

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине
**«Оценка эффективности деятельности органов власти и
государственных, муниципальных служащих»**
для студентов направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Понятие и сущность эффективности органов власти и государственных служащих.
 2. История появления инструментов оценки эффективности государственных служащих.
 3. Нормативно-правовые основы оценки эффективности и результативности деятельности органов власти и государственных гражданских служащих.
 4. Объекты оценки эффективности деятельности госслужащего.
 5. Методы оценки деятельности госслужащего.
 6. Разработка и внедрение показателей эффективности и результативности деятельности органов государственной власти и государственных гражданских служащих
 7. Участие граждан в оценке эффективности органов власти и служащих
- Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих», в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление относится к вариативной части Б1.В.01.11. Ее освоение происходит в 8 семестре

Преподавание дисциплины «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих» включает курс лекций, практические занятия и выполнение контрольной работы.

Практические занятия – это вид самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Основное назначение практических занятий – расширение, закрепление и развитие навыков освоения теоретических знаний, их расширения и закрепления, а также оценка их результатов.

Практические занятия строятся на базе определенного понятийного аппарата. По каждой теме даются практические задания и набор соответствующих вопросов, при обсуждении которых используются знания, полученные на лекциях, при ознакомлении с рекомендованной литературой, а также материал других учебных курсов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Понятие и сущность эффективности органов власти и государственных служащих

Теоретическая часть

Большинство причин возникновения проблем социально-экономического развития современного общества, как правило, связано с финансово-экономическим кризисом, хроническим недостатком финансовых средств в любых сферах и на решение любых вопросов, низкой эффективностью управления.

Вместе с тем, при наличии значительного числа российских и зарубежных методик оценки эффективности государственного и муниципального управления, эффективности деятельности органов власти, а также эффективности управления в коммерческом секторе в настоящее время в российской науке и практике отсутствует единое понимание, как конкретно и измеримо оценивать эффективность управления в публичном секторе, оценивать деятельность органов власти и их работников, эффективность реализации государственной и муниципальной политики и т. д.

В общем виде эффективность государственного и муниципального управления определяется степенью полноты и качества выполнения органами власти своих функций и задач и удовлетворения запросов и потребностей населения.

Тогда об эффективности деятельности органов власти свидетельствуют достижение заданного результата (в том числе предоставление объема государственных (муниципальных) функций и услуг) при минимуме затраченных ресурсов (бюджетных средств, времени и т. д.) или достижение наилучшего (максимального) результата при заданном объеме ресурсов, средств.

При этом эффективность нельзя путать с результативностью управления, под которой понимается степень достижения заданного результата функционирования управляемой системы (например, достижение стратегических ориентиров развития муниципалитета в соответствующем году).

С позиции системного подхода далее будем придерживаться определений эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти, высказанных В. Н. Лексиним. Он понимает «результативность как степень достижения поставленных целей (ожидаемых результатов) властно-управленческой деятельности. Здесь несущественны ни затраты на достижение поставленной цели, ни качественная (или содержательная) оценка этой цели, ни социальные, политические или иные последствия; важна лишь степень достижения (полностью, частично, на столько-то процентов, не выполнено) поставленной цели. Поэтому только предельно конкретная и количественная

фиксация ожидаемого результата в различных стратегиях, программах, проектах, частных решениях исполнительной власти в свойственных им показателях может стать исходным условием корректной оценки результативности.

В отличие от результативности эффективность деятельности органов исполнительной власти В. Н. Лексин определяет исходя из количественного соотношения целевым образом израсходованных ресурсов (финансовых, трудовых, информационных и др.) и результатов государственного и муниципального управления или путем сравнения экономических параметров реализации конкретных полномочий с нормативными, ранее бывшими, лучшими среди одноименных параметров на территориях других субъектов РФ (муниципальных образований).

Н. А. Дубровина рассматривает эффективность госуправления как многокомпонентную категорию, под которой понимается:

- соответствие полученных изменений социально-экономической ситуации в регионе планируемому или прогнозируемому, а также степень этого соответствия (результативность, продуктивность);
- соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (финансовых, имущественных, кадровых, информационных);
- соотношение между затраченными ресурсами и минимально возможными с учетом соответствия качества государственных услуг принятым стандартам (административным регламентам);
- своевременность реакции на происходящие в экономике изменения и активность воздействия в направлении упреждения возникающих проблем;
- достижение компромисса между разноречивыми социально-экономическими задачами развития территории (действенность).

Эффективность государственного управления не может отражать результаты только в каком-либо одном направлении или аспекте (политическом, экономическом, социальном и др.). Она должна раскрывать все его многоэлементное содержание, все многообразие протекающих процессов и явлений, результаты взаимообусловленных процессов развития человека и общества, их взаимодействие с природой.

Вопросы и задания:

Задание 1. Выберите муниципальное образование и сравните структуру «Доклада о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления за прошедший год и их планируемых значениях на трехлетний период» Главы муниципалитета со структурой, представленной в Указе Президента РФ от 28.04.2008 г. № 607.

Контрольные вопросы:

1. Объясните различия и взаимосвязь терминов «эффективность», «результативность» и «экономичность».
2. Верно ли утверждение, что большинство проблем социально-экономического развития территориально локализованы именно на уровне муниципальных образований. Почему?
3. Основные подходы оценки эффективности государственного муниципального управления.
4. Сущность метода оценки эффективности государственного управления, касающегося отождествления эффективности и результативности управления.
5. В чем заключается затратно-результативный подход оценки эффективности государственного управления? 6. Опишите состав «Доклада о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления за прошедший год и их планируемых значениях на трехлетний период».

Практическое задание

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

История появления инструментов оценки эффективности государственных служащих.

Теоретическая часть:

Развитие теории и практики государственного управления обеспечило эволюционный переход от управленческой концепции «традиционной бюрократии» к концепции нового государственного менеджмента. New Public Management (NPM) представляет собой современную модель реформирования общественного управления (или «новое управление обществом»), основной идеей которого является превращение граждан из потребителей в клиентов, которым государство оказывает государственные (муниципальные) услуги.

Роберт Бен (R. D. Behn) определяет NPM как набор тактик и стратегий, нацеленных на преодоление неэффективности, присущей традиционной модели государственного сектора. Д. Осборн и Т. Геблер трактуют NPM как концепцию, ориентированную на эффективность и результативность процесса государственного управления во всех его формах – экономической, социальной, организационной.

Дональд Кетл (D. Kettl) выделяет следующие характеристики. NPM: продуктивность; маркетингизация; децентрализация; ориентация на цели, заданные политиками, и на клиентов; отчетность по результатам. В теории NPM для трактовки сущности государственного управления используется понятие «руководство» (governance), а не «администрирование» (administration) или «управление / правительство» (government). То есть именно «руководство» является дефиницией, которая характеризует особенность нового государственного менеджмента.

Как показало изучение теории и практики нового государственного менеджмента, наиболее активно концепция NPM внедряется в Великобритании, США, Новой Зеландии, Канаде, Франции, Германии и Японии; начала применяться она и в системе государственного управления в Российской Федерации. NPM как концепция и модель государственного управления стала использоваться на практике в 80-е гг. XX столетия в ответ на кризисные явления в государственном управлении, построенном на принципах бюрократии, иерархической организации, централизации, единства управления, администрирования. Критика затратного характера политики «государства всеобщего благосостояния» и резкое падение доверия населения к государственному управлению также явились предпосылками перехода к NPM и проведения административных реформ. В основе концепции нового государственного управления лежит ориентация деятельности органов власти на удовлетворение запросов потребителей как базовой ценности. Цель концепции нового государственного управления – обеспечение максимальной прозрачности, эффективности, гибкости, более тесной связи с организациями и гражданами, которые являются основными потребителями государственных услуг.

Ориентация на клиентов в деятельности государственных служащих предполагает учет потребностей потребителей в получении государственных услуг. Это, в свою очередь, должно стать основой формирования системы управления по результатам в сфере государственного управления и, соответственно, базой для оценки деятельности и мотивации государственных служащих.

Управление по результатам предполагает модернизацию управленческого учета, что позволит осуществить распределение ресурсов по поставленным задачам, а также обеспечивать контроллинг за достижением результатов и определять персональную ответственность руководителей и должностных лиц за решение поставленных целей и задач. Основной задачей данного элемента концепции нового государственного управления является внедрение процедур и методов управления, ориентированного на результат, и проектного управления в федеральных, региональных и муниципальных органах исполнительной власти.

Проектное управление предполагает использование механизма внутреннего аудита, который позволяет оценивать эффективность деятельности структурных подразделений и

должностных лиц, несущих ответственность за решение поставленных целей и задач, а также проводить оценку эффективности бюджетных расходов.

Контроллинг качества государственных услуг включает как внутреннюю оценку эффективности административных процессов и процедур предоставления услуг, так и выявление удовлетворенности потребителей качеством и доступностью получаемых услуг. Децентрализация в рамках концепции нового государственного управления предполагает смещение центра реализации различных государственных программ и функций, ранее осуществлявшихся государством, на более низкие уровни управления и рыночным структурам.

Формирование электронного правительства предполагает построение общегосударственной автоматизированной системы обработки и учета информации. В условиях развития информационно-коммуникационных технологий особо востребованными гражданами и организациями различных форм собственности являются все сферы деятельности государственных органов в электронном виде. Актуальность электронного правительства подчеркивается динамичностью развития экономической сферы (бюджет, налоги, финансы), социальной сферы (Пенсионный фонд, ФСС, ФМС), муниципальной сферы (ЖКХ), юридической сферы (судопроизводство, адвокатура, нотариат,), культурной сферы (образование и наука), медицинской сферы и т. д.

В рамках концепции нового государственного управления к основным задачам реформ государственного управления относятся:

- снижение государственных расходов;
- повышение качества выполнения государством своих функций;
- улучшение системы предоставления публичных услуг организациям и гражданам;
- укрепление и повышение доверия к власти со стороны общества и частного сектора.

Ключевым механизмом модернизации системы государственного управления является разработка и внедрение административных стандартов и регламентов государственных и муниципальных услуг с широким использованием возможностей информационно-коммуникационных технологий.

Административные регламенты содержат информацию, необходимую и достаточную как для получения государственной услуги организацией или гражданином России, так и для исполнения государственной функции или предоставления государственной услуги должностными лицами органа исполнительной власти.

Для граждан РФ административные регламенты предполагают прежде всего доступность, комфортность предоставления государственных услуг, открытость и прозрачность административных процедур исполнения государственных функций. Для предпринимателей РФ административные регламенты предполагают снятие излишнего государственного регулирования и оптимизацию исполнения государственных функций. Таким образом, утверждение административных регламентов позволит упорядочить и конкретизировать обязательства органов исполнительной власти перед обществом, что, соответственно, будет способствовать созданию процедур контроля и оценки деятельности органов исполнительной власти перед обществом.

Что же касается отличия концепции нового государственного управления от других концепций, то следует сказать, что целью реформ государственного управления в соответствии с моделью нового государственного управления является обеспечение большей эффективности, гибкости, прозрачности, более тесной связи с гражданами и организациями – потребителями государственных услуг.

Попыткой синтеза перечисленных подходов стала концепция «активизирующего государства», которая легла в основу философии реформ госуправления по модели нового государственного управления. Эта концепция по-новому определяет отношения между государством и гражданами (переход от опеки к партнерским отношениям): задачи

государства определяются в ходе общественной дискуссии; между обществом и государством развивается сотрудничество и разделяется ответственность.

Государство инициирует процессы решения общественных проблем и выступает в роли посредника; устанавливает рамки ответственности граждан в этих процессах.

Следствием реформирования публичного администрирования в соответствии с концепцией нового государственного управления является делегирование ряда функций, ранее осуществлявшихся государством, рыночным структурам; широкомасштабная маркетизация госуправления, которая предполагает полиаспектное распространение оснований коммерческой деятельности на сферу публичного администрирования. В свою очередь глубинная трансформация системы госуправления на новых принципах влечет за собой изменение принципов работы госаппарата: в оборот вошли свойственные рынку категории (прибыль, издержки, конкуренция, расчет затрат и т.д.).

Свои пути реформации системы государственного управления предлагает и сетевая теория. В рамках данного подхода по-особому решаются вопросы согласования позиций акторов и координации их действий, реализации интересов, трансформации общественных замыслов в реальность и иные проблемы принятия государственных решений.

Данное концептуальное направление, в основе которого лежит понятие «политическая сеть» (policy network), становится все более популярным и влиятельным среди теоретиков государственного управления. Концепция политических сетей имеет в основании ту же идею, что и NPM: современному государству не удастся обеспечить удовлетворение общественных потребностей, а поэтому есть настоятельная необходимость заменить иерархическое администрирование на новую форму управления.

Как особая концепция сетевой подход сложился на основе синтеза теорий межорганизационных соглашений, бизнес-администрирования, неоменеджеризма, а также классического направления институционального и структурного анализа, теории общественного выбора. Данная концепция основана на исследованиях различных управленческих субсистем, в качестве которых еще в 50–60-е гг. XX в. рассматривались различные образования бюрократии, выборных представителей граждан и заинтересованных групп.

Сетевая теория представляет государственную власть как совокупность самоорганизующихся и взаимосвязанных сетей, что позволяет говорить об изменениях роли государства, вызванных смешением государственного и частного секторов, необходимостью соответствующего распределения ресурсов. Сетевой подход к публичному управлению является отражением не только споров, которые ведутся между представителями различных управленческих теорий, но и ответом на изменения условий, в которых осуществляется управление общественными делами.

Государственное управление за последние десятилетия существенно изменилось, что заставляет искать новые модели управления помимо рыночных и иерархических административных. К пересмотру традиционных управленческих подходов, особенно касающихся взаимодействия с публичной сферой, привели:

- плюрализация общественных структур;
- сложность взаимоотношений между различными группами населения;
- высокий уровень общественных потребностей и ожиданий;
- большой масштаб неопределенности и риска;
- возросшее влияние международного фактора на внутреннюю политику государства;

- информатизация общества;
- падение доверия населения к центральным органам управления.

Все это и многое другое привело к пересмотру традиционных управленческих подходов. Причем, в отличие от NPM, сетевая концепция не умаляет, а, наоборот, подчеркивает роль и особенности публичной сферы. Государственное (публичное)

управление в данной концепции понимается как система кооперации государственных, неправительственных, частных и смешанных структур, призванная обеспечить удовлетворение общественных интересов и решение общественных проблем.

В рамках таких сетевых структур эффективность принимаемых решений обеспечивается возрастающей ролью экспертов-профессионалов не только как консультантов, но и как ведущих акторов процесса выработки государственной политики. В свою очередь согласованность такой политики основывается на доверии вовлеченных в данный процесс сторон. В сетевой концепции политическое и административное выступают как целостность, где преодолевается традиционная, в вильсоновско-веберовском смысле, политико-административная дихотомия.

В современных условиях появляется новая формула, согласно которой государственная служба ответственна как перед политиками, так и перед гражданами, которым служит. Практическая осуществимость данной идеи двойной ответственности связывается с расширением сотрудничества (партнерства) государства с другими акторами процесса принятия политических решений и повышением роли общественных институтов.

Такое сотрудничество возможно лишь в условиях доступности информации. Свобода творчества, свобода информационных потоков, свобода включения индивидов в эти потоки является важнейшей предпосылкой «хорошего управления». Поэтому эффективность традиционных административных методов и контроля со стороны правительства существенно снижается. На место мобилизации приходят стимулирование и регулирование. В этих условиях меняются ориентиры государственного управления.

Еще одной теорией, отразившей реалии последнего времени, является теория электронного правительства, появившаяся в связи с интенсивным развитием Интернета и практическим преобразованием ряда государственных функций на основе применения интерактивных информационных технологий. Электронное правительство (e-Government) – это система интерактивного взаимодействия государства и граждан при помощи Интернета, новая модель государственного управления, преобразующая традиционные отношения граждан и властных структур. Электронное правительство – способ предоставления информации и оказания уже сформировавшегося набора государственных услуг гражданам, бизнесу, другим ветвям государственной власти и государственным чиновникам, при котором личное взаимодействие между государством и заявителем минимизировано и максимально возможно используются информационные технологии. Это целая система государственного управления, основанная на автоматизации всей совокупности управленческих процессов в масштабах страны и служащая цели существенного повышения эффективности государственного управления и снижения издержек социальных коммуникаций для каждого члена общества.

Создание электронного правительства предполагает построение общегосударственной распределенной системы общественного управления, реализующей решение полного спектра задач, связанных с управлением документами и процессами их обработки.

В модели «электронное правительство» выделяются четыре четко выраженные сферы взаимоотношений:

- 1) между государственными службами и гражданами (G2C – government-to-citizen);
- 2) государством и частными компаниями (G2B – government-to-business);
- 3) государственными организациями и их сотрудниками (G2E – government-to-employee);
- 4) между различными государственными органами и уровнями государственного управления (G2G-government-to-government).

Электронное правительство имеет следующие основные цели:

- оптимизация предоставления правительственных услуг населению и бизнесу;
- повышение степени участия всех избирателей в процессах руководства и

управления страной;

- сокращение трудозатрат и времени на обработку и подготовку документов, принятие управленческих решений;
- повышение уровня исполнительской дисциплины и упрощение механизма ее контроля;
- обеспечение оперативности (соблюдение установленных законодательством сроков) предоставления услуг населению;
- ускорение взаимодействия с подведомственными организациями, иными органами власти;
- обеспечение открытости и доступности информации о деятельности органов государственной власти и МСУ, а также предоставляемых ими услугах;
- снижение расходов органов власти на обеспечение взаимодействия между собой и с населением, подразделениями, расположенными в других городах или отдаленных офисах.

Создание электронного правительства обеспечивает не только более эффективное и менее затратное администрирование, но и кардинальное изменение взаимоотношений между обществом и правительством. В конечном счете, это фактор совершенствования демократии и повышения ответственности власти перед гражданами.

Таким образом, принципиально новые задачи, стоящие перед органами исполнительной власти, требуют комплексного подхода к развитию системы публичного управления, основанного на органичном соединении научных знаний, научной методологии и методики с новейшими управленческими технологиями (в том числе заимствованными из бизнес-среды) с целью повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти.

Принципы и механизмы построения аппарата государственного управления в целях решения данных задач сформулированы в концепции нового государственного управления, являющейся методологической основой административного реформирования.

Контрольные вопросы:

1. Что такое New Public Management (NPM)?
2. Что составляет основу концепции нового государственного управления и является ее основными целями?
3. Основные элементы концепции нового государственного управления.
4. Какие причины привели к формированию концепции нового государственного управления?
5. Что привело к пересмотру традиционных управленческих подходов оценки эффективности государственного управления?
6. Назовите основные сферы взаимоотношений в модели «Электронное правительство».
7. Сущность теории сетей.
8. Основные цели модели «Электронное правительство».

Задания

Задание 1. Проведите сравнительный анализ принципов нового государственного управления и старого государственного менеджмента, опишите их отличия друг от друга.

Задание 2. Сравните современные концепции государственного управления (результаты запишите в табл. 1).

Таблица 1 – Сравнение основных концепций государственного управления

Рассматриваемые позиции концепций	Концепции		
	Нового государственного управления	Теория сетей	Теория электронного правительства
Причина формирования концепции			

Основной акцент концепции			
Соотношение политика/управление			
Оценка эффективности государственного управления			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Нормативно-правовые основы оценки эффективности и результативности деятельности органов власти и государственных гражданских служащих

Теоретическая часть

В современных условиях государственного и муниципального управления, где решаются вопросы государственного и муниципального значения, определяющая роль отводится обеспечению работоспособного аппарата управления, который будет оперативно реагировать на возникающие вызовы и своевременно разрешать потребности и запросы населения. В связи с чем важным направлением деятельности является формирование подходов, критериев оценки деятельности тех, кто работает на разных уровнях организации общества. К ним относятся депутаты, выборные лица, государственные и муниципальные служащие.

На данном этапе формируется нормативно-правовая база, регламентирующая их деятельность. Определяется экономическая и социальная эффективность посредством выявления конкретных результатов работы. Нормативно-правовое обеспечение оценки эффективности государственного и муниципального управления регламентируется следующими правовыми актами:

- О государственной гражданской службе РФ;
- О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих РФ;
- Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления;
- Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ;
- Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих РФ;
- О методиках определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц;
- Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг.

В субъектах РФ нормативное обеспечение определяется на основании Перечня показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.

Правовые акты закрепляют два основных показателя определения качества труда эффективность и результативность. На муниципальном уровне качество работы регламентируется Федеральным законом «О муниципальной службе в РФ», региональным законодательством и муниципальными нормативными актами. Комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских и муниципальных служащих в осуществляется на основе следующих нормативно-правовых актов:

- О муниципальной службе;
- Об утверждении Положения об организации обучения государственных служащих, об участии в обеспечении профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих в УР и оценке результативности их

обучения. Во исполнение рекомендаций Министерства труда и социальной защиты населения РФ на государственном и муниципальном уровне разрабатываются методики оценки деятельности государственных и муниципальных служащих по различным направлениям, выполняемых ими полномочий. Комплексная оценка работы государственных и муниципальных служащих проводится на основе следующих нормативно-правовых актов:

- О государственной гражданской службе РФ;
- Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ;
- О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ;
- Правил оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений).

Целью комплексной оценки государственной и муниципальной службы является:

- проверка реализации долгосрочных целей;
- нацеленность на реализацию долгосрочных целей и задач;
- контроль профессиональной деятельности для получения эффективных результатов;
- создание государственного и муниципального аппарата для реализации долгосрочных целей и задач с наименьшими затратами.

Под эффективностью деятельности практиками понимается:

1. Наличие того, что делает служащий, целям организации и установленным требованиям.
2. Выполнение планируемого результата.
3. Использование наиболее рациональных и экономичных методов.
4. Необходимое применение возможностей (способностей, знаний, умений).

Под оценкой эффективности и результативности конкретных работников целесообразно понимать систему нахождения объективных критериев деятельности конкретных работников по реализации долгосрочных целей за отчетный период на основе должностных регламентов.

Составляющей оценки применительно к деятельности отдельного специалиста логичнее рассматривать:

- выявляемый напряжённость труда объем выполненных работ за определенный период;
- итоги труда, определяющие соответствие необходимых целей и достигнутых результатов;
- качество работы.

На результаты могут влиять ряд факторов:

- мотивация служащих, направленная на результат;
- понимание сотрудниками целей и задач, своей рабочей роли;
- личные и деловые качества сотрудников, профессиональные знания и компетенции;
- взаимодействие сотрудников с непосредственным руководителем и внутри коллектива;
- обеспечение организационное деятельности, стиль руководства и сложившаяся практика управления.

Процесс комплексной оценки состоит следующих основных элементов:

- оценки квалификации;
- оценки профессиональных качеств;
- оценки эффективности и результативности служебной деятельности специалистов.

Вопросы и задания:

Задание 1. Изучите Методику всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>. Составьте краткую характеристику - описание документа.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**Объекты оценки эффективности деятельности госслужащего****Теоретическая часть**

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего – это объект оценки. Процесс данной деятельности или её результат – это предметы данного объекта. Выбор того или иного предмета оценки прежде всего определяется используемой управленческой концепцией. Широко известная концепция performance management (в переводе на русский – управление результатами деятельности) предметом оценки деятельности избирает именно результат. Основные критерии оценки – эффективность и результативность. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества».

Основные положения и словарь» даёт следующие определения данных понятий. Эффективность (efficiency) – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Результативность (effectiveness) – это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В этой связи важно констатировать, что данные термины не являются синонимами и характеризуют деятельность с разных сторон. Вполне возможна ситуация низкой результативности при высокой эффективности, и наоборот – низкая эффективность при высокой результативности. Первая ситуация может быть характерна, например, при дефиците ресурсов: результативность будет оставаться низкой даже при высокой эффективности.

Для корректной оценки результатов деятельности с позиций эффективности и результативности используются специальные показатели (индикаторы) – Key Performance Indicators (KPI's). К сожалению, в литературе на русском языке закрепился неверный перевод аббревиатуры KPI как «ключевой показатель эффективности», в то время как более корректным является перевод «ключевой показатель результатов деятельности» или более коротко «ключевой показатель деятельности», именно такой перевод KPI содержится в ГОСТ ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». При этом дается следующее определение: «факторы, управляемые организацией и имеющие решающее значение для достижения устойчивого успеха организации». При этом в Стандарте отмечается, что «показатели должны поддаваться количественному измерению и должны давать возможность организации устанавливать измеримые цели, идентифицировать, вести мониторинг и прогнозировать тенденции и осуществлять корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению в случае необходимости». Выражаясь более простым языком, ключевой показатель деятельности (KPI) можно определить как измеримый ориентир деятельности, на который организация (государственный служащий) имеет возможность влиять. Этот ориентир деятельности является целью. Отдельно взятый ориентир деятельности может быть направлен на повышение результативности (например, степень удовлетворенности заявителей оказанными услугами) или на повышение эффективности (например, сокращение времени оказания услуги).

Таким образом, управленческая концепция performance management позволяет оценивать результаты профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих с позиций эффективности и результативности с использованием ключевых показателей деятельности (KPI's).

Какие возможности предоставляет оценка эффективности и результативности деятельности гражданских служащих? Зачем вообще нужна такая оценка? Результаты

оценки эффективности и результативности деятельности могут использоваться по двум направлениям:

- во-первых, принятие более обоснованных кадровых решений;
- во-вторых, принятие более обоснованных решений, связанных с оплатой труда и поощрениями (в т.ч. премии как дополнительная часть денежного содержания гражданского служащего).

Действующее законодательство о государственной гражданской службе предусматривает оценку эффективности и результативности деятельности. Так, норма п. 17 Положения о проведении аттестации..., утвержденного указом Президента РФ №110, предписывает учитывать эффективность и результативность при оценке деятельности гражданского служащего. Норма ст. 50 №79-ФЗ позволяет устанавливать по отдельным должностям «особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности».

Проблемой обоих направлений является отсутствие единых, нормативно закреплённых подходов к оценке эффективности и результативности, что влечет разнородную правоприменительную практику в вопросе оценке эффективности и результативности деятельности от органа к органу, от субъекта Российской Федерации к субъекту. Отсутствие единой методологии и правоприменительной практики ставит под сомнение эффективность уже самой системы оценки. Иными словами, нет гарантии, что фактическая эффективность и результативность деятельности в полной мере учитывается при принятии соответствующих решений. Следует отдать должное, что некоторые федеральные органы разработали и внедрили собственные системы оценки эффективности и результативности деятельности, в том числе учитывая соответствующие рекомендации по внедрению методики оценки эффективности и результативности деятельности гражданских служащих, разработанные Минтрудом РФ. «Представители Роструда, Федерального казначейства, ФАС России рассказали о положительном опыте применения подходов, изложенных в Методике», – отмечается в материалах совещания, проведенного в марте 2016 года.

На федеральной гражданской службе отсутствуют должности с особым порядком оплаты труда, т.к. не принят соответствующий указ Президента РФ, содержащий перечень таких должностей. Однако эффективность и результативность деятельности влияет на оплату труда и тех гражданских служащих, для которых не установлен особый порядок оплаты труда, описанный выше. Это касается премирования как части денежного содержания гражданского служащего: ч. 4 п. 5 ст. 50 №79-ФЗ относит премии за выполнение особо важных и сложных заданий к дополнительным выплатам в денежном содержании гражданского служащего. При этом установлено, что порядок выплаты таких премий определяется представителем нанимателя. Рассмотрим конкретный пример реализации данной нормы.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1. Приведите примеры объектов оценки эффективности деятельности

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Методы оценки деятельности госслужащего

Теоретическая часть

Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего разработана во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» в целях оказания помощи государственным органам во внедрении кадровых технологий, способствующих повышению результативности деятельности гражданских служащих. Методика, являясь частью методического инструментария по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

(включая общественную оценку), разработанного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации и опубликованного на официальном сайте Минтруда России, описывает сокращенный порядок проведения оценки деятельности гражданского служащего его непосредственным руководителем. Содержащийся в методике подход к оценке может быть реализован в любом государственном органе и не требует значительных трудозатрат.

Актуальность разработки методики обусловлена тем, что качество государственного управления во многом зависит от эффективного и результативного исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей. Вместе с тем по объективным причинам с учетом организационных условий деятельности государственного органа, в том числе имеющихся трудовых ресурсов, часто не представляется возможным организовать и провести в государственном органе комплексную оценку, предусматривающую разработку индивидуально для каждого гражданского служащего моделей профессиональных и личностных качеств, детальных количественно измеримых показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности и иных инструментов комплексной оценки.

Проведение оценки необходимо для принятия в соответствии с положениями законодательства о гражданской службе обоснованных решений, в том числе при проведении аттестации, организации профессионального развития, определении размеров премиальных выплат, назначении на должность гражданской службы в порядке должностного роста, а также при организационно-штатных мероприятиях, что создает условия для эффективного управления кадровым составом государственного органа.

Всестороннюю оценку рекомендуется проводить путем составления непосредственным руководителем отзыва об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей (далее – отзыв), содержащего оценку гражданского служащего по следующим параметрам:

- эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;
- квалификация;
- профессиональные и личностные качества (компетенции).

Всесторонняя оценка может быть плановой (проводится ежегодно, отчетный период составляет календарный год или служебный год) и внеплановой (проводится в том числе, когда отчетный период составляет менее календарного или служебного года).

Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусмотрено обязательное (раз в три года) проведение аттестации гражданского служащего. В соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ по результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; соответствует замещаемой должности гражданской службы;- соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного получения дополнительного профессионального образования; не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

В целях обеспечения обоснованности принимаемых решений частью 2 статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ предусмотрено представление непосредственным руководителем гражданского служащего мотивированного отзыва об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. В связи с этим для формирования всестороннего мнения непосредственного руководителя о качестве исполнения должностных обязанностей гражданским служащим, подлежащим аттестации, при подготовке указанного мотивированного отзыва предлагается использовать результаты плановых всесторонних оценок, содержащиеся в ежегодных

отзывах за аттестационный период. Кроме того, результаты плановой всесторонней оценки могут учитываться при принятии решений о:

- необходимости профессионального развития гражданского служащего, в том числе посредством направления его на обучение по программе дополнительного профессионального образования;
- необходимости должностного роста гражданского служащего в случае наличия должности, назначение на которую осуществляется без проведения конкурса, или его горизонтального перемещения в другое структурное подразделение государственного органа;
- целесообразности включения гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа в порядке, предусмотренном Федеральным законом № 79-ФЗ,
- в целях создания возможности для его дальнейшего должностного роста в случае, если назначение на вышестоящую должность осуществляется по результатам конкурсных процедур;
- размере премии за выполнение особо важных и сложных заданий и- иных премиальных выплат (при их осуществлении в государственном органе); поощрении и награждении.

Внеплановая всесторонняя оценка проводится при необходимости принятия решения о целесообразности:

- признания гражданского служащего выдержавшим испытание, установленное гражданскому служащему в его служебном контракте в соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ;
- присвоения гражданскому служащему классного чина по истечении определенного срока, установленного Положением о порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 113 или законодательством субъекта Российской Федерации;
- принятия решения о возможности продолжения государственно-служебных отношений при проведении организационно-штатных мероприятий;
- в иных случаях, когда необходимо получить информацию о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего для принятия кадровых решений.

Результаты всесторонней оценки необходимо учитывать при составлении отзывов об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей и ведении его личного дела. Кроме того, проведение всесторонней оценки важно не только для представителя нанимателя, но и для гражданского служащего, так как позволяет ему получить информацию о том, как его оценивает непосредственный руководитель, все ли он делает правильно при исполнении должностных обязанностей, в чем заключаются его слабые стороны, что необходимо для его дальнейшего профессионального развития и должностного роста.

В целях организации в государственном органе проведения на системной основе всесторонней оценки необходимо определить сотрудника структурного подразделения государственного органа по вопросам государственной службы и кадров, в число обязанностей которого будут входить:

- разъяснение руководящему составу государственного органа, а также гражданским служащим, подлежащим всесторонней оценке, порядка проведения всесторонней оценки;
- обеспечение руководящего состава государственного органа бланками отзыва;
- информирование о необходимости проведения всесторонней оценки - с учетом установленных в государственном органе сроков;
- консультирование руководящего состава при заполнении ими бланков;
- контроль за проведением всесторонней оценки;

- организация обсуждения результатов всесторонней оценки;
- включение заполненных бланков в личные дела гражданских служащих.

Бланки отзыва выдаются руководителям для заполнения в начале календарного года (январе) или ином периоде, определенном в государственном органе (например, первый месяц служебного года гражданского служащего), сотрудником кадровой службы, ответственным за организацию проведения всесторонней оценки. Кроме того, указанным сотрудником кадровой службы проводится инструктаж руководящего состава государственного органа по осуществлению всесторонней оценки и обсуждению ее результатов с гражданским служащим. В государственных органах могут использоваться различные схемы распределения полномочий по проведению всесторонней оценки. В случае небольшого количества сотрудников в структурном подразделении государственного органа всесторонняя оценка может проводиться руководителем подразделения. В случае большой численности структурных подразделений государственного органа полномочия по всесторонней оценке могут быть делегированы заместителю руководителя структурного подразделения государственного органа. Руководитель, заполняя бланк отзыва, оценивает гражданского служащего по следующим параметрам:

- эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;
- квалификация;
- профессиональные и личностные качества (компетенции).

Контрольные вопросы и задания:

Задание 1. Ознакомьтесь с методикой всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. Представьте методику в графическом виде поэтапно и проанализируйте каждый этап.

Контрольные вопросы:

1. Назовите Указ Президента Российской Федерации, во исполнение которого разработана методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.
2. Перечислите обязанности сотрудника структурного подразделения государственного органа по вопросам государственной службы и кадров, который занимается проведением всесторонней оценки государственных служащих.
3. По каким параметрам руководитель гражданского служащего оценивает его при заполнении бланка отзыва при всесторонней оценке?
4. Чем отличаются друг от друга оценки «А», «Б», «В», «Г», «Д» в соответствующих графах бланка отзыва при всесторонней оценке государственного служащего?
5. Что позволяет на практике признание гражданского служащего, которому установлено испытание, не выдержавшим это испытание?.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Разработка и внедрение показателей эффективности и результативности деятельности органов государственной власти и государственных гражданских служащих

Теоретическая часть

Теоретическая часть:

Показатели результативности для государственных гражданских служащих должны отвечать следующим основным критериям:

- быть четко увязанными с целями и задачами органов государственной власти;
- отражать степень вклада каждого государственного служащего в достижение целей и задач;
- полностью отражать выполнение основных должностных обязанностей государственного служащего;

- быть сформулированы таким образом, чтобы в максимальной степени воспроизводить непосредственное влияние государственного служащего на динамику показателей результативности.

Показатели результативности деятельности государственных гражданских служащих могут представлять собой набор индикаторов различного характера. Они могут выражаться как в качественной, так и количественной форме, быть как слабоформализуемыми, так и четко квантифицируемыми.

Наиболее распространенной является практика, при которой органы власти устанавливают определенные требования к показателям результативности. В большинстве практических руководств по разработке показателей отмечается, что они должны удовлетворять основным критериям «4С»:

- четкость (Clearness);
- полнота (Completeness);
- комплексность (Complexity);
- непротиворечивость (Consistency).

Эти требования относятся как к количественным, так и к качественным показателям. Как правило, при постановке качественных показателей (например, «обеспечение эффективного финансового управления») органами власти издаются гиды, в которых четко определяются критерии качественной деятельности (например, «уровень дополнительных расходных обязательств на конец отчетного периода не должен превышать 25 % финансовых средств департамента» и т. д.). Также показатели результативности должны соответствовать концепции «SMART» и обладать пятью следующими свойствами. Показатели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- релевантными (Relevant);
- привязанными к определенному периоду времени (Time-certain).

Одной из самых сложных проблем является квантификация и формализация показателей результативности. Этот процесс важен как для целеполагания и планирования деятельности государственных гражданских служащих, так и для проведения оценки результативности и определения уровня вознаграждения. Количественные показатели результативности легче оценивать при проведении мониторинга. Кроме того, они обеспечивают объективность оценки и не зависят от субъективного отношения руководителей к подчиненным. Также одним из важных аспектов является разделение результатов деятельности гражданских служащих на непосредственные (outputs) и конечные (outcomes).

Непосредственные результаты деятельности государственных служащих выражаются, как правило, в количественных характеристиках объема проделанной работы, а конечные – в достижении социально значимых целей и задач органов власти. При этом достижение конечных результатов (outcomes) показывает результативность деятельности государственного служащего с точки зрения общества, а достижение непосредственных результатов (outputs) характеризует, насколько эффективно и рационально государственный служащий осуществлял свою деятельность с точки зрения органа власти.

С точки зрения оценки рациональности использования ресурсов при достижении или недостижении запланированных результатов выделяются показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности, а также личностные и профессиональные характеристики (inputs). Кроме того, обычно в особую группу выделяют показатели, характеризующие процесс выполнения должностных обязанностей государственным служащим (processes). Обычно такие показатели обуславливают сроки или нормативы осуществления определенного рода действий. И,

наконец, последняя группа показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих, которую выделяют отдельно, это показатели влияния (impacts), характеризующие эффект воздействия гражданского служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите критерии, на основании которых должны быть сформулированы показатели результативности для государственных гражданских служащих.
2. Каким свойствам должны соответствовать показатели результативности согласно концепции «SMART»?
3. Чем, согласно Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации», различаются обобщенные и специфические показатели результативности и эффективности деятельности?
4. Перечислите группы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих согласно терминологии законодательства.
5. Охарактеризуйте основные виды показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Участие граждан в оценке эффективности органов власти и служащих Теоретическая часть

Для проведения оценки эффективности органов власти и служащих выявляется мнение граждан по следующим основным критериям:

- время предоставления государственных услуг;
- время ожидания в очереди при получении государственных услуг;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные услуги;
- доступность информации о порядке предоставления государственных услуг.

Оценка осуществляется по критериям по пятибалльной шкале.

При этом в качестве положительной оценки рассматривается 4 или 5 баллов, а в качестве отрицательной оценки - от 1 до 3 баллов.

Мнение гражданина о качестве предоставления государственных услуг выявляется посредством использования:

- устройств подвижной радиотелефонной связи;
- терминальных и иных устройств, расположенных в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти (при наличии технических возможностей), территориальных органах государственных внебюджетных фондов (при наличии технических возможностей), а также в МФЦ (далее - терминальные и иные устройства);
- информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет").

Оценки граждан качества предоставленных государственных услуг обобщаются и анализируются с использованием автоматизированной информационной системы "Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг" (ИАС МКГУ).

Вопросы и задания:

Задание 1. Изучите Приказ Министерства экономического развития РФ от 12 марта 2018 г. № 120 "Об утверждении методических рекомендаций по внедрению системы оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных

отделений)" <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71796448/>. Составьте конспект структуры методических указаний.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы:

1. Брянцев, И. И. Оценка эффективности деятельности органов власти и служащих Электронный ресурс : Учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. - Саратов : Вузовское образование, 2023. - 81 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4487-0497-0, экземпляров неограничено

2. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. - Анализ и оценка эффективности инвестиций, 2024-03-27. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2024. - 247 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-02497-4, экземпляров неограничено

Перечень дополнительной литературы:

1. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский ; "Высшая школа экономики", Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2023. - 339 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с. 182-184. - ISBN 978-5-534-03469-1, экземпляров 15

2. Пиркин, А. Бизнес-планирование и оценка энергоэффективности инновационных проектов на предприятиях АПК : учебное пособие / А. Пиркин ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации ; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2024. - 61 с. : табл., граф., схем. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн, экземпляров неограничен

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Оценка эффективности деятельности органов власти и
государственных, муниципальных служащих»
для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и
муниципальное управление»

Содержание

Введение

Общая характеристика самостоятельной работы обучающегося при изучении дисциплины «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих»

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное». Основная цель курса «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих» заключается в изучении обучающимися формирование и развитие набора профессиональных компетенций бакалавра в области оценки эффективности органов власти, применяемых в системе государственного и муниципального управления.

Задачами дисциплины является:

- изучение понятия и сущности процесса оценки эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления и степень влияния на доверие населения представителям власти;
- изучение технологий оценки эффективности деятельности органов государственной власти и должностных лиц.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих»

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. СРС сопровождается эффективным контролем и оценкой результатов. Содержание СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующим учебным планом, рабочими программами учебной дисциплины, средствами обеспечения СРС: учебниками, учебными пособиями и методическими рекомендациями, учебно-программными комплексами и т.п. В ходе самостоятельной работы студент осваивает теоретический материал по дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных положений и т.д.); закрепляет знание теоретического материала, используя необходимый инструментальный практический путь; имеет возможность применять полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения; а также имеет возможность применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции. Общая схема СРС, включающая раздел дисциплины, форму СРС, трудоемкость в часах и форму контроля выполнения СРС, приведена в рабочей программе дисциплины.

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию

самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы студентов по дисциплине являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях и при написании контрольной работы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода). При изучении любой дисциплины важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим обучающимся помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми вам следует познакомиться;
- сам такой перечень должен быть систематизированным;
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит сэкономить время);
- разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- при составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время.

Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того, насколько осознана читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)

2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)

3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)

4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2. Выделите главное, составьте план.

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует

излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы:

1. Брянцев, И. И. Оценка эффективности деятельности органов власти и служащих Электронный ресурс : Учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. - Саратов : Вузовское образование, 2024. - 81 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4487-0497-0, экземпляров неограничено
2. Аширова, М. Н. Оценка эффективности деятельности органов публичной власти : учебное пособие / М. Н. Аширова. — Москва : Дело РАНХиГС, 2024. — ISBN 978-5-6051022-6-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/468086>

Перечень дополнительной литературы:

1. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность : монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — ISBN 978-5-85006-304-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/>
2. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики : учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18711-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562072>
3. Медоева, Б.К. Оценка регулирующего воздействия (орв) и оценка фактического воздействия (офв) как институты повышения качества и эффективности нормативно-правовых актов / Б. К. Медоева // Теоретическая и прикладная юриспруденция. — 2023. — № 4. — С. 52-61. — ISSN 2686-7834. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/352790>
4. Давыдова М. Л. Регулирующего воздействия как разновидность правотворческих экспертиз и инструмент умного регулирования// <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-reguliruyuschego-vozddeystviya-kak-raznovidnost-pravotvorcheskih-ekspertiz-i-instrument-umnogo-regulirovaniya/viewer>

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих» для студентов направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 2026-[Электронная версия]

2. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Оценка эффективности деятельности органов власти и государственных, муниципальных служащих» для студентов направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 2026-[Электронная версия]

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»)

2. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

3. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

5. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»)

6. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»)

7. <http://www.economicus.ru> (Образовательный портал «Economicus.ru»)

8. <http://www.gks.ru> - (Сайт Федеральной службы государственной статистики)