



Отчёт по результатам исследования «Оценка эффективности деятельности государственных служащих»

Структура отчёта

| | |
|--|----|
| Общая информация | 3 |
| Раздел 1. Вводная часть | 4 |
| Раздел 2. Рекомендации по оценке деятельности государственных служащих | 5 |
| §2.1. Методика оценки политических государственных служащих | 6 |
| §2.2. Методика оценки административных государственных служащих корпуса «А» | 8 |
| §2.3. Новая методика оценки административных государственных служащих корпуса «Б» и проведение пилота | 10 |
| Раздел 3. Выработка рекомендаций по взаимосвязи оценки эффективности государственных служащих и системы оценки государственных органов | 15 |

Общая информация

В качестве задач исследования определены:

- 1) разработка новой методики оценки эффективности деятельности политических государственных служащих;
- 2) разработка новой методики оценки эффективности деятельности административных государственных служащих корпусов «А» и «Б»;
- 3) проведение пилота новой методики оценки эффективности деятельности административных госслужащих корпуса «Б»;
- 4) выработка рекомендаций по практическому применению результатов оценки эффективности деятельности административных госслужащих корпуса «Б»;
- 5) выработка рекомендаций по взаимосвязи системы оценки эффективности деятельности госслужащих и системы оценки эффективности деятельности госорганов;
- 6) разработка дорожной карты по внедрению системы оценки эффективности деятельности госслужащих.

Исследование проводится при участии представителей Агентства по делам госслужбы. Также к исследованию привлечены члены Ассоциации HR-менеджеров и эксперты, которые принимали непосредственное участие при подготовке презентационных материалов и защите проектов.

Раздел 1. Вводная часть

Исследование «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов», проведенное в 2020 году, показало, что оценка деятельности госслужащих носит формальный характер из-за того, что индивидуальные планы развития, ключевые целевые индикаторы заполняются формально; распространена практика, когда в индивидуальные планы развития ставятся нереальные ключевые целевые индикаторы, а то, что конкретно можно достичь. Это означает, что на госслужбе назрела необходимость изменения культуры проведения оценки, отношения госслужащих к оценке. Кроме того, применяемые критерии и методы оценки персонала госслужбы должны быть пересмотрены ввиду изменений, происходящих в системе государственного управления в целом и госслужбы в частности.

Объектом исследования определена оценка эффективности деятельности госслужащих, а целью - разработка новой методики оценки эффективности деятельности политических госслужащих, а также административных госслужащих корпусов «А» и «Б».

Действующая система оценки эффективности госслужащих урегулирована Правилами и сроками проведения оценки деятельности государственных служащих, утвержденными Указом Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года №152 (далее – действующие Правила оценки).

На сегодняшний день система оценки государственных служащих, урегулированная действующими Правилами оценки, представлена следующим образом:

- 1) порядок оценки деятельности политических госслужащих определяется Администрацией Президента РК (до настоящего времени порядок не утверждён, оценка не проводится);
- 2) деятельность административных государственных служащих корпуса «Б» проводится в соответствии с типовой методикой, утвержденной Агентством по делам госслужбы;
- 3) предусмотрено утверждение методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «А» Агентством по делам госслужбы.

В ходе обсуждения с представителями АДГС практики оценки деятельности административных госслужащих корпуса «Б» отмечалась формальность процесса оценки, вызванная следующими обстоятельствами:

- 1) действующая типовая методика предусматривает утверждение на ее основе ведомственных методик. На практике ведомственные методики просто дублируют типовую методику – нет вариативности методик для различных госорганов;
- 2) нет дифференциации субъектов и инструментов оценки;
- 3) в целом, процесс оценки является сложным.

Раздел 2. Рекомендации по оценке деятельности государственных служащих

С учетом поставленных задач рекомендации по оценке эффективности государственных служащих и соответствующие методики разработаны и ориентированы на следующий подход:

1) в дополнение к действующим целям оценки – оценка соответствия должности, выплата бонусов, поощрение, ротация, перемещение в должности – предусмотрены развитие и обучение;

2) дифференцированный подход к субъектам и инструментам оценки – в зависимости от уровня и категории должностей. Основной критерий оценки политических и административных госслужащих – достижение КРІ (КЦИ) – за исключением должностей, не относящихся к высшему руководящему звену административных госслужащих корпуса «Б», для которых предложена модель упрощенного ранжирования;

3) гибкость и вариативность методики для различных госорганов – от количества КРІ, например, до процедурных вопросов;

4) в целом, упрощение процесса оценки.

Учитывая, что метод оценки по КЦИ является ключевым в системе оценки как госслужащих, так и госорганов, для построения эффективной системы оценки необходимо учитывать следующие факторы:

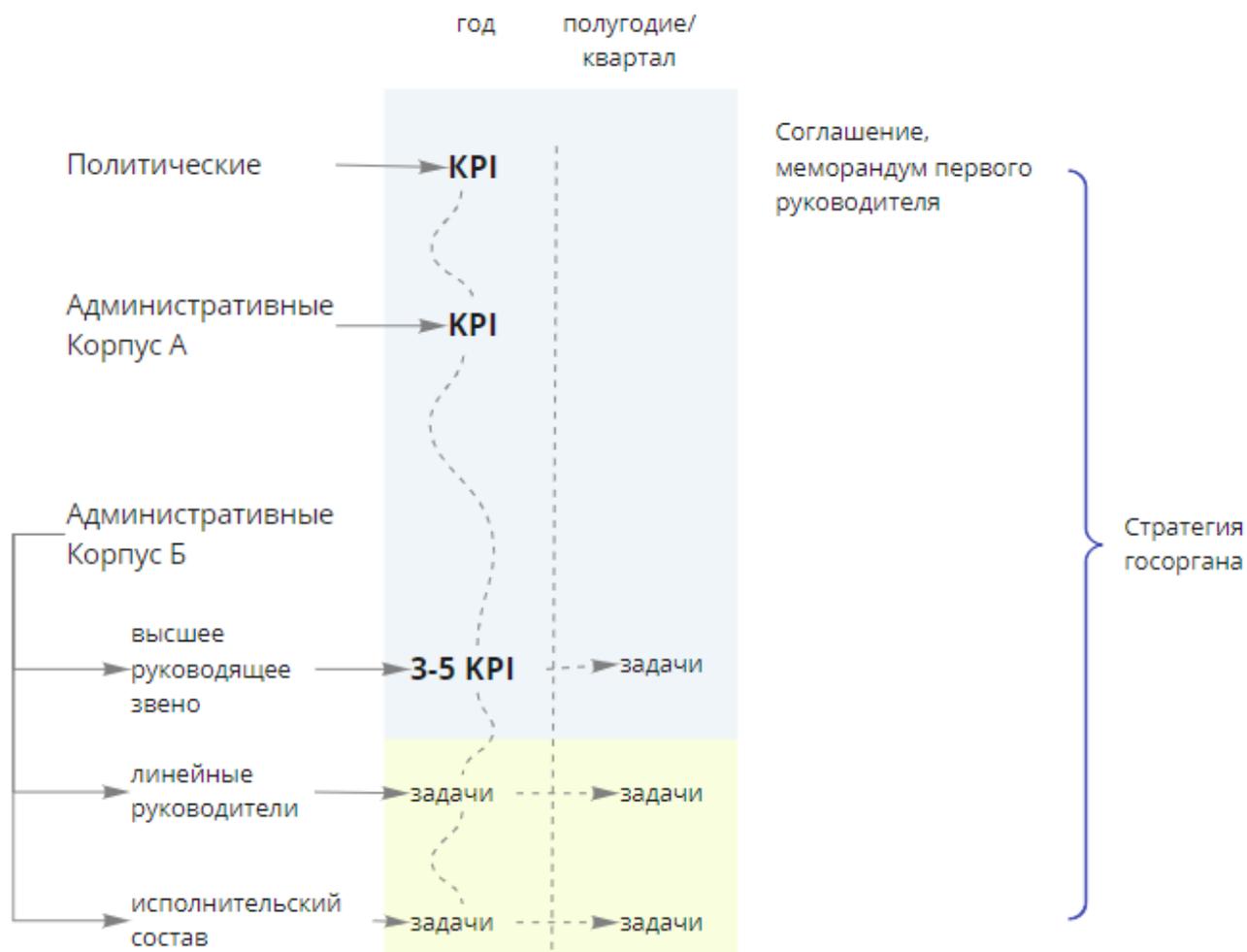
1) КЦИ должны ставиться по принципу декомпозиции верхнеуровневых КЦИ (от КЦИ первого руководителя госоргана);

2) администрирование процесса, вовлечение и поддержка руководителей всех уровней. Крайне необходимо нарабатывать навыки постановки КЦИ, уделять время на обсуждение, утверждение, расчет фактических значений. Это очень важный процесс, который направлен на предупреждение формальной оценки. Текущие КЦИ, как показывает анализ, являются формальными и неамбициозными;

3) оценка персонала по КЦИ является частью стратегических процессов стратегического планирования и оценки эффективности госоргана.

Общий принцип построения КЦИ для различного уровня категорий госслужащих представлен на рис. 1.

Рис. 1. Принцип построения КЦИ в госоргане



§2.1. Методика оценки политических государственных служащих

С учетом значимости категории должностей политических государственных служащих оценка их деятельности должна отвечать следующим задачам:

- 1) обеспечивать взаимосвязь стратегических целей РК, стратегических целей госоргана и КЦИ политических госслужащих;
- 2) повышать эффективность госоргана, фокусировать деятельность политических госслужащих на достижении приоритетных КЦИ;
- 3) обеспечивать взаимосвязь результата оценки с системой вознаграждения, продвижением и признанием заслуг.

Предложенная система оценки политических госслужащих основывается на оценке по КРІ:

- 1) 3-5 КЦИ, устанавливаемых 1 раз в год в соответствующих меморандумах (соглашениях) - с оценкой результативности по итогам года;
- 2) шкала оценки (итоговой результативности) – эффективно, неэффективно.

Качество разработки параметров КЦИ является главной задачей и залогом эффективности оценки. Учитывая разнообразие должностей, отнесенных к категории политических госслужащих, и сферу деятельности госорганов, данная

задача требует основательного подхода и соблюдения предложенных принципов постановки КЦИ, а именно:

1) **принцип декомпозиции** (КЦИ разрабатываются исходя из документов системы государственного планирования, из КЦИ, установленных в меморандуме политического государственного служащего, являющегося первым руководителем государственного органа, иных документов и положений в зависимости от сферы деятельности политического служащего по решению непосредственного руководителя. Рекомендуются осуществлять разработку КЦИ при участии структурного подразделения, ответственного за стратегическое планирование государственного органа (при наличии);

2) **принцип сбалансированности** (КЦИ политических государственных служащих одного государственного органа должны быть согласованы между собой, достижение одного КЦИ не должно автоматически обеспечивать или исключать достижение других КЦИ);

3) **принцип амбициозности** (целевые значения КЦИ на очередной год устанавливаются исходя из опережающей динамики по основным показателям, характеризующим стратегические цели государственного органа);

4) **принцип периодичности** (оценка результативности на основе КЦИ является циклическим процессом, КЦИ устанавливаются на календарный год);

5) **принцип обоснованности оценки достижения КЦИ** (целевые значения и фактический уровень выполнения КЦИ должны устанавливаться с учетом возможности получения объективной информации для измерения результатов работы оцениваемого лица, соответствовать сведениям, предоставляемым в формах отчетности государственного органа, установленных законодательством Республики Казахстан).

Принимая во внимание разнообразие специфики деятельности политических госслужащих, рекомендовано привлекать к разработке КЦИ СУП, иное структурное подразделение, или лицо, уполномоченное непосредственным руководителем – при участии подразделения по стратегическому планированию. При этом КЦИ должны утверждаться непосредственным руководителем политического госслужащего в соответствии с утвержденным реестром.

Постановка КЦИ предусматривает определение следующих параметров:

вес – значимость и приоритетность по отношению к другим КЦИ (сумма всех КЦИ составляет 100%);

план – ожидаемый плановый результат, достижимый с высокой степенью вероятности;

цель – высокий/амбициозный результат.

Результативность определяется по следующей формуле:

$$P = \sum_{i=1}^n \text{Фактический процент выполнения КЦИ} * \text{Вес КЦИ},$$

где

n – количество КЦИ,

i – порядковый номер КЦИ.

В целях расчёта результативности фактические значения КЦИ переводятся в фактический процент выполнения КЦИ:

| Фактическое значение КЦИ | Фактический процент выполнения КЦИ, % |
|--|--|
| фактическое значение меньше планового значения | 0 |
| фактическое значение равно плановому значению | 75 |
| фактическое значение находится в диапазоне между плановым и целевым значениями | $\frac{(\text{фактическое значение} - \text{плановое значение})}{(\text{целевое значение} - \text{плановое значение})} \times 25 + 75$ |
| фактическое значение равно или выше целевого значения | 100 |

Итоговая результативность политического служащего оценивается по следующей шкале:

- 1) «эффективно» – при достижении планового значения или выше планового значения (итоговая результативность от 75% до 100%);
- 2) «неэффективно» – при недостижении планового значения (итоговая результативность ниже 75%).

Разработанный проект Правил оценки деятельности политических госслужащих с примерами расчета результативности приведены в Приложении 1. Проект представлен и защищен на совещании в Администрации Президента РК.

§2.2. Методика оценки административных государственных служащих корпуса «А»

Исходя из категорий должностей административных государственных служащих корпуса «А» оценка их деятельности должна отвечать следующим задачам:

- 1) обеспечивать взаимосвязь стратегических целей госоргана и КЦИ административных госслужащих корпуса «А»;
- 2) фокусировать деятельность административных служащих корпуса «А» на организацию реализации стратегических целей и задач госоргана;
- 3) обеспечивать взаимосвязь результата оценки с системой вознаграждения, продвижением и признанием заслуг.

Таблица категорий должностей административных служащих корпуса «А».

| Категория 1 | |
|------------------------|---|
| Руководители аппаратов | <ol style="list-style-type: none"> 1) Конституционного совета РК; 2) Управления делами Президента РК; 3) Центральной избирательной комиссии РК; 4) Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета; |

| | |
|--------------------------|--|
| | 5) Агентства РК по делам государственной службы, 6) Агентства по стратегическому планированию и реформам РК; 7) Агентства по защите и развитию конкуренции РК; 8) руководитель Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде РК (аппарата Верховного Суда РК) |
| Секретарь | 9) Высшего Судебного Совета РК – руководитель Аппарата |
| Руководители аппаратов | 10) центральных исполнительных органов, |
| Руководитель | 11) Национального центра по правам человека |
| Категория 2 | |
| Председатели комитетов | 12) центральных исполнительных органов, |
| заместители руководителя | 13) Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК |
| Категория 3 | |
| Руководители аппаратов | 14) акимов областей, городов республиканского значения, столицы |

Предлагаемая система оценки административных госслужащих корпуса «А» основывается на оценке по КЦИ:

1) 3-5 КЦИ, устанавливаемых 1 раз в год в соответствующих соглашениях - с оценкой результативности по итогам года;

2) шкала оценки итоговой результативности – эффективно, неэффективно.

При разработке параметров КЦИ рекомендуется следовать предложенным принципам постановки КЦИ для политических государственных служащих.

КЦИ должны утверждаться непосредственным руководителем административного госслужащего корпуса «А».

При разработке КЦИ необходимо определить:

1) вес КЦИ (вес) – значимость и приоритетность каждого из КЦИ по отношению к другим КЦИ. При этом вес каждого КЦИ должен быть не менее 10% и не более 60%, а суммарное значение весов всех КЦИ должно составлять 100%;

2) плановое значение КЦИ (план) – ожидаемый плановый уровень каждого КЦИ, который с высокой вероятностью достигим при условии добросовестного выполнения должностных обязанностей. При этом, рекомендуется устанавливать плановое значение КЦИ не ниже достигнутого уровня за три предыдущих года (при наличии).

КЦИ утверждаются непосредственным руководителем путем подписания с оцениваемым лицом ежегодного соглашения служащего корпуса «А».

Фактические значения достижения КЦИ по итогам года утверждаются непосредственным руководителем путем подписания оформленного оценочного листа.

Итоговая результативность рассчитывается путем сложения средневзвешенной результативности по каждому КЦИ.

| № п/п | Наименование ключевых целевых индикаторов (КЦИ) | Единица измерения | Вес (%) | Плановое значение | Результат достижения КЦИ (%) | Средневзвешенная результативность (ст.6 * ст.4)/100 |
|-------|---|-------------------|---------|-------------------|------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| ... | | | | | | |

Итоговая результативность оценивается по шкале:

- 1) «эффективно» - при итоговой результативности от 75% до 100%;
- 2) «неэффективно» - при итоговой результативности ниже 75%.

Разработанная Методика оценки деятельности административных госслужащих корпуса «А» приведена в Приложении 2.

§2.3. Новая методика оценки административных государственных служащих корпуса «Б» и проведение пилота

Новая разработанная методика оценки административных госслужащих корпуса «Б», в отличие от действующей типовой методики, предусматривает:

- 1) дифференцированный подход к субъектам и инструментам оценки;
- 2) гибкость и вариативность применения методики для различных государственных органов;
- 3) простоту процедур;
- 4) внедрение института калибровочных сессий - периодических встреч руководителей для обсуждения результатов оценки деятельности своих подчиненных по итогам отчетного периода.

Для целей оценки должности административных госслужащих корпуса «Б» разделены на 2 группы:

1) служащие самостоятельного руководящего состава корпуса «Б» (категории В-1, В-2, В-3, С-1, С-3, D-1, С-0-1, D-0-1, С-R-1, Е-1, Е-2, Е-R-1), оценку которого рекомендовано осуществлять по КРІ (КЦИ). Также в ходе исследования активно обсуждался вопрос применения метода «оценки 360». Условия и риски применения данного инструмента описаны ниже;

2) служащие корпуса «Б», для которых предложена модель простого ранжирования.

Метод ранжирования.

Это метод оценки, при котором деятельность оцениваемого в отчетном периоде дифференцируется по степени соответствия параметрам качества и

своевременности выполнения функциональных обязанностей и поставленных задач, а также проявленных инициативности и самостоятельности в работе. Оценка (ранжирование/суждение) осуществляется непосредственным руководителем (из числа служащих самостоятельного руководящего состава корпуса «Б») по следующей шкале:

А - превышает ожидания – служащий выполняет функциональные обязанности и поставленные задачи со значительным превышением ожиданий по качеству и срокам выполнения заданий, демонстрируя высокий потенциал;

В - соответствует ожиданиям – служащий выполняет в полном объеме функциональные обязанности, соответствуя ожиданиям;

С – требует повышения эффективности – работа оцениваемого лица требует повышения эффективности по результативности и своевременности выполнения функциональных обязанностей и задач.

Пример таблицы оценки по методу ранжирования

| № п/п | Фамилия, имя, отчество служащего корпуса «Б» | Оценка А/В/С | Аргументированное обоснование для оценок «А» и «С» |
|-------|--|--------------|--|
| 1 | | А | <i>обоснование</i> |
| 2 | | В | |
| 3 | | С | <i>обоснование</i> |
| | | | |

В качестве условий данного метода рекомендовано следующее соотношение оценок:

1) при численности структурного подразделения свыше 15 человек учитывать следующее соотношение оценок:

А – не более 20% от общей численности подразделения;

В – не более 65% от общей численности подразделения;

С – не более 15% от общей численности подразделения.

2) использовать инструмент самооценки, при котором служащий сначала сам оценивает свою деятельность с точки зрения выполнения своих функциональных обязанностей и поставленных задач за отчетный период по установленной шкале и передает результат самооценки своему непосредственному руководителю. Затем руководитель ставит свою оценку подчиненному, принимая во внимание его самооценку и готовя аргументы, если оценки не совпадают.

Преимуществами данного метода являются:

1) простая трёхуровневая система оценки, базирующаяся на личном суждении оцениваемого работника и его непосредственного руководителя;

2) упрощенная процедура;

3) не требуется вовлечение большого числа оценщиков;

4) самооценка и оценка руководителя стимулируют к обсуждению эффективности работы, изменению культуры взаимоотношений, обратной связи;

5) этот метод можно рассматривать как переходный этап к более аргументированной и оцифрованной оценке результативности.

Несмотря на простоту такого метода его внедрение требует определенной настройки, которая будет способствовать снижению рисков и предупреждению недостатков, которые может вызвать ранжирование, а именно:

- 1) на начальном периоде возможны превалирование субъективных завышенных/ заниженных самооценок и оценок руководителей;
- 2) риски должны снижаться массированным обучением и формированием навыков и привычек поведения обсуждать результаты работы и давать обратную связь, участвовать в калибровочных сессиях;
- 3) необходима настройка соотношения результатов ранжирования и размеров премий (бонусов).

Метод оценки по КЦИ

В целом, данный метод основан на общих принципах, описанных в разделе оценки деятельности политических госслужащих, с учетом следующих особенностей:

- 1) разработка КЦИ (рекомендуемое количество – от 3 до 5 на год) оценка должна осуществляться СУП совместно с подразделением по стратегическому планированию;
- 2) непосредственный руководитель доводит утвержденную оценку достижения КЦИ за отчетный период до сведения оцениваемого лица;
- 3) утвержденная оценка достижения КЦИ является основанием для установления размера бонуса за год.

Метод 360.

Экспертное мнение по данному методу заключается в том, что это исключительно инструмент развития личностных качеств, его нельзя применять для управленческих решений (продвижения, увольнения). Применительно к вопросу оценки госслужащих данный метод возможно использовать исключительно в целях развития и обучения. Преимуществами данного опроса 360 являются:

- 1) высокая достоверность и объективность результатов за счет привлечения оценщиков разного уровня;
- 2) в сравнении с аттестацией, это менее трудоемкий инструмент;
- 3) результаты оценки могут стимулировать к развитию сильных качеств и выявляют зоны развития при искренней обратной связи.

Рассматривая данный метод в качестве инструмента оценки для административных служащих корпуса «Б», следует отметить следующие недостатки/риски:

- 1) это ресурсно-затратный инструмент – если внедрять для всех административных госслужащих корпуса «Б» (порядка 95 тыс. единиц);
- 2) по оцениваемым компетенциям: должно быть единое понимание индикаторов компетенций, различные компетенции и индикаторы для руководящего звена и для рядового состава;
- 3) необходимы навыки руководителей и СУП давать обратную связь по результатам оценки;

4) формальность процесса при недостатке времени и навыков проведения;

5) неясность использования результатов.

В случае принятия решения о внедрении метода «опрос 360» в Приложении 4 приведены рекомендации по индикаторам 4 компетенций: выстраивание эффективных коммуникаций, следование этическим нормам и принципам, управление изменениями, ориентация на результат.

Результаты апробирования метода ранжирования:

1) метод является простым в применении для непосредственных руководителей и не занимает много времени. Среднее время оценки 10 подчиненных составляет не более 5 минут;

2) важным фактором успешного применения данного метода является доведение до руководства госорганов значимости проведения калибровочных сессий. Внедрение этого метода требует определенной настройки, которая будет способствовать снижению рисков и предупреждению недостатков, которые может вызвать ранжирование, а именно:

на начальном периоде возможны превалирование субъективных завышенных/ заниженных самооценок и оценок руководителей;

риски должны снижаться массированным обучением и формированием навыков и привычек поведения обсуждать результаты работы и давать обратную связь, участвовать в калибровочных сессиях.

Также необходимо будет настроить соотношение результатов ранжирования и размеров премий (бонусов).

Результаты апробирования метода оценки по КЦИ:

1) были проанализированы текущие индивидуальные планы работы (ИПР) по категориям должностей С-1, С-3, С-4, С-5. Сформулированные в них КЦИ, по существу, являются перечнем функций служащих или мероприятий. Нормативные правовые акты указаны в качестве документов системы государственного планирования, что дает основание полагать, что КЦИ не привязаны к системе государственного планирования и стратегического планирования госоргана и, в целом, не отвечают принципам постановки КЦИ.

Примеры формулировок КЦИ:

1) по категории С-4: из шести КЦИ три относятся к функционалу должности (пример формулировок – «рассмотрение материалов..», «подготовка информации..», «участие в обсуждении..») и три – сформулированы как результат исполнения функции по разработке нормативных правовых актов (примеры формулировок – «проект приказа», «проект постановления Правительства РК»);

другие примеры формулировок КЦИ (по другим категориям) – «организация и координация работ..», «повышение эффективности деятельности», «совершенствование системы..», «разработка плана работы..», «осуществление работ...»;

2) без проведения практического обучения постановка КЦИ вызывает трудности. Как и было отмечено в отчете качественная постановка КЦИ является основным и определяющим фактором успешности внедряемых методик оценки по КЦИ. Для качественной проработки КЦИ рекомендуется привлечь структурное подразделение по стратегическому планированию и провести комплексный анализ стратегических документов Комитета организовать обучение по постановке КЦИ. Учитывая, что в Концепции вопросы стратегического планирования отмечены как проблемные вопросы, требующие повышения эффективности, и поставлены соответствующие задачи, возможно, потребуется проведение ряда системных мероприятий на уровне всех госорганов;

3) вопросы постановки КЦИ являются основополагающим этапом, требующим значительного времени и задействования вовлеченных сторон (стейкхолдеров), что позволит системно подойти к построению системы КЦИ в госоргане по принципу декомпозиции;

4) учитывая централизованную структуру управления персоналом, следует учесть значительную дополнительную нагрузку на СУП и структурное подразделение по стратегическому планированию в связи с внедрением новой методики (также следует учесть предстоящую нагрузку в связи с внедрением оценки политических служащих, административных служащих корпуса «А»).

В разработанной и рекомендуемой Дорожной карте внедрения новой системы оценки деятельности на 2021-2022 годы предусмотрен перечень мероприятий, направленных на создание осведомленности о новой системе оценки деятельности, мотивацию следовать ей, обеспечение наличия навыков и знаний, как применять систему, поощрение успешных результатов, оценку эффективности внедрения.

Раздел 3. Выработка рекомендаций по взаимосвязи оценки эффективности государственных служащих и системы оценки государственных органов

Проанализирована действующая методология оценки госорганов.

Действующая методология оценки госорганов включает 3 методики оценки по 3 блокам:

- 1) блок 1 - Достижение целей;
- 2) блок 2 – Взаимодействие с гражданами;
- 3) блок 3 – Организационное развитие.

| № п/п | Блок | Объект | Уполномоченные госорганы |
|-------|-----------------------------|--|---------------------------|
| 1 | Достижение целей | <ul style="list-style-type: none">• Годовые показатели (страт. план министерства/ программа развития региона)• Использование бюджетных средств (на достижение страт. целей) | Минфин Счетный комитет |
| 2 | Взаимодействие с гражданами | <ul style="list-style-type: none">• Качество услуг• Жалобы/ заявления• Открытость | АДГС МИОР |
| 3 | Организационное развитие | <ul style="list-style-type: none">• ИТ-системы• Качество управления персоналом | АДГС МЦРИАП |

Шкала оценки эффективности госоргана предусматривает следующие оценки:

- 1) высокая степень эффективности;
- 2) средняя степень эффективности;
- 3) низкая степень эффективности;
- 4) неэффективная.

Общие рекомендации по взаимосвязи оценки эффективности госоргана и госслужащих:

1) свод показателей, по которым проводится оценка госорганов, составляют дерево КЦИ госоргана. Оно включает показатели по трем оцениваемым блокам. При разработке КЦИ для госслужащих дерево КЦИ госоргана должно декомпозироваться на КЦИ госслужащих:

уровень КЦИ политических госслужащих (преимущественно из блока «Достижение целей»);

уровень КЦИ административных госслужащих корпуса «А» (блоки «Взаимодействие с гражданами», «Организационное развитие»);

уровень КЦИ административных госслужащих корпуса «Б» (функциональные и обслуживающие структурные подразделения – все три блока);

2) для целей оценки госслужащих – из общего перечня КЦИ госслужащего целесообразно сфокусироваться на значимых приоритетных индикаторах – в зависимости от уровня ответственности и специфики занимаемой должности, степени влияния на выполнение целевого индикатора госоргана;

3) при адекватной взаимоувязанной постановке КЦИ госоргана и госслужащего шкалы оценки сопоставимых показателей будут отражать общую тенденцию эффективности: например, высокой или средней степени эффективности госоргана по блоку «Достижение показателей» должны соответствовать оценки «эффективно» политических госслужащих (в частности, первого руководителя госоргана), отвечающих за стратегический план. И наоборот, низкая степень эффективности госоргана по какому-либо из блоков не предполагает оценки «эффективно» для госслужащего, ответственного за оцениваемый блок;

4) учитывая, что оба института - оценки эффективности госоргана и оценки эффективности госслужащих – находятся в стадии становления, рекомендуется объединить и сосредоточить совместные усилия уполномоченных госорганов (в первую очередь, по стратегическому планированию и по делам госслужбы) на вопросы постановки КЦИ.

