

4. Ствольгин, К.В. Политика освобождения граждан от воинской повинности по религиозным убеждениям в Советском государстве (1918-1939 гг.): дис. ... канд. ист. наук: 07.00.03 / К.В. Ствольгин. Минск, 1997.
5. Мигачева, Е.В. Правовые основы реализации права граждан на замену военной службы альтернативной гражданской службой в Российской Федерации и Федеративной Республике Германии: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 20.02.03 / Е.В. Мигачева; Моск. воен. инст. Федер. погр. служ. Рос. Фед. – М., 2004. – 23 с.
6. Ствольгин, К.В. Перспективы альтернативной службы и социальное обслуживание населения в Республике Беларусь / К.В. Ствольгин // Материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2-3 нояб. 2006 г. / Минск, 2006. – 343 с.
7. Докучаева, И.М. Альтернативная гражданская служба Российской Федерации (административно-правовое исследование): автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 20.00.14 / И.М. Докучаева; Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова. – М., 2007. – 26 с.
8. Харашо, В.Г. Особенности правового регулирования труда граждан, проходящих альтернативную гражданскую службу: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 20.00.05 / В.Г. Харашо; Уральск. гос. юрид. акад. – Екатеринбург, 2008. – 33 с.

## **ОЦЕНКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ**

**О.В. Босько**

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Беларусь  
o\_bosko@mail.ru*

Современные быстро меняющиеся социально-экономические условия требуют пересмотра традиционных методов управления и повышения эффективности деятельности органов государственного управления в интересах развития гражданского общества и укрепления государства.

В настоящее время существует значительное число исследований, посвященных эффективности деятельности государственных органов и государственных служащих. Тем не менее, в научной литературе нет единого системного подхода к толкованию понятия оценки эффективности, ее сущности и значения, отсутствуют методы, четкие критерии, показатели и процедуры оценки эффективности.

В общем виде эффективность можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Соответственно, чтобы оценить эффективность, необходимо по заранее выбранным критериям и показателям оценить результаты, затем – затраченные на это ресурсы и сопоставить их.

Однако применительно к деятельности органов государственного управления данная схема не может быть полноценно применена в связи со спецификой деятельности. В подавляющем большинстве случаев результат не только не выражается прибылью, но и не проявляется непосредственно и, кроме того, может выступать в таких формах, которые очень сложно оценить в соотношении с затраченными ресурсами (например, результат может быть не только экономическим, но и социальным, политическим и др.).

Ресурсы, затрачиваемые для получения результата, могут быть материальными, организационными, информационными и др. Как правило, большую часть расходов органов государственного управления составляют трудозатраты. Именно от профессионализма лиц, занятых на государственной службе, в значительной степени зависит эффективность деятельности органов государственного управления [1, с. 1].

Изучение зарубежного опыта позволяет выделить два типа инструментов оценки индивидуальной результативности деятельности [2, с. 209]:

- 1) соглашение о выполнении работ;
- 2) оценка эффективности работы.

Использование соглашений о выполнении работ в большей степени распространено в таких странах, как США, Канада, Новая Зеландия, Австралия. В рамках индивидуальной оценки деятельности персональные соглашения заключаются между служащим и государственным органом или его структурным подразделением (например, департаментом). Заключение соглашения предполагает взаимную договоренность между служащим и его руководителем относительно планируемых достижений

---

на определенный период времени. Практикуется установление таких соглашений на сроки от 3 до 6 месяцев или на 1 год. Заключение соглашений о выполнении работ осуществляется по каскадному принципу, начиная с верхних уровней управления и спускаясь вниз, вплоть до уровня технических исполнителей.

Использование соглашений о выполнении работ позволяет повысить согласованность деятельности подразделений государственных органов, как по вертикали, так и по горизонтали, а также способствует повышению индивидуальной ответственности государственных служащих.

К минусам подобного подхода эксперты относят увеличение объема бумажной работы (т. к. заключение соглашений требует соответствующего документального оформления), особенно, если соглашения заключаются достаточно часто, например, раз в квартал. Следствием этого может стать повышение формального отношения руководителей к заключению соглашений и выставлению оценок за прошедший период, в т.ч. тенденция к усреднению таких оценок.

Второй подход к оценке индивидуальной результативности основан на оценке эффективности работы служащих. В рамках этого подхода наиболее распространена аттестация. Такая оценка эффективности работы служащих применяется в европейских странах: ФРГ, Бельгия, Дания, Нидерланды, Швейцария, Швеция.

В нашей стране в настоящее время государственные служащие проходят аттестацию раз в три года. Это не совпадает со сроками оценки результативности их деятельности, предусмотренными ежегодной отчетностью госорганов. Более того, такая периодичность не позволяет определить индивидуальный вклад государственного служащего в результаты деятельности того государственного органа, в котором он работает, не предоставляет возможность корректировки процесса достижения результатов на промежуточном этапе. Было бы целесообразно предусмотреть помимо традиционной аттестации раз в три года текущую оценку результативности деятельности служащего. В некоторых зарубежных странах такая оценка проводится регулярно в форме отчета служащих за некий отчетный период перед непосредственным руководителем, который дает соответствующие рекомендации, замечания и передает отчет о своих служащих вышестоящему руководству.

Объективная оценка сотрудников должна быть отправной точкой для решения вопроса об их продвижении и материальном стимулировании. В настоящее время результаты прохождения аттестации практически не влияют на оплату труда госслужащих, мало кто из служащих связывает с аттестацией отрицательные ожидания – решение о неполном соответствии должности, понижение в должности или увольнение. В свою очередь руководители считают аттестацию не столько инструментом оценки индивидуальной результативности деятельности, сколько средством мобилизации сотрудников, стимулом к повышению ими квалификации и восстановлению в памяти необходимых для работы сведений.

Таким образом, существует объективная необходимость формирования четких критериев оценки эффективности деятельности сотрудников, которая предполагает разработку определенной балльной шкалы и последующее суммирование баллов, выставленных по каждому из критериев. При этом балльная шкала должна быть адаптирована конкретно под каждую должностную позицию для того, чтобы суммарная оценка была адекватной. Следует исключить ситуации, когда высокая оценка по критериям, малозначимым для данной должности, позволит работнику набрать достаточно высокие общие баллы, несмотря на низкие баллы по более значимым позициям. Поэтому при разработке подобных шкал представляется необходимым определить приоритетность критериев для конкретной должностной позиции.

### **Литература**

1. Мелкумова, М.В. Совершенствование системы материального стимулирования труда федеральных государственных служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.В. Мелкумова; Московский гуманитарный университет. – М., 2009. – 24 с.
2. Шебураков, И.Б. Зарубежный опыт оценки результативности государственных служащих и возможности его использования в отечественной практике / И.Б. Шебураков // Управление и экономика: опыт, теория, практика: материалы научно-практической конференции, Вологда, 10–11 апреля 2009 г. – Вологда: Легия, 2009. – С. 208-217.