

## **Секция «Государственное и муниципальное управление»**

### **Анализ международного опыта оценки результативности деятельности государственных служащих**

***Бирюкова Анастасия Алексеевна***

*Студент*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия*

*E-mail: abiryukova@bk.ru*

Результативность деятельности государственных служащих – актуальный вопрос как для России, так и для многих зарубежных стран. Результативность – широкое и неоднозначное понятие, однако вслед за рядом авторов под «результативностью» (performance) в данной работе понимаются измеримые результаты деятельности государственных служащих [4].

В международной практике концепция применения специальных критериев оценки результативности и стимулирования государственных служащих (в первую очередь, руководящего состава) стала активно разрабатываться в 80-х гг. прошлого века. В нашей стране первые шаги в данном направлении были предприняты в 2004 г. – с принятием Федерального закона № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Закон).

В ст.50 Закона реализована возможность оплаты труда государственных гражданских служащих в особом порядке - в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте [1]. Речь идет об апробации новой модели финансового управления – управления, ориентированного на результат (performance management). Ключевым аспектом подобной модели является формирование системы качественных и количественных показателей, по которым осуществляется планирование и оценка деятельности государственных служащих [3].

Как показывает проведенный анализ, проблемы недостаточной мотивации, недоступности государственной службы общественному контролю, трудноуловимой связи усилий, результатов и вознаграждения являются существенными препятствиями на пути внедрения результативного управления в государственном аппарате. Однако некоторым странам с его помощью удалось повысить эффективность и прозрачность государственной службы, оптимизировать издержки на осуществление управленческих процессов, повысить мотивацию государственных служащих. Внедрение системы оценки и оплаты по результатам в зарубежных странах распространяется на значительное число государственных служащих и как минимум охватывает уровень руководителей высшего и среднего звена [2,3].

Рассмотрим элементы системы управления результативностью государственных служащих руководящего звена в Великобритании, Канаде и Бразилии с целью выявить схожие структуры и уникальные особенности. В подавляющем большинстве стран с государственным служащим заключается соглашение о результативности, которое определяет критерии оценки результативности и способы премирования.

В Великобритании соглашение учитывает ключевые сферы ответственности, задачи, умения, навыки, план индивидуального развития, а также полугодовые отчеты (оцен-

ка проводится дважды в год). По итогам года государственный служащий заполняет форму самооценки, но помимо неё учитываются результаты опроса коллег, подчиненных, потребителей государственных услуг. Данный метод получил название метода «360 градусов». По итогам его имплементации, в соответствии с уровнем результативности, выделяются 4 группы: лучшие 25%, средние 40%, промежуточные 20-25% и низшие 5-10%. Непосредственный руководитель формирует рекомендации о повышении оклада и премировании, максимальная величина премии – 20% оклада. Для государственных служащих «низшего уровня» предусмотрена разработка программ индивидуального развития.

В Канаде к соглашению о результативности нет закрепленных требований, однако есть базовый перечень разделов, которые обязательно должны быть оговорены. Это даты начала и завершения работ над процессом, текущие обязательства, ключевые обязательства, при завершении процесса – достижения и их письменная оценка. Основа оценки результативности – мнение государственного служащего о проделанной им работе, а также данные опроса вышестоящих должностных лиц. По результатам список гос. служащих ранжируется по 5 уровням: от «ожидаемые результаты не достигнуты» до «ожидаемые результаты превышены» [2,4].

Выполнение текущих обязательств, к которым относятся общие для всех служащих одного уровня задачи из области планирования, бюджетирования, управления человеческими ресурсами, гарантирует получение базового оклада. Существует возможность ежегодного повышения оклада в пределах «интервала» (in-range movement, как правило, 5% от оклада). Аналогичный «интервал» ограничивает увеличение оклада в Нидерландах. Выполнение ключевых обязательств (ежегодно корректируемых в соответствии с изменением приоритетов департамента государственного органа) гарантирует получение «сверх-выплат»: 15-20% оклада для достигнувших ожидаемых результатов и 6-9% для превысивших их.

Несколько иной подход к оценке результативности применен в Бразилии. Многолетняя плановая программа для всего государственного аппарата декомпозируется на уровень отдельных ведомств и их сотрудников. Оценка проводится раз в год в виде интервью с непосредственным руководителем. Следует сказать, что формализованное интервью как один из методов оценки применяется во многих странах (Великобритания, США, Франция, Новая Зеландия, Бельгия). В Бразилии же проводят только неформальное интервью (некий аналог проводится в Австралии). Данный метод представляется весьма спорным, поскольку под вопрос ставится объективность непосредственного руководителя как единственного лица, принимающего решение о премировании. В подобных вопросах разделение полномочий по постановке целей, оценке достижений и определению размера премии рационально разделять между различными должностными лицами.

В целом, большинство стран внедряют новые технологии оценки результативности и ее стимулирования поэтапно, в процессе преобразования всей системы организации работы государственных служащих. Как уже было сказано, первые попытки Россией осуществлены – в законодательстве утверждена возможность премирования на основе оценки результативности деятельности.

## **Литература**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления, 2009, №2. С.81-103.
3. Клищ Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих. Автореф. дисс. . . . канд. экон. наук. Москва, 2006.
4. Ketelaar A., Manning N., Turkisch E (2007) Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences // OECD Working Papers on Public Governance, 2007, №5. URL: <http://www.oecd.org/gov/38990099.pdf>.