

Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В.

Оценка эффективности деятельности государственных служащих

Васильева Елена Игоревна

Уральский институт управления — филиал РАНХиГС (Екатеринбург)
Доцент кафедры регионального и муниципального управления
Кандидат социологических наук
elena.vasilyeva@uapa.ru

Зерчанинова Татьяна Евгеньевна

Уральский институт управления — филиал РАНХиГС (Екатеринбург)
Заведующий кафедрой регионального и муниципального управления
Кандидат социологических наук, доцент
Tatiana_Z@uapa.ru

Ручкин Алексей Владимирович

Уральский институт управления — филиал РАНХиГС (Екатеринбург)
Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат социологических наук
alexey.ruchkin@uapa.ru

РЕФЕРАТ

Исследование посвящено проблеме оценки деятельности государственных гражданских служащих. Одним из важнейших приоритетов государственной политики является повышение эффективности гражданской службы в целом и эффективности деятельности государственных гражданских служащих в частности.

Цель исследования — на основе эмпирических данных оценить эффективность деятельности государственных служащих субъекта РФ и разработать практические рекомендации по ее повышению.

В ходе исследования авторами были получены следующие результаты:

- разработана диагностическая методика, позволившая оценить эффективность деятельности государственных гражданских служащих и выявить способы ее повышения;
 - проведен анкетный опрос государственных гражданских служащих Свердловской области. Опрошено 368 человек;
 - получены оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих Свердловской области;
 - разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности государственных служащих Свердловской области.
- Новизна полученных результатов. На основании выполненного авторами исследования:
- разработана новая концептуальная модель оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих субъекта РФ;
 - предложена система критериев и показателей для диагностики и оценки эффективности деятельности государственных служащих;
 - введена измененная трактовка понятия «эффективность деятельности государственных служащих»;
 - выявлены условия и факторы повышения эффективности деятельности государственных служащих субъекта РФ.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке государственных программ кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами в органах государственной власти субъектов РФ, для совершенствования системы стимулирования государственных гражданских служащих, а также для мониторинга эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

эффективность, управление эффективностью, измерение эффективности, государственная служба

The Performance Measurement in the Civil Service

Vasileva Elena Igorevna

Ural institute of management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Regional and Municipal Management (Yekaterinburg, Russian Federation)
Candidate of sociological sciences
elena.vasilyeva@uapa.ru

Zerchaninova Tatyana Evgenyevna

Ural institute of management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation)
Head of the Chair of Regional and Municipal Management
PhD in Sociology, Associate Professor
tatiana_z@uapa.ru

Ruchkin Alexey Vladimirovich

Ural institute of management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Human Resource Management
PhD in Sociology
alexey.ruchkin@uapa.ru

ABSTRACT

This study focused on the performance management in the civil service. One of the top priorities of the state policy is to increase the performance of the civil servants.

The purpose of the study — based on empirical data to measure of the civil servants performance of the Sverdlovsk region and to develop practical recommendations for improving it.

During the study, the authors have obtained the following results:

- Developed a diagnostic technique that allowed to measure the civil servants performance and to identify ways to improve it;
- Conducted a questionnaire survey of civil servants of the Sverdlovsk region. 368 people were interviewed;
- Obtained by measurement of the performance civil servants of the Sverdlovsk Region;
- Practical recommendations to improve the civil servants performance of the Sverdlovsk region.

The novelty of the results. Based on studies performed by the authors:

- Developed a new conceptual model for performance measurement in the civil service;
- A system of criteria and indicators for the diagnosis and performance measurement in the civil service;
- Introduced a modified interpretation of the concept of «civil servants performance».
- The conditions and factors of increase of civil servants performance in the Sverdlovsk Region.

The results can be used in the development of state programs of human resource management in public authorities of subjects of the Sverdlovsk Region to improve the system of incentives of civil servants, as well as to monitor the the civil servants performance.

KEYWORDS

performance; performance management; performance measurement; civil service

Один из важнейших приоритетов государственной политики — повышение эффективности гражданской службы в целом и эффективности деятельности государственных гражданских служащих в частности.

Проблема оценки деятельности государственных гражданских служащих давно уже является лейтмотивом многих государственных программ, реализующихся в субъектах Российской Федерации. Например, в одной из таких программ Свердловской области указывалось на формирование «кадрового состава государственной гражданской службы из высококвалифицированных специалистов, способству-

ющих повышению эффективности деятельности органов государственной власти Свердловской области»¹. Одним из результатов, который планировалось достичь в ходе выполнения данной программы, было «создание профессиональной государственной гражданской службы Свердловской области на основе принципов учета и оценки результатов служебной деятельности государственных гражданских служащих Свердловской области»².

Однако программа завершила действие, вслед за ней была принята очередная государственная программа, одним из основных целевых показателей которой является «доля государственных органов Свердловской области, где внедрена система комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности, от общего количества государственных органов»³. Согласно данной программе, в 2014 и 2015 гг. таких органов власти в Свердловской области нет ни одного. Это означает, что в предыдущий период (2010–2013 гг.) принципы учета и оценки результатов служебной деятельности государственных гражданских служащих так и не были внедрены в Свердловской области. В 2017 г. планируется, что доля таких органов власти составит 30%, а к 2020 г. — 100%⁴.

Данное исследование направлено на решение проблемы оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих субъекта РФ.

Анализ эффективности деятельности государственных служащих представлен в работах таких зарубежных исследователей, как Р. Каплан, Д. Нортон, Х. Рамперсад, К. Номден, А. Матей, Г. Камелия, Я. Булека, Л. Мура, П. Эме, Т. Берте, А.-М. Гросмэр, С. М. Бирд, Г. Букерт, Дж. Халлиган, Г. Кларк, Г. Коутс, а также таких российских ученых, как А. К. Клочков, Э. Зорина, Н. В. Колосовская, Е. Р. Исламгалиева, В. С. Половинко, О. Ю. Тимошенко, В. Н. Ярышина, Т. Ф. Палей, Д. И. Зарипова, Н. Н. Клищ и др.

Цель данного исследования — на основе эмпирических данных оценить эффективность деятельности государственных служащих субъекта РФ и разработать практические рекомендации по ее повышению.

Коэн Номден, изучив опыт реализации реформ в странах-членах Европейского союза в сфере управления человеческими ресурсами на государственной службе, уточняет, что современное управление персоналом на государственной службе основывается исключительно на парадигме администрирования — «управление телом», т. е. четкой разработке правил и стандартов [11]. Такая ситуация характерна для большинства стран Европы, в том числе и для Франции, Бельгии и т. д.⁵

Схематично цикл УЧР представлен на рис. 1.

При этом К. Номден подчеркивает, что управление человеческими ресурсами представляет собой целую систему компонентов, что подразумевает, с одной сто-

¹ Об областной государственной программе «Реформирование и развитие государственной гражданской службы Свердловской области (2010–2013 годы)»: Постановление Правительства Свердловской области от 19 октября 2009 г. № 1452-ПП // Собр. законодательства Свердловской области. 2010. № 10–4 (2009). Ст. 1587.

² Там же.

³ Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года»: Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 г. № 1276-ПП (в ред. от 29 июля 2015 г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

⁴ Там же.

⁵ Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique. 29 octobre 2013. Présenté par Bernard Pêcheur, Président de section au Conseil d'Etat Paris, 2013. P. 36, 196–204. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/rapport-Pecheur-2013.pdf> (дата обращения: 17.07.2014).

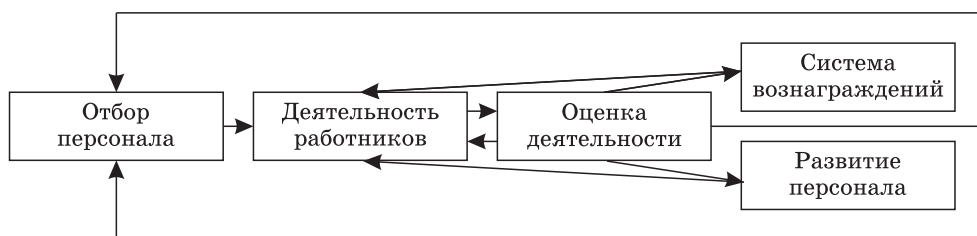


Рис. 1. Цикл управления человеческими ресурсами

роны, акцент на потребностях общества и государственного служащего как части этого общества, с другой — оценку эффективности и сопоставимости деятельности государственного служащего с потребностями государства в целом. Соответственно, управление человеческими ресурсами сводится к оптимизации данного вида ресурсов, участвующих в деятельности учреждения, и обеспечению качества человеческих ресурсов в интересах учреждения и его сотрудников при соблюдении нормативно-правовой базы [3, с. 20].

Основные направления управления человеческими ресурсами в органах государственной власти:

- социальный диалог с обществом,
- децентрализация и деконцентрация,
- акцент на стандартизации, а не на контроле,
- введение программ адаптации и модернизации знаний и навыков,
- введение автономных бюджетов на заработную плату,
- зависимость заработной платы от эффективности деятельности государственных служащих,
- упрощение заданий и рабочих мест, системы вознаграждения,
- гибкий рабочий график [9, с. 9–10; 11, с. 25].

Вознаграждение является одним из основных инструментов выражения эффективности труда государственного служащего и удовлетворения его потребностей при условии решения государственных задач. Заработная плата в странах-членах ЕС является формой прямой компенсации, которая состоит из следующих составных элементов: эффективность труда, опыт, уровень профессиональной подготовки, наличие специальных навыков и реализация дополнительных усилий.

Управление человеческими ресурсами подразумевает, прежде всего, открытый коммуникационный канал как руководящего звена с подчиненными, так и трехстороннее взаимодействие, где появляется основной актор — потребитель государственных услуг — общество. Социальный диалог — неперенный атрибут развития государственной службе, по мнению европейских исследователей. Интересен тот факт, что в диалоге активно участвуют специализированные высшие учебные заведения. Так, Европейский Институт государственного управления участвует в модернизации государственной службы стран Европы в области HR в разных формах. Во-первых, при участии института раз в полгода проводится специальная конференция для руководителей министерств и ведомств государств-членов Европейского союза, занимающихся вопросами государственной службы, где в обязательном порядке обсуждаются вопросы HR-менеджмента, происходит обмен опытом. Во-вторых, институт проводит специальные исследования в сфере управления человеческими ресурсами на государственной службе, по результатам которых издается специальная брошюра, направленная на распространение лучших практик и проведение сравнительного анализа как внутри страны, так и между государствами-членами Европейского союза. В-третьих, институт проводит несколько раз

в год специальные семинары по управлению человеческими ресурсами на государственной службе для сотрудников, ответственных за данное направление в своих министерствах и ведомствах в целях повышения квалификации.

Управление по результатам в настоящее время является важнейшим инструментом управления персоналом [5, с. 12–13], позволяющим выстраивать систему мотивации служащих к эффективной деятельности [7, с. 318]. Оценка является формализованным механизмом для управления эффективностью деятельности государственных служащих на рациональной и постоянной основе [8, с. 567].

В масштабах России научно-образовательное сопровождение управления человеческими ресурсами на государственной службе может и должно быть возложено на специально созданную структуру — Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, значительное число филиалов которой позволит не только учитывать региональную специфику управления и культуру управленческих коммуникаций, но и оперативно производить обучение.

Для дальнейшего анализа определим основные понятия нашей темы.

Эффективность деятельности государственных служащих — это характеристика успешности профессиональной деятельности государственных служащих с точки зрения степени достижения запланированного результата и желаемого социального эффекта, а также соотношения достигнутых результатов деятельности с ресурсами, затраченными на ее осуществление.

Оценка эффективности деятельности государственных служащих — это «процесс сопоставления результатов деятельности, достигнутых государственными служащими, с результатами, нормативно установленными, заданными на этапе планирования» [2, с. 1350]. На этом этапе производится оценка соответствия предъявляемых требований к должностям государственной службы и результативности деятельности государственных служащих.

В науке отсутствуют единые подходы к пониманию и индикативному содержанию эффективности. Например, А. Матей и Г. Камелия, анализируя эффективность государственного управления на примере Румынии, исходят из того, что государственное управление — это совокупность услуг, оказываемых со стороны органов власти обществу и отдельному гражданину. На базе данного определения эффективности исследователи выделяют четыре показателя: ориентация на гражданина (клиенто-ориентированность и уровень сервиса), сокращение времени, необходимого для оказания услуг, сокращение расходов, качество услуг. Основной акцент при оценке эффективности смещен в сторону стандартизации деятельности государственных служащих. Например, в сфере образования для оценки эффективности были созданы стандарты расходов на отдельные виды услуг. Методика расчета, которая была применена, позволяет обосновать все расходы, что приводит к эффективному распределению ресурсов и, в дальнейшем, выявлению и устранению необоснованных затрат [10].

Я. Булека и Л. Мура при оценке эффективности государственного управления в целом и деятельности государственного служащего, в частности, предлагают использовать интегральный показатель эффективности, который включает в себя техническую эффективность, включающую в себя качество работы, потраченное время, умение адаптироваться в условиях неопределенности, цейтнот и т. д., и эффективность использования/распределения ресурсов. Соответственно, данный подход не заостряет внимания на клиентоориентированность и уровень сервиса, ориентируясь лишь на ресурсы и соответствие стандарту качества [6].

В настоящее время наиболее распространенным является подход, при котором на уровне органов исполнительной власти и органов местного самоуправления используются интегральные показатели результативности и эффективности, отражающие основные социальные и экономические параметры его деятельности, которые

затем декомпозируются на уровень структурных подразделений, и, наконец, доходят до уровня отдельных служащих. Методов декомпозиции и способов построения систем показателей результативности существует достаточно много, тем не менее, наибольшую известность получили принципы построения «сбалансированной системы показателей» (Balanced Scorecard — BSC) и определения «ключевых показателей результативности» (Key Performance Indicators — KPI). 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 [4].

Существует два подхода к разработке KPI организации, подразделений и сотрудников — процессный и функциональный.

1. Процессный подход — описывает и формулирует процессы в организации. При этом процессы формируются в общем виде как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам.
2. Функциональный подход — в соответствии со структурой организации строятся основные направления деятельности для каждого госслужащего организации в зависимости от должностей. В каждой организации есть состав должностей (штатное расписание) и взаимодействие между ними. У каждой должности есть свои служебные функции, которые сотрудник должен выполнять. Для служебных функций при желании можно разработать определенные показатели, позволяющие оценить степень выполнения этой функции с применением KPI. Цели в организации передаются «сверху вниз» на уровень подразделений и сотрудников для того, чтобы не было отклонений от стратегической цели организации. Создается сбалансированный набор показателей для организации, далее спускается подразделениям и госслужащим. Такие показатели удобно группировать на качественные — количественные и командные — индивидуальные [1, с. 44].

Перед тем, как разработать KPI сотрудника, необходимо проставить значения, которые сотрудник в течение определенного времени должен выполнить. Когда задачи проставлены, то по истечении этого времени (месяца, квартала) оценивается работа, проделанная сотрудником, через поставленные цели и результат выполненной работы.

Затем для каждого показателя рассчитывается индекс KPI, показывающий в процентах, каких результатов добился сотрудник, то есть разница между нормой и целью в процентах. Если индекс KPI выше 100%, то есть выше нормы, то это значит, что задача перевыполнена. Если индекс KPI ниже 100%, норма не выполнена. Но это также будет зависеть от установленного индекса KPI, так как норма (порог) может рассчитываться от 70 до 100%.

Исходя из проведенного анализа теоретических основ систем оценки деятельности государственных служащих, а также опыта внедрения в зарубежных странах, следует основываться на следующих положениях при разработке систем оценки деятельности и, как следствие, инструментария мотивации и стимулирования.

1. В целях повышения объективности процесса оценки, разработка ключевых показателей должна осуществляться на основе учета мнений государственных служащих, а также опираться на нормативно-правовую базу. Данный подход позволит учесть действующие нормативные правовые акты и определить наиболее значимые (с точки зрения представителя работодателя, руководителя структурного подразделения и самого государственного гражданского служащего) направления деятельности, включенные в должностные обязанности.
2. В целях повышения прозрачности применяемой системы начисления стимулирующих выплат по достижению KPI необходимо проводить разъяснительную работу среди персонала и пилотажные проекты.

3. По результатам внедрения KPI в процесс определения эффективности государственного гражданского служащего необходимо составление реестра соответствия объема стимулирующего вознаграждения с количеством / качеством достижения определенных ранее показателей с учетом специфики трудовой деятельности государственного гражданского служащего (отношение к определенной группе должностей, особые условия выполнения ключевых показателей измерения эффективности и т. д.). Информацию рекомендуется представить в табличной форме для ознакомления сотрудникам.
4. Индивидуальная или групповая (например, отдела, управления, департамента) эффективность должна коррелировать с эффективностью организации.
5. В целях комплексного учета ключевых показателей измерения эффективности деятельности с определением размера выплаты денежного вознаграждения необходимо предусмотреть (по необходимости с учетом специфики деятельности органа государственной власти и специфики структурного подразделения) разработку индикатора(-ов), связанных с результатом (-ами) эффективного выполнения разовых и иных поручений.
6. При определении и установлении критериев эффективности деятельности государственных гражданских служащих органов государственной власти необходимо руководствоваться Приказом Минтруда России № 287 от 1 июля 2013 г. «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»¹.
7. При определении критериев оценки эффективности государственных гражданских служащих в сфере образования, культуры и здравоохранения необходимо руководствоваться методическими рекомендациями и указаниями соответствующих федеральных министерств².

Для каждой цели деятельности должны быть установлены показатели эффективности и результативности — количественные или качественные характеристики деятельности. В целях обеспечения достижения наиболее значимых целей деятель-

¹ О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников: Приказ Минтруда России от 1 июля 2013 г. № 287. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/93> (дата обращения: 29.01.2016).

² Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников: Приказ Минздрава России от 28 июня 2013 г. № 421. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/payment/40> (дата обращения: 20.01.2016);

Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников: Приказ Минкультуры России от 28 июня 2013 г. № 920. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/payment/41/> (дата обращения: 29.01.2016);

О методических рекомендациях по разработке показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников: Письмо Минобрнауки России от 20 июня 2013 года №АП-1073/02. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/payment/45> (дата обращения: 29.01.2016).

ности число показателей эффективности и результативности должно быть ограниченным¹.

Для оценки эффективности деятельности руководителя государственного органа рекомендуется устанавливать не более 25 показателей эффективности и результативности, руководителей структурных подразделений государственного органа — не более 10 показателей эффективности и результативности, иных гражданских служащих — не более 5 показателей эффективности и результативности².

Выбор критериев оценки деятельности государственных служащих должен быть основан на дифференцированном подходе к трем группам государственных служащих: руководители, специалисты, обеспечивающие специалисты. Очевидно, что конкретные критерии оценки должны разрабатываться в каждом отдельно взятом органе государственной власти для каждой должности.

Вопрос о методах оценки решается в зависимости от того, в каких целях осуществляется оценка эффективности деятельности государственных служащих. Для повышения объективности данных рекомендуется использовать несколько методов.

В целях оценки эффективности деятельности государственных служащих субъекта Российской Федерации летом 2014 г. был проведен анкетный опрос государственных гражданских служащих Свердловской области. Опрошено 368 человек. Рассмотрим полученные результаты (данные представлены в процентах от общего числа опрошенных).

Традиционно самыми распространенными ценностями, связанными с работой, для государственных служащих являются стабильность заработка, социальная защищенность (68,5%) и содержание труда, возможность проявить себя как профессионала (58,4%).

Мы соотнесли ведущие ценности, связанные с работой, и степень удовлетворенности различными характеристиками трудовой деятельности.

Что касается стабильности заработка и социальной защищенности, то менее половины респондентов (41,3%) удовлетворены окладом, 47,5% респондентов удовлетворены премиями. В то же время большинство респондентов (74,4%) удовлетворены надежностью места работы, дающей уверенность в завтрашнем дне, и пенсией по окончании государственной службы (75,8%).

Что касается ценности содержания труда и возможности проявить себя как профессионала, то удовлетворенность этими аспектами работы следующая:

- сам процесс выполняемой работы устраивает 75% респондентов;
- важность и ответственность выполняемой работы — 85,1%;
- выполнение работы, которую уважает широкий круг людей — 76,1%;
- возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе — 77,7%;
- соответствие работы способностям — 82,1%.

Таким образом, можно сделать вывод, что за исключением удовлетворенности оплатой труда, остальными аспектами своей работы, представляющими наибольшую ценность для госслужащих, они в основном удовлетворены.

¹ Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Москва, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. 2013. С. 28–29. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otcenka.docx> (дата обращения: 29.01.2016).

² Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). М. : Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. 2013. С. 29. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otcenka.docx> (дата обращения: 29.01.2016).

Таблица 1

Как вы считаете, в полной ли мере используется ваш профессиональный потенциал (профессиональные знания, навыки, деловые качества и т. п.) на рабочем месте?

Варианты	%
Да, в полной мере	72,3
Используется частично	23,1
Практически не используется	0,3
Нет ответа	4,3
Итого	100,0

Таблица 2

Как вы считаете, эффективно ли работают большинство государственных служащих в вашем органе власти?

Варианты	%
Очень эффективно	19,6
Скорее эффективно	68,5
Скорее неэффективно	6,5
Неэффективно	0,5
Нет ответа	4,9
Итого	100,0

Кроме того, большинство служащих (72,3%) считают, что их профессиональный потенциал используется в полной мере (табл. 1).

Отвечая на вопрос об эффективности работы большинства государственных служащих, респонденты дают положительную оценку. По их мнению, большинство государственных служащих в их органе власти работает эффективно (табл. 2).

Однако госслужащим приходится сталкиваться с различными проблемами, характерными для их работы. Наиболее часто респонденты упоминают следующие проблемы (см. рис. 2):

- слишком большой объем работы — 34,5%;
- много срочных поручений, невозможно сосредоточиться — 34,5%;
- не устраивает заработная плата — 32,1%.

В Указе Президента РФ № 601 говорится о зависимости оплаты труда государственных гражданских служащих от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности, а также о едином подходе к осуществлению выплаты государственным гражданским служащим премий за выполнение особо важных и сложных заданий по результатам работы; о применении системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности, в том числе на базе социальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ¹.

При ответе на вопрос о факторах, которые препятствуют полной реализации должностных обязанностей, 26,4% респондентов вновь обращают внимание на

¹ Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации № 601 от 7 мая 2012 г. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».



Рис. 2. Проблемы, характерные для работы

избыток поручений от руководства, которые не входят в должностные обязанности. На втором месте проблема распределения между исполнителями того или иного документа (рис. 3).

Чтобы сделать работу госслужащих более результативной, по их мнению, необходимо в первую очередь справедливо распределить объемы работы (39,7%) и повысить заработную плату (38,3%) (рис. 4).

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Одной из основных проблем, мешающих служащим работать более эффективно, является отсутствие эффективной системы мотивации. Вопросы материального стимулирования государственных служащих в органах власти решаются не достаточно оптимально. Таким образом, оценка эффективности деятельности государственных служащих на практике обычно связывается с системой стимулирования и премирования. Однако строгих критериев и показателей оценки не выработано.

В целях диагностики эффективности деятельности государственных служащих необходимо проводить регулярный кадровый аудит, который позволит выявить



Рис. 3. Факторы, препятствующие полной реализации должностных обязанностей

факторы, снижающие эффективность деятельности служащих и оптимизировать их численность.

Для совершенствования системы материального стимулирования государственных служащих необходим более персонифицированный подход к результатам деятельности каждого служащего в отдельности. В каждом органе власти необходимо разработать и внедрить систему регулярной оценки эффективности деятельности государственных служащих и связать материальное стимулирование с результатами деятельности.

Кроме того, для повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих необходимо обновление материально-технической базы органов власти, а также своевременное и качественное обучение служащих. Дело в том, что современные, удобные и прогрессивные программные продукты, которые внедряются в органах власти, не могут нормально функционировать в условиях низкой производительности орг. и компьютерной техники, низких скоростей внутренних и внешних сетей. Зачастую обучение работе с новыми программными продуктами или технологиями запаздывает на 0,5–2 года.



Рис. 4. Основные факторы, которые могут сделать работу более результативной

В связи с постоянным совершенствованием нормативно-правовой базы деятельности органов власти и технологий необходима регулярная оценка знаний государственных гражданских служащих, например, каждые полгода.

Литература

1. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010.
2. Шитова И. А. Цели и задачи оценки эффективности деятельности государственных служащих // Социология и общество: глобальные вызовы и региональное развитие. IV Очередной Всероссийский социологический конгресс. 23–25 октября 2012 г. Уфа.
3. Aimé P., Berthé T., Froment B., Grosmaire A.-M. et etc. Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherché en vue de l'optimisation des fonctions de support. Paris : IGAENR, 2010.
4. Bird S. M. Performance indicators: good, bad, and ugly // Journal of the Royal Statistical Society. 2005. N 8. P. 12–18.
5. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: international comparisons. New York : Routledge, 2008.
6. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // Procedia Economics and Finance. 2014. N 15. P. 162–168.
7. Clark G. Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice. London : Sage Publications, 2005. P. 318–341)
8. Coates G. En-trusting Appraisal to the Trust. Gender, Work and Organisation. 11(5), 2004.
9. Gestion du capital humain et réforme de la fonctionpublique, OCDE. Paris : 1996.
10. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // Procedia Economics and Finance. 2015. N 23. P. 982–985.
11. Nomden K. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne // Eipascope. 2000. N 1. P. 25–27.

References

1. Klochkov A. K. *KPI and motivation of personnel. Full collection of practical tools* [KPI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov]. M. : Eksmo, 2010. (rus)
2. Shitova I. A. *Purposes and problems of an assessment of efficiency of activity of public servants* [Tseli i zadachi otsenki effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh] // Sociology and society: global challenges and regional development. IV Russian sociological congress [Sotsiologiya i obshchestvo: global'nye vyzovy i regional'noe razvitie. IV Ocherednoi Vserossiiskii sotsiologicheskii congress]. On October 23–25, 2012. Ufa. (rus)
3. Aimé P., Berthé T., Froment B., Grosmaire A.-M. et etc. *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherché en vue de l'optimisation des fonctions de support*. Paris : IGAENR, 2010.
4. Bird S. M. *Performance indicators: good, bad, and ugly* // Journal of the Royal Statistical Society. 2005. N 8. P. 12–18.
5. Bouckaert G., Halligan J. *Managing Performance: international comparisons*. New York : Routledge, 2008.
6. Buleca J., Mura L. *Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis* // Procedia Economics and Finance. 2014. N 15. P. 162–168.
7. Clark G. *Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice*. London : Sage Publications, 2005. P. 318–341)
8. Coates G. *En-trusting Appraisal to the Trust. Gender, Work and Organisation*. 11(5), 2004.
9. *Gestion du capital humain et réforme de la fonctionpublique*, OCDE. Paris : 1996.
10. Matei A., Camelia G. *Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity* // Procedia Economics and Finance. 2015. N 23. P. 982–985.
11. Nomden K. *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne* // Eipascope. 2000. N 1. P. 25–27.