

### 3.3. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ<sup>1</sup>

Гребенщикова Е.В., магистрант,  
Уфимский государственный авиационный  
технический университет, г. Уфа;  
Уляева А.Г., к.э.н., научный сотрудник, ИСЭИ УФИЦ  
РАН, г. Уфа; старший преподаватель кафедры  
УСиЭС УГАТУ, г. Уфа

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Данная статья посвящена исследованию теоретико-методологических и практических аспектов оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Проведен анализ методов оценки эффективности, на основе которого разработана методика, которая может применяться для органов власти в Российской Федерации. Также разработана система показателей оценки для конкретного органа государственной власти.

Эффективность служебной деятельности каждого государственного служащего и органа власти в целом является следствием грамотно сформированной, внедренной и успешно используемой оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих. Внедрение данной оценки создаст условия повышения общей эффективности деятельности конкретных государственных служащих и властной структуры в целом, поскольку каждый работник будет осознавать связь между своими обязанностями и целями органов государственной власти. Руководство, имея возможность измерить эффективность работы служащих, а соответственно, и каждого подразделения, и всего властного органа в целом, могут влиять на процесс реализации стратегии государственного органа власти [5].

На сегодняшний день среди ученых и практиков еще не выработано какого-то единого подхода как к определению самой категории эффективности деятельности государственных служащих, так и к методике проведения оценки [6]. Результатом научных изысканий в этой области стало наличие большого числа подходов и методик оценки, использующих различные основополагающие критерии (экономичность, эффективность, качество, результативность), что не позволяет разработать и использовать единую для всех методику.

В большинстве органов государственной власти оценка эффективности профессиональной деятельности государственных служащих проводится в форме аттестации. Такая система оценки эффективности воспринимается как простая формальность и практически не влияет на оплату труда государственных служащих.

В некоторых регионах Российской Федерации в качестве инициативы были созданы методики оценки эффективности деятельности государственных

служащих, основанные на методах, представленных в табл. 1. Однако отсутствие единообразия к понятию и критериям эффективности государственных служащих привело к несогласованности при выборе методов, что обеспечивает несопоставимость результатов между регионами. Большинство используемых методов, которые могли быть использованы, являются субъективными и опираются на или зависят от конкретного человека, а следовательно, неэффективны. Также минусом является то, что методики для всех органов власти являются общими, не учитывается специфика государственных органов.

Согласно вышеизложенному, в настоящее время существует необходимость в разработке методики оценки эффективности деятельности государственных служащих. На наш взгляд, наиболее действенным средством при оценке эффективности являются ключевые показатели эффективности (**KPI**). **KPI** – это количественные параметры, заранее выявленные, согласованные и отражающие главные факторы успеха ведомства или министерства [10]. В стратегии управления персоналом эти показатели включают в себя результативность работы государственных структур, их подразделений, эффективности работы государственных служащих, удовлетворенности персонала выполняемой им работой. Актуальность применения данной технологии обусловлена необходимостью формирования понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы государственных служащих [8].

Показатели результативности должны быть связаны со спецификой деятельности государственного органа, а также с направлением и специализацией государственного служащего. В органах власти внедрение **KPI** предполагает трудоемкую работу, такую как анализ положений о деятельности государственных органов (определение целей и задач), анализ должностных регламентов, выделение функций конкретных государственных служащих, установление показателей **KPI**, принятие нормативных актов для внедрения оценки, обучение специалистов, которые будут проводить оценку.

К примеру, разработаем методику оценки эффективности государственных служащих для Министерства природопользования и экологии Республики Башкортостан (Минэкологии РБ) на основе **KPI**.

Одним из главных направлений деятельности Минэкологии РБ является реализация государственной программы «Экология и природные ресурсы РБ», утвержденной постановлением Правительства РБ от 18 февраля 2014 г. №61 в целях повышения уровня экологической безопасности и сохранения природных систем [4].

В ее составе выделены пять подпрограмм.

1. «Развитие водохозяйственного комплекса РБ».
2. «Обеспечение неистощительного природопользования в РБ».
3. «Совершенствование системы управления отходами производства и потребления в РБ».
4. «Экологическая безопасность РБ».
5. «Обеспечение реализации государственной программы «Экология и природные ресурсы РБ» [4].

<sup>1</sup> Данное исследование выполнено в рамках государственного задания ИСЭИ УФИЦ РАН на 2018 г.

Таблица 1

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
Метод управления по целям	Представление: таблица реализации плана; оценка по отношению к достижению цели, заявленной руководством	Сотрудники имеют четкое представление о их обязанностях	Разница в интерпретации цели; возможность отсутствия качества; неприменимо ко всей работе; вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями
Метод шкалы графического рейтинга	Представление: лепестковая диаграмма; оценочные шкалы состоят из нескольких числовых шкал, представляющих собой работу, связанную с критериями производительности (инициативность, посещаемость и др.); сотрудник оценивается путем установления баллов	Легкость использования; может быть построена шкала, оценивающая любой вид работ, охватывается большое количество работников	Субъективность; равные веса для всех критериев
Метод вынужденного выбора	Представление: выбор лучшего из альтернативных вариантов; отбор по наибольшему соответствию характеристик работника	Легкость использования	Субъективность
Описательный метод	Представление: таблица качеств; описывает положительные и отрицательные черты служащего	Легкость использования	Субъективность; трудность определения сильных и слабых сторон работников
Метод анкет и сравнительных анкет	Представление: бланк с вопросами; набор вопросов, оценивающих работника на основе рейтинга	Легкость использования	Субъективность
Метод решающих ситуаций	Представление: список описания правильного и неправильного возможного поведения работника; опрос в соответствии со списком	Оценка основана на фактическом поведении на рабочем месте	Трудность сбора информации; анализ и обобщение данных занимает много времени
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Представление: описанию поведения присваивается балл значимости; на основании решающих ситуаций выводятся характеристики результативности труда	Эффективность работы сотрудников определяется поведением	Субъективность; отнимает много времени
Метод наблюдения за поведением	Представление: наблюдение и оценка поведения в решающих ситуациях; акцент ставится на количестве случаев проявления специфического поведения	Легкость	Субъективность; отнимает много времени
Ключевые показатели эффективности (КП)	Представление: интегральный показатель эффективности деятельности; набор основных показателей, характеризующих наиболее существенные факторы эффективности	Размер премии напрямую зависит от выполнения персональных <b>КП</b> ; за каждым закреплена ответственность за определенный участок работы; сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании	Ориентированность на итоговый результат; необходимо выбрать оптимальное количество критериев оценки
Метод 360 градусов	Представление: опрос; опрос о том, насколько соответствует сотрудник занимаемой должности	Позволяет сотрудникам получить более глубокое понимание их влияния на людей, с которыми они взаимодействуют	Субъективность; отнимает много времени и денег; трудно интерпретировать результаты, когда они отличаются от группы к группе; трудно поддерживать конфиденциальность

Результаты мониторинга достигнутых показателей реализации данной государственной программы являются основой для оценки эффективности ее реализации, контроля расходования средств, корректировки программных мероприятий.

В указанной государственной программе установлено 43 целевых индикатора и показателя. Эффективная реализация государственной программы является важной задачей министерства. В положении о Минэкологии РБ [3], должностных регламентах государственных служащих, положениях об отделах министерства также указана работа по реализации

данной государственной программы. Мы считаем, что за показателями реализации государственной программы должны быть закреплены конкретные исполнители.

Таким образом, для оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих предлагается выделить три группы показателей:

- общие (применяемые для всех госслужащих);
- индивидуальные (в зависимости от специфики работы);
- показатели государственной программы (для лиц, задействованных в ее реализации).

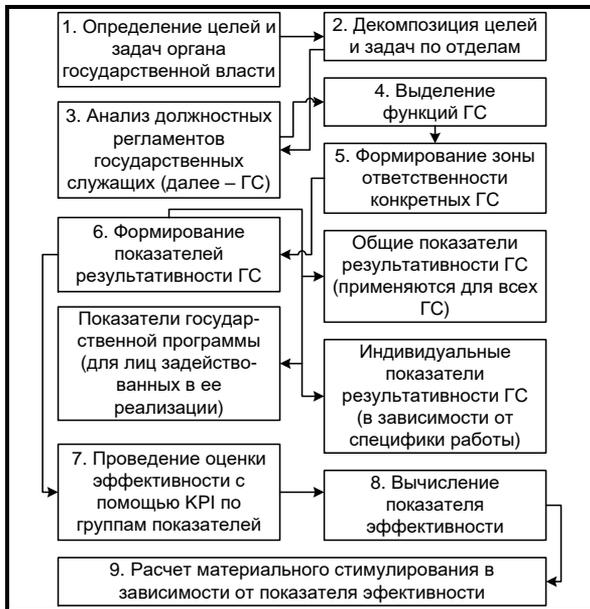


Рис. 1. Алгоритм методики оценки эффективности государственных служащих

На рис. 1 представлен алгоритм применения разрабатываемой методики. Показатели государственной программы предлагается закрепить за каждым гражданским служащим соответственно функциям, указанным в должностных регламентах.

Разработаем систему показателей на примере ведущего специалиста – эксперта отдела реализации программ природопользования и управления имуществом Минэкологии РБ, главным направлением деятельности которого является реализация мероприятий по капитальному строительству в сфере водного хозяйства. Данный отдел в соответствии со своей компетенцией занимается реализацией подпрограммы «Развитие водохозяйственного комплекса РБ».

По результатам оценки предполагается установление особого порядка оплаты труда государственных гражданских служащих в зависимости от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

Система показателей, разработанная для оценки эффективности ведущего специалиста-эксперта отдела реализации программ природопользования и управления имуществом, представлена в табл. 2.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА – ЭКСПЕРТА ОТДЕЛА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ

Должностные обязанности, общие функции	Показатель	Частный вес	Расчет	План	Факт
<b>Группа показателей – общие. Вес = <math>B_1</math></b>					
Организует рассмотрение и проверку в пределах компетенции служебных писем, предложений, а также заявлений и жалоб граждан, подготовку ответов на них	Доля документов без нарушения сроков исполнения (запросы, обращения, отчеты), %	$ЧВ_1$	Документы, исполненные без нарушения срока / Общее количество поступивших на исполнение документов и поручений * 100%	$ПП_1$	$ФФ_1$
	Доля документов, оформленных без нарушения установленных требований и ошибок, %	$ЧВ_2$	Документы, оформленные без нарушения установленных требований и ошибок / Количество документов * 100%	$ПП_2$	$ФФ_2$
Работает непосредственно под руководством начальника отдела, выполняет возложенные на него обязанности. Выполняет поручения министра и курирующего работу отдела заместителя министра	Количество выполненных заданий, поручений, %	$ЧВ_3$	Количество выполненных заданий, поручений / Общее количество поручений * 100%	$ПП_3$	$ФФ_3$
Соблюдает правила распорядка рабочего дня, служебной дисциплины и служебной этики	Нарушение трудовой дисциплины государственным служащим	$ЧВ_4$	Показатель приравнивается к частному весу при отсутствии нарушений. Если нарушения присутствуют, равен нулю	$ПП_4$	$ФФ_4$
<b>Группа показателей – индивидуальные. Вес = <math>B_2</math></b>					
Готовит предложения для рассмотрения на заседании экспертного совета по бюджетным инвестициям включения объектов капитального строительства в республиканскую адресную инвестиционную программу	Количество объектов капитального строительства, включенных в республиканскую адресную инвестиционную программу	$ЧВ_1$	–	$ПП_1$	$ФФ_1$
Готовит обоснования для включения объектов в перечень распределения субсидий на капитальное строительство	Объем финансирования из федерального бюджета на мероприятия по капитальному строительству	$ЧВ_2$	Выделенный объем финансирования из федерального бюджета (факт) сравниваем с суммой бюджетной заявки (план)	$ПП_2$	$ФФ_2$

Должностные обязанности, общие функции	Показатель	Частный вес	Расчет	План	Факт
Организует исполнение заключенных государственных контрактов и договоров по капитальному строительству, экологической реабилитации водных объектов, противопаводковых мероприятий, обустройству родников	Количество исполненных государственных контрактов и договоров	$ЧВ_3$	Количество исполненных государственных контрактов и договоров (факт) сравниваем с количеством государственных контрактов, подлежащих исполнению в отчетный период (план)	$ПП_3$	$ФФ_3$
<b>Группа показателей – показатели реализации государственных программ (ГП). Вес = <math>B_3</math></b>					
Реализация государственной программы «Экология и природные ресурсы РБ» в части проектирования и строительства природоохранных объектов, экологической реабилитации водных объектов, противопаводковых мероприятий, обустройства родников	Численность населения, проживающего в районах возникновения локальных водodefицитов, надежность обеспечения водными ресурсами которых повышена, тыс. чел.	$ЧВ_1$	Сумма проектных параметров введенных в эксплуатацию и реконструируемых в отчетном году водохранилищ комплексного назначения и систем водоподдачи	$П_1$	$Ф_1$
	Протяженность новых и реконструируемых сооружений инженерной защиты и берегоукрепления, км	$ЧВ_2$	Километраж введенных в эксплуатацию новых и реконструируемых сооружений инженерной защиты и берегоукрепления	$П_2$	$Ф_2$
	Площадь восстановленных и экологически реабилитированных водных объектов, га	$ЧВ_3$	Сумма площадей водных объектов, на которых проведены мероприятия по экологической реабилитации, либо произведено обустройство родников	$П_3$	$Ф_3$

Предлагаемая методика может использоваться для оценки эффективности деятельности гражданских служащих, замещающих категорий руководители, помощники (советники) всех групп должностей, а также гражданских служащих, замещающих должности категории «специалисты» и «обеспечивающие специалисты».

Расчет результативности по частным показателям строится следующим образом:

$$PR = \sum_{i=1}^n ЧВ_i \times \frac{\Phi_i}{П_i}, \quad (1)$$

где  $PR$  – частный показатель результативности;  $ЧВ_i$  – вес частного показателя, определяется экспертным путем;

$П_i$  – плановое значение частного показателя;

$\Phi_i$  – фактическое значение частного показателя.

Показатель результативности группы показателей определяется по формуле (2):

$$PR_{группы} = B_i \times \sum_{i=1}^n ЧВ_i \times \frac{\Phi_i}{П_i}, \quad (2)$$

где  $PR_{группы}$  – показатель результативности группы;

$B_i$  – вес группы, определяется экспертным путем.

Общая эффективность профессиональной деятельности государственного служащего рассчитывается как:

$$\mathcal{E} = (PR_{общ} + PR_{индивид} + PR_{гп}) \times 100\%, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – показатель эффективности;

$PR_{общ}$  – показатель результативности по общей группе показателей;

$PR_{инд}$  – показатель результативности по индивидуальной группе показателей;

$PR_{гп}$  – показатель результативности выполнения показателей реализации государственной программы.

Для оценивания  $KPI$  рекомендуется использовать шкалы баллов. Соответственно рекомендуется на-

числять премии в случае достижения, как минимум, посредственного результата. В этом случае, исходя из наличия максимальной премии, коэффициенты будут следующими.

Таблица 3

**КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ПРЕМИИ**

Результат	Показатель эффективности	Коэффициент для расчета премии
Посредственный	От 0,1 до 0,7	0,6
Хороший	От 0,7 до 0,9	0,8
Отличный	От 0,9 до 1	1

В итоге мы получаем следующую формулу расчета реальной премии для работника (4):

$$Pr = K_{премии} \times Pr_{макс}, \quad (4)$$

где  $Pr$  – размер премии;

$K_{премии}$  – коэффициент для расчета премии;

$Pr_{макс}$  – максимальный размер премии;

Проводить оценку могут работники кадровой службы органа власти, иные специалисты на государственной службе, руководители подразделений министерства либо привлекаемые эксперты.

Результаты оценки могут использоваться:

- при принятии решений по корректировке штата сотрудников органов исполнительной власти, распределения нагрузки между государственными служащими;
- при оценке степени достижения долгосрочных целей органов власти;
- для мотивации гражданских служащих (премии по итогам оценки);
- в целях создания системы контроля деятельности отдельных гражданских служащих и структурных подразделений государственных органов;
- для формирования оптимальной организационно штатной структуры.

Итоги оценки должны обобщаться на уровне структурных подразделений и министерств в целом и сформированы в виде рейтингов, отражающих пози-

цию структурного подразделения / гражданского служащего по степени эффективности деятельности и динамику по сравнению с предыдущим периодом.

Таким образом эффективное государственное управление предполагает практическое внедрение систем показателей, преобразование государственной службы в современную и целостную систему профессиональной служебной деятельности граждан для исполнения функций и полномочий органов власти [9]. Применение методики оценки эффективности деятельности гражданских служащих позволит не только доработать системы оценки эффективности деятельности как государственного органа, так и профессиональной деятельности государственных служащих, но и увязать эти системы между собой.

## Литература

1. О государственной гражданской службе РФ [Электронный ресурс] : федер. закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» .
2. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 21 авг. 2012 г. №1199. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».
3. Об утверждении положения о Министерстве природопользования и экологии Республики Башкортостан [Электронный ресурс] : постановление Правительства Республики Башкортостан от 17 мая 2013 г. №200. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об утверждении государственной программы «Экология и природные ресурсы Республики Башкортостан» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Республики Башкортостан от 18 фев. 2014 г. №61. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / Н.Н. Клищ. – М. : Экономика, 2012. – 251 с.
6. Малиновский В.Г. Персонал на государственной службе как основа государственного управления [Текст] / В.Г. Малиновский // Педагогика. – 2016. – №1. – С. 40-45.
7. Министерство природопользования и экологии Республики Башкортостан : официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://ecology.bashkortostan.ru>.
8. Пестерова Н.М. Формирование политики регионов в области управления персоналом [Текст] / Н.М. Пестерова, Л.А. Савинкиба // Управление персоналом в РФ: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – С. 132-152.
9. Шабалин А.А. Анализ подходов к категории «эффективность» в системе государственного управления [Текст] / А.А. Шабалин, Р.Р. Искандаров // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем : мат-лы IX Всеросс. науч.-практ. интернет-конференции. – Уфа : ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. – С. 258-262.
10. Шабалин А.А. Использование функционального анализа в оценке эффективности деятельности органов государственной власти и государственных служащих [Текст] / А.А. Шабалин, А.Г. Уляева // Управление экономикой: методы, модели, технологии : мат-лы XV Междунар. науч. конф. : в 2 т. Т. 1. – Уфа : Уфимский гос. авиационный техн. ун-т, 2015. – С. 206-209.

## Ключевые слова

Оценка эффективности; методика оценки эффективности; методы оценки эффективности; государственные служащие; показатели результативности; органы государственной власти; государственная программа; профессиональная деятельность государственных гражданских служащих; управление персоналом; государственное управление.

*Гребенщикова Екатерина Вячеславовна*

*Уляева Алсу Гарифулловна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что внедрение оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих создаст условия повышения эффективности властной структуры в целом, поскольку каждый работник будет осознавать связь между своими обязанностями и целями органов государственной власти. Руководство, имея возможность измерить эффективность работы служащих, а, соответственно, и каждого подразделения и всего властного органа в целом, могут влиять на процесс реализации стратегии государственного органа власти.

Научная новизна и практическая значимость. В настоящее время существует достаточно большое число методов и методик оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, однако официально установленная методика (ни на федеральном, ни на региональном уровне) не принята. В статье исследованы теоретико-методологические и практические аспекты оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Проведен анализ методов оценки эффективности на основе которого разработана методика.

Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы при дальнейшем изучении научных и практических проблем, связанных с оценкой деятельности сотрудников органов государственной власти. Методика, используемая в исследовании может быть применена в практической деятельности органов власти.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям и может быть рекомендована к опубликованию.

*Гатауллин Р.Ф., д.э.н., профессор, заведующий сектором, сектор Экономики и управления развитием территорий, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Федерального государственного бюджетного научного учреждения Уфимского федерального исследовательского центра РАН, г. Уфа.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)