

УДК 351.07.08

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

**Николаев А.В.**, проректор по кадровой и документационной работе МГТУ МИРЭА,  
E-mail: nikolaev@mirea.ru

**Тихонов А.И.**, директор ИНЖЭКИН МАИ, E-mail: engecin\_mai@mail.ru

**Новиков С.В.**, заместитель директора ИНЖЭКИН МАИ, E-mail: ncsrm@mail.ru.

**Аннотация:** В статье представлен методический инструментарий по проведению оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего на примере оценки государственных гражданских служащих в Министерстве образования и науки РФ. Даются рекомендации по организации оценки и использованию полученных результатов.

**Ключевые слова:** оценка профессиональной деятельности, государственные гражданские служащие, оценка эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели оценки профессиональной деятельности, Министерство образования и науки РФ.

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS

**Nikolaev, A.V.**, Vice-rector for personnel and documentation work MIREA,  
E-mail: nikolaev@mirea.ru

**Tikhonov, A.I.**, Director of ENGECEIN MAI, E-mail: engecin\_mai@mail.ru

**Novikov, S.V.**, Deputy Director of ENGECEIN MAI, E-mail: ncsrm@mail.ru.

**Abstract:** the article presents a methodological tools for assessing effectiveness and professional performance of the civil servant on the example of evaluation of civil servants in the Ministry of education and science of the Russian Federation. Recommendations on the organization of the evaluation and use of results.

**Key words:** assessment of professional activity, civil servants, evaluation of the effectiveness of professional performance, performance evaluation of professional activities, the Ministry of education and science of the Russian Federation.

Одним из важнейших приоритетов государственной политики является внедрение механизмов обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации (далее в статье – гражданская служба) высококвалифицированными специалистами, способными решать современные задачи государственного управления. Для совершенствования государственной кадровой политики необходимо внедрять в работу кадровых служб государственных органов современные технологии управления персоналом, включая современные системы оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее в статье – гражданские служащие). Указанное направление является одним из приоритетных

направлений формирования кадрового состава гражданской службы и в полной мере соответствует пункту 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Рассматривая персонал гражданской службы как один из ее важнейших ресурсов, от которого во многом зависит успех ее деятельности, достижения целей и позиции государства в мире, необходимы соответствующие процедуры оценки его деятельности и результативности. При этом, такие процедуры должны отражать специфику гражданской службы: законодательство, должностную структуру, особенности мотивации гражданских служащих, структуру государственного управления и др.

Одним из современных инструментов кадровой работы и управления персоналом, активно используемым в государственных органах и органах местного самоуправления во всем мире, является Система комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего является одним из элементов Системы комплексной оценки наравне с другими видами оценки, например, оценкой соответствия профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

В данной статье предлагается методический инструментарий по внедрению оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, подготовленный для систематизации подходов к проведению оценки в Министерстве образования и науки РФ.

Положения, раскрываемые в статье, основаны на материалах, разработанных и апробированных в рамках реализации Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в январе – октябре 2013 года пилотного проекта по внедрению Системы комплексной оценки деятельности гражданских служащих, проведенного в целях реализации мероприятий по внедрению новых принципов кадровой политики в систему гражданской службы, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601.

Предлагаемый далее методический инструментарий включает: 1. Основные положения по процедуре организации и проведения оценки. 2. Методические составляющие оценки. 3. Способы (формы) учета результатов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего Министерства образования и науки РФ.

### **1. Основные положения по процедуре организации и проведения оценки.**

**Сущность оценки.** Оценка эффективности и результативности профессиональной

служебной деятельности гражданского служащего заключается в оценке способностей гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при рациональном использовании организационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении Министерства образования и науки РФ.

**Уровни оценки.** В содержании оценки должны быть отражены результаты профессиональной служебной деятельности отдельных гражданских служащих, структурных подразделений и Министерства образования и науки РФ.

**Сопоставимость показателей оценки.** Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего должна проводиться путем сопоставления значений запланированных показателей с фактически достигнутыми.

**Периодичность оценки.** Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих в Министерстве образования и науки РФ должна проводиться один раз в год (в целом по завершению отчетного периода), а так же может применяться на различных этапах прохождения гражданской службы в качестве одного из элементов комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

**Использование результатов оценки.** Итоги оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего могут использоваться:

- при принятии целого ряда кадровых решений, в том числе, по вопросам: проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы; проведения аттестации гражданского служащего; проведения конкурса на включение в кадровый резерв Министерства образования и науки РФ; корректировки штатного расписания; распределения служебной нагрузки между гражданскими служащими структурных подразделений Министерства образования и науки РФ;
- для целей оценки степени достижения Министерством образования и науки РФ долгосрочных целей, установленных документами стратегического планирования;
- в целях мотивирования гражданских служащих на достижение долгосрочных целей Министерства образования и науки РФ;
- в целях создания системы контроля эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности отдельных гражданских служащих и структурных подразделений Министерства образования и науки РФ;
- в целях формирования оптимальной организационно – штатной структуры

Министерства образования и науки РФ, позволяющей обеспечить достижение долгосрочных целей Министерства образования и науки РФ с минимальными затратами кадровых и бюджетных ресурсов.

***Категории должностей гражданских служащих, подлежащих оценке.***

Предлагаемый далее метод может применяться для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы категорий «руководители», «помощники (советники)» всех групп должностей, а также гражданских служащих, замещающих должности категории «специалисты и обеспечивающие специалисты».

***Ответственность за результаты оценки.***

Ключевая ответственность за проведение оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего возлагается на руководителей структурных подразделений Министерства образования и науки РФ.

***Обеспечение процедур и консультативной поддержки оценки.***

Полномочия по организационному, документационному, программному обеспечению процедур оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, сбору и обработке информации, полученной в ходе проведения оценки, а также оказанию консультативной поддержки при проведении оценочных мероприятий возлагаются на кадровую службу Министерства образования и науки РФ.

## **2. Методические составляющие оценки.**

Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего должна основываться на системе целеполагания и планирования на уровне Министерства образования и науки РФ в целом и его отдельных структурных подразделений.

Метод оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего включает оценку достижения поставленных целей по установленным по ним показателям.

При формировании системы целей профессиональной служебной деятельности гражданского служащего необходимо соблюдать следующие требования:

1. Каждая поставленная на отчетный период цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, определенной по времени, согласованной с целями деятельности Министерства образования и науки РФ и/или его структурного подразделения.

2. Результаты достижения поставленной цели должны непосредственно зависеть

от профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. В этой связи, система целей профессиональной служебной деятельности гражданского служащего должна соответствовать его должностным обязанностям и ответственности (установленных должностным регламентом).

3. При разработке системы целей деятельности Министерства образования и науки РФ и его структурных подразделений должны учитываться следующие перспективы: эффективность использования бюджетных средств; соблюдение интересов граждан Российской Федерации и организаций; обеспечение эффективности организационных процессов в Министерстве образования и науки РФ; обеспечение профессионального развития гражданских служащих Министерства образования и науки РФ.

Методически можно рекомендовать формировать систему целей профессиональной служебной деятельности гражданского служащего в 3 этапа:

1. Сформировать систему целей деятельности Министерства образования и науки РФ.

2. Сформировать систему целей деятельности структурных подразделений Министерства образования и науки РФ.

3. Сформировать системы целей профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

Далее для каждой цели установлены показатели эффективности и результативности – количественные или качественные характеристики деятельности, позволяющие определить степень достижения цели, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов.

На практике для каждого гражданского служащего его непосредственным руководителем должны быть сформированы:

- система целей его профессиональной служебной деятельности;
- показатели эффективности и результативности (в соответствии с целями);
- плановые значения данных показателей на отчетный период.

В таблице 1 представлены оцениваемые области деятельности Министерства образования и науки РФ, сгруппированные по четырем перспективам. Далее для каждой категории должностей гражданских служащих должен быть установлен свой круг оцениваемых областей (направлений) деятельности. Предлагаемый перечень областей для оценки деятельности в разрезе категорий должностей гражданских служащих Минобрнауки РФ представлен в правой части таблицы 1.

Таблица 1

**Перечень оцениваемых областей деятельности в разрезе категорий должностей гражданских служащих с указанием доли значимости показателей по стратегическим перспективам**

| Стратегические перспективы  | Оцениваемые области деятельности Министерства                                      | Категория должностей |              |                |                            |
|---|--|----------------------|--------------|----------------|----------------------------|
|   |  | Помощники, советники | Руководители | Специалисты    | Обеспечивающие специалисты |
| Повышение удовлетворенности граждан и организаций                   | Предоставление государственных услуг   | 20%                  | 20%          | Не оцениваются | Не оцениваются             |
| Эффективность и итоги целевой деятельности                          | Соблюдение требований законодательства и профилактика коррупционных правонарушений | 40%                  | 40%          | Не оцениваются | Не оцениваются             |
|   | Выполнение государственных программ и планов деятельности                          |                      |              | Не оцениваются | Не оцениваются             |
| Реализация ключевых функций   | Работа по проектам, программам   | 20%                  | 20%          | 80%            | 80%                        |
|   | Выполнение поручений и распоряжений  |                      |              |                |                            |
|   | Взаимодействие между/внутри структурными подразделениями государственного органа   |                      |              |                |                            |
| Профессиональное развитие кадрового состава государственного органа | Индивидуальное профессиональное развитие гражданских служащих                      | 20%                  | 20%          | 20%            | 20%                        |
| <b>ИТОГО</b>  |  | <b>100%</b>          | <b>100%</b>  | <b>100%</b>    | <b>100%</b>                |

Для обеспечения достижения наиболее значимых целей деятельности число показателей эффективности и результативности должно быть регламентировано (ограничено). В этой связи необходимо разработать «Справочник показателей эффективности и результативности». Справочник показателей эффективности и результативности должен содержать следующую информацию:

- оцениваемые перспективы (например, четыре группы целей деятельности Министерства образования и науки РФ);
- оцениваемые области деятельности указываются во взаимосвязи с каждой оцениваемой перспективой;

- показатели эффективности и результативности устанавливаются по каждой оцениваемой области деятельности;
- единицы измерения показателей эффективности и результативности;
- алгоритм (формула) расчета показателей эффективности и результативности.

Пример такого справочника для Министерства образования и науки РФ в разрезе перспективы «Повышение удовлетворенности граждан и организаций» и оцениваемых по ней областей представлен в таблице 2.

Таблица 2

**Справочник показателей эффективности и результативности (пример по перспективе «Повышение удовлетворенности граждан и организаций»)**

| Стратегическая перспектива                        | Оцениваемая область деятельности     | Показатель эффективности и результативности                         | Единица измерения | Алгоритм расчета показателя                                  |
|---|--------------------------------------|---|-------------------|--|
| Повышение удовлетворенности граждан и организаций | Предоставление государственных услуг | Производительность по государственным услугам                       | ед.               | Кол-во оказанных услуг на 1 гражданского служащего за период |
|   | Предоставление государственных услуг | Количество жалоб, связанных с предоставлением государственных услуг | ед.               | общее кол-во оказанных услуг за период                       |

В целях повышения достоверности проводимой оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего рекомендуется для каждого показателя установить его вес. Задача «веса» - отражать значимость данного показателя в сравнении с другими показателями эффективности и результативности. В таблице 1 веса показателей установлены экспертным путем исходя из приоритетности целей деятельности Министерство образования и науки РФ.

**3. Способы (формы) учета результатов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего Министерства образования и науки РФ.**

Формой регламентации и учета результатов оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего может служить карта эффективности и результативности. Карта эффективности и результативности – это документ, содержащий цели профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, показатели эффективности и результативности и их характеристики, а также необходимую информацию о результатах оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

гражданского служащего.

Карты эффективности и результативности должны быть сформированы для всех оцениваемых гражданских служащих на определенный отчетный период (например, полугодие, год).

Рекомендуемая процедура заполнения карт эффективности и результативности гражданского служащего включает три этапа:

**Этап 1.** Подготовка к проведению оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Данный этап реализуется в ходе совместной работы гражданского служащего (оцениваемого) с непосредственным руководителем. Вместе они формируют и заполняют следующие составляющие (разделы) карты эффективности и результативности:

- цели верхнего уровня – цели структурного подразделения Министерства образования и науки РФ, в котором оцениваемый гражданский служащий замещает должность гражданской службы;
- индивидуальные цели – цели, установленные для оцениваемого гражданского служащего, направленные на достижение определенной цели структурного подразделения Министерства образования и науки РФ;
- показатели эффективности и результативности для каждой индивидуальной цели, их алгоритм расчета, единицы измерения, веса, периодичность оценки, интервал допустимых значений.

Интервал допустимых значений показателя эффективности и результативности устанавливается тремя значениями:

- плановое значение – определяется как установленное достижение цели.
- допустимое значение – определяется как недовыполнение поставленной цели или в качестве нижней границы интервала допустимых значений показателя эффективности и результативности, при котором цель может считаться достигнутой с погрешностью;
- значение сверх плана – определяется как перевыполнение поставленной цели.

**Этап 2.** Проведение оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

На данном этапе непосредственным руководителем оцениваемого гражданского служащего в установленные сроки в карте эффективности и результативности заполняются показатели, которые отражают фактическое значение показателей эффективности и результативности на момент завершения отчетного периода.



Фактическому значению показателя эффективности и результативности соответствует коэффициент достижения показателя эффективности и результативности «К», который показывает, какому интервалу допустимых значений показателя эффективности и результативности соответствует его фактическое значение.

Рекомендуется установить следующие коэффициенты достижения показателя эффективности и результативности:

- при достижении планового значения показателя эффективности и результативности –  $K = 1$ ;
- при невыполнении показателя эффективности и результативности, но не ниже допустимого значения –  $K = 0,8$ ;
- при перевыполнении показателя эффективности и результативности –  $K = 1,2$ .

Фактический индекс достижения показателя эффективности и результативности (Факт И) в % рассчитывается с учетом коэффициента достижения показателя эффективности и результативности (К) и веса показателя эффективности и результативности (Вес) по формуле:

$$\text{Факт И}\% = K \times \text{Вес}.$$

В случае если фактическое значение хотя бы одного показателя эффективности и результативности находится ниже интервала допустимых значений показателя эффективности и результативности профессиональная служебная деятельность гражданского служащего по данному направлению признается нерезультативной. Исключение составляют случаи некорректного установления допустимого значения показателя эффективности и результативности или наличие объективных причин, по которым допустимое значение показателя эффективности и результативности не могло быть достигнуто. Указанные объективные причины должны быть отмечены и прокомментированы непосредственным руководителем и подтверждены вышестоящим руководством.

Итоговый индекс эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (Факт И % итог) рассчитывается по формуле:

$$\text{Факт И \% итог} = \sum_{i=1}^n \text{Факт И}\%_n,$$

где  $n$  – число ключевых показателей эффективности и результативности.

Кроме того, на данном этапе рекомендуется получить самооценку оцениваемого гражданского служащего. Для этого заполняется специальная форма - Приложение по

самооценке к карте эффективности и результативности. В ней гражданский служащий описывает свои основные достижения, трудности, возникающие в ходе исполнения им должностных обязанностей, потребности в саморазвитии и дополнительном профессиональном обучении, а также предложения по улучшению организации и повышению эффективности своей профессиональной служебной деятельности, деятельности структурного подразделения Министерства образования и науки РФ или Министерства образования и науки РФ в целом.

**Этап 3.** Подведение итогов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

При подведении итогов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (при условии отсутствия случаев некорректного установления целевого значения ключевых показателей эффективности и результативности и объективных причин, препятствующих достижению целевого значения) рекомендуется использовать шкалу, представленную в таблице 3.

Таблица 3

**Шкала итоговой оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего**

| <b>Значение итогового индекса эффективности и результативности</b> | <b>Соответствие требованиям, предъявляемым к эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего</b>         |
|--|--|
| > 100 %  | Выше требований, предъявляемых к эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего                         |
| 100 %  | Соответствует требованиям, предъявляемым к эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего               |
| 80 – 100 %   | Ниже требований, предъявляемых к эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (в допустимых пределах) |
| < 80 %   | Не соответствует требованиям, предъявляемым к эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего            |

Итоги оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего также заносятся в карту эффективности и результативности.

При подведении итогов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности оцениваемого гражданского служащего его непосредственным руководителем с ним проводится беседа (оценочное интервью), в ходе которой обсуждаются итоги его профессиональной служебной деятельности, пути повышения ее эффективности и результативности, планируются цели

профессиональной служебной деятельности, ключевые показатели эффективности и результативности, их целевые значения и веса на следующий отчетный период.

По итогам обсуждения в карту эффективности и результативности заносится одна из следующих рекомендаций:

- сохранение на текущей должности гражданской службы;
- пересмотр размера оплаты труда и стимулирующих выплат;
- изменение замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы (повышение, передвижение, понижение);
- изменение должностных обязанностей гражданского служащего;
- профессиональное развитие гражданского служащего (направление на профессиональную переподготовку или повышение квалификации).

При определении рекомендаций руководителем должны учитываться результаты самооценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего с соответствующей ссылкой на пункты карты, заполненные гражданским служащим.

Итоги оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих должны быть обобщены на уровне структурных подразделений Министерства образования и науки РФ, Министерства в целом и формализованы в виде рейтингов, отражающих позицию структурного подразделения/гражданского служащего по степени эффективности и результативности деятельности/профессиональной служебной деятельности по одному из четырех уровней (требуемый, выше требуемого, ниже требуемого, не соответствует требованиям) и динамику эффективности и результативности по отношению к предыдущему отчетному периоду.

В этом случае предлагаемая оценка результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего становится одним из элементов Системы комплексной оценки как отдельных гражданских служащих, так и структурных подразделений и Министерства образования и науки РФ в целом.

В заключении обозначим направления дальнейшего использования и совершенствования предлагаемой системы оценки эффективности и результативности:

- Рекомендуется ежегодно пересматривать и, при необходимости, редактировать перспективы и оцениваемые области деятельности Министерства образования и науки РФ, в том числе с учетом корректировки их целей и государственных программ.
- Отслеживать содержание должностных регламентов гражданских служащих

и проводить анализ на предмет полноты и качества отражения в них целей и направлений деятельности (перспективы и оцениваемые области) структурных подразделений и Министерства образования и науки РФ.

#### **Список литературы:**

1. Федеральный закон от 27 июля 2014 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Бедняков Д. На государственной службе: оценивать не деятельность, а результаты // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010 - № 6. [Электронный ресурс] // HR-портал: [сайт]. URL: <http://hr-portal.ru/article/na-gosudarstvennoy-sluzhbe-ocenivat-ne-deyatelnost-rezultaty?page=0> (дата обращения: 15.08.2014).

3. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие - 2 изд.. М.: КноРус, 2014. – 360 с.

4. Иванова Н.Л., Васильев О.А. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения // Вопросы государственного и муниципального управления – 2011 – № 2. – с. 171–186.

5. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. под ред. Кибанова А.Я.. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.