

VI. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

1. Цель и задачи оценки

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Оперативная (текущая) оценка результативности деятельности государственных гражданских служащих представляет собой комплексную одномоментную оценку сотрудников органов государственной власти по уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения определенных результатов.

Оперативная оценка при условии четко разработанной системы критериев предоставляет возможность для объективного (формализованного), наименее затратного и систематичного сбора данных о результатах деятельности государственных служащих. Данный вид оценки результатов деятельности способствует более успешному планированию деятельности и стимулированию сотрудников, поскольку выявление успешного достижения результатов позволяет предоставлять рекомендации о вознаграждении.

Цель аттестации государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, однако возможность ее проведения в текущей практике на государственной службе ограничивается большими промежуточными интервалами. Такая периодичность формальной оценки деятельности не позволяет определить индивидуальный вклад государственного служащего в достижение целей и реализацию стратегических планов ведомства или департамента на определенный период, а также не предоставляет возможность корректировки процесса достижения результатов на промежуточном этапе.

Оперативная оценка результативности деятельности государственных служащих проводится с целью мониторинга процесса достижения поставленных результатов и осуществления своевременной корректировки этого процесса либо поощрения за достижение успешных результатов. Оперативная оценка предоставляет возможность приведения в соответствие целей работы структурного подразделения с индивидуальными задачами сотрудников. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного - обязательная составляющая его управленческой деятельности.

Оценка дает руководителю следующие возможности:

1. В плане управления процессами
 - Создать возможность для улучшения системы планирования и распределения обязанностей.
 - Повышать эффективность использования ресурсов.
 - Разрабатывать механизмы регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата.
 - Составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.
2. В плане управления человеческими ресурсами
 - Установить конструктивные рабочие отношения с подчиненными.
 - Сообщать подчиненному о своих ожиданиях.
 - Информировать подчиненных о том, как оценивается их деятельность.
 - Вносить корректировки, если деятельность не устраивает.
 - Выяснить причины неудовлетворительной работой.
 - Отметить достоинства и достижения.
 - Мотивировать подчиненного.
 - Наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы.

- Узнать работу подчиненного «изнутри».
- Найти пути повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом.
- Своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций.
- Получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе.
- Корректировать собственное поведение.

Оперативная оценка для сотрудника дает следующие возможности:

- Понять свой профессиональный и должностной уровню и их взаимосвязь.
- Ощутить себя полноправным членом коллектива.
- Мотивировать сотрудника как за счет определения его роли в выполнении задач подразделения или департамента, так и посредством объективной системы поощрения.
- Понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних.
- Получить открытую и прозрачную оценку деятельности сотрудника на основе заранее согласованных критериев.
- Возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста.

Одним из немаловажных результатов текущей оценки является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

Основопологающими **принципами для разработки системы оценки** государственных служащих всех должностных уровней являются следующие аспекты:

- Соответствие задач сотрудника запланированным целям подразделения.
- Ежегодная постановка и определение задач.
- Ежегодное определение необходимого уровня профессиональных навыков и соответствующих способов оценки уровня проявления этих навыков в деятельности государственного служащего.
- Каждому руководителю следует способствовать повышению квалификации государственных служащих.
- Регулярное совместное обсуждение текущих результатов достижения поставленных задач и выполнения принятых на себя обязательств.
- Ежегодное проведение официальной встречи руководителя и сотрудника по обсуждению и оценке достигнутых результатов и продемонстрированного уровня профессиональных навыков.

Структура процесса оперативной оценки

Цель оценки

Самое главное - определиться с целью. Нет цели - нет оценки.

Анализ ситуации

Перед началом оценки должен быть произведен максимальный сбор информации

- Какие результаты ожидаются в ходе оценки? Как будут обрабатываться результаты, какие выводы могут быть сделаны?
- Проводилась ли оценка ранее? Есть ли сотрудники, имеющие опыт проведения оценки?
- Если оценка проводилась ранее, то какие плюсы или минусы можно отметить?
- Достаточно ли данных для проведения оценки?
- Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?
- Умеют ли руководители проводить оценку персонала?
- Какую реакцию персонала на предстоящую оценку можно предполагать?

- Какими человеческими, временными, ресурсами располагает организация для проведения оценки?

Анализ методов и подходов

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для организации и что в состоянии организация реализовать.

План работ

Составляется подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.

Проведение

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Анализ и последующие действия

Анализ результатов оценки может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Оценка очень много дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель перед собой ставит организация и какие методы были использованы.

2. Методы проведения регулярной оценки

Регулярная оценка может осуществляться с помощью различных механизмов и методов, которые можно сгруппировать следующим образом:

2.1. Качественные методы

Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

- Метод оценки результатов деятельности.
- Метод групповой дискуссии.
- Метод «глубинного интервью».
- Групповые фокусированные интервью
- Прямое наблюдение.
- Мини-опросы.
- Деловая игра.
- Экзамен (зачет, защита бизнес-плана).

Регулярная оценка результативности деятельности государственных служащих с помощью качественных методов предусматривает также различные формы фиксации результатов. К ним могут относиться следующие виды:

- Матричная форма
- Система эталона
- Система произвольных характеристик

2.2. Количественные методы оценки

В результате применения количественных методов оценки можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относятся:

- Система квалификации по порядку или ранговый метод
- Метод заданной балльной оценки
- Метод свободной балльной оценки
- Система графического профиля.

2.3. Комбинированные методы

В основу комбинированных методов положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

- Тестирование – профессиональное - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и личностных качеств (в том числе развития управленческих способностей и мотиваций деятельности).
- Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.
- Метод фотографии рабочего дня позволяет определить рациональность планирования и распределения рабочего времени сотрудников в течение рабочего дня.
- Метод ранжирования сотрудников по ограниченному набору факторов оценки и распределение их в соответствии с этими факторами по четырем уровням (слабый, удовлетворительный, хороший, отличный).
- В любом случае выбранный способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Очень важно соблюдать в методике оценки следующие условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

3. Субъекты оценки

Нет единого рецепта по определению лиц проводящих оценку персонала. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (Таблица 01).

Таблица 01

| Кто | В каких случаях | Преимущества | Недостатки |
|-------------------------------|--|---|---|
| Непосредственный руководитель | Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность». | Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течении года, и получение обратной связи. Дешево. | Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет «притока свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации |
| Руководитель руководителя | Два способа- участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых, или если цель-«Потенциал» | «Честная игра» Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством | Требует больше затрат и времени |

| Кто | В каких случаях | Преимущества | Недостатки |
|--------------------------------|---|--|--|
| Представитель службы персонала | Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант- при командной работе оценка при окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель- «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании персонала | Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы | Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам. |
| Самооценка | Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы. | Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», оцениваемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии. | Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки, недооценки и неадекватного восприятия. |

В отечественной практике главным субъектом оценки является непосредственный и вышестоящий руководитель работника.

По мнению рядовых служащих и самих руководителей, это во многих случаях ведет к субъективизму оценки, что в свою очередь является основанием для принятия необоснованных решений по поводу найма и продвижения кадров. В связи с планируемым в рамках реформы госслужбы ростом дифференциации оплаты труда госслужащих, есть основания для серьезных опасений, связанных с возможным принятием произвольных решений руководителями.

Решение этой проблемы возможно посредством введения следующих процедур:

1. Формализацией системы оценки (на уровне процедур и оценки потенциала работника)
2. Оценка самого руководителя по результату работы подразделения, которая побуждает руководителя стимулировать карьерный рост сотрудников и поощрять результативность их деятельности
3. Расширение круга субъектов оценки (включая оценку руководителя сотрудниками).

4. Критерии оценки

Оперативная оценка может проводиться на основе экспертных заключений, формализованных параметров и показателей результативности, выражаемых в качественном и количественном измерении, а также других критериев оценки результативности деятельности.

Основное в этом процессе определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки.

- 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
- Критерии оценки сотрудников распределяются по основным группам результативности деятельности:
- выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки);
 - отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение к руководителем; внешний вид и рабочее место);
 - качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
 - коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);
 - понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику).

При формировании критериев оперативной оценки необходимо, чтобы они максимально соответствовали следующим требованиям:

- соответствовали целям и задачам органа исполнительной власти;
- соответствовали критериям производительности и эффективности;
- были ориентированы на услуги конечного пользователя/потребителя;
- способствовали созданию возможностей для реализации сотрудником своего потенциала.

Конкретные критерии и показатели оперативной оценки согласовываются руководителем и сотрудником в соответствии с запланированными задачами. Базовыми критериями в системе планирования, на основе которых оценивается эффективность деятельности государственного служащего, являются:

- Соответствие полученных результатов с запланированными;
- Применение необходимых профессиональных навыков к выполнению поставленных задач;
- Эффективное использование времени и ресурсов, затраченных на выполнение поставленной задачи;
- Удовлетворение ожиданий и потребностей получателя услуг.

При проведении регулярной оценки также целесообразно использование дифференцированных критериев оценки по определенным группам. В качестве примера может быть рассмотрена следующая таблица критериев оценки результативности деятельности государственного служащего:

| Критерии оценки результативности деятельности государственного служащего | Согласованные приоритетные области работы сотрудников (ключевые приоритеты) | Оценки: 5. Отлично 4. Очень хорошо 3. Хорошо 2. Удовлетворительно 1. Неудовлетворительно |
|--|---|---|
| 1. Цели и стратегическое планирование органа исполнительной власти | | |
| 1.1. Принимает активное участие в разработке целей органа исполнительной власти | | |
| 1.2. Действует в соответствии с общими целями и стратегией органа исполнительной власти | | |
| 1.3. Вносит предложения по оптимизации деятельности органа исполнительной власти | | |
| 1.4. Общая оценка | | |
| 2. Инновации | | |
| 2.1. Берет на себя инициативу | | |
| 2.2. Охотно выступает с предложениями по новым услугам и продуктам | | |
| 2.3. Вносит активный вклад в новые разработки, продукты и т.д., в том числе — за пределами области своей ответственности | | |
| 2.4. Открыты для новых методов организации деятельности | | |
| 2.5. Общая оценка | | |
| 3. Качество и пользователи | | |
| 3.1. Предъявляет требования к качеству работы | | |
| 3.2. Ориентирован на пользователей и заинтересованные группы потребителей | | |
| 3.3. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа органа исполнительной власти | | |
| 3.4. Демонстрирует лояльность | | |
| 3.5. Общая оценка | | |
| 4. Сотрудничество | | |
| 4.1. Вносит конструктивный вклад в работу органа исполнительной власти | | |
| 4.2. Нацелен на сотрудничество | | |

| Критерии оценки результативности деятельности государственного служащего | Согласованные приоритетные области работы сотрудников (ключевые приоритеты) | Оценки: 5. Отлично 4. Очень хорошо 3. Хорошо 2. Удовлетворительно 1. Неудовлетворительно |
|---|---|---|
| 4.3. Лояльно принимает решения группы руководителей | | |
| 4.4. Общая оценка | | |
| 5. Служебные обязанности | | |
| 5.1. Является хорошим примером для персонала в повседневной работе | | |
| 5.2. Аккуратно выполняет должностные инструкции | | |
| 5.3. Точно в срок выполняет возложенные на него обязательства | | |
| 5.4. Общая оценка | | |
| 6. Использование ресурсов | | |
| 6.1. Вносит активный вклад в рациональное использование ресурсов органа исполнительной власти | | |
| 6.2. Ориентирован на эффективность и результативность текущей деятельности | | |

5. Основные механизмы комплексной регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих

На основе описанных методов и процедур можно выделить следующие механизмы проведения регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих:

1. Проведение оценки личностных качеств государственных служащих.
2. Проведение оценки профессиональных качеств государственных служащих.
3. Проведение регулярной оценки качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций.
4. Проведение регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих.

На основании пунктов 1, 2, 3 по формализованным критериям возможна разработка и определение системы установления надбавок к должностным окладам государственных служащих.

На основании пункта 4 возможна разработка и определение системы установления премий к должностным окладам государственных служащих.

Рекомендуемая периодичность проведения регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих составляет в среднем 0,5 года, на основании которой происходит пересмотр существенных условий (оплата труда, должностная позиция) трудовой деятельности государственных служащих.

Общее видение процесса внедрения регулярной оценки деятельности государственного служащего в Кыргызской Республике

1. Разработка и утверждение Методик оценки результативности деятельности госслужащих
2. Установление срока проведения оценки не реже чем 1 раз в год

3. Разработка механизмов применения результатов оценки деятельности госслужащих в системе поощрения, оплаты труда, дисциплинарных взысканий, продвижения и т.д.
4. Ответственным за проведение оценки определить статс-секретаря государственного органа
5. Оценку деятельностей руководителя и статс-секретаря государственного органа определить за уполномоченным государственным органом в сфере государственной службы.