Л. 11. **Организация, контроль и оценка**

**эффективности исполнения**

**государственных решений**

1. **Организация исполнения**

**государственно-управленческих решений**

Значимость и качество управленческого решения проверяются практикой, конкретными делами. Управление лишь тогда эффективно и качественно, если все то, что предусмотрено в управленческих решениях, должным образом исполнено.

Разработать хорошее решение очень трудно, но еще труднее его реализовать. Тем более, если оно не популистское, а ущемляет чьи-то интересы, требует высокого профессионализма, силы воли, настойчивости, организованности, должной исполнительской дисциплины. А этого чаще всего как раз и недостает. Огромное число управленческих решений не выполняется или выполняется формально. Много нужных и хорошо проработанных управленческих решений остаются на бумаге, заканчиваются благими пожеланиями, а при смене руководства и вовсе забываются.

Реализация управленческого решения - это процесс претворения в жизнь намеченных целей, оценка полученных промежуточных и конечных результатов, внесение корректив в процессе исполнения намеченного. Это процесс перманентного решения как типичных, повторяющихся задач, так и новаторских, рассчитанных на уникальные преобразования.

Исполнение принятых управленческих решений - достаточно сложный этап, который состоит из нескольких стадий.

1. Подбор и расстановка исполнителей, обеспечение необходимых условий для их успешной деятельности. Это работа по определению круга лиц, которые могут быть привлечены к исполнению принятого решения. Под каждое управленческое решение должен быть подведен адекватный состав исполнителей. Проводится их инструктаж, организуется специальное обучение, формулируются конкретные задания, устанавливаются сроки исполнения. Руководитель (субъект управления) должен быть твердо убежден, что смысл принятого управленческого решения исполнителям ясен, что они знают и понимают как общие стратегические задачи, так и индивидуальные задания, хорошо представляют способы их выполнения. В противном случае рассчитывать на серьезный успех не приходится.

В процессе подбора и расстановки исполнителей целесообразно преимущественно использовать методы убеждения, стимулирующие ответственность, сознательное отношение к делу и высокую исполнительскую дисциплину. Главное - достижение заинтересованности сотрудников в успешной реализации принятого решения,

2. Следующий шаг в организации исполнения решения - мобилизация имеющихся ресурсов для исполнения намеченного. Тут же разрабатываются различного рода планы, инструкции, рекомендации, памятки, устанавливаются источники и каналы получения управленческой информации, формы отчетности и др. Пренебрежение подобными элементами организации исполнения решений однозначно приводит к снижению их эффективности, уменьшает возможность достижения поставленных целей.

Номенклатура, объемы и качество ресурсов должны быть оптимальными. Здесь не должно быть ни расточительства ни сверхэкономности. В первом случае не избежать воровства ресурсов, во втором - отсутствия качества.

3. Соединение людей и ресурсов. В процессе решаются следующие задачи: устанавливаются нормы трудовых затрат каждого исполнителя и каждого трудового коллектива; определяются нормативы затрат времени, энергии, материалов, денежных ресурсов на воспроизводственную деятельность, с одной стороны, и количества и качества получаемых материальных, социальных и духовных продуктов - с другой. Управление должно быть таким, чтобы затраты снижались, а объемы и качество полученных результатов повышались.

Для этого предусматриваются и вводятся в действие стимулы и санкции за выполнение установленных норм деятельности, за соблюдение

нормативов расхода ресурсов и получаемой продукции, требуемого количества и качества.

4. Практическое осуществление решения. На стадии практического исполнения принятого управленческого решения решается целый комплекс задач - создаются правовые, кадровые, организационные и материально-технические условия для успешного осуществления решения. Вводятся необходимые изменения в перечень функций и полномочий исполнителей, уточняются должностные инструкции, определяются виды и поощрений и формы ответственности, уточняются рамки действий «по усмотрению».

5. Контроль хода исполнения решения. Контроль является особым видом управляющего воздействия. Суть его заключается в анализе и оценке состояния и результатов реализации управленческих решений. Без хорошо организованного контроля и соответствующим образом поставленного информирования и оперативного регулирования всей системы управленческих отношений не обойтись. Особенно эффективен он в мониторинговом режиме, который позволяет своевременно что-то изменить, подкорректировать, уточнить, поправить.

Оперативное вмешательство в управленческий процесс может осуществляться в нескольких формах:

отслеживания всего того, что происходит с принятым данным субъектом управленческим решением. Порой такого контроля вполне достаточно, чтобы обеспечить рациональное и эффективное управление; корректирования, т.е. уточнения, изменения, дополнения, внесения поправок, а также регулирования - изменения структуры аппарата управления и его кадрового состава, совершенствования системы взаимодействия исполнителей различных сфер и уровней и т.д.

6. Завершается организация исполнения управленческого решения этапом учета, анализа и оценками достигнутых результатов. На этом этапе определяются сильные и слабые стороны принятых решений и управленческого процесса в целом, вскрываются неиспользованные резервы и возможности, намечаются меры, которые должны быть учтены при принятии последующих решений.

В практике государственного управления наиболее распрастраненным является административный метод: «команда - исполнение - контроль - отчет - оценка - новая команда». Фактически решение принимается «сверху», исполняется «внизу», а оценивается обществом. Отсюда вполне понятно существование постоянного нажима «сверху», чтобы добиться желаемого результата, приводит к чрезмерному возрастанию роли методов контроля, надзора и принуждения. В его механизме начинают преобладать требования строгого следования команде без возможности ее творческой корректировки снизу.

Отсюда и возникает стремление исполнителей получить результат, соответствующий команде, любой ценой, а если это не получается - популистски приукрасить достигнутое или скрыть недостатки. В таких условиях исполнителей мало заботят вопросы правильности, полезности и

рациональности решения, ведь право оценки принадлежит субъекту управления. Последний же не всегда может, а часто и не особенно заинтересован, объективно оценить реализацию своих решений. Отсюда низкий уровень исполнительской дисциплины - подавляющее большинство служащих (69,6%) оценивают нынешнее состояние исполнительской дисциплины ниже среднего уровня, лишь каждый пятый считает ее хорошей.

Практика формального подведения итогов исполнения намеченного была характерна для советской системы, но она не только сохранилась, но и в чем-то укрепилась и в новых российских условиях. Депутаты не отчитываются, в ежегодных Посланиях Президента РФ Федеральному Собранию практически нет разделов, посвященных итогам проделанной работы. Ни одно правительство не отчитывалось о своей деятельности, не представило обществу должного анализа своих достижений и недостатков. В лучшем случае отчетность министров ограничивается оперативными докладами Президенту РФ, обсуждениями на заседаниях Правительства РФ и выступлениями на «правительственных часах» в палатах Федерального Собрания РФ.

Насколько качественно выполнена работа первого цикла, настолько качественными и эффективными будут последующие решения и их результаты.

Для эффективного управления необходимо располагать объективной информацией о промежуточных и итоговых результатах предпринимаемых усилий. Необходимо знать, что является действительным источником полученного результата: грамотное решение и умелая организация дела, профессионализм и талант исполнителей или следствие чрезмерных материальных и финансовых затрат, может и просто стечения благоприятных обстоятельств.

Нужно знать и причины отклонений. Ими могут быть экономические факторы, политическая нестабильность, слабая организационная работа аппарата, использование устаревших социальных и административных технологий, недостаточная компетентность исполнителей, низкая правовая культура объекта управления, плохое качество самого управленческого решения и др.

В процесс принятия, реализации и оценки управленческих решений вовлечен широкий крут людей: политические руководители и чиновники, специалисты и эксперты, штабной и линейный персонал, ученые и общественность. В государственных органах, особенно областного, республиканского и федерального уровней, ежегодно принимается несколько тысяч управленческих решений. Должностные лица массу времени отводят разработке и реализации этих решений. Им приходится постоянно обосновывать различные варианты документов, изыскивать оптимальные альтернативы ресурсного обеспечения, «состыковывать» и согласовывать различные решения между собой, активно анализировать ход выполнения одних решений и учитывать его результаты при подготовке других.

Естественно, что они, как никто, нуждаются в научно обоснованных технологиях подготовки и реализации управленческих решений.

Особенно это важно с точки зрения организации контроля исполнения и повышения требовательности руководства, повышения дисциплины аппарата управления, его профессионализма и ответственности, овладения демократическим стилем.

**2. Контроль за исполнением управленческих решений**

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль – это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой – отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Контроль исполнения управленческих решений обусловлен множеством причин.

Основная причина необходимости контроля – неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Существуют следующие факторы неопределенности:

 временной интервал между принятием и реализацией решения - между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда неполна;

 персонал организации. Исполнители принятых решений – люди, в результате возможны отклонения в ходе выполнения принятых.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи является причиной серьезного сбоя системы государственного управления на любом уровне.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может

позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска.

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей.

Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Контроль – это критически важная и сложная функция управления, неприятная, однако, для работников предприятия.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Рассмотрим три вида контроля за исполнением управленческих решений:

предварительный контроль;

текущий контроль;

заключительный контроль.

**Предварительный контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект – подчиненные сотрудники. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

**Заключительный контроль** – фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

дает руководству информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Эта

процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;

способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

установление плановых величин и критериев;

сопоставление с ними реальных результатов;

принятие необходимых корректирующих действий.

В государственном управлении контроль направлен прежде всего на соблюдение законности и дисциплины. Каждый руководитель организации обязан с этой точки зрения осуществлять контроль за деятельностью подчиненных, на него возложен **внутренний контроль**. Он повседневно проверяет явку на работу, соблюдение трудового режима, осуществляет промежуточный контроль выполнения задания, заслушивая информацию подчиненных, их отчеты и доклады. Руководитель может проверить выполнение задания с выездом на место, в беседе с руководителями и работниками того объекта, деятельность которого он поручил проверить государственному служащему. Контроль может осуществляться путем проведения совещаний и обсуждения на них решаемой проблемы.

В сфере государственного и муниципального управления осуществляется также **внешний контроль**. Он имеет разные формы: со стороны вышестоящих органов, со стороны специализированных органов государственного контроля, со стороны населения, общественных объединений, граждан. Парламент, например, может создать следственную комиссию для расследования деятельности определенного органа или учреждения. Его счетная палата проверяет исполнение государственного бюджета в отдельных учреждениях. Почти в каждом министерстве и ведомстве в России есть отдел, иное подразделение, осуществляющее от имени ведомства контрольные полномочия в отношении подчиненных структур.

Существуют также специализированные органы функционального контроля, действующие в определенной сфере. В России это, в частности, федеральные надзоры.

По результатам внутреннего и внешнего контроля делаются соответствующие выводы, позитивные и негативные. Нередко такие выводы делаются в отношении конкретных руководителей и государственных служащих (поощрение за добросовестный труд, взыскание за плохую работу и др.).

Мониторинговое наблюдение позволяет

а) отследить соответствие происходящего первоначальным замыслам и планам;

б) своевременно выявить возникающие проблемы, непредвиденные обстоятельства и негативные тенденции;

в) оценить действенность используемых ресурсов, применяемых форм и методов управляющего воздействия;

г) оперативно отреагировать на происходящее и внести в процесс управления нужные поправки и коррективы;

д) предупредить всевозможные отклонения и срывы.

И самое главное - обеспечить прямую (от управляющей системы к управляемой) и обратную (от управляемой системы к управляющей) связь, что в конечном итоге и обеспечивает нужное качество управления.

Учет и контроль – предпосылка для аналитических выводов о состоянии дела, о деятельности конкретных государственных служащих. Такой анализ должен быть всесторонним и глубоким. Нельзя делать умозаключения на основе какого-то одного факта, ибо почти всегда факту может быть противопоставлен контрфакт. Необходимо учитывать совокупность фактов и внешних обстоятельств, например, внешние помехи, которые воспрепятствовали точному выполнению задания и которые было невозможно преодолеть. Результатом анализа является определенное умозаключение, в соответствии с которым принимается управленческое (основное или промежуточное) решение. Оно порождает новый цикл управленческого процесса.

3. **Показатели эффективности и**

**результативности деятельности органов власти**

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей стала мощным инструментом коллективного анализа в процессе реализации стратегических целей. **Сбалансированная система показателей позволяет анализировать основные стратегические проблемы в нескольких ключевых аспектах: финансовая деятельность; отношения с потребителями; организация внутренних административных процессов; обучение и развитие государственных служащих.**

**Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей имеет множество преимуществ:**

**1) процессы планирования, контроля и доведения до сведения служащих стратегических целей и этапов их реализации становятся боле прозрачными;** наличие как опережающих показателей, характеризующих факторы успеха в будущем, так и показателей за прошедшее время позволяет проводить ретроспективный анализ;

**2) повышаются возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг и клиентами благодаря наличию показателей удовлетворенности потребителей, качественных показателей;**

**3) создаются дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий совершенствования организационной структуры и внутренних процессов, профессионального развития государственных служащих;**

**4) наличие логичных и взаимосвязанных критериев позволяет дифференцировать оплату труда служащих.**

**Главное преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть** отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую **взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности органов власти**. При разработке показателей результативности и эффективности деятельности важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей.

**Система показателей эффективности и результативности деятельности органов власти должна включать следующие группы.**

Показатели непосредственного результата. В отчетах о деятельности органов власти и структурных подразделениях уже содержится перечень определенных результатов. Содержание результатов административной деятельности определяется как вопросами компетенции, так и характером тех функций, которые ими выполняются. В таком случае показателем непосредственного результата для него выступит количество услуг в широком смысле, управленческие решения в виде правовых актов, программ. Показателем непосредственного результата может выступить число стандартизированных услуг, отклонение от заданных стандартов, число получателей стандартизированных услуг.

Показатели конечного эффекта. Показатели эффекта характеризуют изменения в объекте управления, характер воздействия деятельности на целевую группу позволяет указать на конечный эффект от деятельности исполнительного органа. Конечным эффектом для органа выступает изменение (или отсутствие изменения) в состоянии, функционировании объекта управления, целевых групп и, как правило, связано с достижением целей деятельности органа власти. В качестве показателей, которые могут свидетельствовать о достижении конечного социально эффекта, выступают показатели удовлетворенности потребителя от оказанной услуги или от деятельности исполнительного органа.

Показатели непосредственных процессов связаны с характером функционирования, административными процессами, требованиями к ним. Показатель может формулироваться как доли операций или процедур, соответствующих стандартам или требованиям, предъявляемым к работе. Фактически эти показатели нельзя полностью отнести к показателям результата, хотя они и неразрывно связаны, качество административных процессов лишь в некоторой степени определяет достижение результата. В качестве показателей непосредственных процессов могут быть выделены, например, доля подготовленных документов, выполненных в срок и без нарушений, доля операций, проведенных в соответствии с регламентом.

Показатели должны соответствовать следующим требованиям:

1) соотнесенность – показатели должны непосредственно относиться к сформулированным целям и задачам деятельности органа власти;

2) четкость и однозначность, простота в понимании и использовании – с целью обеспечить возможность сбора и сравнения данных показатель должен быть четко определен. Из определения показателя должно быть понятно, свидетельствует ли увеличение его значения об улучшении или, напротив, об ухудшении положения с предоставлением данной услуги;

3) сравнимость – в идеальном случае показатели должны обеспечивать сопоставимость во времени и позволять проводить сравнение между органами власти;

4) проверяемость – показатели должны быть сформулирован таким образом, чтобы их значения (собранные и расчетные данные) могли быть проверены. По возможности, к ним должно прилагаться описание использованных при расчетах статистических методов и построения выборки;

5) статистическая надежность – показатели должны основываться на надежных системах сбора данных, и у тех, кто ими пользуется в управленческих целях, должна быть возможность проверки точности данных и надежности используемых расчетных методов;

6) экономическая целесообразность – очень важно соблюдать разумное соотношение между затратами на сбор данных и полезностью этих данных. Там, где это возможно, показатели должны основываться на уже существующих данных и должны быть привязаны к уже проводящейся работе по сбору данных;

7) чувствительность – показатели должны быстро реагировать на изменения. Показатель, диапазон изменения которого слишком мал, может иметь лишь очень ограниченное применение;

8) отсутствие внутренних «антистимулов» – при разработке показателей необходимо принимать во внимание, какого рода поведение они будут поощрять. Необходимо избегать таких показателей, которые могут привести к формированию контрпродуктивного поведения служащих;

9) гибкость в отношении инноваций – система раз определенных показателей не должна препятствовать инновационной деятельности или внедрению альтернативных методов, систем или процессов в целях повышения качества и количества услуг;

10) быстрота обновления – показатель должен быть основан на данных, которые можно получить за время, достаточно разумное с учетом принимаемых на основе данного показателя решений, иначе существует опасность того, что решения будут приниматься на основе устаревших или утративших актуальность данных.

Внедряя систему управления по результатам, важно учитывать риски и ограничения, необходима сложная предварительная оценка по определению показателей эффективности, так как установление ненадежной, необъективной и несбалансированной системы показателей может повлечь за

собой еще более серьезные последствия, чем вообще отсутствие системы оценки. Применение системы оценки эффективности повышает прозрачность. Прозрачность сама по себе является весьма ценным качеством. Нередко по причине ее отсутствия и закрытости деятельности органов власти развивается бюрократизм, внимание уделяется непродуктивным процессам, методическим рекомендациям, структурированию. В результате, не совсем ясно, какое отношение к основному процессу имеют некоторые виды деятельности органа власти и в чем цель его существования. В этом случае определение показателей эффективности и результативности деятельности и выполнение поставленных задач может вести к повышению прозрачности и быть дополнительным стимулом для введения инноваций. Внедрение процедур оценки эффективности может существенно улучшить качество внутренней политики и системы принятия решений в органах власти.

Система оценка эффективности деятельности связана с системой оценки персонала и управлением человеческими ресурсами в органах власти. Используя систему оценки эффективности для «самообучения», управления компетенциями, орган власти делает еще один шаг в сторону организационного развития. При разработке и внедрении элементов управления по результатам необходим интегрированный подход, важным представляется анализ роли контекстов, взаимосвязей, отдаленных и вариативных последствий применения инновационных технологий, что способствует более эффективному использованию в управленческой практике инструментов управления по результатам.

4. **Модели эффективности**

В теории управления выделяют несколько моделей эффективности: системно-ресурсную, целевую, модель удовлетворенности участника, комплексную, содержащую противоречия модель. Общая характеристика моделей эффективности позволяет обнаружить сложный комплекс, компонентами которого являются целевые ориентиры и внешняя среда, организационная деятельность и структура, технологии управления и методики оценки эффективности.

Системно-ресурсная модель основана на анализе соотношения «организация – окружающая среда». Эффективность в данной модели – способность организации эксплуатировать свою окружающую среду для приобретения редких и ценных ресурсов с целью поддержания своего функционирования.

С позиций целевой модели организация эффективна в той степени, в которой она достигает своей цели.

Модель удовлетворенности участника опирается на индивидуальные или групповые оценки качества деятельности организации со стороны ее членов. Организация рассматриваются как кооперативный побудительно-распределительный механизм, настроенный на то, чтобы получать отдачу от своих членов через обеспечение достойного вознаграждения их усилий.

Комплексная модель рассматривает эффективность как интегральную и структурированную характеристику деятельности организации. Она включает в себя оценку экономичности, действенности, производительности, качества продукта или услуги, результативности, прибыльности, качества трудовой жизни и внедрения новшеств.

Модель, содержащая противоречия, исходит из того, что эффективных организаций не существует. Они могут быть эффективными в той или иной степени, поскольку:

1) сталкиваются с множественными и противоречивыми ограничениями окружающей социальной среды;

2) имеют множественные и противоречивые цели;

3) имеют множественные и противоречивые внутренние и внешние источники оценок;

4) имеют множественные и противоречивые временные рамки.

В модели, предложенной американским социологом Р. Лайкертом, эффективность рассматривается как сложное взаимодействие различных факторов, среди которых доминирующее положение занимают человеческий и социально-экологический. Так, по мнению Лайкерта, эффективность определяют три группы факторов:

1) внутриорганизационные – формальная структура органа власти, экономическая база, профессионально-квалификационный состав государственных служащих;

2) промежуточные переменные – человеческие ресурсы, организационная культура, методы принятия решений, уровень доверия к руководству, способы стимулирования и мотивации деятельности;

3) результирующие переменные – рост или падение производительности труда, степень удовлетворенности запросов потребителей.

Анализ различных моделей эффективности позволяет сделать вывод о том, что каждая из рассмотренных моделей имеет свои преимущества и в тоже время ограничения.

Различные подходы к эффективности находят проявление в структурированных комплексах – аспектах организационной эффективности: функциональном, структурном, организационном, предметно-целевом. Функциональный аспект включает производительность; экономичность; адаптивность, т. е. способность оптимально выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий; гибкость; оперативность и своевременность выявления и решения управленческих проблем.

Структурный аспект эффективности, как правило, связывается с эффективностью целеполагания (сравнение нормативных и осуществляемых целей, сравнение осуществляемых целей и результатов управления, сравнение полученных результатов с объективными потребностями);

рациональностью организационной структуры (распределения ответственности и полномочий, организация взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями); соответствием системы управления, ее организационной структуры объекту управления; стилем управления (юридические формы, методы и процедуры управления); характеристиками должностных лиц (общекультурными, профессиональными, личностными).

Рассматривая организационно-институциональный аспект эффективности, важно подчеркнуть, что оценка эффективности является производной от того, какое место и какие функции выполняет организация в системе межорганизационных отношений. В этой связи факторы, критерии, параметры оценки эффективности органов государственной власти будут существенно отличаться от коммерческих организаций, поскольку у них различны как целевые ориентиры, так и другие составляющие организационной деятельности.

В предметно-целевом аспекте эффективности в зависимости от целевых ориентиров, предмета оценки и сравниваемых параметров организационной деятельности выделяются виды эффективности. К ним относят: организационную, экономическую, технологическую, социальную, правовую, психологическую, политическую, этическую, экологическую.

С точки зрения эффективности может оцениваться любой аспект (сторона) или характеристика деятельности органов государственной власти, рассматриваемого как социальная целостность и система.

Эффективность как интегральная и структурированная характеристика деятельности является не только показателем, но и процессом, который необходимо организовать и которым нужно управлять.

Эффективность как интегральная и структурированная характеристика деятельности является не только показателем, но и процессом, который необходимо организовать и которым нужно управлять.

Оценка эффективности должна представлять собой непрерывный, тотальный процесс оценки деятельности органов власти, структурных подразделений и государственного служащего, имеющий своим содержанием: выбор системы показателей эффективности; разработку стандартов (нормативов и процедур) эффективности; измерение показателей эффективности; сопоставление фактического состояния эффективности с требованиями этих стандартов.

Характеристика эффективности органов государственной власти многомерна и зависит от целей, формулируемых субъектом оценивания. При этом, применяя ту или иную технологию оценивания эффективности, необходимо четко выделить:

1) субъект оценивания (его позицию, целевые и ценностные ориентиры);

2) объект оценивания (им может стать вся система управления или отдельный ее элемент, например сфера деятельности – процесс, результат или последствия; структурно-институциональный аспект, кадры);

3) инструментарий эффективности (модели, аспекты, виды и технологии оценки эффективности).

Для оценки деятельности органов государственной власти необходимо из общих критериев (экономичность, эффективность и результативность)

выделить конкретные. Этот момент является основным в подготовке к проведению оценки. В разработке критериев оценки необходима некоторая гибкость. Критерий эффективности – признаки, грани, стороны проявления управленческой деятельности, посредством анализа которых можно определить качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества.Показатель эффективности – это определенная мера, позволяющая сравнить: фактическую деятельность органов власти/сотрудников с желательной или требуемой; деятельность органа власти в различные временные периоды; деятельность различных органов по сравнению друг с другом.

Среди основных требований, предъявляемых к критериям оценки, можно выделить, что:

1) критерии должны вести к осуществлению задач оценки и охватывать все выявленные проблемы;

2) критерии должны быть достаточно конкретны с тем, чтобы можно было осуществить оценку на практике;

3) критерии должны подкрепляться соответствующими доводами и/или поступать из авторитетных источников. Кроме того, критерии, используемые для оценки деятельности органов власти, должны быть согласованы между собой, а также с теми критериями, которые использовались в предыдущих оценках.