

## **РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**Исмагилова А. Р.**

**научный руководитель канд. экон. наук, доц. Сайфуллина Л.Д.**

***Уфимский государственный авиационный технический университет***

На текущий момент одним из методов модернизации системы управления персоналом в органах государственной власти является внедрение принципов управления, направленных на результат, при которых происходит увязка результатов деятельности государственных служащих с условиями оплаты труда, карьерного роста и прохождения государственной службы. Применение методов управления, нацеленных на результат, позволяет повысить качество управленческих решения, эффективность деятельности и вовлеченность государственных служащих в решение проблем, стоящих перед органами государственной власти, создать основу индивидуальной заинтересованности в достижении поставленных целей, эффективности выполнения должностных обязанностей.

Реализация таких методов управления требует разработки показателей результативности и эффективности деятельности. Под показателями результативности и эффективности деятельности в целом понимают количественный или качественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели. С помощью показателей результативности и эффективности деятельности можно оценить как работу органа власти в целом, так и деятельность отдельных государственных служащих.

Существует несколько подходов к определению показателей результативности и эффективности деятельности. Одним из них является разработанный Европейским институтом административного управления, метод Общей схемы оценки - Common Assesment Framework (CAF), позволяющий оценить качество предоставления государственных услуг и определить критерии эффективности деятельности государственных органов. Основой является бизнес-модель делового совершенства Европейского фонда управления качеством. В настоящее время CAF является неотъемлемым элементов реализации государственных программ в большинстве европейских стран и используется, прежде всего, в организациях бюджетной сферы. Она предполагает комплексное исследование эффективности управления в государственных организациях с использованием выделенных критериев (не менее 28) на основе диагностической оценки и самооценки. Целенаправленная реализация подобной цепочки административного регламентирования обосновывает логику критериев оценки эффективности в четкой взаимосвязи деятельности государственного органа и работы конкретного государственного служащего.

Следующим подходом, используемым в органах государственного управления зарубежных стран, является применение системы сбалансированных показателей - Balanced Score Card. С помощью системы BSC применительно к государственному управлению государственные цели переводятся в систему конкретных сбалансированных показателей, а также обосновываются критерии эффективности деятельности, в результате чего формируется карта стратегических целей, совмещенная с задачами государственного органа, а также карты ключевых показателей результативности государственных служащих на всех должностных уровнях. Преимуществом использования системы сбалансированных показателей

является возможность установления четкой взаимосвязи процессов стратегического планирования государственного органа и деятельности государственного служащего.

Разработка критериев эффективности деятельности государственных служащих с помощью методики BSC может быть реализована в конкретных технологических процедурах при проектировании корпоративного профиля государственного органа, при создании карты целей организации и их декомпозиции по структурным подразделениям государственного органа и конкретным сотрудникам, формировании системы ключевых показателей результативности работы государственного служащего.

Так же широко распространена методика, основанная на использовании измеримых индикаторов, отражающих персональный вклад каждого работника в достижении поставленных целей, а именно применения ключевых показателей результативности - Key Performance Indicators, (KPI).

Ключевые показатели эффективности - это система измерений определенных показателей эффективности деятельности конкретных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями организации. Применительно к государственной службе ключевые показатели эффективности можно охарактеризовать как количественные измерители, включающие в себя результативность работы государственных структур (министерств, ведомств), их подразделений, эффективность работы государственных служащих, удовлетворительность выполняемой ими работы.

Данные показатели должны быть достоверны и сбалансированы между собой, четко и конкретно сформулированы, давать возможность исполнителю самостоятельно оценивать свою работу и влиять на ее результат. Методика KPI переводит стратегические цели организации в систему сбалансированных показателей, измерение которых предоставляет возможность оценивать текущие и планируемые результаты работы государственного органа, структурных подразделений, конкретных сотрудников. Количественные и качественные KPI распределяются по четырем перспективным направлениям оценки эффективности деятельности государственного органа: финансовое обеспечение, организационные процессы, потребители государственных услуг, развитие персонала. Дальнейшее использование модели KPI позволяет конкретизировать ее в зависимости от категории и группы должностей государственной гражданской службы.

Таким образом, если в системе BSC больше внимания уделяется взаимосвязи отдельных показателей результативности между собой с целью максимизации оценки их совокупного влияния на конечный эффект, то система KPI построена на выборе наиболее важных показателей результативности, в максимальной степени характеризующих конечный эффект.

Несмотря на различные методы, при разработке показателей результативности и эффективности деятельности должны учитываться следующие критерии [1]:

- сбалансированность количественных и качественных показателей;
- реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость показателей, максимально возможная объективность показателей;
- показатели должны быть прописаны в правовом акте государственного органа, в котором также должно быть закреплено правило, в соответствии с которым исполнение норм по показателям не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей государственных служащих;
- показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности государственных служащих, а также их вклад в достижение общезначимых для государственного органа целей.

В существующей нормативно-правовой базе Российской Федерации уже заложены основы внедрения показателей результативности и эффективности деятельности государственных служащих. В настоящее время идет работа методологической проработки процесса разработки и внедрения данных показателей, в ряде субъектов уже разработаны нормативные акты, методологические рекомендации, регламентирующие данный процесс.

Так Департаментом государственной службы и кадровой политики Вологодской области предложена Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих [2]. В соответствии с данной методикой основными шагами по разработке показателей результативности являются:

- обзор деятельности органа власти в целом;
- определение отдельных элементов работы, направленной на результат;
- определение индивидуальных результатов, способствующих достижению целей рабочих групп;
- преобразование ожидаемых результатов в показатели результативности и определение приоритетов деятельности.

Далее производится работа по совершенствованию и детализации системы оценки результативности деятельности служащих, которая в свою очередь включает следующие действия:

- определение специфических и обобщенных показателей результативности деятельности;
- определение критериев результативности деятельности;
- определение субъектов оценки и технологии предоставления обратной связи;
- проверка разработанных показателей и критериев результативности деятельности на «жизнеспособность». В связи с тем, что система государственного управления тесным образом связана с системой муниципального управления, а принципы прохождения государственной и муниципальной службы схожи, то и тенденции внедрения принципов управления по результатам в государственных органах переносятся и на органы местного самоуправления. На основе данной методики разработаны показатели ведущего специалиста отдела профессионального развития кадров: количество и качество реализованных краткосрочных программ обучения, качество и своевременность представленных статистических и др. фактических данных по обучению государственных гражданских служащих за последние 3 года, сроки и качество подготовки перспективного плана обучения государственных гражданских служащих исходя из предварительной оценки потребностей в обучении, количество и качество организованных и проведенных усовершенствованных программ обучения, объем и качество выполнения планов по организации и проведению обучения отделом в целом.

В Курганской области оценка деятельности государственных гражданских служащих производится с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности. Определение показателей результативности проходит исходя из:

- полномочий и функция, закрепленных в Положении о государственном органе;
- функций, выполняемых структурным подразделением, в котором осуществляет служебную деятельность государственных служащий;
- функций, реализация которых возложена на государственного служащего.

Закрепление показателей результативности проходит в должностном регламенте государственного служащего.

Для измерения результативности работы государственных служащих разработан Каталог всех выполняемых работ, которые могут осуществляться с различной периодичностью и носить постоянный либо второстепенный характер.

Также разработаны типовые показатели эффективности для государственных служащих, занимающихся идентичными функциями, в результате чего была сформирована библиотека показателей, позволяющих оценить деятельность кадровых служб как органов исполнительной власти, так и органов местного самоуправления Курганской области [3]. Так эффективность работы кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач оценивается через показатели: доля государственных гражданских служащих, признанных соответствующими занимаемой должности по результатам аттестации, доля государственных гражданских служащих, успешно сдавших квалификационный экзамен, текучесть кадров. Организация работы по применению кадровых технологий на государственной гражданской службе оценивается с помощью таких показателей, как: соблюдение периодичности повышения квалификации государственных гражданских служащих, доля должностей гражданской службы, на которые сформирован кадровый резерв, доля должностей гражданской службы, замещаемых по конкурсу или из кадрового резерва и др.

Таким образом, в настоящее время идет целенаправленная работа по переходу к управлению, направленному на результат, в связи с чем и прорабатывается нормативная правовая и методологическая база по разработке и внедрению показателей результативности и эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих.

#### Список литературы:

1. Клич Н.Н., Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Международная научная конференция «Модернизация экономики и государство». Институт проблем государственного и муниципального управления ГУ-ВШЭ.05.04.2006.
2. Шебураков И.Б., Васильев О.А., Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих Вологодской области. – Вологда: «Издательский Дом Вологжанин», 2011. – 110 с.
3. Опыт применения системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности. Научно-практическая конференция «Инновационное развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации» – официальный сайт Аппарата губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа - <http://apparat-yanao.ru/apparat/uggs/ggs/scientific/15061/>.