

Оценка результативности деятельности как инструмент повышения качества выполнения государственных функций

(Продолжение, начало в № 12/2010)



Программа Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 30 июня 2010 г. № 1101-р, ставит перед органами исполнительной власти непростые задачи. Так, предусматривается комплекс мероприятий, направленных в том числе на улучшение доступности и качества государственных услуг при сокращении бюджетных расходов на содержание органов исполнительной власти и оптимизации численности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти. О главных составляющих решения данной задачи читайте в статье.

Александр Юрьевич ДЕМИДОВ, заместитель руководителя Федерального казначейства, доктор экономических наук

Орган исполнительной власти (далее — ОИВ) создается для достижения конкретных целей государственного управления, поэтому наделяется соответствующей компетенцией и организационно-штатной структурой. Компетенция ОИВ выражается совокупностью полномочий, прав и ответственности. Организационно-штатная структура ОИВ представляет собой совокупность его структурных подразделений и сотрудников. При этом цели деятельности ОИВ должны быть декомпозированы на уровень структурных подразделений этого органа таким образом, чтобы все цели ОИВ безусловно достигались реализацией полномочий структурных подразделений и не было непродуктивного их дублирования.

Пирамиды целей и оценки деятельности ОИВ

В свою очередь цели деятельности структурного подразделения должны быть оптимально распределены между соответствующими сотрудниками этих подразделений. Такое соотношение целей может быть изображено в виде «Пирамиды целей» (см. рис. 1). При этом данная геометрическая фигура достаточно четко отражает единство и распределение целей между элементами организационно-штатной структуры ОИВ. Основу «Пирамиды целей» составляют цели сотрудников ОИВ, являющиеся составными частями целей структурных подразделений,

которые в свою очередь являются элементами целей ОИВ, направленными на достижение целей всей системы ОИВ (его миссии). В свою очередь свои цели ОИВ (его миссию) могут достичь только при условии закрепления за ними соответствующих полномочий и ресурсов, которые должны быть разумно декомпозированы на уровень структурных подразделений и сотрудников ОИВ.

На мой взгляд, целесообразно предложить системный и комплексный подход управления эффективностью и результативностью деятельности ОИВ, в том числе через внедрение системы мотивации сотрудников в зависимости от результатов их индивидуальной деятельности, результатов выполнения целей структурных подразделений и ОИВ, в которых они служат. Система оценки деятельности ОИВ включает в себя следующие взаимосвязанные и взаимозависимые элементы:

- объект, предмет и субъект оценки;
- порядок оценки деятельности сотрудников ФК;
- порядок оценки деятельности структурных подразделений органов ФК;
- порядок оценки деятельности органов ФК.

Предлагаемая система позволяет делать выводы о результативности достижения целей сотрудников, структурных подразделений, ОИВ и может быть проиллюстрирована в виде «Пирамиды оценки деятельности ОИВ» (см. рис. 2). Как видно на рисунке, структура системы оценки деятельности ФК соответствует структуре системы целей деятельности ФК и отражает логическую связь между ее соответствующими элементами. Рассмотрим систему оценки в разрезе элементов, входящих в ее состав. Под объектом оценки в данной системе понимается элемент системы, который подлежит оценке. Для определения объекта оценки необходимо ответить на вопрос: кого оценивают? В рассматриваемой системе объектами оценки выступают сотрудник, структурное под-

разделение и ОИВ. Предметом оценки данной системы является элемент, подлежащий оценке. Для установления предмета оценки нужно ответить на вопрос: что оценивают? Предметами оценки данной системы являются: деятельность сотрудника; деятельность структурного подразделения; деятельность ОИВ.

Под субъектом оценки в данной системе будем понимать элемент системы, который уполномочен производить оценку сотрудника, структурного подразделения и ОИВ. Для определения субъекта оценки следует ответить на вопрос: кто оценивает? Субъект системы оценки деятельности ОИВ различен на разных уровнях «Пирамиды оценки деятельности ОИВ». Так, на **первом уровне** субъектом оценки является сам сотрудник, так как именно он в режиме самооценки подводит итоги выполнения своих должностных обязанностей за соответствующий период. В данном случае субъект оценки находится внутри системы, а основной вид оценки — самооценка. На **втором уровне** «Пирамиды оценки деятельности ОИВ» субъектом оценки деятельности структурного подразделения ОИВ является, с одной стороны, само структурное подразделение в лице его начальника (самооценка), а с другой стороны, другие структурные подразделения ОИВ (взаимооценка). В этой ситуации субъекты оценки находятся внутри системы, а основными видами оценки выступают самооценка и взаимооценка. На **третьем уровне** субъектом оценки является сам ОИВ

в лице его руководителя (самооценка) и внешние партнеры ОИВ, такие как физические и юридические лица, в интересах которых функционирует ОИВ, руководство субъектов РФ, полномочные представители Президента РФ в федеральных округах, вышестоящие органы государственной власти и т. д. (внешняя оценка). В этих условиях субъекты оценки находятся как внутри, так и вне системы, а основными видами оценки являются самооценка и внешняя оценка. Вопросы последствий оценки результативности деятельности имеют принципиальное значение, так как включаются постоянные, очень важные механизмы, определяющие качество работы человека: постоянный самоконтроль, самоанализ, самооценка, взаимная и внешняя оценка.

Оценка деятельности сотрудников

Основу, фундамент «Пирамиды оценки деятельности ОИВ» для всех уровней органов власти составляет порядок оценки деятельности сотрудников. Перечень показателей оценки деятельности сотрудника должен содержать индикаторы оценки, которые должны быть включены в его должностной регламент. Алгоритм оценки деятельности сотрудника должен быть основан на оценке своей деятельности самим сотрудником при последующем подтверждении этой самооценки начальником отдела, в котором служит сотрудник. Учитывая, что деятель-



Рисунок 2. Пирамида оценки деятельности ОИВ



ность сотрудников играет решающую роль в достижении целей структурных подразделений и ОИВ в целом, представляется, что периодичность подведения итогов деятельности сотрудников должна быть ежемесячной. Так как практически в каждом ОИВ имеются кадровые структурные подразделения, то в качестве примера применения предложенной системы оценки деятельности сотрудника рассмотрим порядок оценки деятельности сотрудника отдела кадров. Данный уровень оценки включает в себя четыре этапа.

Первый этап — определение показателей деятельности сотрудника отдела кадров. К таким показателям можно отнести следующие индикаторы:

- отсутствие нарушений приема, перевода и увольнения сотрудников, установленных органами надзора и контроля (O_1);
- осуществление контроля за соблюдением порядка и сроков проведения аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих (O_2);
- отсутствие обоснованных жалоб от работников по вопросу поступления;
- прохождения и увольнения со службы (O_3);
- обеспечение защиты персональных данных сотрудников (O_4);
- соблюдение сроков и достоверности представляемой отчетности (O_5);
- выполнение поручений руководителя ОИВ и соблюдение служеб-

ного поведения и (или) служебного распорядка (O_6).

Перечень показателей для каждого сотрудника должен быть индивидуальным и исключать дублирующие полномочия, может меняться в зависимости от изменения функциональной составляющей деятельности сотрудника и должен сопровождаться внесением соответствующих поправок в его должностной регламент.

Второй этап порядка оценки деятельности сотрудника должен быть посвящен установлению значений (весов) индикаторов в процентах в зависимости от их приоритетности, при этом общая сумма весов индикаторов должна быть равна 100 %. Например, $O_1 = 20 \%$, $O_2 = 15 \%$, $O_3 = 15 \%$, $O_4 = 20 \%$, $O_5 = 15 \%$, $O_6 = 15 \%$ ($O_1 + O_2 + O_3 + O_4 + O_5 + O_6 = 20 \% + 15 \% + 15 \% + 20 \% + 15 \% + 15 \% = 100 \%$).

Весовые значения могут быть изменены вышестоящим руководителем в зависимости от необходимости фокусирования внимания сотрудника на отдельных полномочиях. Например, при систематическом нарушении сотрудником служебного распорядка вес индикатора O_6 может быть увеличен за счет снижения весов других индикаторов, деятельность по которым осуществляется без нарушений.

На третьем этапе необходимо провести определение значения индекса результативности деятельности сотрудника (P_c) по следующей формуле:

$$P_c = 100 \% - O_n,$$

где O_n — весовое значение невыполненных индикаторов.

Например, если не выполнен только один показатель — O_6 , индекс результативности деятельности сотрудника (P_c) отдела кадров будет равен 85 % ($100 \% - 15 \% = 85 \%$).

В рамках четвертого этапа формулируется вывод о результативности деятельности сотрудника. Для решения данной задачи необходимо установить соответствующие критерии, например, деятельность гражданского служащего признается:

- результативной, если P_c составляет 100 %;
- недостаточно результативной, если P_c составляет от 50 до 100 %;
- нерезультативной, если P_c менее 50 %.

По условиям нашего примера деятельность сотрудника отдела кадров должна быть признана недостаточно результативной ($50 \% < 85 \% < 100 \%$). Вывод о результативности деятельности гражданского служащего может повлечь за собой следующие последствия:

- при признании деятельности сотрудника результативной, он премируется;
- при признании деятельности сотрудника недостаточно результативной, ему снижается размер премии пропорционально значению невыполненного индикатора;
- при признании деятельности сотрудника нерезультативной перед ним помимо невыплаты премии руководитель ОИВ может поставить вопрос об обязательном повышении квалификации или проведении внеочередной аттестации. На вопросах увязки материальных выплат и результатов деятельности остановимся ниже при рассмотрении вариантов премирования сотрудников по результатам их индивидуальной деятельности, результатам работы структурных подразделений и ОИВ. В случае несогласия с оценкой результативности деятельности, сотрудник

вправе представить руководителю мотивированное объяснение спорных показателей.

Оценка деятельности структурного подразделения

Вторым уровнем в «Пирамиде предметов оценки» является порядок оценки деятельности структурного подразделения ОИВ. В перечень показателей оценки деятельности структурного подразделения ОИВ должны быть включены индикаторы оценки, отражающие выполнение функций, закрепленных за этим подразделением.

Алгоритм оценки деятельности структурного подразделения должен быть основан на самооценке своей деятельности самим структурным подразделением в лице его начальника, а также на оценке другими структурными подразделениями этого же ОИВ в лице их начальников при последующем подтверждении этой самооценки руководителем ОИВ. Выбор такого алгоритма оценки деятельности структурного подразделения обусловлен несколькими факторами. Во-первых, необходимо чтобы сотрудник осознавал, что его результативная работа является основным условием результативной деятельности его структурного подразделения и ОИВ в целом. При этом сотрудник должен быть заинтересован не только в результатах функционирования своего подразделения, но и в результатах деятельности других структурных подразделений. В качестве второго фактора следует указать психологические особенности взаимодействия структурных подразделений между собой, которые не всегда можно охарактеризовать как сотрудничество. Взаимооценка деятельности структурных подразделений должна сбалансировать вопросы соперничества и взаимопомощи между ними.

Периодичность оценки деятельности структурного подразделения в зависимости от степени конвергенции внутри ОИВ может быть ежемесячной, если степень конвергенции низ-

кая, или ежеквартальной, если степень конвергенции высокая. В качестве примера рассмотрим порядок оценки деятельности отдела кадров абстрактного ОИВ. Оценка осуществляется в несколько этапов. Первый этап заключается в определении показателей оценки деятельности, которые должны соответствовать установленным полномочиям структурного подразде-

Периодичность оценки деятельности структурного подразделения может быть ежемесячной, если степень конвергенции низкая, или ежеквартальной, если степень конвергенции высокая

ления и быть значимыми. Например, такими индикаторами для отдела кадров могут служить:

- отсутствие нарушений при приеме, переводе и увольнении сотрудников (Π_1);
- отсутствие нарушений при присвоении классов чинов гражданским служащим (Π_2);
- отсутствие нарушений при проведении аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих (Π_3);
- отсутствие нарушений ведения личных дел и трудовых книжек сотрудников (Π_4);
- отсутствие нарушений при организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих (Π_5);
- отсутствие нарушений при организации и проведении антикоррупционной деятельности (Π_6);
- удовлетворенность других структурных подразделений качеством и оперативностью работы отдела кадров (Π_7).

Перечень показателей (за исключением показателя Π_7) может изменяться по количеству и содержанию в зависимости от изменения полномочий структурного подразделения. На втором этапе оценки деятельности структурного подразделения проводится определение значений санкций за неисполнение индикаторов в баллах, в зависимости от значимости последствий для ОИВ невыполнения или ненадлежащего выполнения полномочий

структурного подразделения. К примеру, санкция за невыполнение индикатора Π_1 (C_1) составляет 2 балла, $C_2 = 0,5$, $C_3 = 0,5$, $C_4 = 0,5$, $C_5 = 0,5$, $C_6 = 2$. Размеры санкций могут пересматриваться по результатам работы структурного подразделения. Для определения индекса результативности, отражающего удовлетворенность других структурных подразделений деятель-

ностью оцениваемого отдела (Π_7), используется несколько иной алгоритм. В соответствии с этим порядком каждый начальник структурного подразделения ОИВ должен будет поставить одну из четырех оценок: «полностью удовлетворен» — 10 баллов; «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» — 7,5 балла; «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» — 5 баллов; и «не удовлетворен» — 0 баллов. Данные оценки наряду с оценками выполнения других индикаторов являются исходными данными для определения индекса результативности деятельности отдела. В рамках третьего этапа осуществляется определение значения индекса результативности деятельности структурного подразделения (P_n) по следующей формуле:

$$P_n = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \dots + \Pi_{i/i}, \text{ где}$$

i — количество задач;

$\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4$ — результат выполнения соответствующих задач № 1, № 2, № 3... № i , определяемый по формуле:

$$\Pi_i = 10 - C_i \times H_i, \text{ где}$$

10 — максимальное значение оценки выполнения задачи;

C_i — санкции за нарушение или невыполнение задачи;

H_i — количество нарушений по соответствующей задаче.

Например, если при выполнении индикатора Π_1 за оцениваемый период было допущено два нарушения (при проведении конкурсов на за- ➔

мещение вакантных должностей гражданской службы и при увольнении со службы), то индекс результативности выполнения этой задачи будет равен $\Pi_1 = 6$ ($\Pi_1 = 10 - 2 \times 2 = 6$). Оценка удовлетворенности других структурных подразделений (Π_2) должна определяться как средняя величина оценок, данных каждым структурным подразделением. Например, если в структуру ОИВ входит 10 структурных подразделений, которые оценили деятельность отдела 7,5; 7,5; 5; 7,5; 5; 10; 7,5; 5; 7,5; 10, то индекс результативности будет равен $\Pi_2 = 7,5$ баллам ($\Pi_2 = (7,5 + 7,5 + 5 + 7,5 + 5 + 10 + 7,5 + 5 + 7,5 + 10) / 10 = 7,3$).

Предположим, что в оцениваемом периоде другие индикаторы выполнены без нарушений, то есть их значения равны 10 баллам. При таких условиях индекс результативности деятельности отдела кадров будет составлять $P_n = 9,07$ баллов ($P_n = (6+10+10+10+10+10+7,3) : 7 = 9,04$).

В рамках четвертого этапа вывод о результативности деятельности структурного подразделения делается путем сравнения индекса результативности с критерием результативности деятельности равным 10 балла, при этом:

- работа отдела признается результативной, если индекс результативности (P_n) составляет от 8 до 10 баллов;
- работа отдела признается нерезультативной, если индекс результативности (P_n) ниже 8 баллов. В нашем примере индекс результативности деятельности составляет 9,04 бал-

нии деятельности результативной сотрудники структурного подразделения премируются, а если деятельность признается нерезультативной руководитель ОИВ может поставить вопрос о назначении внеплановой аудиторской проверки деятельности структурного подразделения. В случае несогласия с оценкой результативности деятельности структурного подразделения его начальник вправе представить руководителю ОИВ мотивированное объяснение спорных показателей.

Порядок оценки деятельности ОИВ

Последним уровнем «Пирамиды оценки деятельности ОИВ» является порядок оценки деятельности ОИВ. В перечень показателей оценки деятельности ОИВ должны быть включены индикаторы оценки, отражающие выполнение его внешних (политических) и внутренних (обеспечивающих) полномочий. Количество показателей должно быть соизмеримо с количеством полномочий ОИВ, закрепленных в его положении, и включать в себя основные индикаторы оценки деятельности структурных подразделений и индикаторы внешней оценки. Алгоритм оценки деятельности ОИВ должен быть основан на оценке своей деятельности самим ОИВ в лице его руководителя и внешней оценке партнеров ОИВ. Порядок оценки деятельности ОИВ должен быть аналогичным порядку оценки деятельности его

ны, важно, чтобы самооценки деятельности, которые проводятся на каждом уровне системы, корреспондировали с внешними оценками деятельности ОИВ (если внутренняя и внешняя оценки не совпадают, необходима корректировка системы оценки). С другой стороны, каждый сотрудник ОИВ должен понимать, что окончательная оценка результатов его службы проводится не только и не столько начальником структурного подразделения и/или руководителем ОИВ, а частью общества, в интересах которого создан и функционирует ОИВ. Периодичность оценки деятельности ОИВ должна совпадать с установленной периодичностью отчетности о выполнении ежегодных планов его деятельности и может быть ежеквартальной и/или ежегодной.

Система индикаторов самооценки деятельности ОИВ представляет собой совокупность индикаторов самооценки структурных подразделений, а этапы, формулы, критерии и выводы порядка оценки аналогичны порядку самооценки структурного подразделения, поэтому не будем останавливаться на детальном рассмотрении этого механизма. Вместе с тем более подробно рассмотрим порядок внешней оценки ОИВ. Внешняя оценка ОИВ физическими и юридическими лицами, в интересах которых функционирует ОИВ, может осуществляться в форме анкетирования. При этом анкета должна содержать вопросы по различным направлениям деятельности ОИВ, ответы на которые позволят сформировать целостное мнение о результатах деятельности ОИВ. Анкеты должны быть размещены на официальных сайтах ОИВ и в местах обслуживания физических и юридических лиц. При этом порядок заполнения анкеты может предусматривать как авторство, так и анонимность. Для получения оценки деятельности ОИВ вышестоящими органами государственной власти, полномочными представителями Президента РФ в федеральных округах, руководством субъектов РФ предлагается направлять в их адрес письма-запросы, содержащие прось-

Алгоритм оценки деятельности ОИВ должен быть основан на оценке своей деятельности самим ОИВ в лице его руководителя и внешней оценке партнеров ОИВ

лов и находится в границах от 8 до 10 баллов, что дает возможность сделать вывод о том, что деятельность отдела кадров результативная. Вывод о результативности деятельности структурного подразделения может повлечь за собой определенные последствия. Так при призна-

структурного подразделения (должны быть аналогичные этапы, формулы, критерии и выводы). Оценка деятельности ОИВ состоит в определении его индекса результативности деятельности ($P_{оив}$). Необходимость такой технологии оценки деятельности ОИВ обусловлена тем, что, с одной сторо-

бу высказать свое мнение о деятельности ОИВ.

Представляется целесообразным предложить внешним партнерам при оценке деятельности ОИВ использовать систему четырех оценок: «полностью удовлетворен» — 10 баллов; «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» — 7,5 баллов; «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» — 5 баллов; и «не удовлетворен» — 0 баллов. Для рассмотрения всего спектра вопросов, касающихся результативности деятельности сотрудников и структурных подразделений ОИВ (от перечня индикаторов и критериев оценки до формулирования выводов и составления рейтинга наиболее и наименее результативных), в центральных аппаратах ОИВ целесообразно создать специальные коллегиальные органы — «Жюри». «Жюри» должно возглавляться руководителем ОИВ, а в его состав долж-

ны входить заместители руководителя ОИВ и независимые эксперты (при необходимости).

Мотивационные эффекты

Необходимо отметить, что рассмотренные порядки оценки результативности деятельности только тогда будут действенными инструментами управления эффективностью и результативностью деятельности ОИВ, когда итоги деятельности ОИВ, его структурных подразделений и сотрудников будут влиять на их моральное и материальное вознаграждение. При принятии решения о моральном стимулировании у руководителя ОИВ должны быть объективные и формализованные сведения об ежемесячных итогах деятельности сотрудника («история работы сотрудника»), которые помогут сформулировать обоснованное ре-

шение о возможности и виде награждения. Вопросы карьерного роста сотрудника должны быть четко увязаны с результатами его служебной деятельности. Также представляется, что использование «истории работы сотрудника» при подготовке отзывов и проведении аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих позволит повысить объективность этих мероприятий.

Другая важная задача, которую должна решать система оценки, — задача совершенствования материального стимулирования. В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» каждому гражданскому служащему полагается денежное содержание, состоящее из оклада месячного денежного содержания (должностной оклад + оклад за классный чин), ежемесячных и иных дополнительных выплат. Размер оклада месячного денежного содержания строго фиксирован и представляет собой гарантированное материальное вознаграждение гражданского служащего, для получения которого достаточно регулярно посещать службу, при этом он (оклад) никоим образом не связан с результатами работы гражданского служащего. Размер ежемесячных и иных дополнительных выплат (ежемесячные надбавки, премии, денежные поощрения, единовременные выплаты и материальная помощь) по объему зачастую превышает размер оклада месячного денежного содержания. При этом механизмы дополнительных выплат зачастую носят субъективный характер, что не всегда оказывает ожидаемый положительный мотивационный эффект. Справедливое и прозрачное определение размера материальных выплат каждому сотруднику является важнейшим стимулирующим условием результативной работы. Отношения между подчиненными и руководителями в таких условиях становятся прозрачными и понятными, что в свою очередь способствует повышению эффективности деятельности соответствующего коллектива и ОИВ в целом.

При принятии решения о моральном стимулировании у руководителя ОИВ должны быть объективные и формализованные сведения об ежемесячных итогах деятельности сотрудника («история работы сотрудника»)



Так как выплата премии является основным инструментом морального стимулирования сотрудников (по совокупному объему размер премий, как правило, превышает размеры других дополнительных выплат), то остановимся на вопросах определения размера премии сотрудника в зависимости от оценки результативности деятельности. Как было отмечено выше, система оценки деятельности ОИВ включает в себя три уровня, поэтому логично предположить, что и система премирования должна быть трехуровневой и включать в себя следующие виды премирования (премий):

- премирование за результаты собственной деятельности сотрудника;
- премирование по результатам оценки деятельности структурного подразделения ОИВ;
- премирование по результатам оценки деятельности ОИВ.

Периодичность видов премирования должна совпадать с периодичностью соответствующих видов оценки деятельности. Для решения задачи увязки материального поощрения и результативности деятельности в начале бюджетного года должен устанавливаться плановый премиальный фонд в разрезе видов премий и должностей государственной гражданской

размеры и сроки получения премий в случае его результативной деятельности, результативной деятельности его структурного подразделения и результативной деятельности ОИВ.

Также размеры плановой премии сотрудника должны быть дифференцированными и отражать юридическую и реальную ответственность сотрудника за достижение целей ОИВ. Например, у начальника структурного подразделения ОИВ размер плановой премии может зависеть от доли полномочий структурного подразделения в объеме полномочий ОИВ и от количества сотрудников этого подразделения. Внутри структурного подразделения также должны быть установлены понятные подходы и четкие рамки для определения размеров плановой премии. К примеру, если у начальника структурного подразделения плановая премия составляет 1 месячного денежного содержания, то у заместителя начальника структурного подразделения плановый размер премии может составлять 0,75 месячного денежного содержания, а у главного специалиста-эксперта — 0,5 месячного денежного содержания и т. д. В связи с тем что деятельность сотрудника оценивается ежемесячно, этот вид премирования должен быть ежемесячным (после оценки деятельности).

Для решения задачи увязки материального поощрения и результативности деятельности в начале бюджетного года должен устанавливаться плановый премиальный фонд в разрезе видов премий и должностей

службы. Размер получаемой сотрудником премии должен определяться только результатами деятельности (сотрудника, структурного подразделения и ОИВ), а не наличием экономики фонда оплаты труда. Формирование стабильного премиального фонда является важнейшей задачей финансового менеджмента ОИВ. Размер плановой премии сотрудника должен быть достаточно стабильным и известным гражданскому служащему заранее, до начала оцениваемого периода. Сотрудник должен четко знать

Второй вид премии сотрудника должен зависеть от оценки результатов деятельности структурного подразделения, в котором он служит, и производиться с выбранной для этого вида оценки периодичностью (ежемесячно или ежеквартально). Третий вид премии сотрудника должен выплачиваться на основании оценки деятельности ОИВ с соответствующей периодичностью (ежеквартально или ежегодно). Для каждого вида премии в годовом премиальном фонде должен быть закреплен необходимый объем

денежных средств. Порядок определения размера премии по результатам деятельности сотрудника осуществляется по формуле:

$$P_{pc} = P_{nc} \times P_c / 100\% , \text{ где}$$

P_{pc} — расчетный размер премии по результатам деятельности сотрудника;

P_{nc} — плановый размер премии по результатам деятельности сотрудника;

P_c — индекс результативности деятельности сотрудника;

100 % — критерий результативности.

Для определения размера премии по результатам деятельности структурного подразделения применяется следующая формула:

$$P_{pn} = P_{nn} \times P_n / 10 , \text{ где}$$

P_{pn} — расчетный размер премии по результатам деятельности структурного подразделения;

P_{nn} — плановый размер премии по результатам деятельности структурного подразделения;

P_n — индекс результативности деятельности структурного подразделения;

10 — критерий результативности.

Размер премии по результатам деятельности ОИВ определяется по формуле:

$$P_{poiv} = P_{noiv} \times P_{oiv} / 10 , \text{ где:}$$

P_{poiv} — расчетный размер премии по результатам деятельности ОИВ;

P_{noiv} — плановый размер премии по результатам деятельности ОИВ;

P_{oiv} — индекс результативности деятельности ОИВ;

10 — критерий результативности.

В заключение хотелось бы отметить, что, по нашему мнению, предложенные алгоритмы оценки деятельности соответствуют идеологии административной реформы, носят универсальный характер и могут помочь заинтересованным сторонам организовать работу по повышению качества выполняемых государственных функций с использованием и этих инновационных инструментов. ●