

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Система государственного и муниципального управления  
(магистратура)

Кафедра Государственного и муниципального управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Государственная служба»

на тему: «Показатели эффективности и результативности служебной деятельности  
государственных служащих»

Содержание

Введение

Глава 1. Основные понятия и нормативное закрепление процесса оценки  
результативности деятельности государственных служащих

1.1 Основные понятия и элементы процесса оценки эффективности деятельности  
государственных служащих

1.2 Нормативное закрепление критериев эффективности деятельности  
государственных служащих

Глава 2. Анализ текущего положения и рекомендации по повышению показателей  
эффективности и результативности деятельности государственных служащих  
Российской Федерации

2.1 Система должностных регламентов государственных служащих

2.2 Стимулирование государственных служащих и принципы оплаты по результатам

2.3 Рекомендации по применению критериев эффективности деятельности  
государственных служащих

Заключение

Библиографический список

Введение

Изучение системы оценки эффективности работы государственных служащих и  
внедрение инноваций в повседневные управленческие практики является  
актуальной задачей.

Вместе с тем, очевидна сложность построения стабильной и эффективной системы государственной и муниципальной службы в современной России.

Во-первых, проблема эффективности недостаточно разработана в теории государственно-административного управления, поскольку она в основном затрагивается, когда речь идет о коммерческих предприятиях. Это создает проблемы в построении теоретической базы для проведения преобразований.

Во-вторых, очевидны трудности непосредственного осуществления реформ местного самоуправления. Такие преобразования давно назрели. Однако неоднократные попытки реформировать данный институт не принесли пока желаемого результата. Актуальность изучения и совершенствования знаний в области муниципального управления связана как с важностью самой проблемы повышения эффективности местной власти, так и с проводимой в России муниципальной реформой - процессом сложным и противоречивым.

Изучению вопросов повышения эффективности деятельности органов власти и управления уделено немало места в отечественных и зарубежных исследованиях, данной проблемы касаются многие современные исследователи: экономисты, социологи, политологи, философы. Вместе с тем ведущие специалисты весьма справедливо констатируют, что в современной российской практике данная проблема освоена пока явно недостаточно, хотя и есть ряд авторитетных авторов, последовательно ее разрабатывающих.

При написании курсовой работы использовались труды российских ученых теоретиков и практиков по проблемам местного самоуправления и муниципального управления, также использовалась учебная литература.

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.

Данный аспект остается актуальным для современной России, где в рамках административной и муниципальной реформы, вводятся и апробируются различные методики оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образований. Качественное своеобразие государства требует своей шкалы измерения и оценки его рациональности и эффективности.

Объектом изучения является система управления деятельностью государственных служащих.

Предметом изучения система оценки эффективности управления деятельностью государственных служащих.

Основная цель курсовой работы - рассмотреть теоретические и практические аспекты определения оценки эффективности деятельности государственных служащих.

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие задачи теоретического и прикладного характера:

- изучить особенности функционирования государственных служащих на современном этапе;

- изучить критерии оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- рассмотреть нормативно-правовые основы оценки эффективности деятельности органов муниципального управления в Российской Федерации;
- выявить проблемы оценки деятельности органов местного самоуправления в Российской Федерации;
- выявить возможные направления по совершенствованию оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.
- изучить методику оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований;

Курсовая работа состоит из введения двух глав, заключения и списка литературы.  
Глава 1. Основные понятия и нормативное закрепление процесса оценки результативности деятельности государственных служащих

### 1.1 Основные понятия и элементы процесса оценки эффективности деятельности государственных служащих

На текущий момент есть достаточное число исследований, освещающих эффективность деятельности государственных служащих и в целом государственных органов. Объективный вклад в теорию эффективности деятельности вносят исследования в области таких наук, как экономика, теория управления, государственное управление. Реализация теоретических разработок на практике связана с рядом вопросов, основной из которых это оценка эффективности. Главным критерием деятельности государственного служащего является его способность эффективно выполнять закрепленную за ним функцию и обеспечивать высокое качество предоставляемых им государственных услуг. Государственная услуга -- это услуга, оказываемая органами государственной власти, учреждениями или по их заказу иными юридическими и физическими лицами безвозмездно или по устанавливаемым органами государственной власти пошлинам. Функция государства в данном аспекте подразумевает нормативное описание действия учреждения, государственного лица, непосредственно оказывающего соответствующую услугу.

При планировании и оценивании работы государственные органы в основном ориентируются на такие понятия, как количество обслуженных лиц или организаций, количестве оказанных услуг, объем потраченных бюджетных средств или привлеченных из внебюджетных источников. Результаты предоставления услуг оценивать сложнее. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов, например таких как «повлияла ли проведенная работа на поведение, способности или самоощущение целевой группы получателей услуг?»; «как затраченные, финансовые и человеческие ресурсы, повлияли на снижение социальной напряженности в обществе?»; «повысилось ли благосостояние и экономическая самостоятельности нуждающихся семей?».

Оценка результатов деятельности является важным элементом контроля

эффективности деятельности ориентированной на результат.

Для оценки эффективности деятельности госслужащих качества предоставленной услуги необходима методика квалификационной аттестации с учетом требований федерального законодательства.

Эффективность деятельности государственных служащих будет зависеть от того насколько точно будут сформулированы ожидаемые результаты по каждой услуге, как будет организован процесс предоставления и содержание каждой услуги. Вся деятельность при этом должна быть направлена на достижение желаемых результатов.

Таким образом, речь идет о процессе стандартизации услуг, для этого, следует внедрить систему мониторинга, которая будет отслеживать процесс оказания услуг, их качество, удовлетворенность граждан, степень достижения результата. Данные мониторинга можно использовать для принятия мер по повышению качества или эффективности услуг, внося изменения как в процесс оказания услуги.

Положительно оцениваются государственные услуги приносящие ощутимую пользу тем, для кого оно предназначается, они же являются для получателя качественным. При этом услуга, оказанная в рамках запланированных ресурсов и целей, приносящая ожидаемые результаты, считается оказанной эффективно.

Деятельность государственного служащего считается эффективной, когда есть соответствие его действий целям организации и установленным требованиям, отмечается динамика достижения планируемого результата, работы выполняются наиболее рациональными и экономичными методами.

При этом следует отметить ряд факторов, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности служащих, основные из них:

- нацеленность на результат за счет мотивации каждого сотрудника;
- понимание сотрудниками целей и задач государственного органа и своей роли;
- личные качества, профессиональные знания и опыт;
- климат внутри коллектива и отношение с непосредственным руководителем;
- организация деятельности и техническое обеспечение;
- стиль руководства и практика сложившегося управления.

Наибольшим весом из перечисленных факторов обладает мотивация, в связи с этим особое значение приобретают система стимулирования. Отсюда можно сделать вывод, что размер и порядок оплаты, позволяет совместить интересы и потребности работников с основными целями и задачами государственного учреждения.

Несмотря на то, что на государственной гражданской службе существуют системы оценки, один из видов это аттестация, определить на этом уровне профессиональную подготовку и соответствие занимаемой должности однозначно не представляется возможным. Результаты такой оценки не могут определить эффективность деятельности служащего, его потенциальный вклад в достижение целей учреждения либо структурного подразделения. Отчасти это связано с большими временными интервалами между проведением аттестации.

Оценка эффективности деятельности сотрудника государственных органов - это процесс определения эффективности его деятельности за конкретный период

времени в ходе реализации целей и задач органа государственного учреждения либо его структурного подразделения. Она позволяет получить информацию которая является значимой для принятия дальнейших управленческих решений. Обычно, процесс оценки эффективности деятельности включает в себя следующие элементы:

- субъект и объект процесса оценки;
- критерии оценки эффективности деятельности;
- процедуры оценки эффективности деятельности (периодичность, методы оценки),
- инструментарий для проведения оценки с минимальной нагрузкой на участников процесса;
- оценка эффективности деятельности;
- анализ полученных результатов;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

При регулярном проведении оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих (допустим, раз в квартал) субъектом оценки естественно рассматривать непосредственного руководителя служащих. Объектом оценки является эффективность деятельности госслужащего. В общем виде эффективность деятельности можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Однако применительно к деятельности государственного служащего данная схема не может быть полноценно использована в связи со спецификой управленческой деятельности. Таким образом, объектом оценки, применительно к деятельности отдельного служащего, корректнее рассматривать: параметр определяющий интенсивность труда и объем выполненных работ за определенный период; результативность труда, определяющую соответствие поставленных целей и достигнутых результатов; качество выполненной работы. Набор критериев и методов оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих зависит от должностного положения служащего. Ввиду разделения управленческого труда результат труда руководителей, как правило, может быть объективно выражен только через итоги деятельности органа государственной власти или его подразделения (необходим суммарный результат деятельности служащих). Результат работы специалистов, в зависимости от специфики результата, можно определить исходя из количественных и качественных параметров (объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей и других критериев), но, в большинстве случаев, деятельность каждого сотрудника учреждения.

Существует множество способов оценки эффективности деятельности, но наиболее объективен метод управления по целям, основанный на оценке достижения служащим целей, намеченных на заданный период времени. Данный метод требует четкого количественного определения целей и сроков их достижения, что соответствует используемой в органах государственной власти системе планирования деятельности. Данный метод подходит для оценки как руководящего состава, так и специалистов. Управление по целям состоит из ряда элементов:

1. Создание ясных и четко сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить в определенный период времени.

2. Разработка плана действий, в котором фиксируются пути достижения целей.
3. Выполнение плана действий.
4. Оценка достигнутых результатов.
5. Корректировка деятельности в случае необходимости.
6. Создание новых целей будущей деятельности.

Применение данного метода способствует развитию навыков целеполагания и планирования деятельности. Наибольшие сложности при применении этого метода возникают при оценке качественных показателей.

Учитывая необходимость снижения бюрократической нагрузки на государственных гражданских служащих, а также то, что результаты оценки должны в конечном итоге способствовать повышению эффективности деятельности служащих, наиболее результативным инструментом оценки представляется автоматизированная система. В целом оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих, построенная вышеописанным образом, предоставляет руководителю учреждения или структурного подразделения определенные возможности.

Например, в плане управления процессами: создать возможность для улучшения системы планирования и распределения обязанностей; повышать эффективность использования ресурсов; применять механизмы регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата; составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов. Помимо этого в ходе управления человеческими ресурсами: установить конструктивные рабочие отношения с подчиненными; сообщать подчиненному о своих ожиданиях; информировать подчиненных о том, как оценивается их деятельность; вносить корректировки, если деятельность не устраивает; выяснить причины неудовлетворительной работы; отметить достоинства и достижения; мотивировать подчиненного; наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы; узнать работу подчиненного «изнутри»; найти способы повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом; своевременно предотвратить развитие конфликтных и спорных ситуаций; получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе; корректировать собственное поведение.

Для сотрудника систематическая оценка эффективности деятельности создает возможность: понять свой профессиональный и должностной уровни и их взаимосвязь; усилить мотивацию за счет определения роли в выполнении задач подразделения и посредством объективной системы поощрения; понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних; получить открытую и прозрачную оценку своей деятельности на основе заранее согласованных критериев; возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста. Одним из немаловажных результатов оценки эффективности деятельности является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение

уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

Оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих рекомендуется рассчитывать на базе четырех групп показателей (далее - показатели оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, показатели оценки): целевые показатели; показатели деятельности и результатов; показатели эффективности; показатели условий.

Группа показателей «целевые показатели» позволяет оценить степень достижения целевых ориентиров деятельности и (или) состояния подконтрольной (поднадзорной) сферы, закрепленных в нормативных правовых актах федерального уровня, а также определяемых нормативными правовыми актами регионального уровня.

Группа показателей «показатели деятельности и результатов» характеризует количественные параметры исполнения гражданскими служащими, реализующими контрольные (надзорные) функции, своих основных функций и полномочий, результатов их деятельности.

Группа показателей «показатели эффективности» позволяет оценить достигнутый уровень эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции, в том числе в условиях перехода на риск-ориентированную модель, за счет реализации действий по пресечению нарушений обязательных требований и (или) устранению последствий таких нарушений, действий по предотвращению ущерба.

Группа показателей «показатели условий» является вспомогательной и состоит из двух подгрупп: подгруппа показателей, характеризующих социально-экономические, природно-географические факторы субъектов Российской Федерации, влияющие на организацию и результаты контрольно-надзорной деятельности (численность населения, количество хозяйствующих субъектов и т.п.); подгруппа показателей, характеризующих условия и организацию деятельности федерального органа исполнительной власти (затраты на осуществление деятельности, состояние нормативно-правового регулирования в соответствующей сфере деятельности, нагрузка на штат и т.п.).

Перечень рекомендуемых показателей оценки систематизирован в Справочнике показателей оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции который имеет структуру, соответствующую группам показателей. В Справочнике содержатся абсолютные, относительные, долевые показатели. Единицы измерения показателей могут быть выражены как в натуральных, так и в безразмерных величинах.

Перечень показателей Справочника не является закрытым, он может быть расширен показателями ведомственных статистических наблюдений, а также специально разработанными для этих целей показателями, в том числе определяемыми приоритетами государственной политики Российской Федерации или спецификой подконтрольной сферы.

На основе Справочника федеральный орган исполнительной власти для каждого выбранного им направления оценивания формирует индивидуальный, отвечающий именно его целям и задачам, набор показателей, по которым будет осуществляться оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции. Не допускается использование одинаковых показателей в разных направлениях оценивания.

Общие рекомендации по соотношению отдельных показателей с направлениями оценивания приведены в Справочнике, конкретные критерии выбора тех или иных показателей и их актуальность для направления оценивания определяется федеральным органом исполнительной власти самостоятельно с учетом положений настоящей методики.

По каждому направлению оценивания рекомендуется формировать перечень показателей в количестве от 3 до 7, при этом, чем большее количество направлений оценивания участвует в оценке эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, тем меньшее количество показателей должно быть отобрано по каждому отдельно взятому направлению, и наоборот.

Конкретное количество показателей из рекомендуемого интервала, на базе которых должна осуществляться оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих федеральный орган исполнительной власти определяет самостоятельно с учетом положений настоящей методики. Методологический подход к оценке фактических (достигнутых) значений показателей эффективности и результативности является типовым как для показателей оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, так и для показателей оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителей.

Оценка фактических (достигнутых) значений осуществляется в отдельности по каждому показателю каждого из направлений оценивания. При проведении такой оценки, прежде всего, учитываются степень достижения установленных значений показателей, динамика изменения значений показателей, соблюдение требований к осуществлению контрольной (надзорной) деятельности.

Результаты оценки фактических (достигнутых) значений показателей выражаются в баллах по 4-балльной шкале от 1 до 4.

Выставление балльных оценок осуществляется по следующему принципу: чем «лучше» значение показателя, тем большее количество баллов ему присваивается. В ходе выставления балльных оценок необходимо учитывать следующее: если для оцениваемого показателя в нормативных правовых актах установлены нормативные или целевые значения, и его фактическое (достигнутое) значение «хуже», чем нормативное или целевое к определенному периоду времени, то балльная оценка данного показателя не может превышать 2 балла; если для оцениваемого показателя возможно однозначно определяемое достижение



предельного значения (нулевого или стопроцентного), то оценка 4 балла выставляется только в том случае, когда фактическое (достигнутое) значение показателя соответствует его предельному значению;

в качестве вспомогательного критерия, учитываемого при выставлении балльной оценки, рекомендуется использовать средние значения показателей (например, среднее по Российской Федерации; среднее по структурному подразделению), при этом балльная оценка показателя, фактическое значение которого выше, чем среднее значение, должна быть больше, чем балльная оценка показателя, фактическое значение которого ниже, чем среднее значение.

Данные о средних значениях показателей определяются самостоятельно по имеющимся в распоряжении формам государственной и ведомственной статистической отчетности (в случае, если в качестве среднего значения показателя используется среднее по структурному подразделению и территориальному органу федерального органа исполнительной власти) или предоставляются центральным аппаратом федерального органа исполнительной власти (в случае, если в качестве среднего значения показателя используется среднее по Российской Федерации). Подход к выставлению балльных оценок фактическим (достигнутым) значениям показателей является типовым всех показателей независимо от их принадлежности к той или иной группе.

Фактическому (достигнутому) значению показателя балльная оценка 4 балла может быть присвоена в случаях если:

- а) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных правовых актах установлено нормативное или целевое значение, «лучше», чем нормативное или целевое значение к определенному периоду времени;
- б) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого возможно однозначно определяемое достижение предельного значения (нулевого или стопроцентного), соответствует предельному значению;
- в) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных правовых актах отсутствуют нормативные или целевые значения или для которого невозможно однозначно определяемое достижение предельного значения, «лучше» своего значения в предыдущем периоде и «лучше» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению).

Фактическому (достигнутому) значению показателя балльная оценка 3 балла может быть присвоена в случаях если:

- а) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных правовых актах установлено нормативное или целевое значение, совпадает (является равным) с нормативным или целевым к определенному периоду времени;
- б) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого возможно однозначно определяемое достижение предельного значения (нулевого или стопроцентного), отклоняется от предельного значения не более чем на 10%, и «лучше» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению);
- в) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных

правовых актах отсутствуют нормативные или целевые значения или для которого невозможно однозначно определяемое достижение предельного значения, «лучше» своего значения в предыдущем периоде и «хуже» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению).

Фактическому (достигнутому) значению показателя балльная оценка 2 балла может быть присвоена в случаях если:

- а) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных правовых актах установлено нормативное или целевое значение, «хуже», чем нормативное или целевое к определенному периоду времени, но «лучше» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению);
- б) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого возможно однозначно определяемое достижение предельного значения (нулевого или стопроцентного), отклоняется от предельного значения более чем на 10%, и «лучше» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению);
- в) фактическое (достигнутое) значение показателя, для которого в нормативных правовых актах отсутствуют нормативные или целевые значения или для которого невозможно однозначно определяемое достижение предельного значения, «хуже» своего значения в предыдущем периоде и «лучше» среднего значения (по Российской Федерации или по структурному подразделению).

Во всех остальных случаях фактическому (достигнутому) значению показателя присваивается балльная оценка 1 балл.

## 1.2 Нормативное закрепление критериев эффективности деятельности государственных служащих

В апреле 2016 года председатель Правительства Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев в своем письме Президенту России Владимиру Путину отметил, что государственное управление до сих пор «во многом сохраняет советские черты, опирается на старые методы контроля и мотивации и работает по инерции». Премьер-министр предложил осуществить внедрение критериев оценки эффективности и тем самым возложить на чиновников персональную ответственность за результаты их работы, что положительно скажется на общей продуктивности деятельности.

К внешним предпосылкам создания системы оценки эффективности государственного и муниципального управления относится низкая клиентоориентированность: государственный служащий чаще всего не заинтересован в том, чтобы обратившийся гражданин остался удовлетворен качеством услуги или уровнем сервиса. Все это усугубляется внутренними проблемами, такими как устаревшие кадровые технологии, высокий уровень иерархичности, дублирование функций, разница между предъявляемыми требованиями и действующим составом служащих.

Данные факторы безусловно снижают качество работы государственных органов в целом, нарушают преемственность, повышают затраты на оплату труда и себестоимость результатов труда, нарушают связь между органами власти и

взаимодействие с конечным потребителем.

Цель реформировать систему управления государством поставлена более 15 лет назад. Понятие эффективности государственного управления законодательно было введено в программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)». Программа дала принципиально новое понятие государственной службы как механизма государственного управления, разделила государственную службу по видам, упорядочила систему вознаграждений и прочее. Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», созданный в рамках программы, связал оплату труда по отдельным должностям с «эффективностью и результативностью профессиональной служебной деятельности». Однако этот документ -- лишь подступы к решению проблемы, в нем нет ни слова о критериях и методиках оценки качества государственных услуг.

Более детально вопрос был рассмотрен в еще одной федеральной программе -- «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)». Одним из ожидаемых ее результатов была «система показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, дифференцированных по направлениям деятельности государственных органов».

Попыток разработать собственно критерии оценки госслужащих было несколько. В 2012 году появилось Постановление Правительства России № 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 ими государственных услуг...». Согласно документу работу чиновников должны были оценивать граждане по пятибалльной шкале по ряду несложных критериев, в числе которых -- время предоставления государственных услуг, вежливость и компетентность сотрудника, комфортность условий в помещении и прочее.

Примерно в это же время по поручению Владимира Путина был разработан перечень КРІ (ключевые показатели эффективности) для руководителей двух основных доноров бюджета -- Федеральной таможенной службы и Федеральной налоговой службы. Для них сформулировали несколько конкретных целей и сроки достижения результата. Итоги эксперимента не публиковались, в открытом доступе нет даже данных, довели ли его до конца.

В 2013 году был представлен «Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)».

Используемая на гражданской службе система оценки служащих должна включать:

- оценку соответствия квалификационным требованиям;
- оценку профессиональных качеств;
- оценку результативности профессиональной служебной деятельности;
- общественную оценку (для некоторых направлений профессиональной

деятельности и должностей гражданской службы).

Разработчики этого инструментария для оценки результативности работы госслужащих изучили на мировые теории и взяли за основу ту же систему KPI.

Документ содержит перечень основных показателей, единицы измерения, алгоритм вычислений и критерии оценки результатов.

Наработок в этой сфере много. Минтруд России ввел интересную методику для подведомственных учреждений культуры, медицины, образования -- тот самый эффективный контракт, в котором есть критерии оценки деятельности по результатам. Они завязаны на мотивации. 30 % фонда оплаты труда -- это стимулирующие выплаты, которые назначаются именно с опорой на критерии, для каждого они свои. Внедрять эффективный контракт начали с директоров, завучей, заведующих, потом распространили на учителей, врачей.

Аналогичные методики, по мнению экспертов, можно создать и для госслужащих. И делать это надо в два этапа. Сначала разработать параметры оценки органов власти. И для этого с 2002 года уже накоплена обширная нормативно-методическая база.

«Вторым этапом будет создание конкретных критериев оценки деятельности госслужащих. При этом, как показывает практика, не стоит превращать эту работу в очередную кампанию, стремиться к 100-процентному охвату, разрабатывая критерии оценки для каждого государственного служащего. Здесь важен не охват, а измеримость показателя.

С какой категории государственных, муниципальных служащих целесообразнее начать? Скажем, с тех, чья профессиональная деятельность связана с государственными, муниципальными услугами. Для каждой такой услуги, будь то получение паспорта либо оформление земельного участка, уже разработаны регламенты. Раз четко прописана процедура, значит, проще выделить измеримые показатели уже для оценки деятельности каждого чиновника. Ну и, конечно, все это имеет смысл, только если связано с мотивацией.

Глава 2. Анализ текущего положения и рекомендации по повышению показателей эффективности и результативности деятельности государственных служащих Российской Федерации

## 2.1 Система должностных регламентов государственных служащих

Частью 1 статьи 47 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее - Федеральный закон № 79-ФЗ) установлено, что профессиональная служебная деятельность государственного гражданского служащего (далее - гражданский служащий) осуществляется в соответствии с должностным регламентом, утверждаемым представителем нанимателя и являющимся составной частью административного регламента государственного органа.

По своей сути должностной регламент является локальным нормативным актом, регламентирующим содержание и результаты деятельности гражданского служащего. В нем содержатся требования, предъявляемые к гражданскому

служащему, замещающему соответствующую должность государственной гражданской службы области (далее - гражданская служба), отражаются его права и обязанности по должности, взаимодействие с другими служащими, а также критерии оценки его деятельности.

Целями должностного регламента являются:

1. Создание организационной основы служебной деятельности гражданского служащего.
2. Закрепление конкретных функций, прав и обязанностей по конкретной должности гражданской службы.
4. Установление форм и видов ответственности по должности.
5. Определение квалификационных и иных требований по конкретной должности
6. Обеспечение объективности при оценке профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (конкурс, аттестация и прочее).
7. Решение иных, предусмотренных законом или нормативными правовыми актами целей и задач.

Должностные регламенты призваны обеспечить разделение служебных обязанностей гражданских служащих в конкретном государственном органе, содействовать правильному подбору, расстановке и закреплению кадров, повышению их профессиональной квалификации, совершенствованию функционального и технологического разделения труда между руководителями и специалистами при выполнении ими задач, определенных положением о государственном органе, структурном подразделении.

Положения должностного регламента учитываются при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, аттестации, квалификационного экзамена, планирования профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. Результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента учитываются при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы или включении гражданского служащего в кадровый резерв, оценке его профессиональной деятельности при проведении аттестации, квалификационного экзамена либо поощрении гражданского служащего.

При разработке должностного регламента необходимо исходить из:

- положений Конституции Российской Федерации;
- Устава муниципального образования;
- Федерального закона от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (далее - Федеральный закон № 58\_ФЗ);
- Федерального закона № 79-ФЗ;
- задач и функций государственного органа области, закрепленных соответствующим нормативным правовым документом об этом органе;
- задач и функций структурного подразделения государственного органа области, закрепленных в его положении;
- содержания федеральных и областных государственных программ;
- задач по развитию соответствующей сферы (отрасли) экономики, установленных

соответствующими федеральными законами,

- указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации,

- договорами о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и муниципального образования.

Должностной регламент составляется для каждой штатной должности, предусмотренной штатным расписанием, носит обезличенный характер и объявляется гражданскому служащему под роспись при заключении служебного контракта, в том числе при переводе (перемещении) на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по должности.

Фактически структура должностного регламента определена в части 2 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ. С учетом положений данной статьи должностной регламент конкретного гражданского служащего государственного органа области может содержать следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Квалификационные требования к образованию, стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности, уровню и характеру знаний и навыков.
3. Должностные обязанности, права и ответственность.
4. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать определенные решения.
5. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений.
6. Сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений
7. Порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением должностных обязанностей с государственными гражданскими служащими в том же государственном органе, государственными гражданскими служащими других государственных органов, гражданами и организациями в связи с исполнением им должностных обязанностей.
8. Перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа.
9. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Содержание разделов должностного регламента

3.1. В данный раздел включаются следующие общие сведения организационного характера:

1. Категория и группа должности в соответствии с Реестром должностей государственной гражданской службы муниципального образования.

В соответствии со статьей 6 Областного закона от 26 июля 2005 года № 344\_3С «О государственной гражданской службе муниципального образования» (далее - Областной закон № 344-3С) должности гражданской службы подразделяются на

следующие категории и группы.

#### I. Категории:

- 1) «руководители» - должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений (далее - подразделение), должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий;
- 2) «помощники (советники)» - должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей;
- 3) «специалисты» - должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий;
- 4) «обеспечивающие специалисты» - должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий. Отнесение должностей гражданской службы к категориям «специалисты» или «обеспечивающие специалисты» производится по решению представителя нанимателя в зависимости от характера функций, выполняемых гражданским служащим, замещающим соответствующую должность.

#### II. Группы:

- 1) высшие должности гражданской службы;
- 2) главные должности гражданской службы;
- 3) ведущие должности гражданской службы;
- 4) старшие должности гражданской службы;
- 5) младшие должности гражданской службы.

Должности категорий «руководители» и «помощники (советники)» подразделяются на высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы.

Должности категории «специалисты» подразделяются на высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы.

Должности категории «обеспечивающие специалисты» подразделяются на главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы.

2. Порядок назначения и освобождения от должности

3. Непосредственная подчиненность (кому непосредственно подчиняется данный гражданский служащий).

4. Наличие и состав подчиненных.

5. Порядок замещения (кто замещает данного гражданского служащего во время его отсутствия; кого замещает данный государственный служащий).

6. Нормативная правовая база служебной деятельности гражданского служащего, регулирующая отношения, связанные с гражданской службой (определена в статье 5

Федерального закона № 79-ФЗ), а также необходимая для выполнения непосредственных функциональных обязанностей.

Она включает:

- Конституцию Российской Федерации;
- Федеральный закон от 27.05.2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции в Российской Федерации»
- другие федеральные законы, в том числе федеральные законы, регулирующие особенности прохождения гражданской службы;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации;
- Устав, законы и иные нормативные правовые акты муниципального образования;
- нормативные правовые акты государственных органов.

### 3.2. Раздел «Квалификационные требования»

В данном разделе указываются квалификационные требования, предъявляемые к должностям гражданской службы с учетом категории и группы должностей гражданской службы, в том числе:

- к уровню профессионального образования;
- к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности;
- к уровню и характеру профессиональных знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- к уровню и характеру навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

В соответствии со статьей 10 Областного закона № 344-ЗС в число квалификационных требований к должностям гражданской службы: категории «руководители», «помощники (советники)», «специалисты» всех групп должностей гражданской службы, а также категории «обеспечивающие специалисты» главной и ведущей групп должностей гражданской службы входит наличие высшего профессионального образования; категории «обеспечивающие специалисты» старшей и младшей групп должностей гражданской службы входит наличие среднего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности.

Для граждан, претендующих на замещение должностей гражданской службы, устанавливаются следующие квалификационные требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности:

- 1) для замещения должности, относящейся к группе высших должностей гражданской службы, - не менее шести лет стажа государственной гражданской службы Российской Федерации (государственной службы иных видов) или не менее



семи лет стажа (опыта) работы по специальности;

2) для замещения должности, относящейся к группе главных должностей гражданской службы, - не менее четырех лет стажа государственной гражданской службы Российской Федерации (государственной службы иных видов) или не менее пяти лет стажа (опыта) работы по специальности;

3) для замещения должности, относящейся к группе ведущих должностей гражданской службы, за исключением должности помощника депутата Законодательного Собрания муниципального образования - ведущего специалиста, - не менее двух лет стажа государственной гражданской службы Российской Федерации (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа (опыта) работы по специальности;

4) для замещения должности помощника депутата Законодательного Собрания муниципального образования - ведущего специалиста, а также должности, относящейся к группе старших и младших должностей гражданской службы, - требования к стажу государственной гражданской службы Российской Федерации (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности не предъявляются.

Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей гражданского служащего, устанавливаются нормативным правовым актом государственного органа с учетом его задач и функций и включаются в должностной регламент гражданского служащего.

В число требований к уровню и характеру профессиональных знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей, могут включаться следующие знания: Конституции Российской Федерации; федеральных законов применительно к исполнению своих должностных обязанностей, прав и ответственности; Устава и законов муниципального образования применительно к исполнению своих должностных обязанностей, прав и ответственности; указов Президента Российской Федерации и постановлений Правительства, иных нормативных правовых актов, регулирующих развитие соответствующей сферы (отрасли) экономики; основ экономики, организации труда, производства и управления в условиях рыночных отношений, передового отечественного и зарубежного опыта в области государственного управления; методов управления аппаратом государственного органа; правил делового этикета; правил внутреннего трудового распорядка, порядка работы со служебной информацией и другие.

В число требований к уровню и характеру навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей, могут включаться следующие: умение работать с людьми; умение вести деловые переговоры; навыки межличностных отношений и мотивации подчиненных; умение стимулировать достижение результатов; способность управлять временем; умение контролировать и анализировать, воспринимать конструктивную критику; навыки публичных выступлений; навыки делового письма; умение осуществлять подбор сотрудников; умение эффективно взаимодействовать с другими организациями, госорганами, субъектами Российской Федерации.

Федерации, муниципальными образованиями, государственными и муниципальными служащими, населением; умение создавать команду и правильно использовать эффект от ее работы; умение создавать эффективные взаимоотношения в коллективе (психологический климат), делегировать полномочия подчиненным; умение обучать сотрудников и партнеров, способность руководить, быть требовательным, энергичным, настойчивым; умение помогать в работе, принимать советы подчиненных и других коллег; способность признавать свою неправоту; умение ставить перед подчиненными достижимые цели и выполнимые задачи; умение подчинять тактические цели стратегическим, разрабатывать план конкретных действий, оперативно принимать и реализовывать решения; умение адаптироваться к ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем; умение видеть, поддерживать и применять новое, передовое; готовность советоваться с коллективом; умение использовать современные информационные технологии [2], компьютерную и другую оргтехнику; готовность систематически повышать свою квалификацию; умение не допускать личностных конфликтов с сотрудниками и представителями вышестоящих органов; способность к гибкости и компромиссам при решении проблем в конфликтных ситуациях; ответственность по отношению к людям, отзывчивость, дружелюбие и другие.

Раздел «Должностные обязанности, права и ответственность» содержит информацию об основных обязанностях гражданского служащего, они также определены в статье 15 Федерального закона № 79-ФЗ.

Ею установлено, что:

1. Гражданский служащий обязан:

- 1) соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации и обеспечивать их исполнение;
- 2) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;
- 3) исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;
- 4) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;
- 5) соблюдать служебный распорядок государственного органа;
- 6) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;
- 7) не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;
- 8) беречь государственное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;
- 9) представлять в установленном порядке предусмотренные федеральным законом

сведения о себе и членах своей семьи, а также сведения о полученных им доходах и принадлежащем ему на праве собственности имуществе, являющихся объектами налогообложения, об обязательствах имущественного характера (далее - сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера);

10) сообщать о выходе из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства другого государства в день выхода из гражданства Российской Федерации или в день приобретения гражданства другого государства;...