

Божья-Воля А.А.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

Проблема низкой мотивации государственных служащих руководящего состава, несвязанности результатов их деятельности с условиями вознаграждения является в России одной из наиболее актуальных. Сформировать детальные должностные инструкции для данной категории государственных служащих, которые могли бы стать основой оценки их деятельности, невозможно ввиду комплексности и разносторонности их обязанностей. Условия оплаты труда российских служащих руководящего состава основываются не на результативности их деятельности, а на статусе и выслуге лет. Однако достижение целей министерств, агентств и служб в значительной степени определяется инициативностью и предприимчивостью руководящего состава, его заинтересованностью в выполнении поставленных задач.

В международной практике по отношению к служащим руководящих должностей широко распространено применение инструментов оценки результативности и оплаты по результатам. В то же время внедрение принципов управления результативностью, как свидетельствует опыт зарубежных стран, само по себе не обеспечивает повышение эффективности деятельности служащих руководящего состава. В статье представлен анализ практики оценки и стимулирования результативности служащих руководящего состава в Великобритании, Канаде, Соединенных Штатах, Новой Зеландии, Нидерландах, Австралии, Франции, Германии, Бельгии, Бразилии и Корее с целью выявить «лучшую практику» и возможные трудности применения тех или иных инструментов управления результативностью, а также перспективы их использования в российской системе государственной службы.

Анализ был основан на семи основных аспектах систем управления результативностью: форма закрепления критериев оценки, полномочия по установлению критериев оценки, полномочия по оценке результативности и принятию решения о назначении вознаграждения, методы оценки, форма подведения итогов оценки, последствия позитивной оценки и последствия негативной оценки. Несмотря на несомненные сходства систем управления результативностью в различных странах, большинство из

них обладают уникальными особенностями, которые обеспечивают успешность или неэффективность управления результативностью служащих руководящего состава.

В заключение был представлен ряд предложений о перспективах оценки и стимулирования служащих руководящего состава в России. Они включают три основных этапа внедрения инструментов управления результативностью. Первый этап предполагает установление ожидаемых результатов деятельности служащих руководящего состава. Второй этап предусматривает проведение эксперимента по премированию по результатам работы служащих руководящего состава некоторых пилотных министерств. Результаты данного эксперимента могут быть использованы для формирования нормативной и методологической базы дальнейшего внедрения данных инструментов в других министерствах, агентствах и службах (третий этап).

Ключевые слова и словосочетания: управление результативностью, государственная служба, служащие руководящего состава, оценка результативности, критерии результативности, оплата по результатам, премирование.

Повышение результативности деятельности государственных служащих находится в списке актуальных проблем не только России, но и многих других стран. Традиционно низкая мотивация, неочевидная связь усилий и результатов являются труднопреодолимым препятствием к созданию механизмов стимулирования результативности управленческой деятельности в бюрократической среде. Это прежде всего относится к государственным служащим руководящего состава, исполняющим не рутинные, сложные и творческие функции.

Детальные должностные инструкции и регламенты, которые могли бы стать основой оценки результативности, для данной категории служащих разработать практически невозможно из-за многоплановости и разносторонности деятельности руководителей, а системы их материального стимулирования построены не столько на оценке непосредственных результатов, сколько на признании статуса и выслуги лет. Однако при этом успешность достижения целей государственных органов в значительной степени определяется инициативностью и предприимчивостью руководящего состава, а значит, их заинтересованностью в конечном результате.

Несмотря на сложность оценки деятельности руководителей, во многих странах в этой области накоплен значительный опыт. В научных исследованиях, обобщающих этот опыт, сложились различные методические подходы к оценке результативности государственных служащих управленческого состава, а также несколько точек зрения на саму возможность такой оценки.

Деятельность управленца специфична тем, что он лишь косвенно влияет на достижение результата – организует работу по выполнению задач, но сам непосредственно в ней практически не участвует, так что его личный вклад выделить сложно. Вместе с тем его роль в достижении результата является определяющей в силу возложенных на него обязанностей и ответственности. Это относится как к государственным, так и к коммерческим организациям. Ряд исследований [9, 13] подтверждают, что, несмотря на специфичность внешней среды и характеристик организации, сущность управленческой деятельности в частном и государственном секторе отличается незначительно.

Работа руководителя как в коммерческих компаниях, так и в государственных органах характеризуется сжатостью, разноплановостью и разрывностью. Основными видами деятельности руководителя являются [10, 11]:

- лидерство и контроль деятельности подчиненных;
- управление информационными потоками;
- решение комплексных вопросов;
- принятие управленческих решений, планирование и контроль использования ресурсов.

При рассмотрении специфики управленческой деятельности нельзя не отметить, что на различных организационных уровнях она неоднородна. Так, функции руководителей высшего уровня в большей степени сконцентрированы на взаимодействии с внешними контрагентами организации. Для руководителей среднего звена определяющее значение имеет оперативность решения технических и организационных проблем [16].

В связи с представленными различиями во многих зарубежных странах в 70 – 80-е гг. прошлого века было принято решение о выделении служащих высших должностей в особую группу, к которой применяются иные условия оценки результативности и стимулирования, чем для служащих неруководящих должностей и руководителей среднего звена. Например, в Великобритании комплексную работу по управлению государственными служащими руководящего состава выполняет Аппарат Правительства (*Cabinet Office*)¹. Группа высших должностей государственной службы в Великобритании представляет собой административных управляющих, специалистов высокого уровня и политических советников. Численность служащих высшей группы должностей составляет около 4 тыс. человек.

В Соединенных Штатах государственные служащие подразделяются на 18 категорий, высшим руководящим составом являются служащие 15 – 18-й категории. Как правило, они возглавляют органы власти, бюро и крупные структурные подразделения государственных органов. В число их обязанностей входит планирование и руководство государственными программами. Работу с высшей категорией государственных служащих осуществляет Отдел по работе с персоналом (*Office of Personnel Management*)².

В Канаде к высшей группе должностей государственной службы относят заместителей (*Deputy Ministers*) и помощников заместителей министра (*Assistant Deputy Ministers*), служащих категории «высшие управляющие» (*General Executives*), руководителей агентств, служащих категории «управляющие» (*Executives*) и некоторых других государственных служащих в определенных государственных органах, например руководителей ряда «корпораций Короны» (*Crown Corporations*). Государственные служащие, замещающие высшие должности, подотчетны непосредственным руководителям, Комиссии по государственной службе (*Public Service Commission*)³, а также Коллегии Казначейства (*Treasury Board*).

Таким образом, к государственным служащим высших должностей в международной практике, как правило, относят заместителей министров, их помощников, управляющих государственных органов, предоставляющих государственные услуги (в российской терминологии «федеральных агентств и служб»), начальников наиболее крупных структурных подразделений, а

также в ряде случаев директоров государственных предприятий. Вместе с тем начальников наиболее крупных структурных подразделений и директоров государственных предприятий можно не рассматривать в числе высших должностей государственной службы. Характер их деятельности существенно отличается от характера деятельности заместителей министров, их помощников и руководителей агентств [9].

При управлении результативностью стимулирование заместителей министров, их помощников и руководителей агентств основывается на проектировании системы целеполагания государственного органа на уровень ключевых руководителей. Иными словами, задачи государственного органа декомпозируются на уровень руководства и во многом становятся задачами самих руководителей. Соответственно, критерии результативности государственного органа выступают критериями результативности их руководителей. В ряде зарубежных стран, например, предусмотрена персональная ответственность руководителя за достижение той или иной цели государственного органа. При успешном достижении цели руководитель получает дополнительное вознаграждение, в противном случае он может быть понижен в должности либо уволен с государственной службы.

Управление результативностью служащих высших должностей в настоящее время практикуется в Соединенных Штатах, Канаде, Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Нидерландах, Франции, Германии, Бельгии, Бразилии, Корее и других странах. Вместе с тем в ряде государств отказались от внедрения данной технологии, а в других ее использование не принесло ожидаемых результатов (Испания [4], Япония [4], Казахстан [2]). Несмотря на масштабность применения данной технологии в мировой практике и широко распространенного мнения о ее успешности при решении вопросов стимулирования руководящего состава государственных органов, существуют исследования, развеивающие данное убеждение. Во-первых, последствия принимаемых ключевыми руководителями государственного органа решений проявляются со значительным временным лагом, поэтому практически во всех зарубежных странах существуют сложности с их текущей оценкой [8, 17]. Во-вторых, накопленный опыт подтвердил, что, несмотря на интенсивность прилагаемых чиновниками усилий, успешность их воздействия на подведомственную сферу в значительной степени зависит от внешних факторов, находящихся за пределами сферы их влияния, что также снижает объективность оценки⁴ [12, 17].

Следует также учитывать, что такие внешние мотивирующие факторы, как денежное вознаграждение, не всегда могут быть действенными для руководителей государственных органов (по сравнению с топ-менеджерами коммерческих компаний) [13]. Более того, при анализе опыта применения оплаты по результатам служащих руководящего состава в странах ОЭСР ряд исследователей пришли к выводу, что управление результативностью должно быть в большей степени направлено на профессиональное развитие и карьерный рост, а не текущее повышение размеров заработной платы [3, 17].

Тем не менее имеет смысл более подробно рассмотреть основные элементы системы управления результативностью служащих высших должностей в зарубежных странах и выделить инструменты, которые могли бы быть использованы в России.

Международный опыт оценки результативности служащих руководящего состава

Для изучения зарубежного опыта были выбраны следующие элементы системы управления результативностью, непосредственно относящиеся к процедуре оценки государственных служащих руководящего состава либо основанные на ее итогах:

- 1) форма закрепления критериев оценки;
- 2) полномочия по установлению критериев оценки;
- 3) полномочия по оценке результативности и принятию решения о назначении вознаграждения;
- 4) методы оценки;
- 5) форма подведения итогов оценки;
- 6) последствия позитивной оценки;
- 7) последствия негативной оценки.

Данные элементы раскрывают основные характеристики предварительной стадии, стадии проведения оценки и стадии использования результатов оценки.

Великобритания

В Великобритании цели и задачи деятельности служащих высших должностей устанавливаются в соответствии с целями государственного органа и его структурных подразделений [18]. Основными разделами соглашения о результативности государственного служащего руководящего состава являются [8]:

- ключевые сферы ответственности;
- задачи, критерии результативности и их целевые значения;
- комментарии, что значит «цель достигнута» (или «цель не достигнута»);
- знания, умения и навыки;
- полугодовой отчет;
- план индивидуального развития, включая критерии оценки.

Оценка проводится дважды – в середине и в конце года. В середине года оцениваемый и его непосредственный руководитель обсуждают возникшие сложности по решению той или иной задачи и, при необходимости, корректируют первоначальный план работы. По итогам года служащий руководящего состава заполняет форму самооценки, в которой отмечают достигнутые результаты по отношению к установленным в начале года целям. Данная форма обсуждается с его непосредственным руководителем, после чего оцениваемый вносит необходимые корректировки, а руководитель готовит письменный доклад об итогах работы. Помимо самооценки учитываются результаты опроса коллег, подчиненных, а в ряде случаев и потребителей государственных услуг, предоставляемых государственным органом [18]. Использование многосторонней оценки (метод «360 градусов») повышает объективность принимаемого решения и доверие рядовых служащих и потребителей государственных услуг к объективности оценки ключевых руководителей государственных органов.

По итогам года в каждом министерстве государственные служащие руководящего состава в рамках каждой группы должностей ранжируются от лучшего к худшему. Затем выделяются четыре группы государственных служащих по уровню результативности [18]:

- группа 1. Лучшие 25% оцениваемых;
- группа 2. Следующие 40% оцениваемых;
- группа 3. Следующие 20 – 25% оцениваемых;
- группа 4. Низшие 5 – 10% оцениваемых.

Непосредственный руководитель оцениваемых представляет в Комитет по оплате труда государственных служащих руководящего состава (*Senior Civil Service Pay Committee*) соответствующего министерства рекомендации о повышении оклада и премировании государственных служащих. Максимальная величина премии не может превышать 20% годового оклада [18].

Результаты оценки результативности учитываются при рассмотрении карьерных перспектив служащего. Для служащих руководящего состава, отнесенных к группе наименее эффективных, разрабатываются программы профессионального развития [18].

Канада

В Канаде основная связь между целями деятельности органа власти и государственных служащих руководящего звена устанавливается при формировании соглашений о результативности заместителя министра (*Deputy Minister*) и помощника заместителя министра (*Assistant Deputy Minister*). Для других государственных служащих руководящего состава задачи определяются путем разделения и уточнения целей, которые должны достичь их непосредственные начальники [19, 20].

Формальных требований к структуре соглашения о результативности не установлено – департаменты и агентства обладают свободой в планировании и контроле достижения результатов. Тем не менее установлен ряд разделов, которые обязательно должны присутствовать в соглашении о результативности. К ним относят [8]:

- даты начала и завершения цикла работ;
- текущие обязательства и критерии результативности;
- ключевые обязательства и критерии результативности;
- достигнутые результаты (заполняется в конце цикла работ);
- письменная оценка (заполняется в конце цикла работ).

Текущие обязательства представляют собой наиболее общие результаты деятельности, выполнение которых позволит достичь цели департамента. Данные обязательства связаны с бизнес-планом департамента и его приоритетными задачами. Текущие обязательства, как правило, отчасти являются рутинными и не изменяются каждый год. В соглашение о результативности обычно включаются от 4 до 7 текущих обязательств в сферах финансового менеджмента (бюджетирования), управления человеческими ресурсами, планирования, разработки политики и операционного управления программами, а также саморазвития. Ключевые обязательства, как правило, ежегодно изменяются в соответствии с трансформацией приоритетов деятельности государственного органа. На плановый период устанавливается от одного до трех ключевых обязательств. Критерии результативности описывают степень достижения результатов и стандарты ожидаемого уровня выполнения поставленных задач. Они, как правило, являются количественными. Для каждого обязательства обычно устанавливается от одного до трех критериев [8].

Формального текущего мониторинга результативности деятельности государственных служащих руководящего состава в Канаде не производится. Непосредственно процедура оценки осуществляется Администрацией Тайного Совета (*Privy Council Office*). Основой итоговой оценки результативности является оценка государственным служащим своей деятельности по выполнению обязательств, установленных в соглашении о результативности [8, 19, 20]. Для повышения объективности процедуры результаты такой самооценки дополняются данными опроса вышестоящих должностных лиц. Например, для оценки заместителя министра его самооценка подкрепляется [19]:

- рекомендациями непосредственного начальника оцениваемого;
- комментариями ключевых агентств, по отношению к которым оцениваемый руководитель является подотчетным в вопросах использования финансовых и кадровых ресурсов – Секретариата Казначейства (*Treasury Board Secretariat*) и Агентства по управлению государственной службой (*Public Service Agency*);
- рекомендациями лица, последнего покинувшего данную должность;
- комментариями Комитета по работе с высшими должностными лицами (*Committee of Senior Officials*), занимающегося вопросами подбора служащих высших должностей.

По результатам оценки государственному служащему руководящего состава присваивается один из пяти рангов результативности. Распределение по данным группам, как правило, производится в следующих пропорциях (таблица 1) [19, 20].

Таблица 1

Оптимальное соотношение групп государственных служащих по категориям результативности в Канаде

Категория результативности		Удельный вес государственных служащих, которые по результатам оценки были отнесены к данной категории
1	«Ожидаемые результаты не достигнуты»	не менее 5%
2	«Ожидаемые результаты достигнуты (-)»	не менее 10%
3	«Ожидаемые результаты достигнуты»	не более 65%
4	«Ожидаемые результаты достигнуты (+)»	
5	«Превышены ожидаемые результаты»	не более 20%

Источник: Performance Management Program Guidelines (2007 – 2008). Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers and Individuals Paid in the GX Salary Range. Senior Personnel and Special Projects Secretariat. Privy Council Office, Canada. 2008 // http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm

Система материального стимулирования руководящего состава органов власти в Канаде базируется на текущих и ключевых обязательствах. Выполнение текущих обязательств является условием получения базового оклада (*fixed salary*). Эффективность организации текущей деятельности руководителя влияет на возможное повышение оклада в пределах «вилки», предусмотренной для данной позиции (*in-range movement*). Такое ежегодное повышение оклада,

как правило, составляет 5%. При выполнении ключевых обязательств руководитель имеет право на получение единовременных выплат сверх базового оклада. При этом единовременные выплаты должны быть «вновь заработаны» каждый год и непосредственно не связаны с повышением базового оклада. Существует два вида единовременных выплат: рисковая выплата (*at-risk pay*) и премия (*bonus*). Первый вид используется как поощрение для руководителей, деятельность которых подпала под категорию «ожидаемые результаты достигнуты», премия же выплачивается только тем руководителям, чья деятельность отнесена к категории «превышены ожидаемые результаты». Размеры данных выплат, например, для заместителей министра в зависимости от категории их результативности составляют: для рискованной выплаты около 15 – 20% годового оклада, а для премии еще 6 – 9% [8, 19, 20].

Четкой взаимосвязи между результатами оценки итогов работы и продвижением по службе в Канаде не установлено, но при принятии решений о кадровых перестановках успешность деятельности служащих, безусловно, учитывается. Жестких санкций для низкоэффективных служащих руководящего состава также не предусмотрено, управление результативностью в данном случае сосредоточено преимущественно на поиске направлений их профессионального развития [8, 19, 20].

США

В Соединенных Штатах министерства и агентства могут самостоятельно определять структуру индивидуальных планов работы государственных служащих руководящего состава (в большинстве ведомств они имеют форму соглашений о результативности). Однако Службой управления персоналом (*Office of Personnel Management*) регулярно проводится сертификация применяемых министерствами и агентствами систем оценки результативности деятельности служащих руководящего состава [8, 7].

Структура типового индивидуального плана служащих руководящего состава может быть рассмотрена на примере Министерства торговли США (*U.S. Department of Commerce*) [24]. Соглашение о результативности служащего руководящего состава в данном ведомстве включает следующие разделы:

- цели деятельности руководителя и их соответствие целям государственного органа и возглавляемого им структурного подразделения, описание, что значит «цель достигнута»;
- индивидуальный план деятельности руководителя: матрица и резюме результативности (цели, мероприятия, критерии эффективности, ожидаемый результат);
- лист оценки, включающий степень выполнения поставленных целей, приоритетность задач и категория результативности, присвоенная оцениваемому;
- лист рекомендаций по установлению размера премии по результатам (рекомендации непосредственного начальника, Комиссии по мониторингу результативности, лица, назначающего на должность).

При постановке задач отражается их приоритетность, т.е. выделяются ключевые направления деятельности руководителя на предстоящий год. При этом неисполнение хотя бы одной из основных задач по итогам года бу-

дет свидетельствовать о неудовлетворительной работе данного должностного лица в целом [7].

Мониторинг результативности в середине отчетного периода в Соединенных Штатах формализован, непосредственный начальник оцениваемого формирует отчет об успешности работы данного служащего (*progress review*). В конце года он проводит итоговую оценку, основываясь на степени достижения установленных в индивидуальном плане задач. Определяется степень выполнения каждой задачи, отнесенной к категории наиболее важных, в терминах рангов результативности. В различных органах власти, как правило, выделяют три – пять категорий результативности, например «неудовлетворительный уровень» (*unsatisfactory*), «минимально удовлетворительный уровень» (*minimally satisfactory*) и уровень, «удовлетворяющий всем требованиям» (*fully successful*) [7, 8].

Категория результативности служащего руководящего состава определяется путем агрегирования оценок по каждой задаче. Например, в Министерстве внутренних дел США (*U.S. Department of the Interior*) используется пять категорий результативности служащих руководящего состава: «неудовлетворительный уровень», «минимально удовлетворительный уровень», «удовлетворяющий всем требованиям», «выдающаяся эффективность» и «исключительная эффективность» [23]. Для оценки выполнения каждой задачи, отнесенной к группе основных, используются аналогичные категории. Агрегирование оценок при определении категории результативности служащего производится по следующему принципу [23]:

- если результатам выполнения хотя бы одной из основных задач дана оценка «неудовлетворительный уровень», оцениваемому также присваивается категория «неудовлетворительный уровень»;
- если результаты выполнения хотя бы одной из основных задач оценены как «минимально удовлетворительный уровень» и нет таких, которые попадали бы под категорию «неудовлетворительный уровень», оцениваемому присваивается категория «минимально удовлетворительный уровень»;
- если результатам выполнения всех основных задач присвоена категория «удовлетворяющие всем требованиям» и выше, оцениваемому присваивается категория «удовлетворяющий всем требованиям»;
- если 75% и более результатов выполнения основных задач присвоена категория «выдающаяся эффективность» и нет таких, которые были бы оценены ниже, чем «удовлетворяющие всем требованиям», оцениваемому присваивается категория «выдающаяся эффективность»;
- если категория «исключительная эффективность» присвоена 75% и более результатов выполнения основных задач и нет оцененных ниже, чем «выдающаяся эффективность», оцениваемому присваивается категория «исключительная эффективность».

Данные нормы определяют минимальные требования к подведению итогов оценки, при возникновении спорной ситуации обычно присваивается более высокий ранг [23].

При несогласии оцениваемого служащего с присвоенным рангом он имеет право подать апелляцию руководителю более высокого уровня. Если служащий выражает согласие с результатами оценки, они передаются в Ко-

миссию по мониторингу результативности (*Performance Review Board*). Такая комиссия создается в каждом государственном органе, ее решения носят рекомендательный характер. Категория результативности для каждого служащего руководящего состава устанавливается по решению руководителя государственного органа [7].

Для стимулирования результативности служащих высших должностей в Соединенных Штатах используется два основных вида поощрения – Президентская награда за заслуги (*Presidential rank awards*) и премирование по результатам деятельности (*performance awards*). Награды за заслуги удостоиваются служащие, которые работают в государственном секторе продолжительное время. Премирование по результатам является поощрением эффективности работы государственного служащего в течение года. Премия устанавливается только тем служащим руководящего состава, которым была присвоена категория «удовлетворяющий всем требованиям». Она представляет собой единовременную выплату и составляет от 5 до 20% базового оклада служащего [7, 8].

Если эффективность работы государственного служащего не соответствует установленным требованиям, государственный орган имеет право либо уволить чиновника с данной должности, либо перевести на другую позицию. Если было принято решение оставить служащего на занимаемой должности, государственный орган должен оказать поддержку по улучшению качества его работы [7, 8].

Новая Зеландия

Управление высшими должностями государственной службы в Новой Зеландии, как и в Соединенных Штатах и Канаде, осуществляет независимое ведомство, – Комиссия по государственной службе (*State Services Commission*)⁵ [8, 14].

Условия оценки результативности и оплаты труда для служащих руководящего звена в Новой Зеландии закрепляются в соглашении о результативности, которое формируется непосредственным начальником оцениваемого служащего.

Оценку деятельности служащих высших должностей проводит руководитель Комиссии по государственной службе (*State Services Commissioner*), что повышает объективность оценки и уровень доверия оцениваемыми. Основным методом анализа результативности является оценочное интервью. К ключевым критериям относятся не только вклад в достижение целей государственного органа, но и в развитие и повышение эффективности системы государственной службы в целом [14].

Руководитель Комиссии по государственной службе также имеет право регулировать вопросы оплаты труда служащих высших должностей. Так, он может назначить премию по результатам деятельности в размере более 15% оклада, если считает это заслуженным [14].

Нидерланды

В Нидерландах цели деятельности служащих высших должностей устанавливаются в трудовых соглашениях (*working agreements*). Органом по управлению высшей государственной службой было разработано типовое трудовое соглашение, но органы власти не обязаны его придерживаться.

В связи с этим, на практике каждым министерством применяются различные формы трудовых договоров, иногда в одном министерстве их может быть несколько (в зависимости от реализуемой политики, уровня организационной иерархии и т.д.) [8].

Промежуточная и итоговая оценка производится путем интервьюирования. Интервью может носить как формальный, так и неформальный характер. Анализируется степень достижения поставленных в начале года целей и влияние внешних факторов [8].

После подведения итогов работы служащего руководящего состава его непосредственный начальник принимает решение об увеличении его оклада в рамках «интервала», предусмотренного для данной должности (*in-range salary promotion*), или назначения премии [8].

Австралия

Ожидаемые результаты деятельности служащих высших должностей в Австралии закрепляются в индивидуальных планах. Анализ достигнутых результатов проводится в форме диалога оцениваемого руководителя и его непосредственного начальника [21].

Определенных категорий служащих руководящего состава по уровню результативности в Австралии не выделяется. При планировании результатов деятельности намечается некоторый «удовлетворительный» уровень, превышение которого считается престижным.

Для стимулирования результативности служащих руководящего состава государственные органы могут использовать один из двух подходов [21]:

- повышение оклада по результатам деятельности (процентное увеличение оклада при удовлетворительном и более высоком уровне результативности);
- премирование по результатам деятельности (как правило, единовременная премиальная выплата для вознаграждения наиболее успешных служащих).

Вопросы низкой эффективности работы служащих руководящего состава формально не регулируются. Однако на практике их решение носит скорее воспитательный характер, нежели характер серьезных санкций.

Тем не менее ряд исследователей отмечают, что при низком уровне формализации процедуры оценки результативности служащих высших должностей, она проводится непосредственными начальниками произвольно и субъективно, преобладает стремление начисления максимальной премии и «подтасовки» значений критериев результативности [8]. В результате более высокопоставленным руководителям традиционно присваиваются более высокие рейтинги результативности по сравнению с руководителями среднего звена.

Франция

В настоящее время во Франции для руководящего состава государственных органов также внедряются принципы оплаты по результатам. В 2004 – 2005 гг. был проведен эксперимент в шести пилотных министерствах, с 2006 г. данная практика была распространена на другие органы власти. Размер премии по результатам может достигать 20% годового оклада [6, 8].

Оценка успешности деятельности служащих высших должностей по итогам года проводится их непосредственными начальниками. Основными критериями оценки являются установленные в начале года показатели конечного эффекта и непосредственного результата, качество организации работы соответствующего подразделения и сформированной внутриорганизационной культуры [6, 17].

Формализованных рекомендаций по установлению взаимосвязи между результатами оценки и карьерным продвижением, равно как и последствиями в случае неэффективной деятельности руководителя в настоящее время еще нет [6].

Германия

Германия характеризуется высоким уровнем приверженности системы государственной службы принципам веберовской бюрократии [17, 22], поэтому отличается консерватизмом в управлении государственными служащими.

Несмотря на то что в немецкой системе государственной службы, как и системах некоторых других стран, принципы управления результативностью распространяются на все уровни служащих [5], механизмы количественной оценки результативности в полной мере не внедрены [22].

Ключевым элементом реформы государственной службы 1997 г. было введение ограниченности сроков замещения руководящих должностей. Иными словами, служащие высших должностей замещают должности на основании срочного контракта, причем срок выполнения данных обязанностей не может превышать 10 лет. Кроме того, для лиц, замещающих высшие должности государственной службы, было установлено правило двухлетнего испытательного периода. По истечении данного срока неэффективные руководители могут быть понижены до предыдущей должности [5, 22].

Другим направлением реформы государственной службы является внедрение элементов системы оплаты труда по результатам. Данная инновация сопровождалась сопротивлением как в федеральных, так и региональных органах, что основывалось на убежденности в неадекватности предлагаемых систем оценки и незначительности премиальных выплат [22].

Тем не менее в настоящее время премии служащим руководящих должностей в Германии выплачиваются ежемесячно и достигают 7% базового оклада, решение об установлении премии по результатам принимается непосредственным руководителем на основании эффективности работы служащего руководящего состава в предыдущем году [25]. Для предотвращения профанации системы премирования удельный вес служащих, которым может выплачиваться такая премия, был ограничен до 10% [5].

Бельгия

Управление результативностью государственных служащих руководящего состава в Бельгии реализуется с помощью соглашений о результативности (*performance agreements*) с 2000 г. Индивидуальный план для служащих высших должностей охватывает полный срок их полномочий – 6 лет [8]. Система планирования результатов деятельности служащих руководящего состава выстраивается на основе индивидуального соглашения о результативности

(*personal performance agreement*) председателя («*Voorzitter*») министерства/ агентства (высшей должности государственной службы в данных органах власти), тесно связанного со стратегическими и операционными планами, которые он же разрабатывает. Индивидуальные планы руководителей включают цели и задачи, критерии результативности и их целевые значения [8].

Оценка результативности служащего руководящего звена производится его непосредственным начальником либо вышестоящим служащим один раз в два года (т.е. трижды за период замещения должности).

Оценка частично базируется на форме самооценки, которая заполняется служащим руководящего состава. Результаты самооценки затем обсуждаются на «оценочной встрече». Диалог сосредоточен на вопросах успешности реализации целей, использованных для их достижения средствах, а также личном вкладе и профессиональном росте оцениваемого [17].

По итогам оценки в Бельгии выделяются три уровня результативности служащих [8]:

- «неудовлетворительно»;
- «удовлетворительно»;
- «очень хорошо».

Итоги оценки фиксируются в отчете, однако установление взаимосвязи между результатами оценки и оплатой труда для государственных служащих высших должностей в Бельгии не практикуется. Поощрение носит нематериальный характер. Если служащий не выполнил поставленных задач, он может быть отстранен от занимаемой должности. Если это был карьерный служащий, переведенный на данную должность в порядке служебного роста, вероятнее всего он будет понижен в должности, однако размер его оклада не снижается за счет «реинтеграционного пособия» (*re-integration allowance*). Следует отметить, что большинство карьерных служащих, переведенных в руководящий состав, определенное время выполняют свои обязанности на правах «разрешенного отпуска» (*leave of absence*), в течение которого их старая позиция остается «гарантированной» [8].

Несмотря на отсутствие четких подтверждающих данных, считается, что внедрение результативных контрактов в Бельгии повлекло снижение приверженности руководителей идеалам «служения обществу» и привело в ряде регионов к отказу от применения таких контрактов [17].

Бразилия

Соглашением о результативности для служащих высших должностей в Бразилии является программа, за реализацию которой они несут ответственность и которая является частью общей для всех ведомств Многолетней плановой программы (*Pluriannual Planning Programme*). Государственные служащие высших должностей являются достаточно публичными лицами в том смысле, что имена руководителей программ представляются в средствах массовой информации.

Ежегодная оценка результативности деятельности служащих высших должностей в различных органах власти проходит преимущественно в форме интервью с непосредственным руководителем. Несмотря на то что введение оценки результативности было направлено на повышение эффективности

деятельности руководителей, на практике премии по результатам выплачиваются автоматически практически всем, при этом размер этих премий в Бразилии составляет 50% оклада [8].

Результативность деятельности служащих руководящего состава непосредственно не связана с их продвижением по службе, итоги оценки не являются фактором назначения на вышестоящие должности (хотя неформально они, естественно, учитываются). По отношению к неэффективной работе санкции не применяются, так как отсутствует соответствующая нормативно-правовая база [8].

Корея

В Корее в 2006 г. в системе высших должностей государственной службы была проведена реформа, предполагающая внедрение принципов управления по результатам (переход к срочным контрактам, оценка эффективности и оплата труда по результатам) [15]. Система оценки результативности в Корее в первую очередь направлена на выявление наиболее успешных руководителей. Для предотвращения инфляции оценок была введена система квот, при которой наиболее высокие уровни результативности могут быть присвоены лишь ограниченной доле руководителей [4].

Для оценки результативности деятельности служащих высших должностей применяется метод «360 градусов», который предполагает не только учет мнения непосредственного руководителя, но и коллег и подчиненных. Использование данного метода способствовало повышению доверия служащих к внедрению оплаты по результатам [4]. При достижении определенного «удовлетворительного» уровня результативности руководителю назначается премия [15].

Итоги оценки результативности учитываются при увольнении, продвижении и переводе на другую должность служащих руководящего состава, однако формальной процедуры в настоящее время не установлено, в связи с чем при кадровых перестановках преобладает административный фактор [4, 15].

* * *

Рассмотренные выше элементы системы управления результативностью деятельности служащих руководящего состава можно представить в обобщенном виде (см. таблицу 2).

Таблица 2

Элементы системы управления результативностью деятельности служащих руководящего состава в зарубежных странах

Велико-британия	Канада	США	Новая Зеландия	Нидерланды	Австралия
1. Форма закрепления критериев оценки					
Соглашение о результативности	Соглашение о результативности	Соглашение о результативности	Соглашение о результативности	План работы государственного органа. Трудовое соглашение	Индивидуальный план

Велико-британия	Канада	США	Новая Зеландия	Нидерланды	Австралия
2. Полномочия по установлению критериев оценки					
Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель
3. Полномочия по оценке результативности и принятию решения о назначении вознаграждения					
Непосредственный руководитель по согласованию с Комитетом по оплате труда служащих руководящего состава	Администрация Тайного совета	Непосредственный руководитель по согласованию с Комиссией по мониторингу результативности	Комиссия по государственной службе	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель
4. Методы оценки					
Самооценка. Формализованное оценочное интервью. Оценка «360 градусов»	Самооценка. Формализованное оценочное интервью. Опрос вышестоящих должностных лиц	Формализованное оценочное интервью	Формализованное оценочное интервью	Неформализованное оценочное интервью	Неформализованное оценочное интервью
5. Форма подведения итогов оценки					
Категории результативности	Категории результативности	Категории результативности		Проверка достижения «удовлетворительного» уровня	Проверка достижения «удовлетворительного» уровня
6. Последствия позитивной оценки					
Повышение оклада. Назначение премии. Карьерное продвижение	Повышение оклада. Назначение премии. Карьерное продвижение	Повышение оклада. Назначение премии. Карьерное продвижение	Повышение оклада. Назначение премии	Повышение оклада. Назначение премии	Повышение оклада. Назначение премии
7. Последствия негативной оценки					
Разработка программы профессионального развития	Поиск направлений профессионального развития	Увольнение с государственной службы. Перевод на другую должность. Разработка программы профессионального развития	Не установлены	Не установлены	Поиск направлений профессионального развития

Таблица 2 (продолжение)

**Элементы системы управления результативностью
деятельности служащих руководящего состава
в зарубежных странах**

Франция	Германия	Бельгия	Бразилия	Корея
1. Форма закрепления критериев оценки				
План работы государственного органа	Срочный контракт	Соглашение о результативности	Соглашение о результативности	Соглашение о результативности
2. Полномочия по установлению критериев оценки				
Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	
3. Полномочия по оценке результативности и принятию решения о назначении вознаграждения				
Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	
4. Методы оценки				
Формализованное оценочное интервью		Самооценка. Формализованное оценочное интервью	Неформализованное интервью	Оценка «360 градусов»
5. Форма подведения итогов оценки				
Проверка достижения «удовлетворительного» уровня	Выделение «неудовлетворительного» уровня	Категории результативности	Проверка достижения «удовлетворительного» уровня	Проверка достижения «удовлетворительного» уровня
6. Последствия позитивной оценки				
Назначение премии	Назначение премии	Материальное поощрение. Карьерное продвижение	Назначение премии	Назначение премии
7. Последствия негативной оценки				
Не установлены	Понижение в должности	Понижение в должности	Не установлены	Не установлены

Анализ сложившейся практики позволяет сделать следующие выводы.

1. Факт заключения со служащим руководящего состава соглашения о результативности, устанавливающего, какие задачи он должен выполнить и на основании каких критериев успешность их выполнения будет оценена, не обеспечивает установления однозначной взаимосвязи итогов оценки с условиями материального поощрения. Нарушение данной взаимосвязи, несмотря на то что она была четко установлена в соглашении о результативности, может быть связано:

- с отсутствием формализованной процедуры оценки результативности (например, в Австралии и Бразилии);
 - с использованием инструментов стимулирования не для повышения результативности деятельности руководителей, а их удержания на государственной службе (Бразилия).
2. Разделение полномочий по постановке целей и оценке их достижения (и принятия решения о выплате премии) между различными должностными лицами позволяет повысить объективность оценки, а также укрепляет доверие оцениваемых к результатам оценки. В странах, где данный принцип реализован частично (Великобритания, Канада, США), решение непосредственного начальника о результатах оценки и присуждении премий контролируется коллегиальным органом либо независимым кадровым агентством. Однако разделение такого рода полномочий является достаточно затратным мероприятием.
 3. Во многих странах формальная оценка дополняется мнениями служащих, окружающих руководителя в его повседневной деятельности. Однако с учетом статуса руководящей должности применение метода «360 градусов», как правило, ограничивается опросом вышестоящих служащих, осуществляющих координацию деятельности оцениваемого руководителя по тем или иным вопросам. Однако в Великобритании и Корее таких ограничений нет, и это значительно повышает доверие рядовых служащих к объективности оценки их руководителей и системе управления эффективностью их деятельности в целом.
 4. В Великобритании, Канаде, Соединенных Штатах и Бельгии выделение категорий служащих по уровню результативности позволяет обосновывать решения о премировании, конкуренция создает дополнительные стимулы к профессиональному развитию и повышению результативности деятельности руководителей, кроме того, формирует общую картину эффективности организации работы государственного органа. При выделении категорий результативности служащих высших должностей, как правило, применяется вынужденное ранжирование, при котором устанавливается процентное соотношение групп государственных служащих по уровню эффективности (как в Великобритании, Канаде и США) либо определенная квота для группы наиболее эффективных служащих (как в Германии, Бельгии и Корее).
 5. Влияние итогов оценки результативности на перспективы карьерного роста имеет стимулирующий характер для руководителей среднего звена, а для наиболее высоких должностей использование данного механизма ограничено. Для руководителей среднего звена, как показывает опыт Великобритании, Канады, США, Нидерландов, Бельгии и Кореи, установление четкой взаимосвязи итогов оценки с карьерным ростом может успешно использоваться как действенный инструмент стимулирования.

По отношению к ключевым должностям государственной службы может быть предусмотрен механизм применения санкций за невыполнение поставленных задач. Однако, учитывая уровень рассматриваемых должностей, внедрение жестких санкций для руководителей, не выполнивших поставленные задачи, невозможно и нецелесообразно. Тем не менее для вновь принимае-

мого руководителя часто применяется двухлетний «испытательный период». По отношению к карьерным служащим, для которых это было повышением в должности, в Германии и Бельгии обеспечивается гарантия сохранения прежней должности в течение «испытательного периода».

Таким образом, анализ опыта зарубежных стран по внедрению оценки и стимулирования результативности служащих руководящего состава свидетельствует о неоднозначности результатов использования схожих инструментов в различных странах. Вместе с тем международный опыт позволяет сформировать предложения о возможности применения определенных элементов в российской системе государственной службы.

Перспективы применения в России инструментов оценки и стимулирования результативности служащих руководящего состава

В действующей нормативной базе российской государственной службы заложена, но не реализована⁶ возможность стимулирования результативности руководителей. Согласно положениям Федерального закона «О государственной гражданской службе» (п. 14 – 16 ст. 50), по отдельным должностям может устанавливаться особый порядок оплаты труда служащих, который основывается на показателях эффективности, определяемых в срочном служебном контракте [1]. Показатели результативности должны формироваться из списков обобщенных (единых для всех органов власти) и специфических для каждого органа.

Для внедрения принципов управления результативности в России имеет смысл сочетать инструменты, используемые в разных странах. Так, представляется целесообразным внедрять элементы управления результативностью деятельности служащих руководящих должностей последовательно и постепенно, как это реализуется во Франции, где для каждого этапа предусматривается переходный период продолжительностью 3 – 6 лет.

Оценка и стимулирование результативности должны стать логическим следствием преобразования всей системы организации работы служащих высших должностей. В первую очередь имеет смысл сформировать действенную систему планирования результатов деятельности данной категории служащих в соответствии с целями органов власти. Применяемые в настоящее время Доклады о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования, к сожалению, не являются действенным инструментом планирования и контроля. Тем не менее развитие получили ведомственные целевые программы. Ведомственные целевые программы в России могут стать, как и программы в Бразилии, основой планирования результатов работы служащих высших должностей. Например, если для каждой ведомственной целевой программы будет назначаться ответственный из числа заместителей министра, это позволит не только усилить контроль за ее реализацией, но и сформировать основу оценки результативности данного заместителя. Предоставление информации об ответственных за реализацию ведомственных целевых программ в Интернете и средствах массовой информации (как это было сделано в Бразилии) будет способствовать повышению не только открытости органов власти, но и престижа государственной службы в целом.

После внедрения системы планирования и контроля результатов деятельности служащих руководящего состава целесообразно, как во Франции, осуществить экспериментальное внедрение премий по результатам в нескольких пилотных органах власти. Апробация практики премирования по результатам позволит выяснить, насколько данная форма поощрения стимулирует российских служащих руководящих должностей и какие критерии оценки являются наиболее объективными. Размеры премий в этом случае должны быть значимыми, в зарубежных странах они составляют от 10 до 20% годового оклада.

Формирование обобщенного и специфических списков показателей эффективности (как установлено в существующей нормативно-правовой базе) в этом случае облегчает процедуру установления критериев оценки результативности. Непосредственный руководитель, не обладающий первоначально навыками разработки критериев результативности, может воспользоваться многочисленными примерами, среди которых выбрать наиболее, по его мнению, подходящие для оценки подотчетного ему служащего (руководящего состава). Но технология установления показателей результативности из числа обобщенных и специфических не вполне соответствует принципу декомпозиции целей и задач государственного органа на уровень ключевых руководителей. Примерами обобщенных показателей являются «средняя продолжительность проведения совещания», «количество принятых должностных лиц (консультаций по телефону) по служебным вопросам» и т.д. Как было отмечено в начале статьи, такого рода критерии не отражают реальную результативность работы руководителя, а создают лишь «видимость деятельности». При этом, утвержденные указом Президента России, они приобретают приоритетную роль по сравнению со специфическими показателями, которые должны отражать достижение конечных результатов работы органа власти. Можно предположить, что в такой ситуации заместители министра, руководители федеральных агентств и служб будут стремиться выполнить «свои» задачи, отличные от целей государственного органа. Таким образом, применение показателей, общих для всех служащих руководящего состава (обобщенных показателей), представляется нецелесообразным.

На сегодняшний день во многих государственных органах (например, Минэкономразвития России и Минобороны России) уже сформированы библиотеки показателей результативности, которые могли бы применяться для оценки результативности должностных лиц. Именно эти органы власти могли бы стать пилотными при проведении предлагаемого эксперимента по внедрению премий по результатам.

Проведение эксперимента предполагает разработку некоторой методологической основы определения критериев результативности, методов проведения оценки, установления взаимосвязи результатов оценки с размерами премий и т.д. По результатам пилотного внедрения данная методологическая база может быть доработана с учетом выявленных недостатков и стать базовым руководством по проведению оценки и стимулированию при распространении технологий управления результативностью служащих высших должностей в других государственных органах.

Проведенный анализ международного опыта позволяет выделить следующие основные содержательные вопросы, возникающие при реализации оценки и стимулирования результативности служащих руководящего состава:

- разработка типовой формы результативного контракта (срочного служебного контракта, в который включены показатели результативности);
- разработка методологии и порядка проведения оценочного интервью;
- использование метода «360 градусов» (или аналогичных методов) при оценке результативности;
- введение методов ранжирования и практики выделения нескольких групп государственных служащих по уровню результативности;
- обеспечение взаимосвязи итогов оценки результативности с изменением должностного оклада и/или размером премирования по результатам.

Среди процедурных моментов, которые также имеет смысл урегулировать в нормативных документах, наиболее важными являются распределение полномочий по определению необходимых показателей результативности, оценке степени их достижения и принятию решения о премировании.

По результатам пилотного внедрения инструментов управления результативностью служащих высших должностей важно также рассмотреть вопросы закрепления обязательств по достижению ожидаемых результатов и условий вознаграждения служащих руководящего состава в срочных служебных контрактах. В соответствии с существующим законодательством ожидаемые результаты должны быть выражены в форме показателей результативности. Постепенно премирование по результатам имеет смысл дополнить процентным повышением должностного оклада и другими формами нематериального стимулирования.

Как свидетельствует опыт рассмотренных стран, еще одним затруднительным вопросом является работа с неэффективными руководителями. Для решения этой задачи можно применить практику «испытательного срока», как это делается в Бельгии и Германии. Кроме того, при переходе большинства органов власти к управлению результативностью имеет смысл уделить особое внимание повышению кадрового потенциала руководящего состава российских государственных органов, привлекая более профессиональных управленцев из бизнеса.

Постепенно функции проведения оценки могут быть переданы специализированному органу по управлению государственной службой, как это реализовано в Канаде и Новой Зеландии (либо частично, как в Великобритании и США).

В итоге, можно сказать, что в России предприняты первые попытки внедрения принципов управления результативностью служащих высших должностей – в законодательстве утверждена возможность премирования по результатам. Вместе с тем, как свидетельствует зарубежная практика, премирование, основанное на количественных показателях, не гарантирует повышения эффективности работы служащих руководящего состава. Действенность инструментов оценки и стимулирования результативности обусловлена разнообразными факторами. В связи с этим внедрение подобных инструментов должно проводиться постепенно и последовательно с учетом успешности предыдущих этапов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе».
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2007 года № 1367 «Об утверждении Правил оценки качества работы административных государственных служащих».
3. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service. Report for the second conference of the Institute of Public Administration and European Integration. October 2002. URL: www.newunionism.net/library
4. Dahlström C., Lapuente V. Do you believe me? Public Sector Incentive Systems in Japan, Korea, Spain and Sweden. URL: www.qog.pol.gu.se
5. Draft F. Civil Service in Germany: Characteristics of Public Employment and Modernization of Public Personnel Management. URL: www.uni-konstanz.de/bogumil/kuhlmann/Download/KuhlmannRoeber1.pdf
6. Forest V. (2008). Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service // International Review of Administrative Sciences. 2008. P. 74-325.
7. Guide to the Senior Executive Service. United States Office of Personnel Management. 2001. URL: <http://www.jobs.bpa.gov/ses/OPMSESGUIDE.pdf>
8. Ketelaar A., Manning N., Turkisch E. (2007). Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences // OECD Working Papers on Public Governance, OECD Publishing. 2007. № 5.
9. Kingsley G., Reed P. (1991). Decision Process Models and Organizational Context: Level and Sector Make a Difference // Public Productivity & Management Review. 14.
10. Kurke L., Aldrich H. (1983). Mintzberg was Right: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. // Management Science. Vol. 29. № 8 Aug..
11. Lau A., Newman A. (1980). The Nature of Managerial Work in the Public Sector // Public Administration Review. Sep./Oct.
12. Milkovich G. (1991). Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. – Washington, USA: National Academies Press, 1991.
13. Moon M. (2000). Organizational Commitment Revised in New Public Management. Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level // Public Productivity & Management Review. Vol. 24. №. 2.
14. New Zealand State Services Commission: <http://www.ssc.govt.nz/ps-ce-rem-policy>
15. Pan Suk Kim (2007). Transforming Higher level Civil Service in a New Age: A Case Study of a New Senior Civil Service in Korea // Public Personnel Management. Vol. 36. № 2. Summer 2007.
16. Pavett C., Lau A. (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Speciality // Academy of Management Journal. Vol. 26. № 1.

17. Performance de la fonction ressources humaines: définitions et cadre d'analyse. Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, France, 2008. URL: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>
18. Performance Management Guidance 2008/09 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service. Cabinet Office, UK. 2008. URL: <http://www.pppaservices.qinetiq-tim.com/defenceintranet.diiweb.r.mil.uk/nr/rdonlyres/053f8402-38f3-44e3-9ade-3a4e2c9e688e/0/20080331scsperformancemanagementguidance0809u.pdf>
19. Performance Management Program Guidelines (2007 – 2008). Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers and Individuals Paid in the GX Salary Range. Senior Personnel and Special Projects Secretariat. Privy Council Office, Canada. 2008. URL: http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm;
20. Performance Management Program Guidelines (2007 – 2008). Heads of Agencies and other Governor in Council Appointees. Senior Personnel and Special Projects Secretariat. Privy Council Office, Canada. 2008. URL: http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/hoa-cdo/guide_e.htm
21. Performance Management. Australian Public Service Commission. URL: <http://www.apsc.gov.au/ses/index.html>
22. Schroter E. (2007). Reforming the Machinery of Government: The Case of the German Federal Bureaucracy // R. Koch & J. Dixon (eds.) (2007). Public Governance and Leadership, Deutscher Universitats-Verlag, Wiesbaden, P. 251-271. URL: www.springerlink.com/index/g4g360847w34r645.pdf
23. Senior Executive Service Performance Agreement and Appraisal System. U.S. Department of the Interior. URL: www.doi.gov/hrm/Executive%20Resources%20Division/SES%20Toolbox_files/Policy%20narrative%20in%20final.pdf
24. Senior Executives/Professional Performance Agreement . URL: http://hr.commerce.gov/s/groups/public/@doc/@cfoasa/@ohrm/documents/content/dev01_006075.pdf
25. The Public Service in Germany (2005). Federal Ministry of Interior, Germany. URL: www.bmi.bund.de

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ Cabinet Office: www.cabinetoffice.gov.uk/
- ² Office of Personnel Management: www.opm.gov/ses/index.asp
- ³ Public Service Commission of Canada: www.psc-cfp.gc.ca/index_e.htm
- ⁴ Переход к объективным критериям результативности работы руководящего состава может привести к проявлению «эффекта подмены», суть которого заключается в смещении приоритетов от оценки долгосрочных (стратегических) целей деятельности государственных органов к достижению тактических целей, дающих более конкретный результат [12].
- ⁵ New Zealand State Service Committion: www.ssc.govt.nz
- ⁶ Применение особого порядка труда для служащих высших должностей гражданской службы на сегодняшний день затруднено отсутствием нормативных правовых актов, предусмотренных в развитие положений Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», в том числе:
 - указа Президента РФ, утверждающего перечень обобщенных показателей эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений, общих для государственных органов и гражданских служащих;
 - указа Президента РФ, утверждающего перечень должностей гражданской службы, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда;
 - указа Президента РФ, утверждающего порядок установления особого порядка оплаты труда гражданских служащих.