

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Южаков В.Н., Добролюбова Е.И.

**Методики оценки кадровых потребностей и
материального стимулирования федеральных
государственных гражданских служащих с учетом
внедрения программно-целевых методов
государственного управления**

Москва 2016

Аннотация. В работе представлены методика оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления и методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления.

Данные методики разработаны с учетом проблем, выявленных в рамках анализа практики нормирования численности и материального стимулирования государственных гражданских служащих, учитывают зарубежный опыт реализации механизмов стратегического управления кадрами, а также практику и требования к внедрению программно-целевых методов управления в Российской Федерации.

Южаков В.Н., директор Центра технологий государственного управления ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,

Добролюбова Е.И., заместитель директора Центр технологий государственного управления ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Методика оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления	7
1.1 Общие положения	7
1.2 Инвентаризация и детализация перечня мероприятий, реализуемых федеральным органом исполнительной власти в рамках исполнения государственных программ.....	11
1.3 Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ	21
1.3.1 <i>Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ проектным способом</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ процессным способом.....</i>	<i>33</i>
1.3.3 <i>Определение кадровых потребностей для реализации функций по обеспечению деятельности федерального органа исполнительной власти.....</i>	<i>46</i>
1.3.4 <i>Определение кадровых потребностей в управленческих кадрах</i>	<i>47</i>
1.4 Разработка плана мер по удовлетворению кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации государственных программ.....	49
2 Методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления	51
2.1 Общие положения	51
2.2 Основные компоненты оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.....	52
2.3 Определение и оценка индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.....	56
2.3.1 <i>Определение индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, участвующих в мероприятиях государственных программ, реализуемых проектным способом.....</i>	<i>56</i>
2.3.2 <i>Определение индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, участвующих в мероприятиях государственных программ, реализуемых процессным способом.....</i>	<i>62</i>
2.4 Оценка результатов деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ.....	69
2.5 Итоговая оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	84

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ГП	государственная программа Российской Федерации
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПП	подпрограмма государственной программы
ТО	территориальные органы федеральных органов исполнительной власти
ФГГС	федеральные государственные гражданские служащие
ФОИВ	федеральный орган исполнительной власти
ФЦП	федеральная целевая программа
ЦА	центральные аппараты федеральных органов исполнительной власти

ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества государственного управления требует значительных изменений в результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих и эффективности использования кадрового потенциала государственной службы. Исследования РАНХиГС, проведенные в 2014 году, выявили, что:

- в настоящее время отсутствует практика определения кадровых потребностей и обоснования оптимизации численности служащих с учетом целей и задач федеральных органов исполнительной власти, мероприятий государственных программ, реализацию которых обеспечивают соответствующие ведомства;

- имеются диспропорции в численности федеральных государственных гражданских служащих по функциональным направлениям деятельности в пользу административно-управленческого персонала;

- при наличии межведомственных различий в практике материального стимулирования служащих (в том числе, в распределении фонда материального стимулирования), взаимосвязь материального стимулирования и результатов деятельности федеральных органов исполнительной власти по достижению целей государственных программ и ведомственных планов деятельности недостаточна;

- имеются существенные разрывы в уровне оплаты труда в зависимости от должности (так в Минфине России разрыв в уровне средней заработной платы федеральных государственных гражданских служащих главной группы категории «руководители» и младшей группы категории «обеспечивающие специалисты» составляет 10,7 раз) и функционального направления деятельности, что снижает прозрачность используемых систем материального стимулирования и негативно влияет на мотивацию

государственных гражданских служащих к повышению результативности профессиональной служебной деятельности.

Вопросы реформирования государственной службы и совершенствования материального стимулирования государственных служащих, в том числе, с использованием показателей результативности их деятельности рассматривались во многих работах. В целом, обзор литературы показывает, что недостаточное внимание уделяется практическим вопросам оценки (прогнозирования) потребностей в численности государственных служащих, а также увязке их материального стимулирования с внедряемыми в настоящее время программно-целевыми методами управления.

На восполнение данного пробела и направлено настоящее исследование, целью которого является разработка методики оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления и методики оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления.

Данные методики разработаны с учетом проблем, выявленных в рамках анализа практики нормирования численности и материального стимулирования государственных гражданских служащих, учитывают зарубежный опыт реализации механизмов стратегического управления кадрами, а также практику и требования к внедрению программно-целевых методов управления в Российской Федерации.

В рамках методик учтена специфика реализации мероприятий государственных программ процессным и проектным способом, предложены количественные подходы к оценке потребностей в кадровом обеспечении реализации государственных программ, планированию и оценке результативности деятельности государственных служащих.

1 Методика оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления

1.1 Общие положения

Настоящая методика оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления (далее – методика) предназначена для определения оптимальной численности и требований к должностной структуре государственных гражданских служащих для реализации мероприятий государственных программ Российской Федерации.

Сфера применения методики – формирование и реализация кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти, осуществляющих реализацию государственных программ Российской Федерации.

Целью методики является создание условий для формирования кадрового потенциала, необходимого для достижения результатов реализации государственных программ Российской Федерации.

Методика предусматривает решение следующих задач:

- определение оптимальной численности государственных гражданских служащих, необходимой для реализации мероприятий государственных программ (с учетом типов мероприятий), а также для обеспечения деятельности федерального органа исполнительной власти по реализации государственных программ;
- определение требований к должностной структуре кадровых ресурсов для реализации мероприятий государственных программ;
- определение требований к специфическим навыкам и квалификации служащих для реализации государственных программ Российской Федерации.

Настоящая методика предусматривает определение кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти на среднесрочную перспективу (на очередной финансовый год и плановый период), однако с учетом сроков реализации государственных программ может использоваться и для оценки кадровых потребностей на более длительный период (на период реализации программы). При проведении оценки кадровых потребностей учитываются как текущие уровни трудозатрат и объема исполнения государственных функций (оказания государственных услуг), так и прогнозируемые с учетом реализации мероприятий государственных программ изменения в составе и объеме исполняемых государственных функций, требования к их реализации с точки зрения порядка исполнения административных процедур и качества исполнения.

Определение кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления предусматривает выполнение следующих основных этапов.

1. Инвентаризация и детализация перечня мероприятий, реализуемых федеральным органом исполнительной власти в рамках исполнения государственных программ. Выполнение данного этапа подразумевает как выделение перечня мероприятий, ответственным исполнителем которых является федеральный орган исполнительной власти, так и классификацию данных мероприятий по способу их реализации (проектному либо процессному) в зависимости от того комплекса государственных функций, которые отнесены к соответствующему мероприятию государственной программы.

2. Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ. Реализация данного этапа позволяет, исходя из способа реализации мероприятия и типа функций, необходимых для

реализации мероприятия, определить потребности в численности государственных гражданских служащих, в том числе, в разрезе должностной структуры, функциональных направлений деятельности и направлений профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

3. Сопоставление человеческих ресурсов федерального органа исполнительной власти и кадровых потребностей для реализации государственных программ и разработка плана мер по удовлетворению кадровых потребностей. На данном этапе проводится сопоставление имеющихся в распоряжении органа кадровых ресурсов (в том числе, с учетом прогноза их изменения) и оценок кадровых потребностей органа для реализации мероприятий государственных программ. На основе выявленных несоответствий (пробелов) формируются предложения по корректировке штатной численности и штатного расписания органа исполнительной власти, а также по проведению мероприятий, направленных на повышение квалификации, подготовку и переподготовку кадров.

Общий алгоритм определения кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти для реализации мероприятий государственных программ, предусмотренный настоящей методикой, приведен на рисунке 1.1.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1.1 – Общий алгоритм определения кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти для реализации мероприятий государственных программ

Методика предполагает возможность синхронизации проведения оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти для реализации государственных программ с процедурами бюджетного планирования на очередной финансовый год и плановый период¹.

Использование методики оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления позволит принимать обоснованные решения по корректировке штатной численности и внутренней структуры федеральных органов исполнительной власти, создаст условия для усиления ответственности государственных гражданских служащих за достижение результатов реализации государственных программ, позволит повысить качество формируемой кадровой политики и результативность мероприятий по повышению квалификации и переподготовке персонала.

1.2 Инвентаризация и детализация перечня мероприятий, реализуемых федеральным органом исполнительной власти в рамках исполнения государственных программ

Утвержденный Правительством Российской Федерации перечень государственных программ [1] предусматривает одновременное исполнение федеральным органом исполнительной власти нескольких государственных программ. При этом, поскольку в отношении государственной программы федеральный орган исполнительной власти может играть различную роль (ответственного исполнителя, соисполнителя, участника), на первоначальном

¹ В условиях однолетнего федерального бюджета оценка кадровых потребностей на плановый период осуществляется исходя из параметров корректировок государственных программ Российской Федерации.

этапе необходимо проведение инвентаризации государственных программ Российской Федерации, в которых принимает участие рассматриваемый федеральный орган исполнительной власти, с целью выявления перечня мероприятий, за выполнение которых он отвечает.

Важно подчеркнуть, что инвентаризация мероприятий государственных программ, в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти, не идентична ведомственному распределению расходов федерального бюджета на реализацию государственных программ. Во-первых, все расходы на содержание центрального аппарата и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, являющихся ответственными исполнителями нескольких государственных программ, отнесены к непрограммным видам деятельности, однако такое распределение бюджетных средств не означает, что кадровый потенциал таких органов задействован исключительно в непрограммных направлениях деятельности. Напротив, если на федеральный орган исполнительной власти возложена ответственность за достижение результатов нескольких государственных программ, государственные гражданские служащие данного органа должны быть в большей степени ориентированы на реализацию программных мероприятий. Во-вторых, с целью упрощения бюджетного планирования, расходы на оплату труда государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, являющихся ответственными исполнителями одной государственной программы либо являющихся соисполнителями и (или) участниками реализации государственных программ, как правило, включены в одно мероприятие. Тем не менее, данные кадровые ресурсы должны быть задействованы в реализации всех мероприятий, ответственным исполнителем которых является соответствующий федеральный орган исполнительной власти.

Информационной базой для проведения инвентаризации мероприятий государственных программ, реализуемых федеральным органом исполнительной власти, являются детальные планы-графики реализации государственных программ либо их проекты (подготавливаемые в соответствии с корректировкой федерального закона о федеральном бюджете), либо (при отсутствии детальных планов-графиков реализации государственных программ) – перечни основных мероприятий государственных программ, утвержденные в составе государственных программ и перечни мероприятий федеральных целевых программ, включенных в состав государственных программ¹. При проведении инвентаризации учитываются все государственные программы, в реализации которых принимает участие соответствующий федеральный орган исполнительной власти, а также учитывается роль данного федерального органа исполнительной власти в отношении данной программы (поскольку роль ответственного исполнителя (соисполнителя) предполагает наличие дополнительных кадровых ресурсов для осуществления координации, сбора и обработки, анализа отчетных данных участников, мониторинга и оценки результативности и эффективности реализации государственной программы либо подпрограммы).

При проведении инвентаризации мероприятий государственных программ по каждому мероприятию определяется:

- наименование государственной функции (государственных функций), в рамках которых осуществляется реализация мероприятия;
- тип государственной функции (государственных функций), в рамках которых осуществляется реализация мероприятия;

¹ Поскольку мероприятия ФЦП подлежат отражению в детальных планах-графиках реализации госпрограмм, при наличии таких документов рассмотрение ФЦП отдельно не требуется. В отсутствие утвержденных детальных планов-графиков (их проектов) используются сведения о мероприятиях ФЦП, утвержденных в составе ФЦП.

- способ реализации мероприятия исходя из типа государственной функции (государственных функций).

Наименования государственных функций, реализуемых при выполнении мероприятия государственной программы, формулируются в соответствии с положением о федеральном органе исполнительной власти.

Тип государственной функции (функциональное направление деятельности), в рамках реализации которой должно быть реализовано мероприятие, указывается в соответствии с классификацией, приведенной в таблице 1.1. В рамках одного мероприятия государственной программы могут быть объединены несколько государственных функций, в том числе, относящихся к различным функциональным направлениям деятельности.

В случае выделения подпрограмм по обеспечению реализации государственных программ мероприятия основных подпрограмм и ФЦП, как правило, реализуются в рамках основной деятельности федеральных органов исполнительной власти, мероприятия обеспечивающих подпрограмм – в рамках обеспечивающих направлений деятельности федеральных органов исполнительной власти.

В зависимости от типа государственной функции определяется способ реализации соответствующего мероприятия государственной программы. В случае если к одному мероприятию государственной программы отнесены как функции, предусматривающие проектный способ реализации мероприятий, так и функции, предполагающие процессный способ реализации мероприятий, для целей определения кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти рекомендуется провести детализацию данных мероприятий с тем, чтобы каждому из них соответствовал только один способ реализации. Способы реализации мероприятий государственных программ в разрезе типов государственных функций (функциональных направлений деятельности государственных служащих) приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Способы реализации мероприятий государственных программ в зависимости от типов задействованных государственных функций

Функциональное направление деятельности (тип функции)	Способ реализации мероприятия государственной программы
А. Управление деятельностью федерального органа исполнительной власти	Подразумевает управление реализацией мероприятий, реализуемых в рамках как основных, так и обеспечивающих функций. Потребности в управленческих кадрах определяются исходя из объема потребностей в кадрах государственной гражданской службы, необходимых для

Продолжение таблицы 1.1

Функциональное направление деятельности (тип функции)	Способ реализации мероприятия государственной программы
	реализации мероприятий, осуществляемых в рамках основной и обеспечивающей деятельности федерального органа исполнительной власти
Б. Основная деятельность федерального органа исполнительной власти (деятельность, направленная на достижение целей государственных программ, иных стратегических документов, направлений непрограммной деятельности)	
Б.1 Выработка и реализация государственной политики (включает нормативно-правовое регулирование и реализацию государственной политики, в том числе на основе реализации практических мероприятий, проектов и т.д.) ¹	проектный
Б.2 Государственный контроль (надзор) (включает контрольно-надзорные функции федеральных органов исполнительной власти, предусмотренные перечнем (реестром) государственных услуг и контрольно-надзорных функций, осуществляемых федеральными органами исполнительной власти, по которым должны быть разработаны административные регламенты)	процессный
Б.3. Оказание (предоставление) государственных услуг (включает государственные услуги,	процессный

¹ Данное направление учитывается для федеральных служб и федеральных агентств, в состав компетенции которых входит разработка государственной политики в установленной сфере, а также обеспечение реализации государственной политики путем реализации государственных функций, не связанных с осуществлением государственного контроля (надзора) и предоставлением государственных услуг. В частности, к реализации государственной политики может относиться организация выполнения практических мероприятий (реализация проектов, программ) в сфере деятельности федерального органа исполнительной власти.

оказываемые федеральными органами исполнительной власти, и включенные в перечень (реестр) государственных услуг и контрольно-надзорных функций, осуществляемых федеральными органами исполнительной власти, по которым должны быть разработаны административные регламенты);	
В. Обеспечение основной деятельности федерального органа исполнительной власти	
В.1. Кадровое обеспечение	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.2. Финансово-бухгалтерское обеспечение и контрольно-ревизионная деятельность (финансовый контроль), предоставление отчетности	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.3. Правовое обеспечение	процессный ¹ (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.4. Документационное обеспечение, делопроизводство, контроль за исполнением поручений	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.5. Информационное обеспечение	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.6. Государственные закупки	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.7. Международное сотрудничество (если целью деятельности федерального органа исполнительной власти не является развитие международного сотрудничества)	проектный
В.8. Административно-хозяйственное, материально-техническое обеспечение	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)
В.9. Обеспечение защиты и безопасности.	процессный (кадровые потребности определяются в зависимости от объема основной деятельности)

Источник: составлено авторами.

По итогам проведения инвентаризации и детализации мероприятий государственных программ, за реализацию которых отвечает федеральный орган исполнительной власти, формируется отчетная форма, приведенная в таблице 1.2.

¹ Функции по выработке государственной политики, в том числе, по разработке проектов нормативных правовых актов, оценке регулирующего воздействия, мониторингу правоприменительной практики реализуются проектным способом в рамках основной деятельности (направление Б.1).

В отчетную форму инвентаризации вносятся сведения обо всех мероприятиях государственных программ, в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти. Сведения вносятся в разрезе государственных программ. По каждой государственной программе приводится роль данного федерального органа исполнительной власти (ответственный исполнитель, соисполнитель, участник).

Наименования подпрограмм (ФЦП) (графа 1) и основных мероприятий подпрограмм (графа 3) вносятся в соответствии с государственной программой. По ФЦП основные мероприятия не вносятся (графа 3 не заполняется). Сведения о роли федерального органа исполнительной власти по отношению к подпрограмме/ФЦП (соисполнитель, т.е. ответственный за реализацию подпрограммы, участник, государственный заказчик-координатор, государственный заказчик) вносятся в соответствии с паспортом подпрограммы (ФЦП).

Таблица 1.2 – Форма инвентаризации и детализации перечня мероприятий, реализуемых федеральным органом исполнительной власти в рамках исполнения государственных программ

Наименование подпрограммы, ФЦП	Роль в реализации подпрограммы (ФЦП)	Наименование основного мероприятия	Наименование мероприятия	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат реализации мероприятия	Наименование государственной функции, реализуемой в рамках мероприятия	Тип государственной функции	Способ реализации мероприятия
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>1. Государственная программа (наименование), роль федерального органа исполнительной власти (ответственный исполнитель, соисполнитель, участник)</i>								
<i>ППП 1</i>	<i>(соисполнитель, участник)</i>	<i>Основное мероприятие 1</i>	<i>Мероприятие 1.1</i>	<i>с ... по (только для мероприятий, реализуемых проектным способом)</i>	<i>в соответствии с планом-графиком (ГП)</i>	<i>в соответствии с положением о ФОИВ</i>	<i>см. таблицу 1.1</i>	<i>проектный, процессный</i>

Источник: составлено авторами

Наименования мероприятий вносятся в графу 4 в соответствии с детальными планами-графиками реализации государственной программы (либо их проектами). В отсутствие детальных планов-графиков графа 4:

- по основным мероприятиям подпрограмм заполняется только в части детализации основных мероприятий в соответствии со способами их реализации;

- по ФЦП заполняется в соответствии с данными ФЦП.

В графе 5 приводятся сроки реализации мероприятия в соответствии с детальным планом-графиком. При этом по мероприятиям, реализуемым проектным способом, указываются даты. По мероприятиям, реализуемым процессным способом:

- в случае если в течение планового (трехлетнего) периода предполагается сохранение исполнения данной государственной функции указывается «постоянно»;

- в случае если в соответствии с положениями государственной программы предполагается прекращение исполнения государственной функции, указывается планируемый срок окончания реализации мероприятия;

- в случае если в соответствии с положениями государственной программы предполагается введение новой государственной функции, указывается предполагаемый срок начала ее исполнения.

В графе 6 приводится ожидаемый результат реализации мероприятия в соответствии с детальным планом-графиком реализации государственной программы (либо, при его отсутствии – в соответствии с государственной программой).

В графе 7 приводятся наименования государственных функций, задействованных в реализации данного мероприятия в соответствии с положением о федеральном органе исполнительной власти. При отсутствии таких функций в положении указывается «не предусмотрено» и приводится примечание, предусматривающее либо:

- предложения по корректировке положения о федеральном органе исполнительной власти, обусловленные планируемыми в соответствии с государственной программой изменениями в нормативной правовой базе в сфере деятельности федерального органа исполнительной власти;

- предложения по исключению мероприятия из состава государственной программы, плана по ее реализации (в данном случае кадровые потребности на реализацию такого мероприятия на последующих этапах не оцениваются).

В графе 8 приводится тип государственной функции, в графе 9 – способ реализации мероприятия (данные определяются в соответствии с таблицей 1.1 настоящей методики).

Проведение инвентаризации и детализации мероприятий государственных программ, в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти, позволяет оценить степень внедрения программно-целевых методов в его деятельность и выявить перечень государственных функций, реализация которых не предусмотрена государственными программами. Наличие государственных функций, относящихся к основной деятельности федерального органа исполнительной власти, но не включенных в состав мероприятий государственных программ, может свидетельствовать о наличии избыточных функций, поскольку, по формальным признакам, данные государственные функции не обеспечивают достижение целей государственных программ – конечных общественно значимых результатов деятельности федеральных органов исполнительной власти. Целесообразность исполнения таких функций (и соответственно планирования кадрового обеспечения на их исполнение) подлежит отдельному анализу и требует отдельного обоснования.

1.3 Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ

1.3.1 *Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ проектным способом*

Оценка кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ проектных способов исходит из потребностей в трудозатратах и квалификации кадров для конкретных этапов проектного цикла. Основные этапы проектного цикла приведены на рисунке 1.2.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1.2 – Основные этапы проектного цикла

На этапе *инициации проекта* проводится определение проекта, предварительная оценка целесообразности его реализации, принимается решение о том, насколько необходима его реализация. Например, инициацией проекта можно считать предложения федеральных органов исполнительной власти по разработке тех или иных нормативных правовых актов; принятию «дорожных карт» и планов мероприятий; проведению тех или иных работ. К этапу инициации проектов относится проработка тех или

иных общих задач, сформулированных в рамках государственной программы, а также в поручениях, содержательно связанных с реализацией мероприятий, предусмотренных государственной программой.

Одним из наиболее трудозатратных этапов проектной деятельности является *разработка проекта* – этап, требующий, как правило, наибольшего разнообразия компетенций и навыков, проведения глубокого анализа предмета проекта, в том числе (если речь идет о нормативных правовых актах) – оценки регулирующего воздействия.

В практике федеральных органов исполнительной власти существенные трудозатраты связаны и с реализацией этапа по сопровождению рассмотрения и утверждения проекта, что обусловлено необходимостью прохождения согласительных процедур, а также (в случае с федеральными законами) – сопровождения инициативы при ее рассмотрении в Государственной Думе.

Реализация проекта также требует трудозатрат, однако состав компетенций на данном этапе меняется. В частности, на этапе реализации проектов часто необходима организация и проведение государственных закупок, проведение мониторинга и контроля за реализацией мероприятий подрядчиками и т.д. Таким образом, данный этап выполнения проекта в основном требует компетенций в сфере организации деятельности, координации работ, проведения текущего мониторинга. На этапе реализации проектов в большей степени задействованы функциональные подразделения, осуществляющие обеспечивающие функции в федеральном органе исполнительной власти (прежде всего, структурные подразделения в сфере экономики и финансов). Однако реализация проекта может предполагать и проведение отдельных мероприятий силами государственных гражданских служащих (например, мероприятий обучающего и разъяснительного характера), в этом случае требуется активное участие основных структурных подразделений федерального органа исполнительной власти.

Наконец, этап оценки результативности и эффективности проекта предполагает как анализ достигнутых результатов, так и социально-экономических эффектов, обусловленных реализацией проекта. Данный этап требует от участников наличия специальных знаний и навыков, как в предметной области, так и в сфере методов и технологий проведения оценки.

Особенностью оценки кадровых потребностей для реализации проектов является срочный характер проектов, что требует для организации их подготовки и исполнения формирования проектных групп. Поскольку на разных этапах проектного цикла требуются различные компетенции и варьируются общие трудозатраты, представляется целесообразным введение практики планирования (а впоследствии – и учета) рабочего времени в разрезе проектов, предполагающего участие значительной части гражданских служащих в разработке и реализации нескольких проектов. При этом, как правило, служащие, обладающие уникальными компетенциями, знаниями и навыками, участвуют в большем числе проектов, чем служащие, занятые непосредственно администрированием проектной работы (сбором и обобщением плановой и отчетной информации, отслеживанием хода подготовки и реализации проекта и т.д.).

Общие рекомендации по распределению трудозатрат в разрезе этапов реализации проектов и групп должностей государственных гражданских служащих приведены в таблице 1.3. При использовании данных рекомендаций, носящих индикативный характер, важно учитывать индивидуальные характеристики конкретного мероприятия, связанные со степенью сложности реализации конкретного проекта, сроками его реализации, числом участников, деятельность которых предполагается координировать и т.д. Приведенные общие рекомендации исходят из:

- особенностей кадровых потребностей на каждом этапе проектного цикла (с точки зрения общих трудозатрат и потребностей в специфических компетенциях);

- принципа рационального распределения трудозатрат, при котором функции, которые могут быть выполнены служащими, замещающими более низкие должности, не осуществляются служащими, замещающими должности, отнесенные к более высоким группам.

В соответствии со стандартом проектного менеджмента [3] у каждого проекта должен быть определен куратор (обычно на уровне заместителя руководителя федерального органа исполнительной власти либо на уровне руководителя структурного подразделения) и менеджер проекта (руководитель среднего и нижнего звена, ответственный за реализацию проекта). В приведенной ниже таблице не учтены требования к трудозатратам руководителей проектов, поскольку в соответствии с общей логикой данных методических рекомендаций кадровые потребности в управленческом персонале являются производными от кадровых потребностей в основном и обеспечивающем персонале федерального органа исполнительной власти.

Рекомендации приведены в форме интервалов распределения общих трудозатрат на реализацию проектов, поскольку в зависимости от типа проектов общий объем трудозатрат может различаться.

При определении трудозатрат по конкретным проектам необходимо учитывать, что на уровень кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти в части реализации мероприятий госпрограмм по проектному принципу влияет и привлечение подрядных организаций либо дирекций к подготовке, либо к управлению реализацией проекта (в частности, такая практика распространена при реализации мероприятий ФЦП).

Таблица 1.3 – Общие рекомендации по распределению трудозатрат в разрезе этапов реализации проектов и групп должностей государственных гражданских служащих

Этап проекта	Доля трудозатрат на реализацию этапа проекта	Распределение трудозатрат по должностным группам государственных гражданских служащих		
		ведущая группа	старшая группа	младшая группа
		- осуществляет оперативное (текущее) содержательное руководство подготовкой и реализацией проектов повышенной сложности - формирует экспертную позицию органа по вопросам повышенной сложности - осуществляет оценку результативности реализации проекта	- содержательно участвует в разработке и реализации проекта (разрабатывает документы) - осуществляет оперативное содержательное руководство относительно простыми проектными работами - участвует в оценке результативности реализации проектов	- осуществляет поиск, свод и первичное обобщение данных - выполняет организационные функции в рамках реализации проекта - осуществляет мониторинг хода реализации проекта - подготавливает базовые отчетные и презентационные материалы - осуществляет делопроизводство и учет по проекту
Инициация проекта	5 – 10%	30 - 40%	30 – 40%	20 – 40%
Подготовка проекта	20 – 40%	25 – 40%	30 – 40%	20 – 45%
Согласование и утверждение проекта	10 – 25%	20 – 30%	30 – 40%	30 – 50%
Реализация и мониторинг	20 – 30%	15 – 25%	25 – 35%	40 – 60%
Оценка результативности и эффективности проекта	10%	25 – 40%	30 – 40%	20 – 45%

Источник: составлено авторами

Для формирования сводных данных о кадровых потребностях для реализации мероприятий государственных программ проектным способом рекомендуется использовать табличную форму, приведенную в таблице 1.4. В таблице приведен условный пример расчета трудозатрат на реализацию проекта.

Сводная форма оценки трудозатрат по мероприятиям государственных программ, выполняемых проектным способом, заполняется для всех мероприятий данного типа на период, соответствующий сроку определения кадровых потребностей (т.е. либо на среднесрочный трехлетний период, либо на долгосрочный период – до конца реализации государственной программы, но в пределах сроков реализации соответствующих проектов).

В графы 1 и 2 заносятся данные о номере и наименовании мероприятия, реализуемого проектным способом. В графе 3 отражается тип проекта. Рекомендуется использовать следующие типы проектов, широко применяемые в практике государственного управления:

- выработка государственной политики: данный тип проекта предусматривает разработку стратегических документов в сфере деятельности федерального органа исполнительной власти;
- разработка нормативных правовых актов;
- организация реализации практических мероприятий проектным способом (например, организация закупок продукции, распределение субсидий на конкурсной основе и т.д.);
- реализация международных проектов;
- иные типы проектов (не соответствующие приведенным выше).

В графе 4 отражаются все этапы реализации проекта, запланированные на период, на который определяются кадровые потребности. При этом для уже начатых проектов реализованные этапы (и этапы, реализация которых должна завершиться до начала планового периода) не отражаются.

Таблица 1.4 – Сводная форма оценки трудозатрат для реализации мероприятий государственных программ проектным способом

№	Наименование мероприятия, реализуемого проектным способом	Тип проекта	Этап реализации	Срок реализации		Направление функциональной деятельности (специализация)	Трудозатраты (чел./мес.)			
				начало	окончание		Всего	Ведущая группа	Старшая группа	Младшая группа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Совершенствование налогообложения малого и среднего предпринимательства	НПА	Всего по проекту	01.16	06.19	Всего	65,5	11	21	33,5
			Инициация	01.16	03.16	П.21.8 – регулирование предпринимательской деятельности	4	1	1	2
			Подготовка проекта	03.16	06.16	Итого по этапу	23	5	9,5	8,5
						П.21.8 – регулирование предпринимательской деятельности	17	3	6	8
						П.20.6 – регулирование в области специальных налоговых режимов	3	2	1	
						П.20.12 – подготовка прогнозов сбора налоговых платежей	0,5		0,5	

Продолжение таблицы 1.4

№	Наименование мероприятия, реализуемого проектным способом	Тип проекта	Этап реализации	Срок реализации		Направление функциональной деятельности (специализация)	Трудозатраты (чел./мес.)			
				начало	окончание		Всего	Ведущая группа	Старшая группа	Младшая группа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	<i>Совершенствование налогообложения малого и среднего предпринимательства (продолжение)</i>	<i>НПА</i>	<i>Подготовка проекта</i>	<i>03.16</i>	<i>06.16</i>	<i>П.4.9 – Проведение правовой и антикоррупционной экспертиз проектов законодательных актов и иных нормативных правовых актов</i>	<i>0,5</i>		<i>0,5</i>	
						<i>П.18.21 – Проведение финансово-экономической экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов</i>	<i>0,5</i>		<i>0,5</i>	
						<i>П.21.17 Осуществление оценки регулирующего воздействия</i>	<i>1,5</i>		<i>1</i>	<i>0,5</i>
			<i>Согласование и утверждение</i>	<i>07.16</i>	<i>10.16</i>	<i>П.21.8 – регулирование предпринимательской деятельности</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
			<i>Реализация проекта</i>	<i>01.17</i>	<i>12.18</i>	<i>П.21.8 – регулирование предпринимательской деятельности</i>	<i>16</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>10</i>
			<i>Оценка проекта</i>	<i>01.19</i>	<i>06.19</i>	<i>Итого по этапу</i>	<i>14,5</i>	<i>2</i>	<i>4,5</i>	<i>8</i>
						<i>П.21.8 – регулирование предпринимательской</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>

Продолжение таблицы 1.4

№	Наименование мероприятия, реализуемого проектным способом	Тип проекта	Этап реализации	Срок реализации		Направление функциональной деятельности (специализация)	Трудозатраты (чел./мес.)			
				начало	окончание		Всего	Ведущая группа	Старшая группа	Младшая группа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						<i>деятельности</i>				
						<i>П.21.17 Осуществление оценки регулирующего воздействия</i>	7	1	2	4
						<i>П.18.21 – Проведение финансово-экономической экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов</i>	0,5		0,5	

Источник: составлено авторами

В графах 5 и 6 приводятся данные о сроках начала и окончания реализации проекта в целом и его этапов, что позволяет распределить кадровые потребности органа власти во времени. Так из приведенного в таблице 1.4 условного примера следует, что при общей длительности проекта в 42 месяца и общей потребности в кадровых ресурсах в объеме 65,5 человеко-месяцев, данная потребность распределена по этапам проекта неравномерно. Наиболее интенсивным периодом работы является подготовка проекта – для данного этапа с планируемой продолжительностью в 3-4 месяца потребуются трудозатраты в объеме 23 человеко-месяцев (т.е. потребуется задействовать проектную группу, состоящую из 9 человек с учетом различных компетенций, причем часть служащих будет занята реализацией проекта частично). На этапе реализации, напротив, интенсивность трудозатрат сократится до 16 человеко-месяцев в течение 24 календарных месяцев, что позволит высвободить кадровые ресурсы для участия в реализации иных проектных мероприятий.

В графе 7 приводятся данные о направлении функциональной деятельности и специализации государственных гражданских служащих, чье участие требуется на каждом этапе проекта. При определении направлений функциональной деятельности рекомендуется использовать разработанный Минтрудом России Перечень направлений и специализаций профессиональной деятельности гражданской службы [4].

В графах 9-11 приводятся данные о трудозатратах государственных гражданских служащих в разрезе направлений функциональной деятельности и специализации и этапов реализации проектов. В графе 8 данные о трудозатратах суммируются. Такая детальная оценка потребностей позволяет на последующих этапах сопоставить объем кадровых потребностей с имеющимся кадровым потенциалом и разработать предложения по повышению квалификации кадров.

Исходя из сводных форм оценки трудозатрат для реализации мероприятий государственных программ проектным способом по каждому

мероприятию (проекту) по всем государственным программам, в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти, формируется итоговая сводная оценка потребности в кадровом обеспечении на очередной финансовый год и плановый период (либо на долгосрочный период). Потребности в кадровых ресурсах определяются в человеко-месяцах.

Исходя из итогового расчета потребностей в кадровых ресурсах для реализации мероприятий государственных программ проектным способом рассчитывается необходимая численность сотрудников для выполнения соответствующих мероприятий отдельно на каждый год по формуле:

$$S_p = \frac{L_m}{11}, \quad (1)$$

где L_m – расчетная потребность в кадровых ресурсах (человеко-месяцев).

Если потребность в численности кадров S_p варьируется по годам в пределах 5-10%, соответствующие колебания могут быть нивелированы путем привлечения временных сотрудников по трудовым договорам либо на основе корректировки сроков реализации отдельных проектов. При более существенной вариации необходимо перераспределение кадровых ресурсов на реализацию проектных мероприятий.

Таблица 1.5 – Обобщение кадровых потребностей на реализацию мероприятий государственных программ проектным способом по годам реализации (чел./мес.)

Наименование ГП, ПГП, ФЦП	Направление функциональной деятельности (специализация)	Очередной финансовый год				Первый год планового периода				Второй год планового периода			
		всего о	ведущая я	старшая я	младшая я	всего о	ведущая я	старшая я	младшая я	всего о	ведущая я	старшая я	младшая я
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ГП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
ПГП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
...													
ФЦП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
ГП 2													
...													
ИТОГО по ФОИВ	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												

Источник: составлено авторами

1.3.2 Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ процессным способом

Значительная часть мероприятий государственных программ реализуется процессным способом, т.е. подразумевает обеспечение реализации государственных функций, в том числе, предоставление государственных услуг. Для определения кадровых потребностей для реализации мероприятий данного типа необходимо:

- провести оценку текущих трудозатрат и объема реализации государственных функций, исполняемых в рамках реализации соответствующих мероприятий государственных программ;
- оценить влияние мер, предусмотренных в рамках государственной программы (в том числе, целевых значений показателей, мер государственного регулирования), а также тенденций развития сферы реализации государственной программы на изменение трудозатрат на реализацию данных функций;
- сформировать прогноз кадровых потребностей, необходимых для реализации государственных функций процессным способом, на среднесрочную перспективу (либо на долгосрочную перспективу до конца реализации государственных программ).

Оценка кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти осуществляется по всем мероприятиям государственных программ, реализуемым процессным способом, в разрезе:

- типов государственных функций (см. таблицу 1.1);
- наименований государственных функций;
- мероприятий государственных программ;
- направлений функциональной деятельности (специализации);
- групп должностей государственной гражданской службы.

Для федеральных органов исполнительной власти, имеющих территориальные органы, оценка проводится как по центральному аппарату, так и по территориальным органам.

Как и в случае с мероприятиями государственных программ, реализуемыми с использованием проектных методов, на данном этапе трудозатраты обеспечивающих подразделений и трудозатраты управленческого персонала не учитываются.

Для определения фактических текущих трудозатрат на реализацию государственных функций используются методы хронометража рабочего времени и экспертных оценок. Форма обобщения данных приведена в таблице 1.6.

Основанием для заполнения формы являются результаты инвентаризации и детализации мероприятий государственных программ, реализуемых федеральным органом исполнительной власти (в части мероприятий, реализуемых процессными способами).

Для целей прогнозирования кадровых потребностей (в том числе, принятия решений по перераспределению кадровых ресурсов между проектными и процессными направлениями деятельности) по каждой государственной функции указывается направление функциональной деятельности (специализация) соответствующих служащих. Некоторые функции (например, проведение комплексного экологического мониторинга) могут требовать участия специалистов с различной специализацией. При определении направлений функциональной деятельности рекомендуется использовать разработанный Минтрудом России Перечень направлений и специализаций профессиональной деятельности гражданской службы [4].

Сроки реализации функций указываются только в случае реализации новых государственных функций (в данном случае указывается срок начала реализации функции) либо в случае ожидаемого прекращения реализации функции (в этом случае указываются сроки окончания реализации функции).

Трудозатраты указываются в разрезе групп должностей государственных гражданских служащих.

Для целей дальнейшего прогнозирования трудозатрат в данной форме также указываются показатели, характеризующие объем исполнения функции. К таким показателям относятся, например:

- количество оказанных государственных услуг, определяется по форме статистического наблюдения № 1-ЕГУ (по видам государственных услуг и форме их предоставления: непосредственно федеральным органом исполнительной власти, с использованием центров «Мои документы» либо в электронном виде);
- количество проведенных контрольно-надзорных мероприятий (по видам), определяется по форме статистического наблюдения № 1-контроль.

Для наиболее массовых государственных функций (государственных услуг) рекомендуется определять трудозатраты в разрезе административных процедур. Перечень административных процедур и рекомендуемое соотношение трудозатрат по группам должностей государственных гражданских служащих приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.6 – Оценка текущих трудозатрат на реализацию мероприятий государственных программ процессным способом

№	Наименование мероприятия, реализуемого проектным способом	Тип функции	Наименование функции	Показатель объема исполнения функции	Направление функциональной деятельности (специализация)	Срок реализации		Трудозатраты (чел./мес.)			
						начало	окончание	Всего	Ведущая группа	Старшая группа	Младшая группа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1											

Таблица 1.7 – Рекомендации по распределению трудозатрат в зависимости от типовых административных процедур, предусмотренных в рамках реализации государственной функции реализуемых процессным способом

Тип функции	Наименование типовой процедуры по направлению функциональной деятельности	Ведущая группа должностей	Старшая группа должностей	Младшая группа должностей
1	2	3	4	5
Осуществление контрольно-надзорной деятельности	Осуществление контроля обеспечения полномочий Российской Федерации в субъектах Российской Федерации	20-30%	30-40%	30-50%
	Проведение постоянного мониторинга на объекте контроля (надзора)	0-10%	30-40%	50-60%
	Проведение дистанционного мониторинга объекта контроля (надзора)	0-10%	30-40%	50-70%
	Освидетельствование объекта контроля (надзора)	0-10%	40-50%	40-60%
	Формирование и утверждение (ежегодного) плана проведения проверок	0-10%	40-50%	40-60%
	Проведение плановой документарной (камеральной) проверки (обследования)	0-10%	30-40%	50-70%
	Проведение внеплановой документарной (камеральной) проверки (обследования)	10-20%	30-40%	40-60%
	Проведение плановой выездной проверки	10-20%	40-60%	20-50%
	Проведение внеплановой выездной проверки	10-20%	40-60%	20-50%
	Формирование и ведение реестров, кадастров, регистров, перечней, каталогов, лицевых счетов для обеспечения контрольно-надзорных полномочий	0-10%	30-40%	50-70%
	Осуществление контроля исполнения предписаний, решений и других распорядительных документов	0-10%	30-40%	50-70%
Осуществление контрольно-надзорной деятельности	Проведение учета результатов надзорно-контрольной деятельности	0-10%	30-40%	50-70%

Продолжение таблицы 1.7

Тип функции	Наименование типовой процедуры по направлению функциональной деятельности	Ведущая группа должностей	Старшая группа должностей	Младшая группа должностей
Предоставление государственных услуг	Прием и согласование документации, заявок, заявлений	0-10%	10-20%	70-90%
	Предоставление информации из реестров, баз данных, выдача справок, выписок, документов, разъяснений и сведений	0-10%	10-30%	60-90%
	Аккредитация, аттестация, допуск, прием квалификационных экзаменов	10-20%	30-50%	30-60%
	Получение и предоставление выплат, возмещение расходов	0-10%	10-30%	60-90%
	Регистрация прав, предметов	0-10%	20-30%	60-80%
	Проставление апостиля, удостоверение подлинности	0-10%	20-30%	60-80%
	Утверждение нормативов, тарифов, квот	20-30%	30-50%	20-50%
	Рассмотрение запросов, ходатайств, уведомлений, жалоб	0-10%	20-30%	60-80%
	Проведение экспертизы	0-10%	20-30%	60-80%
	Проведение консультаций	0-10%	20-30%	60-80%
	Содействие урегулированию споров (в том числе в досудебном порядке)	0-10%	20-30%	60-80%
	Выдача разрешений, заключений, лицензий, свидетельств, сертификатов, удостоверений, патентов, направлений и других документов по результатам предоставления государственной услуги	0-10%	20-30%	60-80%
	Организация предоставления государственных услуг в электронном виде	0-10%	20-30%	60-80%
	Проведение мониторинга и оценка качества предоставления государственной услуги	10-15%	30-40%	45-60%

Показатель фактических трудовых затрат на исполнение государственной функции либо отдельной административной процедуры в рамках государственной функции определяется с использованием следующей формулы:

$$L_f = (S_j + S_s + S_l) \times T, \quad (2)$$

где:

S_j , S_s , S_l – численность государственных гражданских служащих соответственно младшей, старшей и ведущей групп должностей, исполняющих данную функцию,

T – годовая норма рабочего времени.

Фонд рабочего времени одного государственного гражданского служащего рассчитывается по формуле:

$$Tr = \frac{(365 - N_{\text{нер}} - (365 - N_{\text{нер}}) * \frac{T_{\text{отп}}}{365} - T_b) * t - T_{\text{уч}}}{365} \quad (3)$$

где:

$N_{\text{нер}}$ – число праздничных и выходных дней в году;

$T_{\text{отп}}$ – среднее время отпуска, дней;

T_b – средняя продолжительность больничного, дней;

$T_{\text{уч}}$ – среднее время, затраченное на учебу в год, час;

t – средняя полезная продолжительность рабочего дня с учетом переработок и потерь времени часов.

Средняя полезная продолжительность рабочего дня принимается равной 80-85% (т.е. 34 часа в неделю или 714 ч в месяц).

Исходя из показателей объема исполнения государственных функций рассчитываются показатели текущей нагрузки на государственных гражданских служащих (по функциональным направлениям деятельности

федеральных органов исполнительной власти, видам государственных функций) по формулам:

- для контрольно-надзорной деятельности:

$$N_{п} = P / ФГГС_{к}, \quad (4)$$

где:

P – объем исполнения контрольно-надзорной функции;

$ФГГС_{к}$ – фактическая численность государственных гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, осуществляющих функции государственного контроля (надзора).

Показатель может также рассчитываться в разрезе групп должностей государственной гражданской службы.

- для государственных услуг:

$$N_{у} = Y / ФГГС_{у}, \quad (5)$$

где:

Y – количество оказанных федеральным органом исполнительной власти государственных услуг, определяется по статистической форме №1-ЭГУ;

$ФГГС_{у}$ – фактическая численность федеральных государственных гражданских служащих федерального органа исполнительной власти, оказывающих государственные услуги.

Показатель может также рассчитываться в разрезе групп должностей государственной гражданской службы.

Для расчета прогнозных потребностей в численности государственных служащих необходимо оценить влияния реализации государственной программы и существующих тенденций в сфере осуществления

государственных функций на трудозатраты. Такое влияние возможно в части:

- изменения объема исполнения государственной функции;
- изменение удельных трудозатрат на исполнение государственной функции.

Основные факторы, влияющие на рост (снижение) трудозатрат при реализации контрольно-надзорных функций и оказании государственных услуг приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Факторы роста и снижения трудозатрат при реализации мероприятий государственных программ процессным способом

Факторы снижения объема осуществления государственных функций	Факторы роста объема осуществления государственных функций
– снижение административных барьеров (сокращение числа контрольно-надзорных мероприятий и перевод их в менее трудоинтенсивные формы) – упрощение законодательных требований (сокращение предмета контрольно-надзорной деятельности, сокращение требований в части получения разрешений и иных аналогичных государственных услуг)	– рост спроса на государственные услуги (обусловленный ростом численности целевой аудитории и востребованности государственных услуг) – введение дополнительных требований законодательства (расширение предмета контрольно-надзорной деятельности, перечня государственных услуг)
Факторы снижения удельных трудозатрат на исполнение государственных функций	Факторы роста удельных трудозатрат на исполнение государственных функций
– электронные каналы оказания услуг, самообслуживание; – оптимизация административных процедур; – исключение избыточных или дублирующих процессов; – упрощение законодательных требований – структурные и организационные реформы, повышение квалификации кадров (внутренней эффективности)	– введение дополнительных требований законодательства к административным процедурам оказания государственных услуг – рост требований к качеству исполнения государственных функций (оказания государственных услуг)

В целом по федеральному органу государственной власти кадровые потребности в государственных гражданских служащих для реализации

мероприятий государственных программ процессным способом могут быть определены по формуле:

$$S = S_0 \times k_v \times k_p, \quad (6)$$

где:

S_0 – текущая фактическая численность государственных гражданских служащих, осуществляющих i -ю государственную функцию;

k_v – поправочный коэффициент, характеризующий ожидаемое изменение объема исполнения соответствующей государственной функции;

k_p – поправочный коэффициент, характеризующий ожидаемое изменение в составе и (или) порядке осуществления административных процедур при исполнении данной функции.

Для более точного определения ожидаемых изменений поправочные коэффициенты целесообразно рассчитывать в разрезе групп должностей, поскольку сокращение потребностей в кадрах одной группы должностей может одновременно сопровождаться ростом потребностей в кадрах по другой группе должностей либо функциональной специализации. Например, при автоматизации бизнес-процессов, переходе к дистанционным методам взаимодействия может снижаться потребность в государственных гражданских служащих, осуществляющих непосредственное взаимодействие с заявителями при предоставлении государственных услуг. В то же время, одновременно может наблюдаться рост потребностей в служащих, осуществляющих автоматизированную обработку информации и анализ данных.

Поправочные коэффициенты рассчитываются на основе статистических моделей в зависимости от эмпирических значений факторов, влияющих на объем исполнения государственных функций, либо определяются исходя из средних данных по федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим схожие функции. Например, для

определения ожидаемых потребностей в оказании государственных услуг по выдаче паспортов гражданина Российской Федерации учитываются данные о возрастной структуре населения (численности граждан, достигших возраста выдачи и (или) обмене паспорта), данных о количестве обращений в связи с потерей (износом) паспорта, данных о количестве заключенных браков и разводов, а также данных о среднем количестве мигрантов, которым предоставляется гражданство Российской Федерации. Изменения в спросе на государственные услуги в сфере регистрации недвижимого имущества рассчитать сложнее, однако в качестве ключевых параметров модели целесообразно учитывать такие факторы как численность населения и динамика реальных располагаемых доходов населения; на значение показателя также могут оказывать влияние миграционные процессы.

Учет влияния реализации мероприятий государственных программ на снижение единичных трудозатрат в меньшей степени поддается количественной оценке. В целом, рекомендуется оценивать ожидаемую экономию трудозатрат пропорционально ожидаемому сокращению сроков предоставления государственных услуг (продолжительности проведения контрольно-надзорных мероприятий).

Для оценки потенциального влияния ожидаемых изменений на уровень трудозатрат могут учитываться и показатели экспресс-оценки, позволяющие сопоставить трудозатраты на осуществление однотипных функций в разных федеральных органах исполнительной власти. Перечень показателей экспресс-оценки адекватности численности федеральных государственных гражданских служащих федеральных служб и федеральных агентств был разработан в рамках реализации государственного задания в 2014 г. [5].

Наконец, еще одним направлением прогнозирования кадровых потребностей является приведение фактического соотношения численности государственных гражданских служащих разных групп должностей к рекомендуемым пропорциям (рекомендации приведены в таблице 1.7).

Скорректированные с учетом ожидаемых изменений в объемах и качестве осуществления государственных функций оценки кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации мероприятий государственных программ процессным способом обобщаются по форме, приведенной в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Форма обобщения данных о кадровых потребностях федерального органа исполнительной власти (чел.-мес.)

Наименование ГП, ППП, ФЦП	Направление функциональной деятельности (специализация)	Очередной финансовый год				Первый год планового периода				Второй год планового периода			
		Всего	ведущая	старшая	младшая	Всего	ведущая	старшая	младшая	Всего	ведущая	старшая	младшая
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ГП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
ППП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
...													
ГП 2													
...													
ИТОГО по ФОИВ	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												

Источник: составлено авторами

1.3.3 Определение кадровых потребностей для реализации функций по обеспечению деятельности федерального органа исполнительной власти

Для целей определения кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти для реализации мероприятий государственных программ, кадровые потребности в государственных гражданских служащих, осуществляющих обеспечивающие функции, определяются расчетным путем в зависимости от объема кадровых потребностей, необходимых для реализации мероприятий государственных программ проектным и процессным способами.

Расчетная численность федеральных государственных гражданских служащих, осуществляющих функции по обеспечению деятельности федерального органа исполнительной власти, не должна превышать 70 процентов от численности федеральных государственных гражданских служащих, обеспечивающих реализацию мероприятий государственных программ проектным и процессным способами (основного персонала). Рекомендуемое соотношение административного (обеспечивающего) и основного персонала составляет 1:2 (по всем видам обеспечивающей деятельности в целом).

При определении кадровых потребностей в обеспечивающих специалистах рекомендуется учитывать следующие общие пропорции в должностной структуре:

- государственные гражданские служащие ведущей группы должностей:
20-25% от общей численности обеспечивающего персонала;
- государственные гражданские служащие старшей группы должностей:
30-35% от общей численности обеспечивающего персонала;
- государственные гражданские служащие младшей группы должностей:
40-50% от общей численности обеспечивающего персонала.

1.3.4 Определение кадровых потребностей в управленческих кадрах

Расчетная численность государственных гражданских служащих, непосредственно принимающих участие в реализации мероприятий государственных программ, не включает численность руководителей.

Количество руководителей рассчитывается на основе норм управляемости (рекомендуемое значение 12,5 процентов от общей численности государственных гражданских служащих (основного и обеспечивающего персонала), максимальное значение – 15 процентов).

Итоговые данные о кадровых потребностях федерального органа исполнительной власти на реализацию мероприятий государственных программ обобщаются по форме таблицы 1.10. Поскольку в состав данных таблицы включены сведения о руководителях, общий объем кадровых потребностей (графа «всего») не будет равна сумме значений в графах по группам должностей.

Таблица 1.10 – Оценка кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации мероприятий государственных программ

Наименование ГП, ПГП, ФЦП	Направление функциональной деятельности (специализация)	Очередной финансовый год				Первый год планового периода				Второй год планового периода			
		всег о	ведуща я	старша я	младша я	всег о	ведуща я	старша я	младша я	всег о	ведуща я	старша я	младша я
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ГП 1	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
ГП 2	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
Служащие обеспечивающих подразделений	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												
Управленческие кадры	всего												
ИТОГО по ФОИВ	всего												
	направление 1												
	направление 2												
	...												

Источник: составлено авторами

1.4 Разработка плана мер по удовлетворению кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации государственных программ

План мер по удовлетворению кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации государственных программ формируется исходя из сопоставления кадровых потребностей (рассчитанных по итогам реализации раздела 1.3 настоящей методики) и прогнозных кадровых ресурсов федерального органа исполнительной власти.

Для оценки прогнозных кадровых ресурсов федерального органа исполнительной власти необходимо принять во внимание:

- действующий уровень показателя текучести кадров по группам должностей государственной гражданской службы и направлениям функциональной деятельности (специализации);
- половозрастную структуру кадров федерального органа исполнительной власти (влияние ожидаемого выхода на пенсию государственных гражданских служащих на структуру кадровых ресурсов по группам должностей государственной гражданской службы и направлениям функциональной деятельности (специализации));
- ожидаемые результаты подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих (в соответствии с реализуемыми либо планируемыми к реализации мероприятиями по профессиональному развитию служащих);
- резерв федеральных государственных гражданских служащих.

Прогноз кадровых ресурсов формируется по форме таблицы 1.10 (для обеспечения возможности последующего сопоставления).

По итогам сопоставительного анализа осуществляется формирование плана мер кадровой политики, включая формирование предложений по:

- перераспределению численности государственных гражданских служащих в рамках мероприятий государственных программ и функциональных направлений деятельности (типов государственных функций);
- корректировке штатной численности, организационной и должностной структуры федерального органа исполнительной власти с учетом необходимости реализации государственных программ;
- реализации мер по профессиональному развитию кадров государственных гражданских служащих с учетом потребностей в подготовке, переподготовке, повышении квалификации (в том числе, потребностей по приобретению навыков и квалификаций, отнесенных к наиболее востребованным специализациям, по которым ожидается наибольший дефицит кадровых ресурсов);
- определению должностей государственной гражданской службы, замещаемых на срочной основе, а также определению перечня мероприятий, в рамках реализации которых целесообразно и возможно использование механизмов аутсорсинга.

Предложения по использованию срочных контрактов и механизмов аутсорсинга формируются с учетом как наличия (отсутствия) отдельных узких компетенций, необходимых для реализации мероприятий государственных программ, а также на основе прогнозирования «пиковых» периодов, обусловленных введением новых законодательных требований, связанных с осуществлением государственных функций (оказанием государственных услуг) либо обусловленных спецификой проектного цикла.

Мониторинг и оценка реализации разработанных в рамках данного этапа мер кадровой политики и формирование предложений по их корректировке осуществляется в рамках очередного цикла определения (корректировки) кадровых потребностей федерального органа исполнительной власти для реализации государственных программ в соответствии с пп. 1.3.1-1.3.3 настоящей методики.

2 Методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления

2.1 Общие положения

Настоящая методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления (далее – методика) предназначена для использования федеральными органами исполнительной власти при осуществлении текущего планирования деятельности государственных гражданских служащих и оценки ее результативности.

Целью методики является формирование единообразных подходов к планированию и оценке результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, ориентированных на достижение целей, решение задач и получение ожидаемых результатов реализации государственных программ Российской Федерации.

Методика направлена на решение следующих задач:

- определение основных компонентов оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- определение методов и показателей результативности профессиональной служебной деятельности в зависимости от уровня должности и способа реализации мероприятий государственных программ, на которые направлена профессиональная деятельность государственного гражданского служащего;
- определение подходов к оценке результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих проводится непосредственным

руководителем государственного гражданского служащего с участием подразделений по государственной службе и кадрам. Рекомендуемая периодичность проведения оценки – ежеквартальная.

Результаты оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, проведенной в соответствии с положениями методики, могут использоваться в целях материального и нематериального стимулирования государственных гражданских служащих, включения служащих в кадровый резерв, принятия решений о продвижении служащих, а также в целях выявления потребностей в повышении квалификации и переподготовке государственных гражданских служащих. Полученные с использованием методики результаты могут также использоваться при проведении процедур аттестации государственных гражданских служащих на соответствие замещаемой должности.

2.2 Основные компоненты оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих проводится на основе показателей результативности и индивидуальных планов результативности с учетом:

- индивидуальных результатов (оцениваемых на основе показателей либо на основе индивидуальных планов результативности с регулярной фиксацией критериев оценки)¹;
- результатов деятельности федерального органа исполнительной власти, зафиксированных в государственных программах (степени достижения целевых значений показателей результативности государственных программ (подпрограмм) и индекса результативности их

¹ Индивидуальные показатели результативности (в том числе, устанавливаемые через индивидуальные планы) должны предусматривать – при необходимости – показатели результативности, как текущей деятельности государственного служащего, так и его работы по совершенствованию его деятельности, и участия в реформировании деятельности органа государственной власти.

реализации, а также степени наступления контрольных событий, предусмотренных планами реализации госпрограмм);

- исполнения государственным гражданским служащим дополнительно взятых на себя обязательств (например, по замещению других сотрудников; по развитию компетенций и непрерывному образованию и т.д.). Данный компонент оценки результативности ориентирован на поощрение инициативы государственных гражданских служащих, создание позитивного психологического климата в коллективе. Данный компонент оценки может также использоваться для стимулирования межведомственного взаимодействия¹.

Премирование государственных гражданских служащих осуществляется только в случае достижения (превышения) показателей результативности. Недостижение целевых значений показателей реализации государственных программ (подпрограмм), в реализации которых участвует федеральный орган исполнительной власти, а также ухудшение значений данных показателей в отчетном периоде по сравнению с периодом, предшествующем отчетному, предполагает сокращение фонда премирования государственных гражданских служащих.

Соотношение различных компонентов оценки результативности профессиональной служебной деятельности для различных уровней должностей и различных направлений функциональной деятельности может варьироваться. Предложения по соотношению компонентов оценки результативности для государственных гражданских служащих, замещающих руководящие должности (заместители руководителей, руководители и заместители структурных подразделений), служащих, исполняющих основные и обеспечивающие функции федерального органа исполнительной власти, приведены в таблице 2.1. Различия в соотношениях

¹ Оптимальным вариантом стимулирования межведомственного взаимодействия является создание межведомственных проектных групп по реализации мероприятий государственных программ, однако в настоящее время нормативно-правовая база, позволяющая осуществлять материальное стимулирование служащих, принимающих активное участие в работе таких органов (в том числе, стимулирование служащих иных органов), отсутствует.

обусловлены различной степенью ответственности (и уровнем вклада в достигаемые результаты деятельности).

Таблица 2.1 – Соотношение компонентов оценки результативности профессиональной служебной деятельности в зависимости от функциональных направлений деятельности

Функциональное направление деятельности	Доля компонента оценки в общей оценке результативности профессиональной служебной деятельности		
	Индивидуальные результаты	Результаты реализации государственных программ (подпрограмм)	Исполнение дополнительно взятых обязательств
Руководители	0 (индивидуальные результаты приравниваются к результатам деятельности органа власти по соответствующему направлению)	100%, в том числе 60% - в части степени достижения показателей, 40% в части степени наступления контрольных событий госпрограмм	0
Служащие, занятые реализацией основных направлений деятельности	70%	25%	5%
Служащие, занятые реализацией обеспечивающих функций	80%	15%	5%

Источник: составлено авторами

Для руководителей федеральных органов исполнительной власти, с которыми заключены результативные контракты, устанавливающие ключевые показатели эффективности их деятельности (КПЭ), оценка степени достижения данных показателей должна составлять не менее 50% от общей оценки результативности профессиональной служебной деятельности руководителя.

Таким образом, чем выше вклад деятельности государственного гражданского служащего в достижение результатов деятельности органа

исполнительной власти по реализации государственных программ, тем выше доля данного компонента в оценке.

Следует подчеркнуть, что в силу специфики деятельности государственных гражданских служащих, осуществляющих обеспечивающие функции, индивидуальные результаты их деятельности определяются не исходя из ожидаемых результатов реализации государственных программ, а исходя из требований к качеству исполнения соответствующих обеспечивающих функций. Исключение составляют случаи участия в проектных мероприятиях служащих функциональных подразделений¹.

Оценка исполнения дополнительно взятых на себя обязательств проводится по следующей шкале:

- 0 баллов: дополнительно взятые на себя обязательства отсутствуют либо не выполнены;
- 2 балла: уровень исполнения дополнительно взятых на себя обязательств ниже ожиданий;
- 3 балла: уровень исполнения дополнительно взятых на себя обязательств соответствует ожиданиям;
- 4 балла: уровень исполнения дополнительно взятых на себя обязательств превышает ожидания;
- 5 баллов: уровень исполнения дополнительно взятых на себя обязательств значительно превышает ожидания.

¹ Например, государственные гражданские служащие в функциональных подразделениях могут участвовать в разработке проектов нормативных правовых актов (проводить оценку регулирующего воздействия, юридическую экспертизу), организации выполнения проектных мероприятий (проводить оценку заявок и формировать отбор субъектов для получения субсидий, организовывать государственные закупки, в т.ч. выполнение НИР, осуществлять мониторинг реализации государственных заданий и т.д. В этом случае оценка результативности их профессиональной деятельности организуется с использованием инструментов индивидуального планирования).

2.3 Определение и оценка индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

Индивидуальные результаты профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих определяются исходя из типов мероприятий государственных программ, в реализации которых государственные служащие принимают участие (видов реализуемых функций), а также с учетом объема осуществления государственных функций (оказания государственных услуг). Так участие в исполнении массовых государственных функций, реализуемых процессным способом, предполагает использование типовых показателей результативности профессиональной служебной деятельности. В то же время, участие в предоставлении разовых государственных услуг, проведении разовых контрольно-надзорных мероприятий не позволяет использовать весь спектр типовых показателей и требует формирования индивидуальных планов деятельности. Индивидуальные планы деятельности являются основой для оценки результативности деятельности государственных служащих, занятых выработкой государственной политики и организацией реализации мероприятий.

2.3.1 Определение индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, участвующих в мероприятиях государственных программ, реализуемых проектным способом

Реализация мероприятий государственных программ проектным способом оценивается исходя из сроков реализации соответствующего проекта и достижения проектом запланированных результатов. При этом важной особенностью проектной деятельности является ее неравномерность: так результаты проекта могут быть определены только на этапах реализации

и оценки проекта, тогда как наиболее значительные трудозатраты требуются, как правило, на более ранних этапах проектного цикла – инициации и особенно подготовки проекта.

В этой связи индивидуальные результаты профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, занятых проектной деятельностью, целесообразно устанавливать исходя из следующих критериев:

- своевременность реализации проектных мероприятий, этапов проекта, наступление контрольных событий (20% оценки);
- полнота и своевременность выполнения должностных и функциональных обязанностей в рамках работы проектной группы (проектных групп) – индивидуального плана (40% оценки);
- достижение запланированных конечных результатов реализации проекта (40% оценки¹).

Таким образом, оценка индивидуальных результатов государственных служащих, занятых в реализации мероприятий государственных программ, предполагающих использование проектных подходов, как правило, требует введения индивидуального планирования деятельности государственных служащих и оценки выполнения индивидуальных планов.

Для целей индивидуального планирования и оценки может использоваться форма, приведенная в таблице 2.2. В составе индивидуального плана приводятся сведения о:

- перечне мероприятий государственных программ и соответствующих им проектов, в реализации которых принимает участие государственный гражданский служащий;
- текущих этапах реализации проектов и сроках их реализации;

¹ Данный критерий используется только в отношении проектов, которые в отчетном периоде находились на этапе реализации, либо реализация которых была завершена. Если государственный гражданский служащий не участвует в реализации подобных проектов, соответствующая оценка распределяется между иными критериями оценки результативности.

- роли (перечне ожидаемых индивидуальных результатов деятельности) в рамках реализации проекта;
- ожидаемых трудозатратах на реализацию проекта.

В составе индивидуального плана деятельности могут предусматриваться трудозатраты на выполнение непредвиденных работ и мероприятий. Рекомендуется, чтобы доля таких работ и мероприятий не превышала 20% от общего фонда рабочего времени служащего.

Индивидуальные планы деятельности рекомендуется формировать на год с ежеквартальной разбивкой по результатам деятельности (с целью обеспечения возможности проведения ежеквартальной оценки результативности и премирования служащего по результатам такой оценки).

Таблица 2.2 – Форма индивидуального планирования и оценки реализации мероприятий государственных программ проектным способом

ФИО _____

должность _____

направление функциональной деятельности, специализация: _____

Наименование государственной программы, подпрограммы (ФЦП)	Наименование мероприятия государственной программы	Наименование проекта	Этап реализации	Срок окончания этапа	Роль в рамках проекта	Планируемые трудовые затраты (мес./нед.)	Фактические трудовые затраты	Оценка достижения результата
ГП 1, ППП 1	Основное мероприятие 1 мероприятие 1.1	Проект 1	подготовка	01.07.2015	- отвечает за разработку проекта НПА «...» - проводит ОРВ по НПА... в части ...	4	5	Результат полностью достигнут
ГП 1, ППП 1	Основное мероприятие 5 мероприятие 1.5	Проект N	реализация	01.01.2018	- отвечает за оценку правоприменительной практики в части ... - проводит анализ данных ... - подготавливает отчет в части ...	1	0	Результат не достигнут (сроки реализации проекта перенесены)
	ИТОГО					11		соответствует ожиданиям

Источник: составлено авторами

При проведении оценки реализации индивидуальных планов деятельности в отношении мероприятий государственных программ, реализуемых проектными методами, используется следующая схема интерпретации результативности (Таблица 2.3).

При этом если результаты профессиональной служебной деятельности исходя из двух используемых критериев (полноты и своевременности) различаются, для целей оценки используется среднее арифметическое оценок, выраженных в баллах, при условии соблюдения следующих критериев:

- если по одному критерию оценка составляет 1 балл, в целом по проекту оценка индивидуальных результатов не может превышать 2 балла;

- если по одному критерию оценка составляет 2 балла, в целом по проекту оценка индивидуальных результатов не может превышать 3 балла.

Таблица 2.3 – Схема оценки результатов профессиональной служебной деятельности при использовании инструментов индивидуального планирования

Критерий	Оценка				
	Значительно ниже ожиданий	Несколько ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Несколько выше ожиданий	Значительно превышает ожидания
	1	2	3	4	5
Своевременность реализации проекта	Задержка более 3 месяцев	Задержка более 2 недель, менее 3 месяцев	Реализуется в соответствии с графиком, задержка не более 2 недель	Реализуется с некоторым опережением графика	Опережает график более чем на квартал
Полнота реализации индивидуального плана	Не реализовано более 30% от запланированных мероприятий	Реализованы основные запланированные мероприятия	Реализованы все запланированные мероприятия ¹	Реализованы все запланированные и дополнительные мероприятия	Объем реализованных мероприятий превысил план более чем на 30%

¹ Либо отклонения по составу реализованных мероприятий согласованы с руководителем.

Если государственный гражданский служащий участвует в реализации нескольких проектов, оценка его индивидуального плана рассчитывается по формуле:

$$O = \sum O_i \times \frac{t_i}{t}, \quad (7)$$

где:

O_i – оценка реализации индивидуального плана по i -му проекту,

t_i – трудозатраты на реализацию i -го проекта.

При оценке результатов реализации индивидуального плана могут учитываться показатели исполнительской дисциплины, однако их доля в общей оценке не должна превышать 20% (с тем, чтобы не стимулировать государственных гражданских служащих к формальному исполнению поручений).

Оценка своевременности реализации проектных мероприятий, этапов проекта, наступления контрольных событий осуществляется по формуле:

$$C = \frac{C_n}{C_p}, \quad (8)$$

где:

C_n – количество проектных мероприятий, этапов, контрольных событий, наступивших на отчетную дату;

C_p – количество проектных мероприятий, этапов, контрольных событий, которые должны наступить на отчетную дату.

Оценка достижения запланированных конечных результатов реализации проекта проводится исходя из сопоставления плановых и фактических значений показателей результативности реализации проекта с учетом желаемой тенденции развития показателей.

2.3.2 Определение индивидуальных результатов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, участвующих в мероприятиях государственных программ, реализуемых процессным способом

Индивидуальные результаты профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, участвующих в мероприятиях государственных программ, реализуемых процессным способом, определяются исходя из типовых показателей результативности, характеризующих исполнение соответствующих типов функций. С учетом массовости исполнения государственных функций состав используемых типовых показателей может изменяться.

К числу типовых показателей результативности профессиональной служебной деятельности, связанной с предоставлением государственных услуг относятся:

показатели, свидетельствующие о высоком уровне результативности:

- оценка гражданами качества предоставления услуг (при использовании автоматизированных систем оценки);
- доля результатов государственных услуг, представленных без ошибок;
- доля государственных услуг (обработанных дел) в установленные сроки;
- объем предоставленных государственных услуг (количество обработанных дел) по отношению к нормативу (среднему значению по органу исполнительной власти);

показатели, свидетельствующие о низком уровне результативности (понижающие коэффициенты):

- наличие жалоб граждан на качество предоставления государственных услуг.

Для проведения оценки индивидуальных результатов деятельности государственных гражданских служащих, оказывающих государственные услуги, используется шкала, представленная в таблице 2.4.

При этом если результаты профессиональной служебной деятельности исходя из используемых показателей результативности различаются, для целей оценки используется среднее арифметическое оценок, выраженных в баллах, при условии соблюдения следующих критериев:

- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 1 балл, общая оценка индивидуальных результатов не может превышать 2 балла;

- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 2 балла, общая оценка индивидуальных результатов не может превышать 3 балла.

Таблица 2.4 – Оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, занятых предоставлением государственных услуг

Показатель результативности	Оценка				
	Значительно ниже ожиданий	Несколько ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Несколько выше ожиданий	Значительно превышает ожидания
	1	2	3	4	5
доля результатов государственных услуг, представленных без ошибок	Ниже 95% (более чем на 3 п.п. ниже среднего значения по ФОИВ)	не менее 95% и не более чем на 3 п.п. ниже среднего значения по ФОИВ	не менее 98% и не ниже среднего значения по ФОИВ	более 99% и выше среднего значения по ФОИВ	100%
доля государственных услуг (обработанных дел) в установленные сроки	Ниже 95% (более чем на 3 п.п. ниже среднего значения по ФОИВ)	не менее 95% и не более чем на 3 п.п. ниже среднего значения по ФОИВ	не менее 98% и не ниже среднего значения по ФОИВ	более 99% и выше среднего значения по ФОИВ	100%
объем предоставленных государственных услуг (количество обработанных дел) по отношению к нормативу (среднему значению по органу исполнительной власти)	более чем на 20 п.п. ниже норматива ¹	ниже норматива, но не более чем на 20 п.п.	соответствует нормативу	превышает норматив, но не более чем на 20 п.п.	превышает норматив более чем на 20 п.п.
наличие жалоб граждан на качество предоставления государственных услуг	более 3 жалоб в отчетном периоде	не более 3 жалоб в отчетном периоде	не более 1 жалобы в отчетном периоде	жалобы отсутствуют	жалобы отсутствуют

Источник: составлено авторами

¹ При условии соответствия числа заявителей в соответствующем территориальном органе нормативному значению. При снижении числа заявителей (сокращении спроса на государственные услуги в отчетном периоде) норматив корректируется пропорционально такому снижению, а на среднесрочную перспективу снижается оценка потребности в кадровых ресурсах по соответствующему мероприятию государственной программы.

К числу типовых показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, осуществляющих контрольно-надзорные функции, относятся следующие показатели:

- отсутствие фактов причинения вреда особо охраняемым ценностям (жизни, здоровью, законным интересам граждан, хозяйствующих субъектов и государства, окружающей среде, культурным ценностям) хозяйствующими субъектами, в отношении которых были проведены контрольно-надзорные мероприятия в течение последних трех лет;

- устранение хозяйствующими субъектами выявленных в ходе контрольно-надзорных мероприятий нарушений (в части исполнения предписаний);

- обеспечение возмещения вреда (восстановления законных прав) по результатам выявленных нарушений в деятельности хозяйствующих субъектов;

- доля решений, принятых по результатам контрольно-надзорных мероприятий и оспоренных в досудебном и судебном порядке;

- наличие проверок, результаты которых были отменены (понижающий коэффициент);

- наличие жалоб на нарушения в ходе осуществления контрольно-надзорной деятельности (понижающий коэффициент).

Для проведения оценки индивидуальных результатов деятельности государственных гражданских служащих, занятых осуществлением контрольно-надзорных функций, используется шкала, представленная в таблице 2.5.

При этом если результаты профессиональной служебной деятельности исходя из используемых показателей результативности различаются, для целей оценки используется среднее арифметическое оценок, выраженных в баллах, при условии соблюдения следующих критериев:

- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 1 балл, общая оценка индивидуальных результатов не может превышать 2 балла;

- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 2 балла, общая оценка индивидуальных результатов не может превышать 3 балла.

Таблица 2.5 – Оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, занятых контрольно-надзорной деятельностью

Показатель результативности	Оценка				
	Значительно ниже ожиданий	Несколько ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Несколько выше ожиданий	Значительно превышает ожидания
	1	2	3	4	5
отсутствие фактов причинения вреда особо охраняемым ценностям хозяйствующими субъектами, в отношении которых были проведены контрольно-надзорные мероприятия в течение последних трех лет	число случаев причинения вреда превышает 10% от общего числа проведенных контрольно-надзорных мероприятий	число случаев причинения вреда не превышает 10% от общего числа проведенных контрольно-надзорных мероприятий	имеются единичные случаи причинения вреда (не более 2)	факты причинения вреда отсутствуют	факты причинения вреда отсутствуют
устранение хозяйствующими субъектами выявленных в ходе контрольно-надзорных мероприятий нарушений (в части исполнения предписаний)	Исполнено менее 40% предписаний	Исполнено не менее 40% предписаний (доля исполненных предписаний ниже среднего значения по ФОИВ, но не более чем на 20 п.п.)	Исполнено не менее 60% предписаний (доля исполненных предписаний соответствует среднему значению по ФОИВ)	Исполнено не менее 80% предписаний (доля исполненных предписаний выше среднего значения по ФОИВ)	Исполнено 100% предписаний
обеспечение возмещения вреда (восстановления законных прав) по результатам выявленных нарушений	Обеспечено возмещение вреда (восстановление прав) менее чем в 40% выявленных случаев их	Обеспечено возмещение вреда (восстановление прав) в 40% выявленных случаев их нарушения,	Обеспечено возмещение вреда (восстановление прав) в 60% выявленных случаев их нарушения	Обеспечено возмещение вреда (восстановление прав) в 80% выявленных случаев их нарушения	Обеспечено возмещение вреда (восстановление прав) в 100% выявленных случаев их

в деятельности хозяйствующих субъектов;	нарушения, показатель существенно ниже среднего значения по ФОИВ	показатель ниже среднего значения по ФОИВ	(причинения вреда), показатель соответствует среднему значению по ФОИВ	(причинения вреда), показатель выше среднего значения по ФОИВ	нарушения (причинения вреда)
---	--	---	--	---	------------------------------

Продолжение таблицы 2.5

Показатель результативности	Оценка				
	Значительно ниже ожиданий	Несколько ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Несколько выше ожиданий	Значительно превышает ожидания
	1	2	3	4	5
доля решений, принятых по результатам контрольно-надзорных мероприятий и оспоренных в досудебном и судебном порядке	Показатель ниже среднего значения по ФОИВ более чем на 20 п.п.	Показатель ниже среднего значения по ФОИВ, но не более чем на 20 п.п.	Не более 20% принятых решений оспорены в суде (примерно соответствует среднему показателю по ФОИВ)	Не более 5% принятых решений оспорены в суде	Ни одно из принятых за последний год решений не оспорено в суде
наличие проверок, результаты которых были отменены (понижающий коэффициент);	отменены результаты более чем 2% проведенных проверок	отменены результаты не более чем 2% проведенных проверок	отменены результаты не более чем 0,5% проведенных проверок	проверки, результаты которых отменены, отсутствуют	проверки, результаты которых отменены, отсутствуют
наличие жалоб на нарушения в ходе осуществления контрольно-надзорной деятельности (понижающий коэффициент).	поданы жалобы в отношении результатов более 30% проверок	поданы жалобы в отношении результатов не более 30% проверок	поданы жалобы в отношении результатов не более 5% проверок	жалобы на нарушения в ходе осуществления контрольно-надзорной деятельности отсутствуют	жалобы на нарушения в ходе осуществления контрольно-надзорной деятельности отсутствуют

2.4 Оценка результатов деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ

Вторым компонентом оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих является оценка результатов деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ. В составе данных результатов рассматриваются:

- степень достижения целевых значений показателей реализации государственных программ (подпрограмм), в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти;
- индекс результативности реализации государственных программ (подпрограмм), в реализации которых принимает участие федеральный орган исполнительной власти;
- степень наступления контрольных событий, предусмотренных детальными планами-графиками реализации государственных программ.

Для оценки результативности профессиональной служебной деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и их заместителей данные критерии оценки рассчитываются по всем показателям, по которым закреплена их персональная ответственность за достижение их целевых значений¹, а также по всем контрольным событиям государственной программы, ответственность за которые возложена на соответствующих служащих.

Для оценки результативности профессиональной служебной деятельности руководителей и служащих отраслевых структурных подразделений учитываются:

¹ Порядком разработки государственных программ [6] предусмотрено установление индивидуальной ответственности за достижение целевых значений показателей реализации государственных программ, что предполагает персонализацию ответственности в разрезе показателей. Введены нормы о возможности применения к руководителям федеральных органов исполнительной власти мер дисциплинарной ответственности за неэффективную реализацию государственных программ.

- показатели подпрограмм (ФЦП) государственных программ, относящиеся к сфере деятельности соответствующих структурных подразделений;

- контрольные события реализации государственных программ, ответственность за которые закреплена за соответствующими структурными подразделениями либо курирующими данные подразделения руководителями.

Для оценки результативности профессиональной служебной деятельности руководителей и служащих функциональных (обеспечивающих) структурных подразделений учитываются:

- показатели всех государственных программ и подпрограмм, ответственность за целевые значения которых закреплена за должностными лицами данного федерального органа исполнительной власти;

- все контрольные события реализации государственных программ, ответственность за которые закреплена за должностными лицами данного федерального органа исполнительной власти.

Для расчета критериев оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих используются следующие формулы.

Индекс результативности государственных программ рассчитывается на основе показателей индекса реализации государственных программ и средней степени достижения целевых значений показателей государственных программ по следующей формуле [7]:

$$R = \sqrt{P_t \times O}, \quad (9)$$

где

P_t – индекс реализации государственной программы в отчетном году;

O – средняя степень достижения целевых значений показателей государственной программы в отчетном году.

Степень достижения целевых значений показателей реализации государственной программы (подпрограммы) рассчитывается по формуле:

$$O = \sum_{i=1}^n o_i k_i, \quad (10)$$

где

o_i – степень достижения целевого значения i -го показателя;

k_i - коэффициент значимости i – го показателя.

При отсутствии заранее определенных коэффициентов значимости показателей государственных программ k_i может быть использована формула $k_i=1/n$, где n – общее число показателей государственной программы, включенных в оценку, однако рекомендуется присваивать веса показателям в зависимости от того, какой уровень результатов данные показатели отражают. Так наибольший вес целесообразно присваивать показателям, отражающим достижение конечных общественно-значимых результатов, наименьший – показателям, отражающим объем выполненных работ.

В этом случае для расчета индивидуального коэффициента значимости показателя k_i используется формула:

$$k_i = \frac{j_i}{\sum j_i}, \quad (11)$$

где

j_i – значимость i -го показателя, включенного в оценку, определенная с учетом вида результата, который отражает показатель.

Таким образом, выполняется условие: $\sum k_i = 1$.

Рекомендации по уровню значимости показателей (j_i) в зависимости от их типа приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Рекомендации по уровню значимости показателей в зависимости от видов показателей государственных программ (подпрограмм)

Вид (уровень) результата, отражаемый показателем	Уровень значимости показателя j_i
Результат реализации государственной политики в сфере государственной программы (подпрограмм) – конечный общественно значимый результат	5
Вклад деятельности федерального органа исполнительной власти в достижение конечного общественно значимого результата	4
Промежуточный результат (результат реализации государственной функции, решения задачи государственной программы)	3
Непосредственный результат	2
Объемы ресурсов, использованных для получения результата, объемы выполненных мероприятий	1
Эффективность использования ресурсов для достижения результатов	4

Источник: составлено авторами

Степень достижения целевого значения i -го показателя определяется с учетом желаемой тенденции развития данного показателя.

В случае, если рост значений показателя свидетельствует об улучшении состояния дел в сфере реализации государственной программы (подпрограммы), используется формула:

$$o_i = \frac{o_a}{o_p}, \quad (12)$$

где

o_p – плановое значение i -го показателя в отчетном году (в отчетном периоде);

o_a – фактическое значение i -го показателя в отчетном году (в отчетном периоде).

Если об улучшении ситуации, напротив, свидетельствует снижение значений i -го показателя, для определения степени достижения его целевого значения используется формула:

$$o_i = \frac{o_p}{o_a}, \quad (13)$$

Если значение $o_i > 1$, для целей дальнейших расчетов o_i принимается равным 1.

Индекс реализации государственной программы рассчитывается по формуле:

$$P_t = \sum_{i=1}^n p_i k_i \times 100\%, \quad (14)$$

где

P_t – индекс реализации государственной программы,

p_i – показатель, отражающий улучшение значения i -го показателя государственной программы,

k_i – коэффициент значимости i -того показателя государственной программы,

t – исследуемый период (как правило, отчетный год).

При отсутствии заранее определенных коэффициентов значимости показателей государственных программ k_i может быть использована формула $k_i = 1/n$, где n – общее число показателей государственной программы, включенных в оценку.

Значение показателя p_i определяется в зависимости от желаемой тенденции развития i -того показателя государственной программы. Так если рост значений i -того показателя государственной программы отражает улучшение ситуации в рассматриваемой сфере, используется формула:

$$p_i = \frac{p_t}{p_{t-1}}, \quad (15)$$

Если $p_{t-1} = 0$, данный показатель не учитывается при расчете общего индекса реализации государственной программы.

Если рост значения показателя свидетельствует об ухудшении ситуации, используется формула:

$$p_i = \frac{p_{t-1}}{p_t} \quad (16)$$

Если $p_t=0$, данный показатель не учитывается при расчете индекса реализации государственной программы.

При отсутствии данных о значении показателя государственной программы в отчетном году (либо в году, предшествующем отчетному) при расчете индекса реализации государственной программы данный показатель в расчет не принимается.

Степень наступления контрольных событий, предусмотренных детальными планами-графиками реализации государственных программ, рассчитывается по формуле:

$$M = \frac{M_a}{M_p} \times 100\%, \quad (17)$$

где

M_a – фактическое число наступивших в отчетном периоде контрольных событий;

M_p – запланированное в соответствии с детальными планами-графиками реализации государственных программ количество контрольных событий.

Итоговая оценка результатов деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ для целей оценки результативности профессиональной служебной деятельности проводится по 5-балльной шкале исходя из градаций значений показателей, приведенной в таблице 2.7.

При этом если результаты профессиональной служебной деятельности исходя из различных аспектов оценки хода реализации государственных программ, для целей оценки используется среднее арифметическое оценок¹, выраженных в баллах, при условии соблюдения следующих критериев:

- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 1 балл, общая оценка не может превышать 2 балла;
- если хотя бы по одному показателю результативности оценка составляет 2 балла, общая оценка не может превышать 3 балла.

Таблица 2.7 – Итоговая оценка результатов деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ как компонента оценки результативности профессиональной служебной деятельности

Показатель результативности	Оценка				
	Значительно ниже ожиданий	Несколько ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Несколько выше ожиданий	Значительно превышает ожидания
	1	2	3	4	5
Степень достижения показателей государственных программ (О)	менее 0,8	от 0,8 до 0,9	равно и превышает 0,9	более 0,95	более 0,995
Индекс результативности государственных программ (R)	менее 95%	95-100%	100-110%	110% - 150%	более 150%
Степень наступления контрольных событий (М)	менее 75%	75-90%	90-99%	100%	более 100%

Источник: составлено авторами

¹ За исключением оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих категории «руководители», деятельность которых оценивается на основе каждого из приведенных в таблице критериев с заранее определенными весами, при этом на оценку степени достижения показателей и индекса результативности выделяется не менее 60% от общей оценки, на оценку степени наступления контрольных событий – не менее 40%.

2.5 Итоговая оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего

По результатам оценки отдельных компонентов результативности профессиональной служебной деятельности в соответствии с нормированной шкалой оценки (от 1 до 5 баллов) с учетом коэффициентов значимости данных компонентов оценки (приведены в таблице 2.1) рассчитывается итоговая оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего (за исключением государственных гражданских служащих, замещающих должности руководителей) по формуле:

$$E = E_i \times z_i + E_p \times z_p + E_v \times z_v, \quad (18)$$

где

E_i – оценка индивидуальных результатов государственного гражданского служащего;

E_p – оценка деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ;

E_v – оценка исполнения добровольно взятых на себя обязательств;

z_i – удельный вес оценки индивидуальных результатов государственного гражданского служащего в общей оценке;

z_p – удельный вес оценки деятельности федерального органа исполнительной власти по достижению целей и решению задач государственных программ в общей оценке;

z_v – удельный вес оценки исполнения добровольно взятых на себя обязательств в общей оценке.

Результаты расчетов округляются до целого числа, что позволяет оценить результативность деятельности государственного гражданского служащего относительно ожиданий.

Итоговая оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих категории «руководители» проводится по формуле:

$$E = R \times z_r + O \times z_o + M \times z_m, \quad (19)$$

где

R – индекс результативности показателей госпрограмм (подпрограмм), используемых при проведении оценки;

O – степень достижения показателей госпрограмм (подпрограмм);

M – степень наступления контрольных событий, а множители z отражают удельный вес данных компонентов в общей оценке результативности профессиональной деятельности руководителей.

По результатам проведенной оценки результативности профессиональной служебной деятельности рекомендуется осуществлять премирование государственных гражданских служащих, результативность профессиональной деятельности которых составляет 3 и более баллов.

Государственные гражданские служащие, результативность профессиональной служебной деятельности которых оценивается в 5 баллов, а также служащие, результативность деятельности которых в течение последних трех отчетных периодов составляла не ниже 4 баллов, рекомендуются к внеочередному продвижению по службе (включаются в кадровый резерв).

Государственные гражданские служащие, результативность профессиональной служебной деятельности которых составила 1 балл либо в течение последних трех отчетных периодов составляла не выше 2 баллов, признаются несоответствующими должности.

Государственные гражданские служащие, результативность профессиональной служебной деятельности которых составила 2 балла (но не более чем в течение 2 периодов подряд), в первоочередном порядке

направляются на повышение квалификации с целью развития навыков и получения знаний, непосредственно требуемых для осуществления своих должностных обязанностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ зарубежного опыта методов оценки кадровых потребностей и оптимизации численности органов государственной власти, а также методов оценки результативности профессиональной служебной деятельности и ее учета в рамках систем материального стимулирования на государственной службе показывает, что все большее число стран ОЭСР применяет методы стратегического управления кадрами на государственной службе, предполагающие стратегическое планирование человеческих ресурсов, реализацию проактивных мер по развитию кадрового потенциала и привлечению наиболее талантливых кадров с учетом целей и задач конкретного органа государственной власти, оценки результативности профессиональной служебной деятельности и использования ее результатов в целях как стимулирования государственных гражданских служащих, так и принятия иных кадровых решений.

Внедрение данных подходов на государственной службе приобрело особую значимость в последние годы – не в последнюю очередь в связи с финансово-экономическим кризисом и необходимостью оптимизации численности служащих. Реализация мер стратегического управления кадрами и оценки результативности профессиональной служебной деятельности в условиях необходимости сокращения штатов позволяет обеспечить дифференцированную стратегию в отношении различных групп и категорий служащих в зависимости как от результативности их деятельности, так и от возможности замены их навыков и компетенций, в том числе, с привлечением временных сотрудников. В целом, в последние годы в развитых странах наблюдается тенденция к росту доли государственных служащих, занятых на государственной службе по совместительству либо привлеченных на условиях срочных контрактов – часто это позволяет обеспечить наилучший кадровый потенциал в условиях объективных ограничений финансового характера.

Сегодня российская государственная служба сталкивается со многими из перечисленных выше вызовов, характерных для развитых стран, что повышает актуальность изучения и использования международного опыта, а также оценки разработанных в России подходов с этих международных позиций. В частности, сформированные по итогам реформы государственной службы в России подходы к нормированию численности кадров и стимулированию служащих, на наш взгляд, пока недостаточно связаны с целями и ожидаемыми результатами деятельности органов государственной власти (отраженными в государственных программах, ведомственных планах деятельности), а также не учитывают ожидаемых изменений в формах и методах осуществления государственных функций и государственных услуг. Так внедрение информационных технологий, рассматриваемое в странах ОЭСР как фактор сокращения трудозатрат государственных служащих, в России рассматривается с позиций их роста.

Одним из возможных путей решения данных проблем является поэтапное внедрение процедур стратегического управления кадрами в деятельность федеральных органов исполнительной власти России, синхронизация кадрового планирования и оценки потребностей в кадровых ресурсах с процедурами бюджетного планирования, внедрение элементов проектного управления в деятельность государственных служащих (в том числе, в рамках реализации проектно-ориентированных мероприятий государственных программ).

Разработанные методические документы направлены на обеспечение учета целей и ожидаемых результатов реализации государственных программ в процессе формирования и реализации кадровой политики, планирования и оценки результативности профессиональной служебной деятельности, что и обуславливает научную новизну полученных результатов.

Так целью методики оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых

методов государственного управления является создание условий для формирования кадрового потенциала, необходимого для достижения результатов реализации государственных программ Российской Федерации.

В соответствии с методикой, определение кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления предусматривает выполнение следующих основных этапов:

1. Инвентаризация и детализация перечня мероприятий, реализуемых федеральным органом исполнительной власти в рамках исполнения государственных программ.

2. Определение кадровых потребностей для реализации мероприятий государственных программ.

3. Сопоставление человеческих ресурсов федерального органа исполнительной власти и кадровых потребностей для реализации государственных программ и разработка плана мер по удовлетворению кадровых потребностей.

Методика может использоваться в рамках обоснования потребностей в кадровых ресурсах при реализации бюджетного процесса и является основой для разработки кадровой стратегии на ведомственном уровне.

Целью методики оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления является формирование единообразных подходов к планированию и оценке результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, ориентированных на достижение целей, решение задач и получение ожидаемых результатов реализации государственных программ Российской Федерации.

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих проводится на основе показателей результативности и индивидуальных планов результативности с учетом следующих компонентов оценки:

- индивидуальных результатов (оцениваемых на основе показателей либо на основе индивидуальных планов результативности с регулярной фиксацией критериев оценки)¹;
- результатов деятельности федерального органа исполнительной власти, зафиксированных в государственных программах (степени достижения целевых значений показателей результативности государственных программ (подпрограмм) и индекса результативности их реализации, а также степени наступления контрольных событий, предусмотренных планами реализации госпрограмм);
- исполнения государственным гражданским служащим дополнительно взятых на себя обязательств (например, по замещению других сотрудников; по развитию компетенций и непрерывному образованию и т.д.).

В составе методики обоснованы удельные веса компонентов оценки в зависимости от уровня должности и функциональной направленности деятельности государственных гражданских служащих, предложены схемы оценки индивидуальных результатов деятельности, как на основе индивидуальных планов, так и с использованием типовых показателей результативности профессиональной служебной деятельности в зависимости от вида государственной функции. Учет различных уровней результативности при оценке государственных гражданских служащих позволяет обеспечить их мотивацию к достижению конечных общественно значимых результатов.

¹ Индивидуальные показатели результативности (в том числе, устанавливаемые через индивидуальные планы) должны предусматривать – при необходимости – показатели результативности, как текущей деятельности государственного служащего, так и его работы по совершенствованию его деятельности, и участия в реформировании деятельности органа государственной власти.

Разработанные методика оценки кадровых потребностей федеральных органов исполнительной власти в рамках внедрения программно-целевых методов государственного управления и методика оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих с учетом внедрения программно-целевых методов управления предназначены для использования в федеральных органах исполнительной власти, однако могут представлять интерес и для органов власти регионального уровня.

Внедрение данных разработок позволит качественно улучшить деятельность кадровых подразделений органов государственной власти, создать условия для разработки и реализации кадровой политики, ориентирующей деятельность государственных гражданских служащих на достижение конечных общественно значимых результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 № 1950-р (с дополнениями и изменениями);
- 2 Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Александров О.В., Шебураков И.Б., Логунов М.А., Киселева Е.В., Рудко А.М. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг. – М.: Дело, 2015 – 276 с.;
- 3 Национальный стандарт РФ «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами». ГОСТ Р 54869 – 2011;
- 4 Перечень направлений и специализаций профессиональной деятельности гражданской службы. Минтруд России. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/10> (дата обращения 01.11.2015);
- 5 Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124-142;
- 6 Постановление Правительства Российской Федерации от 02.08.2010 №588 «О порядке разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
- 7 Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В. Как оценить результативность реализации государственных программ: вопросы методологии // Экономическая политика. – 2015. – № 6 (*в печати*);
- 8 Александров О.В., Добролюбова Е.И., Ключкова Е.Н., Южаков В.Н. Оптимизация бюджетных расходов в сфере государственного управления: монография // Министерство образования и науки Российской Федерации;

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Москва, 2014 – 108 с.

- 9 Александров О.В. Оптимизация состава государственной службы // Государственная служба. 2015. № 3 (95). С. 69-72.
- 10 Клименко А.В. Десятилетие административной реформы: результаты и новые вызовы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 8-51.
- 11 Клименко А.В., Клищ Н.Н. Можно ли сэкономить на бюрократии? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 3. С. 90-109
- 12 Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утв. приказом Минэкономразвития России от 20.11.2013 №690 URL <http://ivo.garant.ru/#/document/70585826/paragraph/1:1>
- 13 Приказ Роструда от 08.04.2014 № 139 (ред. от 01.08.2014) «Об утверждении Положения об оценке эффективности деятельности территориальных органов Роструда на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ)»
- 14 Оболонский А.В., Барабашев А.Г. К концепции кадровых перемен в госаппарате: два взгляда // Политическая концептология: журнал междисциплинарных исследований. 2013. № 1. С. 43-57
- 15 Барбер М. Три парадигмы реформы сектора государственного управления (перевод с английского Э.Г. Зверевой). Вопросы государственного и муниципального управления. 2011 № 2. С. 74–86
- 16 Барциц И.Н. Реформа государственного управления в России: правовой аспект. М., 2008.
- 17 Мэннинг Н., Парисон Н.. Реформа государственного управления: международный опыт. Пер с англ. М.: Весь мир, 2003. - 496 с.

- 18 Слатинов В.Б. Разработка перспективной траектории реформирования государственной гражданской службы в России: возможности и ограничения // Образование и общество. 2013. Т. 3. № 80. С. 8-13
- 19 Талапина Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 3. С. 96-101.
- 20 Тихомиров Ю.А., Талапина Э.В. Административные процедуры и право// Журнал российского права. 2002. №4. С.3-4
- 21 Шебураков И.Б. Методики нормирования численности служащих // Государственная служба. – 2015, № 2.- С. 63-66
- 22 Никифорова А.А., Зубкова А.Ф., Сушкина А.А. Материальное стимулирование как метод управления в системе государственной службы в странах рыночной экономики // Современные технологии управления. 2014. № 2 (38). С. 11-18.
- 23 Омельченко И.Б. Оптимизация численности управленческого персонала на нормативной основе: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / И.Б. Омельченко. – М. : Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования, 2003. – 25 с.;
- 24 Омельченко И.Б. Труд управленцев можно и нужно нормировать / И.Б. Омельченко // Справочник кадровика. 2008. № 8
- 25 Чекин М.А. Оплата служебной деятельности государственных гражданских служащих России: история, практика, эксперименты, перспективы. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014
- 26 Нормирование труда служащих : методические указания / Авт.-сост. Л.Б. Алексеева, В.А. Балабан, А.П. Павленко. – 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИИ труда, 1976. – 147с.;
- 27 Бычин В.Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин // Трудовое право. 2004. № 4-5. С. 131-134