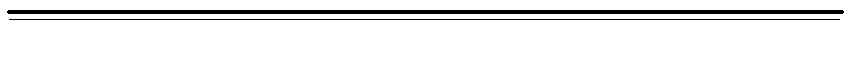
**Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**



ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РЕФЕРАТ

**Эффективность деятельности государственных служащих: критерии, методы оценки**

Выполнила студентка IV курса  
специализации АУ  
факультета ГИМУ  
Проверил: кандидат философских наук, доцент,  
дата сдачи:  
оценка:  
Подпись руководителя:

Санкт-Петербург

2010г

Содержание

[Содержание 2](#_Toc263312524)

[Введение 3](#_Toc263312525)

[1 Эффективность деятельности государственных служащих 5](#_Toc263312526)

[2 Оценка эффективности деятельности государственных служащих 7](#_Toc263312527)

[2.1 Критерии 10](#_Toc263312528)

[2.2 Методы оценки 14](#_Toc263312529)

[Заключение 18](#_Toc263312530)

[Список литературы 20](#_Toc263312531)

Введение

Быстро меняющиеся социально-экономические условия современного мира ставят перед органами государственной власти новые цели и задачи, несопоставимые по своим масштабам, сложности, комплексности с задачами государства в 20 или, тем более, в 19 веке. Для того чтобы дать достойный ответ на этот «вызов», субъекты государственного управления вынуждены не только пересматривать привычные, традиционные методы управления, но и постоянно повышать эффективность своей деятельности.

Российское общество ожидает от государственной службы эффективного и ответственного управления, направленного на удовлетворение потребностей каждого гражданина в отдельности. Эффективная государственная служба должна обеспечивать руководству государства профессиональную подготовку и выполнение политических решений. Достижение названных целей во многом зависит от существующего состояния государственного аппарата, его компетентности и готовности к решению текущих и стратегических задач, а наличие механизма для оценки уровня зрелости системы государственного управления и диагностики деятельности органов государственной власти является необходимым условием для эффективной организации государства.

Повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг стало мотивом всех крупных реформ государственной службы, осуществлявшихся за последние 20 лет. Россия не стала исключением. В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 года отмечается, что одной из основных проблем современного состояния государственной службы Российской Федерации является недостаточная эффективность деятельности органов государственной власти и их аппаратов. Этот важнейший показатель состояния государственной службы остается в России на довольно низком уровне. Без его повышения вряд ли возможно рассчитывать на успех любых – в том числе и экономических - преобразований в России, реализацию стратегических программ развития страны и конституционно установленных приоритетов государственного развития.

В связи с этим, основной целью реформирования государственной службы, согласно Концепции, является кардинальное повышение ее эффективности в интересах развития гражданского общества и укрепления государства.

1 Эффективность деятельности государственных служащих

Содержание понятия “эффективность деятельности” — это обозначение любой деятельности, включая управленческую, как производительной, продуктивной, результативной. В экономической науке обстоятельно разработана категория экономической эффективности и соответствующие критерии ее оценки. В современном менеджменте сделано то же самое применительно к управлению организацией (фирмой) в условиях рыночной конкуренции. Они могут быть использованы при определении рассматриваемого нами понятия эффективности государственного управления. Однако полной экстраполяции (перенесения) признаков понятий экономической или управленческой эффективности быть не может.

Проблема — в особенности государственного управления как деятельности, отличающейся от других видов управления, прежде всего тем, что она осуществляется при помощи государственной власти и государственными органами.

В научной литературе эффективность управленческой деятельности принято классифицировать по специфике достигаемых в процессе этой деятельности результатов на два вида - экономическая эффективность и техническая (управленческая, организационная, функциональная) эффективность, так же иногда выделяют социальную.

В общем виде эффективность можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Повышение эффективности кадрового потенциала государственной службы - один из основных ресурсов государственного управления и цель административной реформы.

Главные направления данной реформы:

* разработка эффективных механизмов проведения кадровой политики в сфере государственной службы;
* формирование системы управления государственной службы;
* формирование критериев эффективности работы государственных служащих;
* усиление объективности и независимости процедур конкурсного отбора при:
  + назначении на должности и включении в кадровый резерв,
  + оценке деятельности государственных служащих в процессе аттестации,
  + оценке уровня их профессионализма при присвоении классного чина.[[1]](#footnote-1)

2 Оценка эффективности деятельности государственных служащих

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.

В настоящее время оценка основывается почти полностью на формальных показателях и проводится в большинстве случаев в форме аттестации. Такая система оценки эффективности воспринимается госслужащими как простая формальность, практически не влияет на оплату их труда.

Поэтому для реализации принципа объективной оценки эффективности деятельности государственных служащих, установленного и в Концепции, и в Федеральной программе реформирования государственной службы в 2003 - 2005 годах, утвержденной Указом Президента от 19 ноября 2002 года №1336, в проектах федеральных законов "О государственной гражданской службе Российской Федерации" и "О муниципальной службе в Российской Федерации", необходимо:

- более четкое определение объектов, методов и процедур оценки эффективности деятельности госслужащих на основе анализа имеющейся отечественной практики, опыта зарубежных стран, деятельности частного сектора (с учетом специфики публичного сектора и госслужбы); определение четких критериев и показателей такой оценки;

- создание институциональной и нормативной базы для оценки эффективности и, на этой основе - построение комплексной системы оценки эффективности деятельности госслужащих в Российской Федерации.[[2]](#footnote-2)

Оценкадеятельности госслужащих - это процесс определения эффективности их деятельности в ходе реализации целей и задач органа государственной власти в соответствии с их компетенцией, позволяющий получить существенную, значимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Эффективность управленческого труда - это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов. Оценить эффективность управления значительно сложнее, чем эффективность производства.[[3]](#footnote-3)

Оценка эффективности и результативности деятельности служащего - это процесс, который:

1. создает условия для эффективного управления работой каждого сотрудника в отдельности;
2. проясняет индивидуальные задачи, определенные в соответствии с задачами организации;
3. определяет необходимые знания и навыки;
4. способствует улучшению результатов работы; позволяет регулярно обсуждать итоги оценки и предоставлять информацию, полученную от сотрудника, его непосредственному начальнику и наоборот;
5. помогает сотруднику развивать профессиональные навыки путем определения его потребностей в подготовке и повышении квалификации и поощряет самостоятельную работу;
6. регулярно предоставляет результаты оценки, с которыми может быть связано увеличение оплаты труда или повышение чина.

Для госслужащих за основу оценки эффективности деятельности работников можно принять качество работы, надежность и своевременность принимаемых решений.

Как правило, процесс оценки эффективности включает в себя следующие элементы:

1. установление четких стандартов деятельности для каждой должности (рабочего места) и критериев оценки эффективности этой деятельности в должностных регламентах госслужащих;
2. выработка процедуры оценки эффективности деятельности (периодичность, методы оценки);
3. непосредственно оценка эффективности деятельности по тем или иным методам;
4. обсуждение результатов оценки с работником;
5. принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Оценка эффективности деятельности гражданского служащего может осуществляться:

1. специалистами кадровой службы органа государственной власти;
2. иными гражданскими служащими (к примеру, в составе аттестационной комиссии; существуют и специальные методы оценки служащими своих коллег);
3. руководителями государственного органа или соответствующего структурного подразделения этого органа;
4. независимыми аналитиками, экспертами, аудиторами, представителями научных и образовательных учреждений (в том числе в составе аттестационной комиссии);
5. потребителями государственных услуг (гражданами, общественными объединениями) – на основе специальных методов оценки качества оказания государственных услуг;
6. политиками (по результатам отчетов органов государственной власти и управления, а также должностных лиц, предоставляемых, к примеру, в законодательный орган или публикуемых в СМИ).

В профессиональной оценке эффективности две последних категории субъектов не участвуют.

Оценка эффективности деятельности госслужащих базируется на принципах:

1. учета специфики объекта оценки (оценка не только экономической, но и социальной эффективности);
2. определение результатов деятельности гражданского служащего на основе его должностных обязанностей и функций органа государственной власти управления;
3. использование двухсторонней шкалы оценки результатов деятельности;
4. локальность критериев оценки эффективности деятельности;
5. использование коэффициентов трудового вклада работников.[[4]](#footnote-4)

2.1 Критерии

Задача кадровых служб органов власти - разработка единой иерархической системы критериев и показателей эффективности деятельности служащих.

Возможно установление критериев качества выполненной работы

1. подготовка документов в соответствии с установленными требованиями
2. полное и логичное изложение материала
3. юридически грамотное составление документа
4. отсутствие стилистических и грамматических ошибок
5. профессиональная компетентность
   1. знание законодательных, нормативных правовых актов
   2. широта профессионального кругозора
   3. умение работать с документами
6. способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности
   1. способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий,
   2. умение рационально использовать рабочее время,
   3. расставлять приоритеты
7. творческий подход к решению поставленных задач,
8. активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий
9. способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям
10. способность и желание к получению новых профессиональных знаний и навыков
11. осознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений
12. способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях[[5]](#footnote-5)

Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне.

Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы (как работа должна выполняться), и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам.[[6]](#footnote-6)

Экономическая эффективность деятельности госслужащего связана с использованием ресурсов, с тем, как получить от ресурсов максимум возможного при минимальных затратах, и обычно определяется как соотношение стоимости объемов предоставленных государственных услуг (иных количественных характеристик деятельности) к стоимости привлеченных для этого материальных, организационных и иных ресурсов.

При оценке экономической эффективности учитывается "внутренние факторы", собственная деятельность госслужащего.

Техническая эффективность связана с конечным результатом - продвижением к желаемым целям - и определяется степенью достижения целей деятельности госслужащего в соотношении с затраченными на их достижение ресурсами. При оценке технической эффективности анализируется соответствие этой деятельности требованиям внешней среды с учетом влияния, которое деятельность госслужащего оказывает на объект управления.

Основным критерием технической эффективности, является достижение заранее установленных, четко определенных и реалистичных целей. Данный критерий позволяет оценивать не только любые "косвенные" результаты, но и "прямые результаты" (в случае, если надо оценить их социальный эффект или качественный уровень).

Могут быть определены и общие дополнительные критерии для определения технической эффективности и качества служебной деятельности - например, оперативность, регулярность, сложность деятельности. Применительно к отдельным видам служебной деятельности могут быть разработаны особые частные критерии технической эффективности, причем нередко они могут получать количественную оценку. К примеру, в США социальные службы используют в качестве качественного критерия физическое здоровье клиентов после лечения (дополнительно к количественному критерию - числу пациентов, прошедших курс лечения). Основным недостатком разработки частных критериев технической эффективности является их множественность и отсутствие единой системы. Существуют и трудности с приведением их к какому-либо единому знаменателю, так как оценка технической эффективности различных видов управленческой деятельности имеет разнообразные качественные и содержательные особенности, которые довольно сложно сопоставить.

Существует и более широкое определение технической эффективности, в котором под целями понимаются в первую очередь "общественные цели", а основным критерием эффективности является соответствие деятельности потребностям и желаниям клиента, пользователя или потребителя государственных услуг и, в конечном счете, всего общества. Широкое понимание технической эффективности практически совпадает с третьим видом эффективности, нередко выделяемом в научной литературе - социальной эффективностью. Специалисты в сфере государственного управления используют ее для учета внешних «косвенных» результатов служебной деятельности.

Среди критериев социальной эффективности в научной литературе упоминаются:

1. степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности должностных лиц тем параметрам, которые обозначены в административном регламенте государственного органа, должностном регламенте госслужащего;
2. законность решений и действий госслужащего, а также законность и содержание нормативных актов, издаваемых им (показателем, то есть количественным выражением данного критерия, может являться количество обжалований данных действий и решений в суд);
3. объем и качественных характер взаимосвязи гражданских служащих с гражданами и их объединениями;
4. открытость и прозрачность процедур принятия решений, информационная доступность органа государственной власти в целом;
5. соблюдение правил служебного поведения на госслужбе и в отношении потребителей государственных услуг.

Таким образом, выбор критериев оценки служебной управленческой деятельности должен основываться на следующих факторах:

* + специфика результатов, получаемых в итоге служебной деятельности. В большинстве случаев можно оценить на основе критериев технической и социальной эффективности, и только в случаях, когда результат этой деятельности поддается прямой количественной оценке, применяются критерии экономической эффективности.
  + характеристики должностного положения госслужащего.[[7]](#footnote-7)

2.2 Методы оценки

**I Метод управления по целям (MbO)** - наиболее распространенный в развитых зарубежных странах метод комплексной оценки эффективности деятельности гражданских служащих, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Метод основан на оценке достижения служащим целей, намеченных на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требует четкого количественного определения целей и сроков их достижения. Используется для оценки руководите­лей и специалистов. Управление по целям состоит из ряда элементов:

1. Создание ясных и хорошо сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить.
2. Разработка плана действий, в котором формулируются пути достижения целей
3. Выполнение плана действий.
4. Оценка достигнутых результатов.
5. Корректировка деятельности в случае необходимости
6. Создание новых целей будущей деятельности

Успешность применения этого метода зависит от измеримости и конкретности целей, а также наличия возможностей проверки выполнения порученного задания.

Наибольшие сложности при применении этого метода возникают при определении многочисленных индивидуальных целевых пока­зателей и приведении их в систему, пригодную для использования при оценке.

**II Метод шкалы графического рейтинга** основан на проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника: количество и качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и т.д. Оценка соответствует рейтингу от "отлично" до "неудовлетворительно".

**III Метод вынужденного выбора** основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Данный метод используется руководством, подчиненными, коллегами для оценки эффективности деятельности.

**IV Описательный метод** позволяет раскрыть преимущества и недостатки поведения работника по определенным критериям (количество и качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др.) с помощью шкалы рейтинга.

**V Метод анкет и сравнительных анкет** включает набор вопросов или описаний поведения работника, из которых выбираются или оцениваются присущие работнику описания, и оценивается общий рейтинг анкеты.

**VI Метод решающих ситуаций** основан на использовании списка описаний правильного и неправильного поведения работника в отдельных решающих ситуациях, на основе соотнесения которых производится оценка деятельности.

**VII Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок** основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда на основании рейтинга описания поведения работника и его квалификации.

**VIII Метод наблюдения за поведением** основан на наблюдении и оценке поведения работника в решающей ситуации текущего времени и фиксации количества случаев типичного или специфического поведения.

**IX Метод управления по целям.** На сегодняшний день, этот метод является наиболее эффективным. Он, как было установлено, в наибольшей степени соответствует современным тенденциям оценки эффективности в зарубежных странах, позволяет дать объективную оценку не только экономической, но и технической (управленческой) и социальной эффективности, и, в отличие от многих других методов, может быть применен не только на уровне отдельных органов государственной власти, но и в целом по стране.

Применение данного метода оценки может способствовать смены механизма бюджетирования государственных органов с затратной модели, существующей в своей основе до сих пор, на так называемую результативную модель бюджета (расходы привязаны к функциям, программам, услугам, видам деятельности и их результатам, полученным на основе оценки деятельности в соответствии с планами).

Возможно использование и иных методов, применяемых в кадровой работе в органах государственной власти, а также заимствование отдельных методов оценки эффективности деятельности в частном секторе экономики (но с учетом специфики госслужбы). Для эффективного применения совокупности методов оценки эффективности требуется совершенствование функционирования и структуры кадровых подразделений органов государственной власти, отвечающих за сбор, обработку и анализ оцениваемой информации.

Выбор того или иного метода оценки на уровне отдельных органов государственной власти неразрывно связан с выбором методов оценки эффективности госслужбы в целом на федеральном уровне.[[8]](#footnote-8)

Заключение

Основу любой государственной власти составляют чиновники. Государственные служащие трудятся каждый день, создавая возможности существования государства. Как уже было сказано выше, от эффективной деятельности госслужащих многое зависит. Поэтому так важна своевременная и качественная оценка эффективности труда госслужащих.

В настоящее время имеется значительное число исследований, посвященных эффективности деятельности государственных органов и государственных служащих. Значительный вклад в теорию эффективности вносят экономика, теории управления, государственное управление. Однако перевод проблемы эффективности в практическую плоскость, реализация теоретических наработок на практике связана с рядом сложных, комплексных вопросов, и, в первую очередь, с оценкой эффективности.

Для того чтобы изменить формальное отношение многих гражданских служащих к оценке эффективности их деятельности, необходимо нормативно закрепить связь оценок эффективности и оплаты труды. В настоящее время в законопроекте "О государственной гражданской службе Российской Федерации" предполагается установить особый порядок оплаты труда, при котором эта оплата ставится в зависимость от показателей эффективности и результативности деятельности гражданского служащего, но только по отдельным должностям гражданской службы. Перечень таких должностей утверждается Президентом РФ по представлению Правительства РФ и (для субъектов федерации) законами субъектов РФ.

Применение современных методов оценки эффективности деятельности государственных служащих, и особенно руководителей, в период административной реформы приобретает особое значение. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе играют важную роль в обеспечении открытости государственной службы.

На основе оценки эффективности деятельности государственных служащих можно более справедливо определять размер премиальных выплат. Справедливое вознаграждение работникам за их труд играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании, сохранении на государственной службе высококвалифицированных кадров.

Список литературы

1. Котлевская И. Проект «Административная реформа», оценка эффективности деятельности государственных служащих.
2. Богатырева З.А. Критерии эффективности государственной службы в системе взаимодействия органов государственной власти. - В кн.: Государственная служба. Организация, кадры, управление. - М.:РАГС, 2002
3. Клищ Н.Н. Повышение результативности государственных служащих / Н. Н. Клищ, М.: 2007
4. Прахина В.Н. Основы теории управления / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого, М.: 2004.
5. Шелкоплясова Г. С., Шелкоплясов А. Д. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ – ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ / Г. С. Шелкоплясова, А. Д. Шелкоплясов, Ставрополь.: 2008

1. Богатырева З.А. Критерии эффективности государственной службы в системе взаимодействия органов государственной власти. - В кн.: Государственная служба. Организация, кадры, управление. - М.:РАГС, 2002 [↑](#footnote-ref-1)
2. Котлевская И. Проект «Административная реформа», оценка эффективности деятельности государственных служащих. [↑](#footnote-ref-2)
3. Прахина В.Н. Основы теории управления / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого, М.: 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлевская И. Проект «Административная реформа», оценка эффективности деятельности государственных служащих. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шелкоплясова Г. С., Шелкоплясов А. Д. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ – ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ / Г. С. Шелкоплясова, А. Д. Шелкоплясов, Ставрополь.: 2008 [↑](#footnote-ref-5)
6. Клищ Н.Н. Повышение результативности государственных служащих / Н. Н. Клищ, М.: 2007 [↑](#footnote-ref-6)
7. Котлевская И. Проект «Административная реформа», оценка эффективности деятельности государственных служащих. [↑](#footnote-ref-7)
8. Котлевская И. Проект «Административная реформа», оценка эффективности деятельности государственных служащих. [↑](#footnote-ref-8)