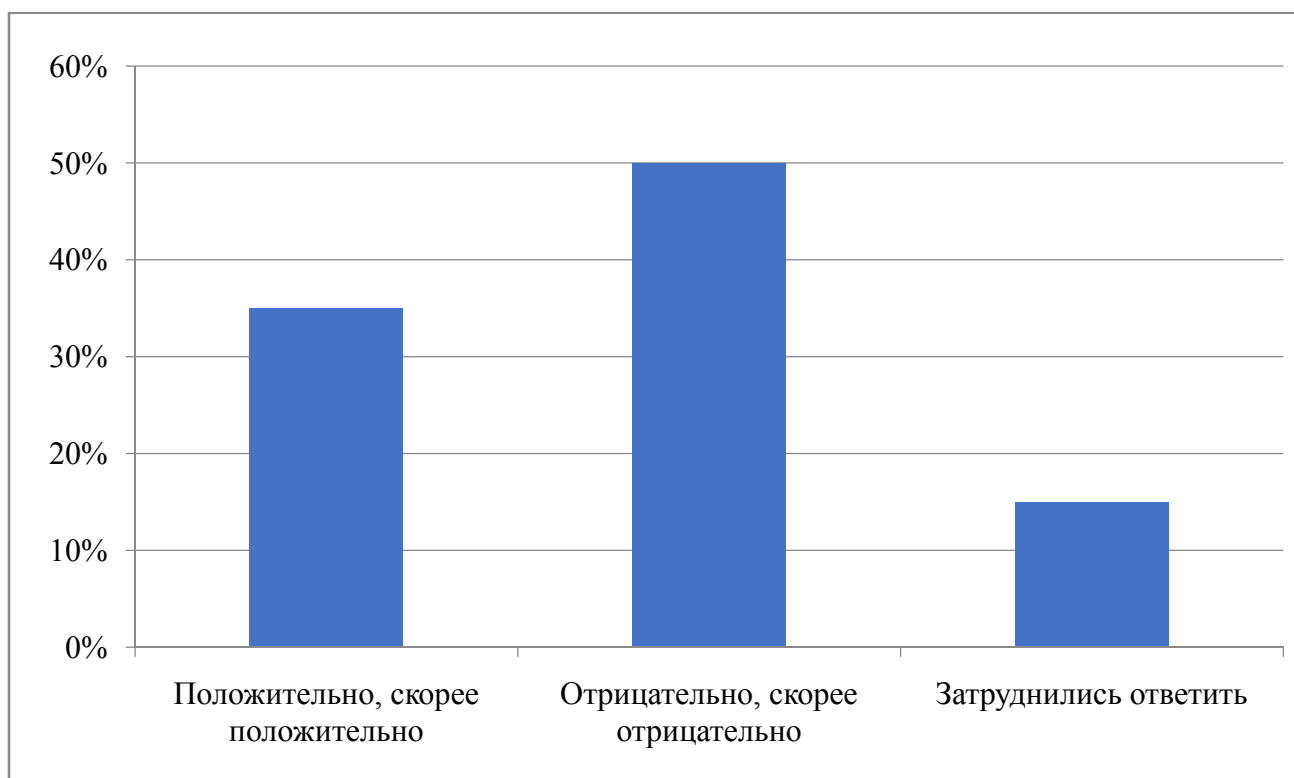


Рисунок 1 – Мнение населения о работе государственных гражданских служащих

Источник: составлено на основе данных ВЦИОМ [wciom.ru]

Согласно данным Всероссийского центра исследования общественного мнения, которые представлены на рисунке 1, можно сделать вывод, что более

половины граждан нашей страны негативно относятся к деятельности государственных служащих. Иными словами, население считает, что эффективность и целесообразность действий различных органов власти является низкой. Это также отражает необходимость применения оценки деятельности государственных служащих, с дальнейшим их сокращением или повышением квалификации.

Возможно такое утверждение, что уже сейчас применяются определенные системы оценки, такие как ежегодные отчеты, аттестации и экзамены. В данном случае необходимо выяснить уровень доверия к таким способам выяснения соответствия служащих своим профессиональным компетенциям. Также Всероссийский центр исследования общественного мнения, проводил опрос среди населения об их доверии современным технологиям оценки государственных служащих.

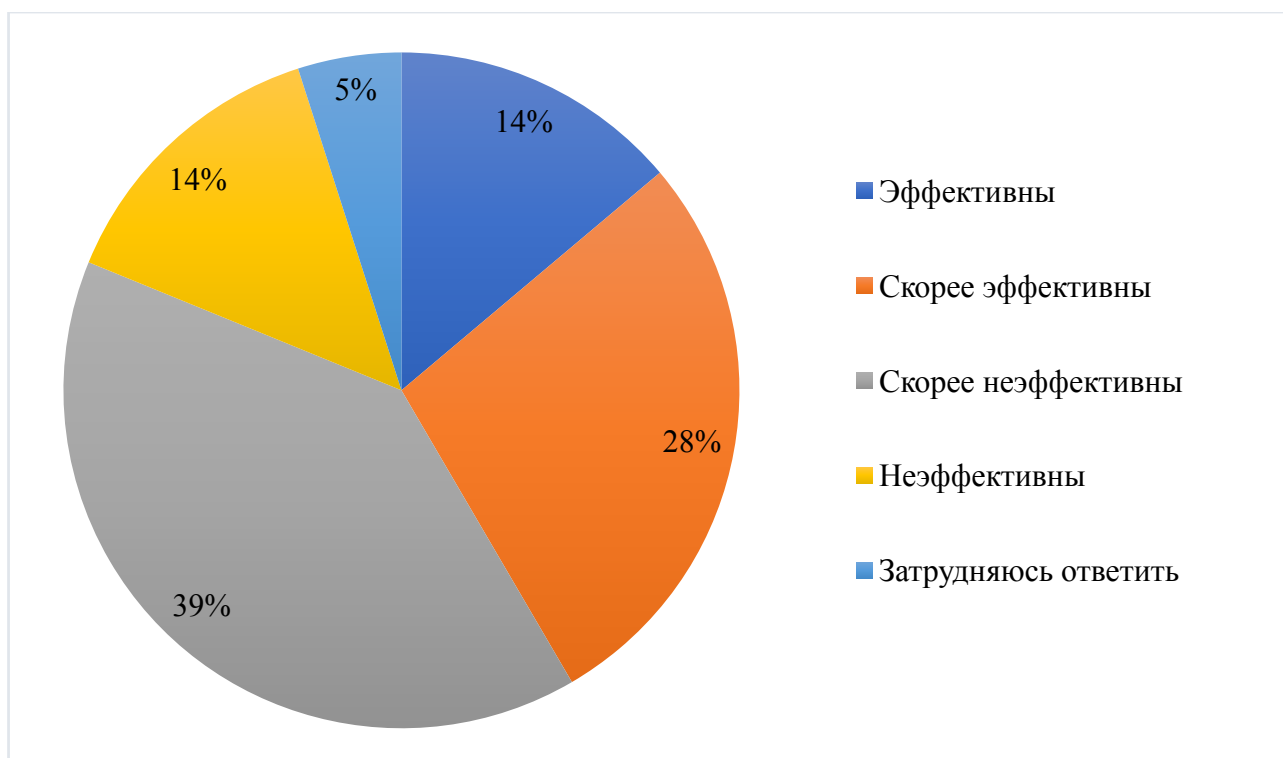


Рисунок 2 – Эффективность современных технологий оценки уровня профессионализма государственных гражданских служащих

Источник: составлено на основе данных ВЦИОМ [wciom.ru]

Население в большинстве считает существующие технологии оценки скорее неэффективными. Таким мнением поделилось 40 % респондентов. Также можно утверждать, что граждане убеждены, что должностное продвижение государственных служащих, а также их прием на работу происходит не по их профессиональным или деловым качествам, а по принципу протекционизма.

На основе представленных выше данных, было выяснено, что необходимость повышения качества оценки государственных служащих находится на высоком уровне. Но есть потребность в выяснении проблем, которые существуют в системах оценки, применяемых в настоящее время.

Основная проблема современной оценки лежит в формальности и неэффективности самой процедуры, а также низкое влияние оценки деятельности государственных служащих на прохождение государственной службы и повышения результативности деятельности служащих и органов власти в целом[12].

Методология проведения оценки и аттестации государственных служащих не связаны с целями и планами деятельности органов власти и не позволяет объективно оценить деятельность государственного служащего. Фактически осуществляется оценка отдельных его качеств, а не результатов работы.

Связь ежегодной оценки и премирования не является четкой, а премия является значительной долей заработной платы. Не хватает средств для надлежащего материального поощрения государственных служащих, в том числе по результатам их оценки, а также для финансирования развития способности властей обеспечивать качественную реализацию результатов ежегодной оценки, например стажировки, ротация, тренинги и т.д.

Высокая текучесть кадров, особенно на руководящих должностях, вызывает периодическое отсутствие одного из субъектов оценки, поскольку оценивать подчиненных может только непосредственный руководитель, который работал со служащим не менее года.

Отсутствует единый подход к системе оценки деятельности государственных служащих, а именно: существует несколько разных механизмов аттестации и ежегодной оценки, нормативно-правовыми актами четко не определено, нужно ли проводить ежегодную оценку в год проведения аттестации, оценка деятельности руководителей органов исполнительной власти в основном не проводится, оценки деятельности не основаны на унифицированных и ясных подходах к планированию деятельности[23].

Аттестационная комиссия, члены которой не являются непосредственными руководителями государственных служащих, не работают с государственным служащим, и хотя, члены комиссии пользуются информацией, изложенной непосредственным руководителем в характеристике, они не знают действительности результатов работы служащих, и не имеют возможности объективно оценить.

Проведение ежегодной оценки не всегда используется руководителем как возможность содержательного общения между ним и государственным служащим, которым оценивается, для помощи работнику улучшить свою деятельность, повысить квалификацию и способствовать достижению целей организации.

Руководители часто перепоручают оформления необходимых документов кадровым службам для формального подтверждения выполнения предусмотренных нормативно-правовыми актами процедуры, а также не осознают своей ответственности за управление человеческими ресурсами

Еще одна проблема существующей системы оценки состоит в стереотипном восприятии оценки как механизма контроля и наказания. Негативная оценка воспринимается государственными служащими как личная угроза для дальнейшей деятельности, а итоговые оценки воспринимаются государственными служащими традиционно по аналогии с системой оценивания в учебных заведениях, где только один, максимум два уровня оценки положительны. Стоит также упомянуть, что результат оценки во

многим зависит от отношений с непосредственным руководителем, при условии хороших отношений оценка не может быть отрицательной[12].

Отсутствует разъяснительная работа относительно цели и методики оценки, в том числе системы итоговых оценок, а также о необходимости обсуждения возможностей развития и вклада государственного служащего в достижение целей, стоящих перед ведомством и обеспечения результатов деятельности органа. Это выражается в недостаточности методических материалов, информационных кампаний, в отсутствии специальной учебной программы по оценке деятельности для руководителей, а при обучении кадровиков проводится исключительно разъяснительная работа по применению законодательства о государственной службе и т.д.

По большей части результаты оценки не имеют никакого влияния на дальнейшую деятельность служащих и не влияют ни на служащих, которые оцениваются, ни на руководителей, которые проводят оценку. Это влечет за собой отсутствие действенного анализа результатов оценки деятельности государственных служащих и их влияния на дальнейшее прохождение ими государственной службы [25].

Результаты оценки практически не учитываются и не влияют на управление в органе, продвижения по службе, определение потребностей в обучении и организации обучения и повышения квалификации государственных служащих. Низкая оценка отчасти является средством для применения определенных санкций и возможного увольнения с должности.

Отсутствует механизм отчетности руководителей органов исполнительной власти перед высшим руководством об управлении человеческими ресурсами, в том числе о проведении аттестации и ежегодной оценки деятельности и использования их результатов.

Количественные показатели не позволяют отразить взаимосвязь оценки с прохождением государственной службы, анализ по влиянию результатов оценки на дальнейшее прохождение ими государственной службы не является

возможно, что реализуется в несовершенстве отчетности по результатам ежегодной оценки.

Рассмотрим в чем состоит несовершенство механизма проведения ежегодной оценки.

Во-первых, нечеткие критерии оценки деятельности государственных служащих. В основу критериев оценки положены определенные характеристики личности, а не показатели достижения результатов в работе. Не учитываются специфические требования для выполнения работы, риски или факторы, которые влияют на выполнение возложенных на служащего функций. Как правило, специальные критерии оценки деятельности государственных служащих в зависимости от специфики органа отсутствуют.

Во-вторых, процедура подготовки к ежегодной оценке сводится в основном к заполнению течение года государственными служащими планов работ, что отнимает много времени и фактически не служит основой для оценки деятельности[12].

Недейственная система оценки деятельности государственных служащих приводит к следующему:

- ориентация работы государственных служащих на процесс, проведение мероприятий, а не на результат;
- коллективная, а не индивидуальная ответственность государственных служащих;
- непонимание вклада каждого государственного служащего в достижение целей органа;
- негативный имидж процедур оценивания;
- незаинтересованность государственных служащих в прохождении оценки из-за наличия возможных негативных последствий;
- аттестация воспринимается как ненужное испытание и инструмент для наказания и увольнения;

– восприятие госслужащими ежегодной оценки как ненужной процедуры, сводится к заполнению плана работ в течение года и не имеет влияния на эффективность работы;

– не определяются реальные потребности работников для повышения квалификации и совершенствования деятельности ведомств, не учитывается потенциал для карьерного роста.

Такая ситуация приводит к низкому качеству работы государственных служащих, низкой мотивации государственных служащих, высокой текучести кадров на государственной службе, возможности конфликта интересов на государственной службе и создает нездоровые условия труда и не способствует командной работе, диалога и сотрудничества между руководителями и подчиненными им работниками, ответственности руководителей за управление человеческими ресурсами[14].

Перечисленные выше факторы отражают необходимость формирования и применения более качественного системного подхода к организации и управлению профессионально - квалификационным развитием персонала государственных органов власти, особенно это важно в области государственного и муниципального управления, его теории, механизмов и применения на практике.

Профессионально-квалификационное развитие должно напрямую соотноситься с профессионально-должностным. Введение качественных инструментов оценки профессионального развития государственных служащих необходимо. Принцип открытости и демократизма должен соблюдаться не только при назначении на должности, но и в отчетности о работе служащих. Также он должен дополняться принципом ответственности руководителя за принимаемые кадровые решения.

Основная задача оценки с точки зрения управления – это эффективное распределение ресурсов и времени, для достижения максимального результата, в этой связи существующие системы не позволяют руководителям использовать этот инструмент в управлении, так как возникает ряд проблем,

уже описанных выше. Прежде всего руководитель или орган преследует следующие цели при оценке [16]:

- повышение качества исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей за счет повышения мотивации;
- определение необходимости повышения квалификации сотрудников, а также оценка эффекта от ее проведения;
- повышение мотивации сотрудника на проявление инициативности;
- последовательное планирование развития и продвижения сотрудников с высоким уровнем эффективности;
- объективный контроль исполнения должностных обязанностей, выявление сильных и слабых сторон деятельности.

Текущие системы оценки не могут быть использованы для реализации перечисленных выше целей, ввиду следующих проблем:

- трудоемкость методик (набор оценочных процедур, технологий, методов);
- большое количество показателей, характеризующих не деятельность служащего, а всего органа в целом или сложившуюся ситуацию в регионе;
- методики являются общими для всех органов власти и не учитывают специфические особенности каждого учреждения;
- не предусматривается изменение набора показателей.

Выделенные выше проблемы ведут к необходимости создания единой универсальной системы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, способной подстроиться под специфические особенности отдельно взятого органа власти, его структурного подразделения. В основе оценки государственного служащего лежит оценка структурного подразделения, органа и эффективности системы в целом. Согласно последней тенденции, которая заключается в оптимизации затрачиваемых ресурсов, повышение качества выполняемой работы или

предоставляемых услуг, а также скорость выполнения задач, привлечение ИТ-систем также необходимо для разработки и внедрения эффективной системы оценки.

3 Разработка предложений по совершенствованию системы оценки эффективности государственных гражданских служащих в Российской Федерации

3.1 Ключевые показатели эффективности в деятельности государственных служащих

Для грамотного использования человеческого потенциала необходим инструмент, позволяющий учитывать результаты работы сотрудников. На сегодняшний день, в государственной службе происходят значительные перемены, направленные на то, чтобы сделать взаимодействие населения с чиновниками более простым и открытым. Так в России была внедрена и функционирует политика «Единого окна», которая позволяет получать услуги во много функциональных центрах. Также происходит обновление технического оснащения и применение современного компьютерного оборудования. Не менее важным фактором для реализации стратегических целей, стоящих перед государством, является качественная кадровая система, которая должна оценивать вклад каждого сотрудника оперативно и в полном объеме. Одной из таких инструментов может стать система «key performance indicator» в переводе с английского – ключевой индикатор производительности (далее – KPI) [24].

KPI также называют – ключевой показатель эффективности (результативности), показатель, который поддается количественному измерению и считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности сотрудника. Так же KPI – показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей.

Система KPI (ключевых показателей эффективности), включает в себя множество управленческих концепций.

Для детального понимания такого термина как KPI, разработана формулировка, прописанная в стандарте ISO 9000:2008. В

существующем стандарте понятие «performance» подразделяют на два направления. Первое включает результативность, то есть характеризует способность организации проводить ориентацию на результат. Второе – это эффективность, иными словами. подразумевается проведение соотношения между полученным результатом организацией и возникшими затратами в процессе достижения поставленных целей, за определенный срок времени. Следовательно, перевод содержит в себе и степень достижения и затраты на получение результата [30].

KPI – это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который разрабатывается, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда нельзя использовать данный KPI. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

Разобрав историю происхождения системы KPI, а также значение данного понятия рассмотрим необходимость и возможность использования ее в России для государственных служащих.

Оценивая эффективность работы, рассматривают определенные аспекты:

- количественные (осуществленные действия – запросы, переводы и др.);
- качественные (допущенные ошибки, жалобы на служащего);
- временные (сроки выполнения проектов);
- затраты (издержки на выполнение работы).

В настоящее время накоплен значительный опыт оценки эффективности работы государственного аппарата. Система управления, в том числе государственного, не может хорошо работать без эффективной системы контроля, обратной связи и коррекции деятельности. И именно оценка эффективности, в том числе основанная на KPI выступает в роли механизма постоянного мониторинга и совершенствования деятельности управленческих структур, от правильной работы которых в конечном итоге зависит и качество жизни населения.

Тем не менее, одна из самых больших трудностей при построении комплексных систем показателей результативности состоит в следующем. Ориентация на конечные результаты, которые выражаются в социальном и экономическом эффекте, приводит к сложности определения конечного вклада отдельно взятого государственного служащего в достигнутый результат, а для объективной оценки его деятельности необходимо сформировать как можно более четкие показатели.

Также следует отметить, что показатели результативности во многом зависят и от внешних эффектов, на которые государственной службой не может оказать значительного влияния. На практике оказывается очень трудным оценить конечные результаты деятельности государственных служащих в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. Таким образом, необходимо сформулировать и выбрать такие показатели результативности, которые максимально отражали бы «степень причастности и вклада» конкретного государственного служащего по отношению к определенному фактору [30].

Другой проблемой является выбор оптимального количества критериев оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих. Если их будет слишком много, то сложность оценки и издержки на мониторинг большого количества показателей могут превысить положительный эффект от практического применения показателей результативности. Если же, наоборот, показателей недостаточно, то может проявиться «эффект искажающего поведения» со стороны гражданских служащих, когда они переносят все внимание на виды деятельности, которые в конечном итоге будут измерены показателями и «забывают» об остальных должностных обязанностях.

Таким образом, показатели результативности для государственных гражданских служащих должны отвечать следующим основным критериям [18]:

- быть четко увязаны с целями и задачами органов государственной власти;
- отражать степень вклада каждого государственного служащего в достижение целей и задач;
- полностью отражать выполнение основных должностных обязанностей государственного служащего;
- быть сформулированы таким образом, чтобы в максимальной степени воспроизводить непосредственное влияние государственного служащего на динамику показателей результативности.

Оценка результатов деятельности на основе системы показателей может стать мощным инструментом для понятной и конкретной оценки служащих. Система показателей позволяет анализировать основные стратегические проблемы в нескольких ключевых аспектах: отношения с потребителями услуг, организация внутренних административных процессов, обучение и развитие служащих.

Преимуществами оценки результатов деятельности на основе системы показателей являются [24]:

- более прозрачный процесс выработки стратегических целей и этапов их достижения при участии в целеполагании (или осведомленности) служащих, что является непременным условием формирования команды и нацеленности ее на конечные результаты;
- увеличение возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг и граждан благодаря наличию в системе оценки показателей удовлетворенности потребителей, качественных показателей;
- дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий совершенствования организационной структуры и управленческих технологий, профессионального развития служащих;

Главное преимущество системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности органов власти.

Индивидуальные показатели выставляются для контроля выполнения работы одного сотрудника. Коллективные показатели зависят от работы всех сотрудников в отделе. В комплексе строится таблица с учетом всех показателей и разрабатывается КРІ для каждого сотрудника[11].

Таким образом, спускаясь от целей организации к разработке КРІ каждому сотруднику, позволяющих оценивать их исполнение, получается для каждой должности библиотека показателей, которые могут использоваться для оценивания результатов работы сотрудников. В состав библиотеки КРІ должности могут входить разнообразные показатели, на небольшой период времени, например месяц или квартал выбираются самые важные для достижения наиболее приоритетных результатов.

После разработки библиотеки КРІ формируется «соглашение по целям» для оценки выполнения КРІ. «Соглашение по целям», другими словами, соответствие требований к сотруднику и возможности сотрудника эти требования выполнить. Формирование по целям происходит в форме таблицы, которая также имеет название «Матрица КРІ», которая представлена в приложении А.

Во-первых, выбираются из библиотеки КРІ должности, по которым будет проводиться оценка работы сотрудника в будущем периоде (месяце, квартале). Состав показателей при этом должен определяться исходя из текущей ситуации и задач организации, решаемых в этот период. Часть показателей для данной должности может являться постоянной «на все времена», другая же часть может частично обновляться. При этом важнейшей характеристикой является сбалансированность состава показателей. В матрицу КРІ должны входить разнообразные показатели, характеризующую деятельность сотрудника: командные, индивидуальные, количественные, качественные и другие.

Во-вторых, определяются веса КРІ или коэффициенты относительной важности показателей. Весами являются приоритеты в работе сотрудника, которые важны в определенный период времени.

Очевидно, что конкретные критерии оценки должны разрабатываться в каждом отдельно взятом органе власти для каждой должности. В целях исполнению целевых показателей отчетности, установленных на федеральном или региональном уровне, должна быть выстроена система блоков по разработке и мониторингу ключевых показателей эффективности.

В общей связи можно выделить три основных показателя деятельности государственных служащих:

- показатели результативности (реализация мероприятий);
- показатели функциональности (организационная составляющая);
- показатели компетентности

В данные группы показателей включаются как общие для всех государственных гражданских служащих показатели, так и специфические, в зависимости от органа и должности конкретного сотрудника.

Создание и закрепление такой системы показателей результативности для некоторых государственных служащих может быть возможно в самом ближайшем будущем.

Законодательством в настоящее время созданы все предпосылки для практического использования таких систем. Например, в Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27.07.2004 прослеживается четкая тенденция оценки деятельности государственных гражданских служащих на основе показателей результативности. В связи с переходом к контрактной системе для государственных гражданских служащих устанавливаются показатели результативности, которые закрепляются в должностном регламенте [2].

В Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» заложены два вида показателей результативности и эффективности деятельности: обобщенные и специфические.

Обобщенные показатели эффективности и результативности утверждаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации, а специфические - утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций.

В настоящее время действует Указ Президента РФ от 25 апреля 2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» в котором есть перечень для оценки эффективности данных лиц. При этом отдельной разработке подлежат критерии для оценки выделенных показателей по некоторым пунктам. По большинству критериев за оценку приняты статистические показатели по региону [3].

Для оценки государственных служащих и их дальнейшей мотиваций или корректировки работы нормативно-правового акта нет. На уровне проекта остался указ Президента РФ «О показателях эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и особом порядке оплаты труда по отдельным должностям федеральной государственной гражданской службы», который должен был определять требования к показателям эффективности и результативности, а также регламентировать аспекты, связанные с процедурой их разработки.

3.2 Внедрение ключевые показателей эффективности в оценку эффективности деятельности государственных гражданских служащих

В уже сложившуюся систему оценки и работы государственных гражданских служащих необходимо поэтапное внедрение системы KPI. На рисунке 3 представлена схема алгоритма ввода системы. В ней отражены четыре основных этапа, каждый из которых характеризуется определенными

действиями. Заключительный этап подразумевает стабильную работу системы с возможностью устранения каких-либо возникающих неполадок и недочетов.

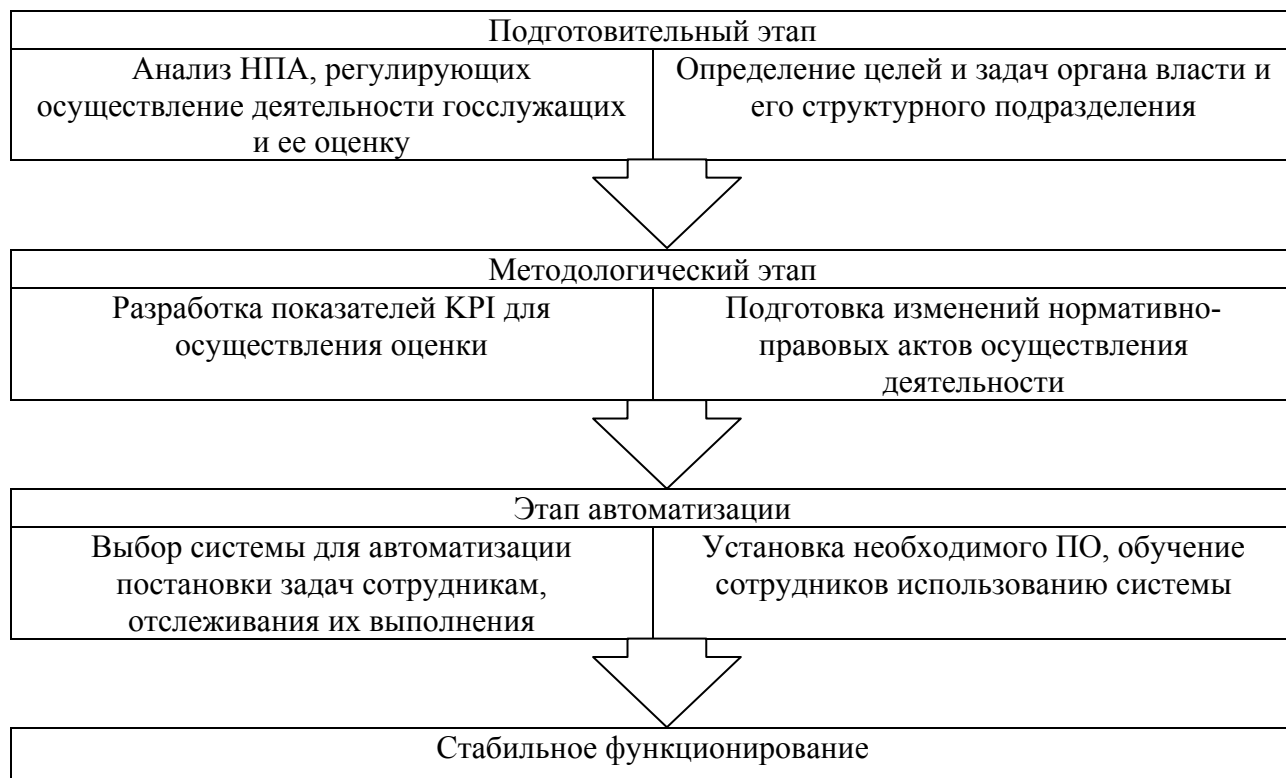


Рисунок 3 – Алгоритм ввода системы КРІ

Источник: составлено автором

В подготовительный этап входит анализ существующих НПА, регулирующих оценку деятельности государственных служащих и их деятельность, а также назначение ответственных лиц по разработке и внедрению системы, выявление целей и задач органа власти или его структурного подразделения, разработка плана по реализации системы с определением сроков.

Методологический этап подразумевает создание методологических основ для внедрения системы. В него входит разработка показателей, подготовка изменений нормативно-правовых актов осуществления деятельности по проведению оценки, если это необходимо, информирование сотрудников о внедрении новой системы.

Как уже было упомянуто ранее все критерии оценки разделены на 3 группы: результативность, функциональность, компетентность. Для каждого показателя определим формулу расчета.

Оценка результативности государственного гражданского служащего осуществляется с учетом условия о том, что вес i показателя результативности в деятельности сотрудника определяется в зависимости от трудозатрат по выполнению мероприятия и рассчитывается по формуле:

$$E^p = \sum_{i=1}^n (KPI_i^p * \text{Вес } i) \quad (2)$$

где E^p – оценка результативности служащего;

KPI_i^p – выполнение определенного критерия в процентах;

Вес i – доля показателя в итоговой оценке.

Следующим критерием для оценки является функциональность государственного гражданского служащего, которая определяется по схожей формуле:

$$E^f = \sum_{k=1}^m (KPI_k^f * \text{Вес } k) \quad (3)$$

где E^f – оценка функциональности служащего;

KPI_k^f – трудозатраты на выполнение определенной функции в процентах, рассчитывается как доля от планируемого показателя в натуральном выражении;

Вес k – доля показателя в итоговой оценке.

Для данной оценки также принимаем, что вес k показателя функциональности сотрудника определяется в зависимости от трудозатрат по выполнению определенной функции.

Финальной составляющей оценки является компетентность государственного служащего, определяющаяся по формуле:

$$E^K = \sum_{j=1}^p (KPI_j^K * \text{Вес } j) \quad (4)$$

где E^K – оценка компетентности служащего;

KPI_j^K – уровень компетентности сотрудника по определенному показателю в процентах;

$\text{Вес } j$ – доля показателя в итоговой оценке.

Итоговая оценка деятельности госслужащего высчитывается путем суммирования трех показателей:

$$E = E^p + E^\Phi + E^K \quad (5)$$

где E - месячный показатель эффективности госслужащего;

E^p - месячный интегральный показатель результативности;

E^Φ - месячный интегральный показатель функциональности;

E^k - месячный интегральный показатель компетентности.

Таким образом оценка происходит в четыре этапа. Итоговая оценка может находиться на интервале от 0 до 3 включительно, возможна оценка, переходящая верхнюю границу. При этом от 0 до 1 – неудовлетворительный результат, при получении такого результата встает вопрос о дальнейшем прохождении службы. От 1 до 2 – удовлетворительный результат, требующий выявления проблем в работе служащего и обязательных корректировок. Далее оценки на отрезке от 2 до 2,5 – результат, соответствующий отметке «хорошо», с потенциальным развитием и улучшением показателя. От 2,5 и выше – данная оценка соответствует целевому показателю работы государственного служащего. На данном этапе мы еще имеем бюрократичную систему, которая может вызвать увеличение «бумажной» работы сотрудников. Данная проблема решается на третьем этапе внедрения системы оценок КРІ.

Третий этап включает в себя непосредственное внедрение системы КРІ в оценку эффективности деятельности государственных служащих. Для решения такой проблемы как трудоемкость и бюрократизм в системе оценивания необходимо привлечение информационных технологий. На данном пункте остановимся подробнее. Возможно два пути при внедрении ИТ-систем: создание собственного программного обеспечения или использование существующего. Практика показывает, что создание собственного ПО ведет к большим затратам со стороны органов власти. А также для адаптации ПО, исправления ошибок, проката альфа- и бета- тестирования необходимо большое количество времени. В связи с этим необходимо использовать существующие системы оптимизации.

Наиболее востребованной сейчас является система «Битрикс24». Она включает в себя возможность постановки и контроля за исполнением задач сотрудниками, социальную сеть, и совместную работу с документами, и учет рабочего времени, и облачное хранилище. Дать поручение работникам руководитель может буквально в «один клик», а все задействованные сотрудники моментально получают уведомления.

Специальные счетчики выделяют поставленные задачи разными цветами, что помогает персоналу планировать свое время. Каждый сотрудник наглядно видит, что ему осталось сделать, а какое задание он уже просрочил.

Работники существенно уменьшают число ошибок, связанных с человеческим фактором (невнимательностью, забывчивостью, рассеянностью), так как к каждой задаче прикрепляется вся необходимая информация о работе.

Начальник получает полный контроль над ситуацией — в программе видны все проекты и задачи, каждую из них легко назначить и проверить. Сотрудникам гораздо понятнее, что от них требуется. Они наглядно видят, что им осталось сделать и уже не получится списать свои ошибки на забывчивость или на то, что они не знали о сроках. Также для отдельных органов власти в «Битрикс24» сделан планировщик проектов. Он представляет собой диаграмму Ганта, которая позволяет составить план работ в удобном графическом виде.

Данная система позволяет руководителю контролировать сотрудников на рабочем месте или вне него. В любой момент времени у системы можно запросить показатели выполненных задач, потраченного на них времени и качества выполнения. Данный факт освобождает специалистов кадровой службы или ответственных от сбора и анализа данных, так как система при заданных параметрах уже выдает готовый результат.

Финальный этап – стабильное функционирование, подразумевает мониторинг работы системы KPI, сбор информации о работе и результативности системы, устранение возможных возникающих сбоев.

Стоит отметить, что у системы показателей достижения результата имеется жизненный цикл. Первоначально в момент внедрения показателей оказывают определенный эффект на персонал. Но на протяжении определенного времени может наблюдаться снижение силы воздействия. Поэтому нужно непрерывно проводить анализ, имеющийся системы.

3.3 Применение оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих

Одним из важнейших приоритетов государственной политики является внедрение эффективных механизмов обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации высококвалифицированными специалистами, способными решать сложные задачи государственного управления.

В целях совершенствования государственной кадровой политики необходимо внедрение в работу кадровых служб государственных органов современных технологий кадровой работы, что обеспечит повышение эффективности гражданской службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации.

Данное направление совершенствования государственной кадровой политики в соответствии с пунктом 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» является одним из наиболее приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы.

Для реализации данного направления необходимо внедрение системы КРІ. Благодаря данной системе возможно проведение воздействия на персонал для мотивации надостижение целей, а также для изменения управления руководителем. На основе должностного регламента консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения правового управления Губернатора Красноярского края на примере двух должностных обязанностей, которые выделяются как основные составим таблицу ключевых показателей эффективности.

Таблица 3 – Ключевые показатели результативности при проведении экспертиз для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проведение правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений, антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов	Результативность	количество проектов правовых актов, договоров, соглашений (далее – документов), в отношении которых консультантом была проведена правовая экспертиза и (или) антикоррупционная экспертиза (далее – экспертизы)	0,4	Ед.
		доля высокого уровня сложности документов, в отношении которых консультантом были проведены экспертизы	0,4	%
		доля проектов документов, в отношении которых, консультантом была проведена экспертиза в общем количестве документов, в отношении которых управлением проводятся экспертизы	0,2	%

Рассмотрим первую обязанность, которая звучит как «Проведение правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений,

антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов». Как и было описано ранее показатели эффективности будут распределены по трем группам. Первая группа – это показатели результативности, в нее входит три показателя.

Первым показателем является «количество проектов правовых актов, договоров, соглашений (далее – документов), в отношении которых консультантом была проведена правовая экспертиза и (или) антикоррупционная экспертиза (далее – экспертизы)». Данный вид показателя высчитывается в единицах, то есть в количестве документов. Для перевода данного показателя в оценку в управлении устанавливается целевой показатель на одного человека за оцениваемый период. Если сотрудник выполнил больше или меньше указанного количества, высчитывается процент его переработки или недоработки. Если количество документов равно выставляемому показателю, то оценка принимается за 100% или за 1 балл. Данному показателю присвоен вес в 0,4, так как он является одним из основных показателей в этой категории. Данный показатель позволяет нам оценить какое количество документов способен обрабатывать сотрудник, сходится ли это с целевым показателем. По результатам оценки по этому показателю можно сделать вывод насколько сотрудник продуктивен в выполнении данной обязанности, нужно ли ему повысить свои навыки в этой деятельности.

Вторым показателем является «доля высокого уровня сложности документов, в отношении которых консультантом были проведены экспертизы». Данный показатель важен с точки зрения объема выполнения работ в соотношении с ее сложностью, так как один сотрудник может сдавать больше документов, но по экспертизам они будут проще, соответственно, и времени, затраченного на них будет меньше, и как следствие описанный выше показатель будет больше. Для придания оценке большей объективности второй показатель служит для выравнивания. Данный показатель оценивается в процентах отражающих сложность работы, присвоен вес равный 0,4, так как является вторым из важнейших показателей по данному виду обязанности с точки зрения результативности. По результатам оценки по этому показателю

мы также можем сделать вывод о продуктивности и результативности сотрудника.

Заключительным показателем является «доля проектов документов, в отношении которых, консультантом была проведена экспертиза в общем количестве документов, в отношении которых управлением проводятся экспертизы». Отражает долю работы, которую выполняет конкретный специалист. Исчисляется в процентах, может быть исключен из показателей, если в управлении только один специалист такого профиля. По этой же причине показателю присвоен вес в 0,2. По результатам последнего показателя мы можем сравнить результативность нескольких сотрудников.

Далее рассмотрим таблицу 4, в которой описаны функциональные показатели деятельности.

Таблица 4 – Ключевые показатели функциональности при проведении экспертиз для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проведение правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений, антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов	Функциональность	доля документов, по которым высказаны критические замечания по содержанию проведенных консультантом экспертиз	0,4	%
		доля принятых в связи с протестом прокурора, заместителя прокурора края, экспертным заключением уполномоченного федерального органа правовых актов о внесении изменений в документы, на проекты которых консультантом не были подготовлены письменные замечания и (или) предложения при проведении экспертиз	0,3	%

		доля признанных судом противоречащими федеральному закону или другому нормативному правовому акту, имеющему большую юридическую силу, правовых актов, на проекты которых консультантом не были подготовлены письменные замечания и (или) предложения при проведении правовой экспертиз	0,3	%
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	---

В таблице 4 также отражены три показателя, по рассматриваемой нами ранее обязанности. Они отражают функциональность или содержательную часть работы сотрудника.

Основным показателем в этом списке является «доля документов, по которым высказаны критические замечания по содержанию проведенных консультантом экспертиз». Данный показатель отражает напрямую качество проведенной специалистом работы. Рассчитывается в процентах, доля экспертиз с замечаниями отнимается от 100%. По результатам оценки этого показателя можно сделать вывод о уровне качества экспертиз сотрудника.

Показатели «доля принятых в связи с протестом прокурора, заместителя прокурора края, экспертным заключением уполномоченного федерального органа правовых актов о внесении изменений в документы, на проекты которых консультантом не были подготовлены письменные замечания и (или) предложения при проведении экспертиз» и «доля признанных судом противоречащими федеральному закону или другому нормативному правовому акту, имеющему большую юридическую силу, правовых актов, на проекты которых консультантом не были подготовлены письменные замечания и (или) предложения при проведении правовой экспертиз» также отражают степень качества проведенной работы, так как специалист является первой инстанцией проводящей экспертизу проектов документов, из чего следует, что при вынесении замечаний перечисленных выше лиц или органов, работу сотрудника можно считать менее удовлетворительной. Рассчитывается в

процентах, доля экспертиз с замечаниями отнимается от 100%. Показателям присвоен вес в 0,3.

Далее изучим в таблице 5 заключительную пару показателей, отражающих компетентность или подготовленность сотрудника в выполнении своих обязанностей по проведению правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений, антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов.

Отраженные в таблице показатели демонстрируют как удовлетворенность работы сотрудника, так и ее соответствие установленным регламентам. Показателям присвоен равный вес, так как они в одинаковой степени важны для итоговой оценки.

Таблица 5 – Ключевые показатели компетентности при проведении экспертиз для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проведение правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений, антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов	Компетентность	доля документов, отношении которых проведены экспертизы с соблюдением установленного срока и правил заполнения	0,5	%
		оценка удовлетворенности проведенных экспертиз по каждому документу со стороны руководителя	0,5	0-10

Первый из представленных в таблице показателей – «доля документов, отношении которых проведены экспертизы с соблюдением установленного срока и правил заполнения» отражает насколько хорошо специалист сам знает регламенты своей работы, так как проведение экспертиз актов имеет четкий алгоритм и сроки, которые обязаны к соблюдению. Оценивается в процентах корректно выполненных экспертиз. По результатам данной оценки можно сделать вывод об осведомленности сотрудником о правилах при выполнении его обязанностей.

Следующий и заключительный показатель объединяет в себе все вышеописанные и звучит как – «оценка удовлетворенности проведенных экспертиз по каждому документу со стороны руководителя». Данный показатель дает нам совокупную оценку руководителя о работе сотрудника, выставляется каждому сотруднику в режиме онлайн при завершении каждой экспертизы. Выставляется в баллах от 0 до 10, далее находится средний балл, переводится в проценты и включается в итоговую оценку по данному виду обязанностей.

Таким образом, обязанность консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения по проведению правовой экспертизы проектов правовых актов, договоров, соглашений, антикоррупционной экспертизы проектов правовых актов можно оценить по 9 показателям трех видов. Итоговая оценка по обязанности представляет собой сумму оценок по каждому показателю. Сотрудник может получить итоговую оценку от 0 до 3+ баллов (также возможен расчет в процентах).

Далее рассмотрим также три группы показателей, но по другой обязанности. Они представлены в таблицах с 6 по 8 включительно.

Таблица 6 – Ключевые показатели результативности при подготовке писем и правовых актов для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проверка на соответствие законодательству, подготовка поручений Губернатора края Правительству края по принятию правовых актов Правительства края, разработка проектов правовых актов Губернатора	Результативность	количество проектов писем Губернатора края с поручением Правительству края по принятию правового акта Правительства края (далее – писем)	0,3	Ед.
		количество проектов правовых актов Губернатора края об отмене правового акта Правительства края или приостановлении его действия (далее – правовых актов)	0,3	Ед.
		доля подготовленных консультантом проектов писем, в общем количестве проектов	0,2	%

края об отмене правовых актов Правительства края		писем, подготавливаемых управлением		
		доля подготовленных консультантом проектов правовых актов, в общем количестве проектов правовых актов, подготавливаемых управлением	0,2	%

В таблице 6 рассмотрены показатели результативности по такой обязанности как «Проверка на соответствие законодательству, подготовка поручений Губернатора края Правительству края по принятию правовых актов Правительства края, разработка проектов правовых актов Губернатора края об отмене правовых актов Правительства края». Для оценки представлено четыре показателя. В данную обязанность входит два вида деятельности: составление писем и правовых актов.

Первые два показателя отражают «количество проектов писем Губернатора края с поручением Правительству края по принятию правового акта Правительства края (далее – писем)» и «количество проектов правовых актов Губернатора края об отмене правового акта Правительства края или приостановлении его действия (далее – правовых актов)» и являются идентичными. Исчисляются в единицах и показывают количество подготовленных документов. Как и в первом случае устанавливается целевой показатель и исходя из него высчитывается доля или процент выполнения у конкретного сотрудника. Присвоены веса в 0,3. Если специалист выполнил норму принимается оценка равна 100% или 1 баллу. В случае выполнения большего или меньшего объема работ из процентной или балловой оценки вычитается доля переработки или недоработки. Данный показатель непосредственно дает возможность оценить количество проделанной работы сотрудником.

Третий и четвертый показатель, такие как «доля подготовленных консультантом проектов писем, в общем количестве проектов писем, подготавливаемых управлением» и «доля подготовленных консультантом

проектов правовых актов, в общем количестве проектов правовых актов, подготавливаемых управлением» также идентичны, но относятся к разным видам документов. Позволяют определить уровень нагрузки сотрудника данным видом работ в сравнении с управлением в целом или с другими специалистами. Исчисляется в процентах, может быть исключен из показателей, если в управлении только один специалист такого профиля. По этой же причине показателю присвоен вес в 0,2.

Далее проанализируем таблицу 7, содержащую показатели функциональности или качества содержания работ консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения, по данному виду обязанностей.

Таблица 7 – Ключевые показатели функциональности при подготовке писем и правовых актов для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проверка на соответствие законодательству, подготовка поручений Губернатора края Правительству края по принятию правовых актов Правительства края, разработка проектов правовых актов Губернатора края об отмене правовых актов Правительства края	Функциональность	доля подготовленных консультантом проектов писем, по содержанию которых высказаны серьезные критические замечания	0,5	%
		доля подготовленных консультантом проектов правовых актов, по содержанию которых высказаны серьезные критические замечания	0,5	%

В таблице 7 представлены показатели функциональности. Как было определено ранее в указанную обязанность включены два вида деятельности: подготовка проектов писем и правовых актов. В этой связи были установлены

два показателя функциональности: «доля подготовленных консультантом проектов писем, по содержанию которых высказаны серьезные критические замечания» и «доля подготовленных консультантом проектов правовых актов, по содержанию которых высказаны серьезные критические замечания». Данные показатели отражают насколько качественно составлены проекты. Рассчитывается в процентах, доля проектов писем и правовых актов с замечаниями отнимается от 100%. По результатам оценки этого показателя можно сделать вывод о уровне качества составляемых консультантом писем и нормативно-правовых актов. Вес распределен между показателями равномерно, по 0,5.

В заключительной таблице 8 рассмотрим показатели компетентности при подготовке писем и правовых актов.

Таблица 8 – Ключевые показатели компетентности при подготовке писем и правовых актов для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения

Вид должностной обязанности	Вид показателя	Показатель эффективности и результативности	Вес	Ед. изм.
Проверка на соответствие законодательству, подготовка поручений Губернатора края Правительству края по принятию правовых актов Правительства края, разработка проектов правовых актов Губернатора края об отмене правовых актов Правительства	Компетентность	доля проектов писем, подготовленных консультантом с соблюдением установленного срока, в общем количестве проектов писем	0,2	%
		доля проектов правовых актов, подготовленных консультантом с соблюдением установленного срока, в общем количестве проектов	0,3	%
		оценка удовлетворенности подготовленных консультантом проектов писем	0,2	0-10
		оценка удовлетворенности подготовленных консультантом проектов правовых актов	0,3	0-10

В таблице 8 представлено четыре показателя, которые также можно разбить по парам.

Первая пара показателей это – «доля проектов писем, подготовленных консультантом с соблюдением установленного срока, в общем количестве проектов писем» и «доля проектов правовых актов, подготовленных консультантом с соблюдением установленного срока, в общем количестве проектов» отражает насколько специалист понимает правила своей работы, так как составление проектов писем или правовых актов имеет четкий алгоритм и сроки, которые обязаны к соблюдению. Оценивается в процентах корректно выполненных проектов. По результатам данной оценки можно сделать вывод об осведомленности сотрудником о правилах при выполнении его обязанностей. Показателям присвоены веса 0,2 и 0,3 соответственно исходя из сложности регламента оформления.

Вторая пара показателей это – «оценка удовлетворенности подготовленных консультантом проектов писем» и «оценка удовлетворенности подготовленных консультантом проектов правовых актов», также как и при выполнении обязанности, которая была рассмотрена ранее руководителем выставляется оценка каждому проекту письма или нормативно-правового акта составленного консультантом. Выставляется в баллах от 0 до 10, далее находится средний балл, переводится в проценты и включается в итоговую оценку по данному виду обязанностей. Показателям присвоены веса 0,2 и 0,3 соответственно исходя из сложности регламента оформления.

Таким образом, обязанность консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения по проверке на соответствие законодательству, подготовке поручений Губернатора края Правительству края по принятию правовых актов Правительства края, разработка проектов правовых актов Губернатора края об отмене правовых актов Правительства можно оценить по 10 показателям трех видов. Итоговая оценка по обязанности представляет собой сумму оценок по каждому показателю. Сотрудник может получить итоговую оценку от 0 до 3+ баллов (также возможен расчет в процентах).

Исходя из таблиц 3-8 можно сделать вывод, что определенная компетенция по должности государственного гражданского служащего сможет

быть разложена на составляющие, отражающие эффективность, компетентность и результативность его работы. Оценка производится с трех позиций: количество проделанной работы, ее содержание и качество. Оценка может производиться как в долях/процентах, так и в единицах и баллах.

Введение таких показателей необходимо так как они наглядно показывают уровень эффективности сотрудника. Стоит отметить также, что выводится общая оценка, но она может быть разбита на составляющие таким образом, что по любой обязанности, любого сотрудника мы можем выявить слабые и сильные стороны. В дальнейшем это повлияет как на кадровые решения, так и на управление каким-либо органом власти или его структурным подразделением. В результате оценки по показателям эффективности руководитель видит весь потенциал своих сотрудников, а также недочеты в работе, может эффективнее организовать работу или принять решение о повышении кого-либо или замене.

Оценка результатов с точки зрения эффективности производится с учетом сформулированных критериев результативности, откуда очевидно, что эффективность есть функция двух элементов – полученного результата и ресурсов, позволяющих его получить [24].

С одной стороны, если сосредоточиться на результате и не думать о рациональном использовании ресурсов, имеющихся для его достижения, то вскоре можно остаться без средств, производящих результат. С другой – если заботиться только о ресурсах, то результат можно и не получить вовсе. Именно поэтому в таблице учтены как личные показатели, так и показатели в отношении управления.

Эффективность достигается во взаимодействии результата и минимизации ресурсов для его получения. Поэтому необходимо оценивать и результативность, и эффективность, поскольку важен баланс между ними.

Дальнейшее развитие кадровых технологий на гражданской службе, основанных на системе оценки профессионализма, должно быть связано с

внедрением системы мотивации, ориентированной на развитие как внешних, так и внутренних мотивационных факторов гражданских служащих[28].

Такая система представляет собой две соответствующие подсистемы. Первая из них дополняет элементы оценки кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы оценкой их перспективного потенциала, проявляющегося в профессиональном саморазвитии, стремлении расширять круг выполняемых задач и повышать качество их выполнения, новаторстве и дисциплине.

Вторая, на основе оценки внутренней мотивации, формирует наиболее подходящую с точки зрения целей и задач государственного органа или его структурного подразделения карьерную траекторию данного гражданского служащего, представляющую собой перспективный план продвижения по должностям гражданской службы, квалификационные требования по которым наиболее совпадают с результатами оценки его профессиональных и личностных качеств, а также мотивации.

Составленная таким образом карьерная траектория должна использоваться кадровыми службами государственных органов при составлении плана профессионального развития индивидуального и ведомственного, рассмотрении в ходе оценки гражданского служащего вопроса о включении в кадровый резерв в порядке должностного роста, а также определении форм и размеров материального стимулирования.

С точки зрения управления система КРІ позволит контролировать деятельность сотрудников и ее результат. В настоящее время это является важным аспектом в оптимизации управления.

При внедрении системы оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих в государственном органе основанием для подготовки мотивированного отзыва о результатах профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, его профессиональных и личностных качествах могут результаты оценки по показателям

эффективности, описанные в индивидуальных отчетах о результатах оценки эффективности деятельности гражданских служащих.

В ходе внедрения оценки эффективности деятельности гражданских служащих в государственном органе в целях ее формализации рекомендуется внести соответствующие изменения в положение о порядке проведения аттестации, утвержденное нормативным правовым актом государственного органа, предусмотрев в нем положения, регулирующие порядок подготовки непосредственным руководителем гражданского служащего отзыва об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период с учетом результатов комплексной оценки его профессиональной служебной деятельности.

Результаты комплексной оценки могут учитываться при проведении аттестации гражданских служащих и принятии по ее результатам одного из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Изначально были выявлены проблемы текущей системы оценки, не позволяющей определить уровень занятости, вовлеченности и эффективности персонала в настоящее время.

При правильной организации внедрения системы с использованием ИТ-технологии государственные служащие могут быть освобождены от части бюрократической работы, которая не исходит из их прямых обязанностей. В

свою очередь руководитель будет иметь возможность оценить, насколько эффективно работает его коллектив в настоящий период времени и подкорректировать методы своего управления.

В ходе анализа оценки эффективности работы в настоящий момент может быть выявлено какие аспекты в труде служащих не продуманы, требуют много времени, не позволяют оказывать услуги гражданам вовремя и качественно.

Таким образом, система оценки способна стать основой для анализа деятельности всего органа или направления политики, может помочь выделить проблемы в работе одного конкретного сотрудника или системы в целом. На примере двух обязанностей из регламента консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения были составлены ключевые показатели эффективности по трем ранее выделенным направлениям: результативность, функциональность и компетентность. Данные группы могут охватить как качественную характеристику оценки, так и количественную. В ходе описания критериев было показано, что можно детально рассмотреть работу каждого сотрудника, обнаружить его сильные и слабые стороны, что в дальнейшем поможет скорректировать деятельность специалистов.

Решение выявленных проблем может производиться как с помощью управленческих методов, так и путем реорганизации и совершенствования работы. Система КРІ, в первую очередь, прозрачна и понятна, так как все показатели рассчитываются по простым формулам, а также отражаются в таблице. Таким образом, даже качественный показатель может быть оценен с помощью ключевых показателей эффективности. Благодаря системе КРІ можно качественно изменить организацию государственной службы в России как для повышения качества ее управления и деятельности, так и для комфортного труда самих государственных гражданских служащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире во многих развитых странах остро стоит проблема оценки эффективности работы государственных служащих. Это вызвано в первую очередь тем, что государственная служба занимает одно из ведущих мест в обеспечении нормального функционирования государства. От добросовестной, грамотной и эффективной работы государственных служащих зависит качество принимаемых управленческих решений, степень слаженности различных органов государственной власти, эффективность всего государственного аппарата, процветание государства в целом и, как следствие, высокое благосостояние каждого гражданина. Поэтому крайне важно вовремя выявлять эффективность отдельных государственных структур. Кроме того, в связи с быстрыми изменениями в социально-экономических условиях, усложнением социально-экономической системы требуется пересмотр существующих методов управления государственной службой и проведение

мероприятий по повышению эффективности самих государственных служащих.

В России на данный момент существуют некоторые проблемы с государственной службой. Во-первых, наблюдается довольно низкая эффективность деятельности органов государственного управления. Во-вторых, продолжается падение престижа государственных служащих в глазах народа. Только каждый десятый гражданин считает, что в российской бюрократии имеются положительные стороны.

Одной из причин подобных проблем является отсутствие в России единого специального механизма оценки эффективности государственных служащих. Аттестация давно утратила свое значение и в настоящее время к ней относятся как к простой формальности. Результаты проверок и тестирований не отражают реальной эффективности служащих. Необходима новая, специальная система для оценки труда работников данной сферы, удовлетворяющая требованиям сегодняшнего дня. Для этого были рассмотрены существующие формы, методы и критерии оценки эффективности государственных служащих, была изучена нормативно правовая база и статистическая информация по данному вопросу, был проведен анализ эффективности оценок и их применения в сфере государственной службы. В ходе исследования удалось выявить несколько основных проблем связанных с использованием оценок: трудоемкость методик (набор оценочных процедур, технологий, методов), большое количество показателей, характеризующих не деятельность служащего, а всего органа в целом или сложившуюся ситуацию в регионе, методики являются общими для всех органов власти и не учитывают специфические особенности каждого учреждения, а также не предусматривается изменение набора показателей.

Для преодоления выявленных проблем и успешного применения оценки деятельности государственных гражданских служащих предложена система ключевых показателей эффективности с применением ИТ-технологий. А также

на примере регламента для консультанта отдела информационно-аналитического обеспечения составлены показатели эффективности.

Комплексное применение данной системы оценки позволит существенно сократить трудоемкость процесса за счет автоматизации. Система ключевых показателей эффективности не подразумевает большое количество показателей и позволяет оценить как количественное, так и качественное выполнение своих обязанностей служащими. Внедрение ИТ-системы позволит проводить оценку в реальном времени, в связи с чем эффективность деятельности сотрудников будет доступна к анализу в любой момент. А эластичность системы позволит использовать необходимые критерии оценки в зависимости от специфики государственного гражданского служащего.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс]: ФЗ от 27.05.2003 № 58-ФЗ: ред. от 23.05.2016 № 143-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ: ред. от 29.07.2017 № 275-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: указ

Президента РФ от 25 апреля 2019 г. № 193 // СПС «КонсультантПлюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 14.11.2017 № 548. – Режим доступа: СПС «Консультант Плюс»

5. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68. – Режим доступа: СПС «Консультант Плюс»

6. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Минтрудом России от 31.01.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru>

7. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: ФЗ от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Антошина Н.М. Актуальные вопросы повышения эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Административное и муниципальное право. – 2010. – № 10.

9. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. / Г.В. Атамчук – М.: Омега-Л, 2004. – 113 с.

10. Брежнева А.П. Организация личного труда государственного служащего: уч.-метод. пособие. / А.П. Брежнева Е.В Данькова – М.: РАГС, 2007. – 103 с.

11. Богатырева З. А. Критерии эффективности государственной службы в системе взаимодействия органов государственной власти / З.А. Богатырева— М.: РАГС, 2009 г – 248 с.

12. Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности / Э.О. Буранова – М.: Персонал Микс, 2015 г – 236 с.

13. Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. – 2010. – 47 с.
14. Герасименко Д.А. Специфика оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 1. – 146 с.
15. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов./ А.К. Ключков М., 2010.
16. Курбанов Р. Д. Совершенствование организационно-правовых основ государственной гражданской службы в Российской Федерации / Р.Д. Курбанов – Москва, 2010.
17. Магомедов К.О. Социология государственной службы / К.О. Магомедов – М.: ВВИА им. Проф. Н.Е. Жуковского, 2007. – 244 с.
18. Майер М. В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Майер – М.:Вершина, 2008 г – 272 с.
19. Новокрещёнов А.В. Государственная кадровая политика: учебник / СибАГС Новосибирск. – М.: СИУ РАНХиГС, 2014. –226 с.
20. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ/ М.М. Панов// Инфра-М. – 2016, с. 60-69
21. Рассказова И.Н. Кадровый маркетинг: Учебно-методическое пособие / И.Н. Рассказова – М.: РАГС, 2007. – 74 с.
22. Хальфин Р.А. Оценка эффективности деятельности органов государственной власти : науч.-практ. изд. / Р.А. Хальфин.: ГЭОТАР-Медиа, 2013 г – 256 с.
23. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп./ Р. Каплан.: М., 2008.
24. Брыкова С.С. Проблема оценки эффективности деятельности государственных служащих в России / С.С. Брыкова // Молодой ученый. — 2018. — №25. — С. 58-60.

25. Дмитриева А.А. Актуальные вопросы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 4 (2). – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/04/10825>.

26. Зелинский С.Э. Методика оценки квалификационно-образовательного уровня государственных служащих // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – №1.

27. Бакулина А.В., Жаринов Ю.Б. Проблемы определения результативности и эффективности системы менеджмента качества промышленного предприятия: решения и этапы разработки механизмы проведения расчета // А.В. Бакулина.: Ползуновский Альманах – 2010. – № 2. – 131 с.

28. Еремина И. Ю., Идигова Л. М., ЛавровИ. И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс// И.Ю. Еремина.: Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина. – 2015. – №2. – С. 82–91.

29. Никонов Е.В. Особенности государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации // Вестник КГАСУ. Казань. – 2016. –№ 3.

30. О Федеральной программе "Развитие государственной службы Российской Федерации» и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации" Электронный ресурс / Режим доступа: <http://mari-el.gov.ru>

31. Гуманитарные научные исследования [Электронный ресурс]: науч.-практич. журн. / Междунар. науч.-инновац. ц-р. – Электрон. журн. – Москва : МНИЦ, 2018. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/>

32. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru>

33. Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <https://wciom.ru>

34. Лучшие практики применения оценки государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства труда Российской Федерации. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru>

35. Оценка эффективности деятельности государственных служащих [Электронный ресурс] // Официальный сайт консалтинга Р.О.С.Т.У. – Режим доступа: <http://www.rostu-comp.ru>

36. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример матрицы ключевых показателей эффективности

Наименование мероприятия	Функция	Исполнитель	Показатель эффективности	Единица измерения	Тип показателя эффективности	Желательная динамика показателя	Значения показателей эффективности				
							Год				
							месяц				
							План	Факт	Процент выполнения	Вес	Коэффициент
Подготовка документов и нормативных правовых актов	Подготовка документов	Иванов И.И.	Процент контрольных документов, исполненных в установленные сроки	%	Показатель результативности	Рост	100	90	90	0,4	36
–	–	Иванов И.И.	Количество случаев нарушения трудовой дисциплины	Ед.	Показатель компетентности	Снижение	0	0	100	0,2	20
Коэффициент результативности (рейтинг):											

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е.В. Зандер

подпись

« 28 »

06

2019 г.

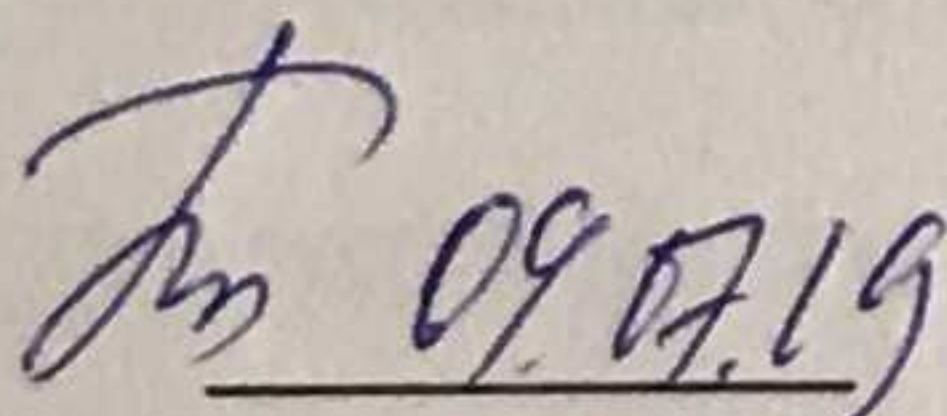
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление»

38.03.04.11 – «Региональное управление»

Совершенствование системы оценки деятельности государственных
гражданских служащих

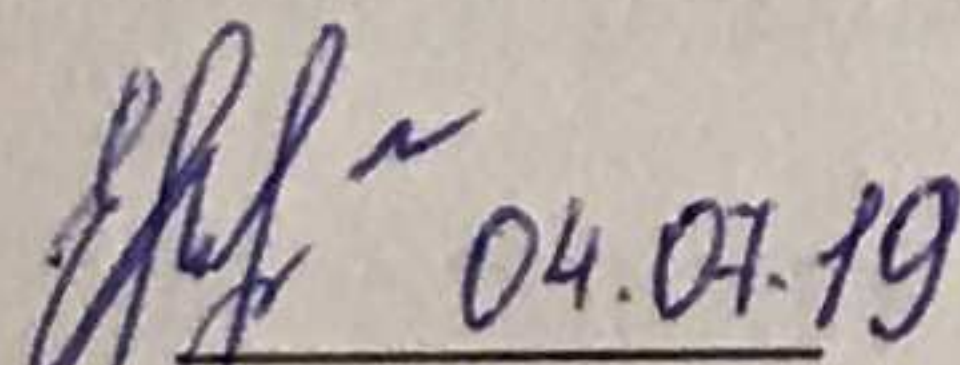
Руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

Е.Н. Почекутова

Выпускник


подпись, дата

Е.С. Евсюкова

Красноярск 2019