



Департамент
внутренней политики
Ханты-Мансийского автономного
округа – Югры



Автономное учреждение
Ханты-Мансийского автономного
округа – Югры
«Региональный институт управления»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по оценке эффективности
деятельности государственных
гражданских и муниципальных
служащих
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры**

Ханты-Мансийск.
2013

Департамент внутренней политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Автономное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Региональный институт управления»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по оценке эффективности
деятельности государственных
гражданских и муниципальных
служащих
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры**

Ханты-Мансийск.
2013

М 545 Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – г. Ханты-Мансийск: Департамент внутренней политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Автономное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Региональный институт управления», 2013. – 57 с.

Настоящие методические рекомендации разработаны в рамках реализации мероприятий целевой программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2011–2015 годы» и в развитие постановления Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 27.07.2011 г. № 106 «О премировании, иных выплатах лицам, замещающим государственные должности Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, и лицам, замещающим должности государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры».

Методические рекомендации предлагается использовать в целях обеспечения единых подходов к оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, оплаты труда в зависимости от эффективности и результативности деятельности.

© Департамент внутренней политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, 2013

© Автономное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Региональный институт управления», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1. Основные понятия и элементы процесса оценки эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	7
1.1. Эффективность деятельности государственного гражданского и муниципального служащего. Факторы, влияющие на эффективность	7
1.2. Процесс оценки эффективности деятельности государственного и муниципального гражданского служащего	8
2. Критерии оценки эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	10
2.1. Нормативное закрепление критериев эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	10
2.2. Рекомендации по применению критериев эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	11
2.3. Методика вычисления коэффициента эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	14
3. Автоматизация процессов оценки эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих	18
Заключение	20
Приложение № 1	21

ВВЕДЕНИЕ

Турбулентная внешняя среда, изменчивые политические и социальные условия ставят перед системой государственного и муниципального управления необходимость постоянного совершенствования и повышения эффективности деятельности.

Как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях, посвященных вопросу эффективности, между повышением эффективности деятельности органов исполнительной власти, качеством реализации ими государственных функций и эффективностью деятельности каждого отдельного государственного гражданского и муниципального служащего прослеживается тесная связь.

Особый интерес в данном контексте представляет теоретико-методологический подход, увязывающий такие понятия, как эффективность и качество. В рамках данного подхода основное внимание акцентируется на необходимости введения в органах государственной власти системы постоянного совершенствования управленческих процессов и государственных услуг; вовлечении в эту деятельность государственных служащих с максимальным использованием их профессионального и творческого потенциала, эффективной организацией работы коллектива.

При этом повышение эффективности государственного управления основано на взаимосвязи результатов деятельности отдельных служащих со стратегическими целями органа государственной власти; вовлечении служащих в процессы повышения качества; обучении служащих, увеличении их компетентности, мотивации и личной эффективности.

Это же справедливо и для муниципального управления. Поэтому в методическом пособии допускается применение методики оценки эффективности деятельности как для государственного гражданского, так и, по аналогии, для муниципального служащего.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1. Эффективность деятельности государственного гражданского служащего. Факторы, влияющие на эффективность

Как правило, под эффективностью деятельности государственного гражданского служащего понимается:

1. Соответствие того, что делает служащий, целям организации и установленным требованиям.
2. Достижение планируемого результата.
3. Выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами.
4. Наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений).

При этом существует ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность деятельности служащих, основные из них:

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

Среди перечисленных факторов наибольшим весом обладает мотивация, являющаяся, по сути, залогом эффективности деятельности служащих. В связи с этим особое значение приобретают система стимулирования и вместе с ней порядок оплаты служебной деятельности, позволяющий увязать интересы и потребности работников со стратегическими целями и задачами учреждения.

Несмотря на то, что на государственной гражданской службе существуют оценочные процедуры, например, аттестация – определение уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы; результаты данной оценки не позволяют определить эффективность деятельности служащего, его индивидуальный вклад в достижение целей учреждения или структурного подразделения. Данный факт, в свою очередь, не позволяет выстроить соответствующую систему мотивации, а также не дает корректировать процесс достижения результатов на промежуточных этапах. Отчасти это связано с большими временными интервалами между проведением аттестации.

Таким образом, в органах государственной власти в целях повышения качества управленческой деятельности, мониторинга процессов достижения поставленных целей и осуществления своевременной корректировки этих процессов, адекватного поощрения сотрудников, обеспечивающих требуемые результаты, необходима систематическая оценка эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих.

1.2. Процесс оценки эффективности деятельности государственного гражданского и муниципального служащего

Оценка **эффективности** деятельности государственных гражданских служащих – это процесс определения эффективности их деятельности за конкретный период времени в ходе реализации целей и задач органа государственной власти, структурного подразделения в соответствии с их компетенцией, позволяющий получить существенную, значимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Как правило, процесс оценки эффективности деятельности включает в себя следующие элементы:

- субъект и объект процесса оценки;
- четкие критерии оценки эффективности деятельности;
- процедуры оценки эффективности деятельности (периодичность, методы оценки), обеспечивающие максимально объективный результат;
- инструментарий для оперативного проведения оценки с минимальной нагрузкой на участников процесса;
- оценка эффективности деятельности;
- анализ полученных результатов;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

При систематичном проведении оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих (например, раз в квартал) субъектом оценки естественно рассматривать непосредственного руководителя служащих.

Объектом оценки является эффективность деятельности госслужащего.

В общем виде эффективность деятельности можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Однако применительно к деятельности государственного гражданского служащего данная схема не может быть полностью использована в связи со спецификой управленческой деятельности.

Таким образом, объектом оценки, применительно к деятельности отдельного служащего, логичнее рассматривать:

- определяющий интенсивность труда объем выполненных работ за определенный период;
- результативность труда, определяющую соответствие поставленных целей и достигнутых результатов;
- качество выполненной работы.

Выбор критериев и методов оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих зависит от должностного положения служащего.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителей, как правило, может быть адекватно выражен только через итоги деятельности органа государственной власти или его подразделения (то есть, фактически, как суммарный результат деятельности служащих).

Результат труда специалистов, в зависимости от специфики получаемого результата, определяется, исходя из количественных и качественных критериев (объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей и

др.), но, в большинстве случаев, – как итог деятельности каждого работника в отдельности.

Существует множество различных способов оценки эффективности деятельности, но наиболее показателен, ввиду выбранного объекта оценки, метод управления по целям, основанный на оценке достижения служащим целей, намеченных на конкретный период времени. Данный метод требует четкого количественного определения целей и сроков их достижения, что соответствует используемой в органах государственной власти системе планирования деятельности. Данный метод подходит для оценки как руководителей, так и специалистов.

Управление по целям состоит из ряда элементов:

1. Создание ясных и хорошо сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить в определенный период времени.
2. Разработка плана действий, в котором формулируются пути достижения целей.
3. Выполнение плана действий.
4. Оценка достигнутых результатов.
5. Корректировка деятельности в случае необходимости.
6. Создание новых целей будущей деятельности.

Применение данного метода способствует развитию навыков целеполагания и планирования деятельности. Наибольшие сложности при применении этого метода возникают при оценке качественных показателей.

Учитывая необходимость снижения бюрократической нагрузки на государственных гражданских служащих, а также то, что результаты оценки должны в конечном итоге способствовать повышению эффективности деятельности служащих, наиболее результативным инструментом оценки представляется автоматизированная система.

В целом оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих, построенная вышеописанным образом, предоставляет руководителю учреждения или структурного подразделения следующие возможности:

1. В плане управления процессами:
 - создать возможность для улучшения системы планирования и распределения обязанностей;
 - повышать эффективность использования ресурсов;
 - применять механизмы регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата;
 - составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.
2. В плане управления человеческими ресурсами:
 - установить конструктивные рабочие отношения с подчиненными;
 - сообщать подчиненному о своих ожиданиях;
 - информировать подчиненных о том, как оценивается их деятельность;
 - вносить корректировки, если деятельность не устраивает;
 - выяснить причины неудовлетворительной работы;
 - отметить достоинства и достижения;
 - мотивировать подчиненного;
 - наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы;
 - узнать работу подчиненного «изнутри»;

- найти пути повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом;
- своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций;
- получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе;
- корректировать собственное поведение.

Для сотрудника систематическая оценка эффективности деятельности создает возможность:

- понять свой профессиональный и должностной уровни и их взаимосвязь;
- усилить мотивацию за счет определения роли в выполнении задач подразделения и посредством объективной системы поощрения;
- понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних;
- получить открытую и прозрачную оценку своей деятельности на основе заранее согласованных критериев;
- возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста.

Одним из немаловажных результатов оценки эффективности деятельности является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

2.1. Нормативное закрепление критериев эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих

В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре параметры, определяющие эффективность деятельности государственных гражданских служащих, определены в постановлении Губернатора автономного округа от 27.07.2011 № 106 «О премировании, иных выплатах лицам, замещающим государственные должности Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, и лицам, замещающим должности государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» (далее – постановление № 106). Вместе с тем, основная проблема в использовании данных параметров до настоящего момента заключалась в том, что они не имели механизма применения и однозначного официального толкования.

Автономным учреждением Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Региональный институт управления» (далее – АУ «Региональный институт управления») в целях обеспечения единых подходов к оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих автономного округа и повышения объективности при вынесении

решений о денежных поощрениях проведены научно-исследовательские работы на тему: «Эффективность деятельности государственных гражданских служащих».

По результатам проведенных исследований был сделан вывод о том, что параметры премирования, отраженные в постановлении № 106, применимы для проведения систематической оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

Также в рамках исследований были разработаны следующие документы:

1. Рекомендации по применению критериев эффективности деятельности государственных гражданских служащих, предусмотренных постановлением № 106.
2. Механизм применения критериев, определенных постановлением № 106, для назначения государственным гражданским служащим поощрения по итогам работы за 3 месяца.

2.2. Рекомендации по применению критериев эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих

В пункте 1.5. постановления № 106 указаны условия, при выполнении которых деятельность государственного гражданского служащего считается эффективной, и служащий может рассчитывать на максимальное денежное поощрение. Данные условия рассмотрены ниже.

1. Качественное, своевременное выполнение функциональных обязанностей.

Указанный параметр оценивает работу, выполняемую сотрудником в соответствии с должностным регламентом на постоянной основе, и включает в себя два критерия: качество и своевременность выполнения обязанностей.

1.1. Своевременность выполнения обязанностей (далее – своевременность) – критерий, оценивающий исполнение работы в срок, определенный руководителем или нормативным правовым актом.

Следовательно, критерий «Своевременность» может иметь следующие значения:

- работа не выполнена в срок;
- работа выполнена в срок.

1.2. Качество выполнения обязанностей – критерий, который целесообразно разделить на три части и далее рассматривать каждую из частей как самостоятельный критерий:

- 1) непосредственно уровень качества выполнения работы (далее – уровень качества);
- 2) уровень самостоятельности выполнения обязанностей (далее – уровень самостоятельности);
- 3) сложность выполненных задач (далее – сложность).

1.2.1. Возможные значения критерия «Уровень качества»:

- работа не соответствует правовым актам или иным нормативам;

- работа соответствует всем нормативам;
- работа соответствует всем нормативам, предложены конструктивные варианты решения поставленных задач;
- работа соответствует всем нормативам, найдены и использованы конструктивные варианты решения поставленных задач;
- работа соответствует всем нормативам, при решении поставленной задачи были найдены и использованы конструктивные варианты ее решения, предприняты рационализаторские действия, которые в будущем могут увеличить эффективность решения подобных задач.

1.2.2. Уровень самостоятельности

Данный критерий оценивает уровень самостоятельности сотрудника при выполнении обязанностей, его способность без посторонней помощи выполнять порученную ему работу. Иными словами, оценивается то, насколько сотруднику необходимо внешнее воздействие для достижения результата.

Возможные значения данного параметра:

- после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, не докладывает о ней, ждет напоминаний и команды;
- после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, докладывает о ней и ждет инструкции о дальнейших действиях¹;
- после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, докладывает о ней, предлагает вариант дальнейших действий, выполняет работу;
- сотрудник принимает работу и выполняет ее без дополнительных согласований.

1.2.3. Критерий сложности необходимо связывать со следующими факторами выполнения работы:

1) срочность исполнения работы: чем более сжатые сроки, тем сложнее считается работа. Для оценки данного фактора предлагается использовать два понятия: «нормальный режим» и «срочный режим»;

2) количество согласований: чем больше мнений участников учитывается в работе, тем сложнее считается работа. Для оценки данного фактора предлагается использовать два понятия: «групповая работа» и «одиночная работа»;

3) степень новизны работы для сотрудника, которому поручается работа: учитывается опыт конкретного сотрудника по выполнению поручаемой работы – чем меньше у него опыта, тем более сложной считается работа. Для оценки данного фактора предлагается использовать понятие – «большая степень новизны».

Возможные значения критерия «Сложность»:

- нормальный режим, одиночная работа;
- нормальный режим, одиночная работа, большая степень новизны;
- нормальный режим, групповая работа;

- нормальный режим, групповая работа, большая степень новизны;
- срочный режим работы, одиночная работа;
- срочный режим работы, одиночная работа, большая степень новизны;
- срочный режим работы, групповая работа;
- срочный режим работы, групповая работа, большая степень новизны.

2. Качественное, своевременное выполнение планов работы, нормативных правовых актов

Естественно полагать, что задачи, следующие из нормативных правовых актов, также вносятся в план, и, таким образом, данный параметр оценивает фактическое исполнение плана работ, определенного непосредственным руководителем или сформированным по согласованию с ним. План, где за каждой задачей закрепляется один ответственный сотрудник, составляется на неделю, месяц, квартал или год – в зависимости от необходимости и существующих регламентов работы².

Также в данном параметре заложено два таких критерия, как качество и своевременность. Описание данных критериев приведено выше.

3. Квалифицированное в установленный срок рассмотрение заявлений, писем, жалоб организаций и граждан

Данное условие постановления № 106 подразумевает оценку по критериям «Качество» и «Своевременность»: «квалифицированное» – критерий качества, «в установленный срок» – критерий своевременности. Описание данных критериев приведено выше.

4. Параметр «Проявленная инициатива в выполнении должностных обязанностей» может быть описан определенными выше критериями «качество» и «самостоятельность».

5. Соблюдение служебной дисциплины, умение организовать работу, эмоциональная выдержка, бесконфликтность

Соблюдение данного условия предполагает отсутствие жалоб на сотрудника (как устных, так и письменных) со стороны коллег и руководителей, граждан и организаций.

Для оценки данного фактора предлагается использовать понятие – «замечания».

Шкала данного критерия может содержать следующие значения:

- наличие двух и более замечаний в течение оцениваемого периода;
- наличие одного замечания в течение месяца;
- отсутствие замечаний.

В данном пункте фиксируются замечания, связанные с опозданием сотрудника на работу, отсутствием на рабочем месте, нарушением служебной дисциплины, регламентов

² Наиболее функциональным периодом для планирования деятельности структурного подразделения и индивидуального планирования деятельности сотрудника является месяц.

¹ Может свидетельствовать о необходимости пройти обучение в области поставленной задачи.

работы и другими фактами, которые могут вызвать недовольство со стороны коллег и руководителей, граждан и организаций.

При принятии управленческих решений на основе оценки эффективности деятельности служащего по сформулированным выше критериям необходимо учитывать следующее: так как субъектом процесса оценки является непосредственный руководитель, а часть оцениваемой деятельности служащего не поддается жесткой регламентации, оценка по ряду описанных критериев производится на основании личного опыта непосредственного руководителя.

2.3. Методика вычисления коэффициента эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих

В соответствии с разработанным АУ «Региональный институт управления» механизмом применения критериев, определенных постановлением № 106, для назначения государственным гражданским служащим поощрения по итогам работы за 3 месяца, оценка эффективности деятельности служащих реализуется поэтапно, конечным результатом является индивидуальный коэффициент эффективности для каждого сотрудника.

Первым этапом проведения оценки эффективности деятельности является оценка по количественным показателям: определение процента исполнения индивидуального плана сотрудника, т.е. отношение выполненного объема задач к общему объему (включая как плановые мероприятия, так и внеплановые) в процентном выражении.

Минимальным допустимым значением в данном случае является 75 % исполнения плана, максимальным – 100 %.

В случае, если план выполнен менее чем на 75 %, дальнейшая оценка эффективности является нецелесообразной, т.е. формально коэффициент эффективности равен нулю.

При выполнении плана в пределах 75–99 % конечный результат оценки эффективности деятельности (коэффициент эффективности) должен быть уменьшен вдвое. И только в случае исполнения плана на 100 % полученный в дальнейшем коэффициент эффективности остается без изменений.

Вторым этапом является определение коэффициента эффективности деятельности сотрудника за оцениваемый период, но для того, чтобы перейти к его расчету, необходимо провести оценку результатов каждого выполненного за определенный период времени мероприятия по сформированным ранее критериям:

- своевременность;
- уровень качества;
- самостоятельность;
- сложность.

Критерий «Замечания» не привязан к отдельным мероприятиям индивидуального плана и характеризует деятельность сотрудника на протяжении всего оцениваемого периода.

Каждому возможному значению перечисленных критериев присваивается определенная ценность в баллах:

1. Своевременность

0 баллов – работа не выполнена в срок;

1 балл – работа выполнена в срок.

2. Уровень качества

0 баллов – работа не соответствует правовым актам или иным нормативам;

1 балл – работа соответствует всем нормативам;

2 балла – работа соответствует всем нормативам, предложены конструктивные варианты решения поставленных задач;

3 балла – работа соответствует всем нормативам, найдены и использованы конструктивные варианты решения поставленных задач;

4 балла – работа соответствует всем нормативам, при решении поставленной задачи были найдены и использованы конструктивные варианты ее решения, предприняты рационализаторские действия, которые в будущем могут увеличить эффективность решения подобных задач.

3. Самостоятельность

0 баллов – после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, не докладывает о ней, ждет напоминаний и команды;

1 балл – после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, докладывает о ней и ждет инструкции о дальнейших действиях;

2 балла – после принятия работы сотрудник, сталкиваясь с проблемой, докладывает о ней, обосновывает вариант дальнейшей работы, выполняет работу в срок.

3 балла – сотрудник принимает работу и выполняет ее в срок без дополнительных согласований. Зависит от способности сотрудника во время постановки работы уточнить все детали, определить основные критерии для самостоятельного принятия решений без необходимости дополнительных согласований с руководством.

4. Сложность

1 балл – нормальный режим, одиночная работа;

2 балла – нормальный режим, одиночная работа, большая степень новизны;

2 балла – нормальный режим, групповая работа;

3 балла – нормальный режим, групповая работа, большая степень новизны;

4 балла – срочный режим работы, одиночная работа;

5 баллов – срочный режим работы, одиночная работа, большая степень новизны;

5 баллов – срочный режим работы, групповая работа;

6 баллов – срочный режим работы, групповая работа, большая степень новизны.

«Групповая работа» и «большая степень новизны» – равны друг другу по сложности и оцениваются одинаково.

5. Замечания

0 баллов – наличие двух и более замечаний в течение оцениваемого периода;

1 балл – наличие одного замечания в течение месяца;

2 балла – отсутствие замечаний.

Коэффициентом эффективности деятельности сотрудника (КЭф) за оцениваемый период является среднее арифметическое всей совокупности КЭф, вычисленных по отдельным выполненным мероприятиям, с учетом параметра «Замечания» и процентом исполнения индивидуального плана.

Рассмотрим процесс определения КЭф деятельности сотрудника на основе отчета за оцениваемый период по шагам.

Шаг 1. Вычисление КЭф по отдельному выполненному мероприятию отчета

Для этого необходимо определить значение каждого критерия, рассчитываемое как отношение проставленных баллов к максимальному значению бальной шкалы в процентном выражении.

Например:

Если сотруднику по параметру «Качество подготовки» поставлен 1 балл. Значит,
 $1 \text{ балл} = 1 / 4 * 100 \% = 25 \%$.

Подобным образом рассчитываются значения всех показателей.

Затем из значений, полученных по критериям «своевременность», «качество» и «самостоятельность», выводится среднее арифметическое.

Допустим:

Параметр	Оценка	Расчет
своевременность, max=1	1	100,00 %
качество, max=4	1	25,00 %
самостоятельность, max=3	2	66,67 %

Тогда:

Результат (среднее арифметическое)	<u>63,89 %</u>
---	-----------------------

Следующим шагом является поправка полученного значения на коэффициент сложности, полученный путем перевода процентного значения параметра «сложность» в десятичную дробь и увеличение ее на единицу.

Сложность поручения влияет как на качество его исполнения, так и на параметры своевременности и самостоятельности. Данный факт учтен и при расчетах. Таким образом, умножение полученного ранее среднего арифметического на коэффициент сложности способно в значительной мере влиять на конечный результат расчетов.

Допустим:

Параметр	Оценка	Расчет
сложность	1	16,67 %

Тогда:

Результат, скорректированный на сложность (*1,1667)	<u>74,54 %</u>
--	-----------------------

Шаг 2. Вычисление общего КЭф всей совокупности мероприятий за оцениваемый период

Полученные КЭф по отдельным выполненным мероприятиям за оцениваемый период также сводятся к среднему арифметическому.

Допустим:

Мероприятие плана	Коэффициент эффективности
мероприятие 1	74,54 %
мероприятие 2	64,00 %
мероприятие 3	30,08 %
Общий коэффициент эффективности	<u>56,10 %</u>

Шаг 3. Поправка на значение критерия «Замечания»

Значение общего КЭф всей совокупности мероприятий за оцениваемый период и значение, выставленное сотруднику по параметру «Замечания», также сводятся к среднему арифметическому.

Допустим:

Параметр	Оценка	Расчет
замечания	1	50,00 %

Тогда:

Результат, скорректированный на замечания (55,70 %+50 %)/2	<u>53,10 %</u>
---	-----------------------

Шаг 4. Учет процента исполнения индивидуального плана

При выполнении плана в пределах 75 – 99 % конечный результат расчетов уменьшается вдвое, т.е.

$$\text{КЭф} = 53,10 \% / 2 = 26,55.$$

При исполнении плана на 100 % полученный КЭф остается без изменений, т.е.

$$\text{КЭф} = 53,10 \%$$

Подобным образом вычисляются коэффициенты эффективности деятельности всех сотрудников. В дальнейшем данные показатели могут быть использованы для определения вклада каждого сотрудника в достигнутые результаты структурного подразделения, построения рейтинга эффективности внутри отдела, определения размеров денежного поощрения по итогам оцениваемого периода, для принятия управленческих и кадровых решений.

3. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Автономным учреждением «Региональный институт управления» разработана Информационная система оценки эффективности деятельности» (далее – ИСОЭД), а также инструкции по эксплуатации данной системы (Приложение № 1).

ИСОЭД предназначен для автоматизации процесса оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих, муниципальных служащих и работников бюджетных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Автоматизация данного процесса основана на подготовленных АУ «Региональный институт управления» критериях оценки эффективности деятельности и механизме их применения.

ИСОЭД разработан с учетом следующих принципов:

1. Минимизация дополнительной нагрузки на пользователей системы.
2. Локализация процесса оценки на уровне одного структурного подразделения.
3. Учет плановых показателей, отражающих цели и задачи структурных подразделений, при оценке эффективности деятельности сотрудников.

ИСОЭД состоит из трех взаимосвязанных структурных элементов (модулей).

1. Модуль «Планирование деятельности»

Возможности данного структурного элемента:

- Составление сотрудниками индивидуальных планов на отчетный период.
- Автоматизированный сбор индивидуальных планов сотрудников структурного подразделения и их утверждение.
- Графическое отображение общего массива запланированных мероприятий структурного подразделения.
- Учет внеплановой деятельности.

2. Модуль «Отчетность»

Возможности данного структурного элемента:

- Составление сотрудниками отчетов на основе сформированных ранее индивидуальных планов.
- Автоматизированный сбор отчетов сотрудников структурного подразделения и их утверждение.

3. Модуль «Оценка эффективности деятельности»

Возможности данного структурного элемента:

- Оценка эффективности деятельности сотрудников на основе показателей исполнения индивидуальных планов и критериев эффективности, определяемых по каждому мероприятию индивидуальных планов-отчетов.
- Построение рейтинга сотрудников, исходя из коэффициента эффективности их деятельности.
- Распределение премиального фонда между сотрудниками в соответствии с рейтингом.

Применение ИСОЭД позволяет:

1. Оценить эффективность деятельности отдельных подразделений и сотрудников, исходя из следующих данных:
 - информация о достижении плановых / целевых показателей структурного подразделения и отдельного сотрудника;
 - полный перечень работ, выполняемых структурными подразделениями (в том числе внеплановая деятельность);
 - данные по разработанным критериям эффективности относительно каждого запланированного мероприятия.
2. Сформировать прозрачную систему распределения премиального фонда на основе рейтинга сотрудников в рамках отдельного структурного подразделения, построенного на основе двух видов показателей: процент исполнения индивидуального плана по фактическим результатам (достижение целевых показателей), оценка деятельности сотрудников руководителем в соответствии с разработанными критериями эффективности.
3. Повысить уровень контроля за реализацией плановых мероприятий структурного подразделения и, как следствие, учреждения в целом.
4. Автоматизировать процесс сбора планов и отчетов.
5. Перейти на индивидуальное планирование деятельности сотрудников, тем самым:
 - повысить уровень ответственности сотрудников за выполнение заданий, внесенных в индивидуальный план;
 - сформировать у сотрудников четкое представление о целях и задачах, стоящих перед ними, о непосредственной связи между объемом, качеством исполнения плана и денежным поощрением.
6. Мотивировать сотрудников на более интенсивный и плодотворный труд благодаря рейтинговой системе распределения премий.

Несмотря на то, что ИСОЭД позволяет максимально быстро, полно и объективно оценить деятельность служащих, а также осуществляет обработку полученных

результатов, использование данной системы и ее результатов носит рекомендательный характер. Это связано с тем, что абсолютно исключить субъективный фактор при оценке эффективности деятельности сотрудников, учитывая специфику работы государственных гражданских служащих, не представляется возможным, так как количество поручений, оценка их сложности, качества и самостоятельности исполнения определяются на основе внутреннего убеждения непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих является необходимым условием совершенствования управленческой практики. Для достижения должного эффекта оценку необходимо проводить систематически – не реже одного раза в 3 месяца. Следовательно, субъектом оценки закономерно рассматривать непосредственного руководителя сотрудников, деятельность которых подлежит оценке. При данном объекте оценки наиболее показательной методикой признана методика управления по целям, реализуемая посредством автоматизированной системы.

Параметры, определяющие эффективность деятельности государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, определены в постановлении Губернатора автономного округа от 27.07.2011 № 106 «О премировании, иных выплатах лицам, замещающим государственные должности Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, и лицам, замещающим должности государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» и являются достаточными для проведения систематической оценки.

На основе данных параметров АУ «Региональный институт управления» разработаны критерии оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, механизм их применения и инструментарий для оперативного проведения систематической оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

Руководство пользователя программного обеспечения «Система оценки эффективности деятельности»

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	22
ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	24
Назначение	24
Используемые сокращения	24
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	24
Модули	24
Сущности системы	24
Типы периодов	24
Подразделения	24
Объекты	25
Справочники	26
Уровни доступа	26
Работа с интерфейсом	27
Запуск приложения	27
Вход в систему	27
Основное окно приложения	27
Общие действия	28
Быстрая смена пользователя	29
Установка и смена пароля	30
Контроль данных	31
ОСНОВНОЙ ФУНКЦИОНАЛ	32
Бизнес-процесс	32
Модуль планирования	34
Жизненный цикл личного плана сотрудника	34
Правила контроля данных	36
Список личных планов	36
Создание индивидуального плана	37
Утверждение плана (для сотрудника)	38
Утверждение плана (для руководителя)	39
Плановые и внеплановые мероприятия	40
Деятельность подразделения	41
Модуль отчетности	42

Жизненный цикл отчета сотрудника	42
Правила контроля данных	44
Создание отчёта	44
Сдача отчёта (для сотрудника)	46
Сдача отчёта (для руководителя)	47
Взаимодействие с модулем планирования	47
Модуль оценки	48
Особенности	48
Правила контроля данных	49
Создание оценки по отчёту	50
Установка критериев	51
Замечания	53
Рейтинг	54
Расчёт оценки по сотруднику	57

ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Назначение

Система оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих с использованием дифференцированных критериев предназначена для учета планирования деятельности гражданских служащих, отчета по проделанным работам в рамках исполнения своих служебных обязанностей в соответствии с планом, а также оценки руководителем проделанных работ по обозначенным критериям.

Используемые сокращения

БД – база данных;
ПО – программное обеспечение;
ПК – персональный компьютер;
ИС – информационная система;
СОЭД – система оценки эффективности деятельности;
ЖЦ – жизненный цикл.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Модули

Данное ПО поставляется со следующими включенными модулями:

- планирование;
- отчетность;
- оценка.

Каждый из них подробно освещен в соответствующем разделе данного руководства.

Сущности системы

Типы периодов

В системе определены следующие типы периодов:

Период планирования. Имеет более короткий срок. На этот период составляется индивидуальный план сотрудника, по которому в дальнейшем заполняется отчет и выставляется та или иная оценка.

Период премирования. Имеет либо равный, либо более продолжительный срок. Предназначен для подведения итогов премирования сотрудников по результатам их деятельности за все периоды планирования, включенные в данный период премирования.

В текущей версии ПО срок периода планирования составляет один календарный месяц, срок премиального периода – один квартал.

Подразделения

Каждое предприятие имеет типовую или иную структуру организации подразделений, определенных штатным расписанием или иными документами. Программное обеспечение предоставляет возможность настройки древовидной структуры организации с бесконечным

уровнем ветвления. Помимо этого, возможно существование нескольких корневых подразделений, если их работа осуществляется независимо и в вышестоящей структуре нет необходимости. Более подробно настройка списка подразделений описана в соответствующем разделе.

Объекты

Для оценки качества проделанной работы необходимо наличие зафиксированной деятельности сотрудников, начиная с этапа её планирования и заканчивая выставлением критериев. Для осуществления полного цикла в системе имеются объекты, представленные в Таблице 1.

Таблица 1 – Перечень объектов системы

Наименование	Минимально необходимая роль для доступа	Предназначение
Планирование		
План	Сотрудник	Содержит всю деятельность сотрудника за период планирования, общий комментарий от руководителя, дату подачи на утверждение и дату утверждения
Мероприятие плана	Сотрудник	Содержит описание запланированной деятельности, предполагаемые сроки их выполнения и комментарии от руководителя
Отчетность		
Отчет	Сотрудник	Содержит перечень отчетов по каждому из мероприятий, общий комментарий руководителя и дату сдачи на проверку
Пункт отчета	Сотрудник	Включает описание проделанной работы по запланированному мероприятию и дату фактического исполнения
Оценка		
Совокупная оценка	Руководитель	Содержит набор оценок по всем мероприятиям в конкретный период планирования по конкретному сотруднику
Оценка деятельности по мероприятию	Руководитель	Включает набор предоставленных критериев на основании проделанной работы и предоставленного по ней отчета
Замечание	Сотрудник	Хранит замечание от руководителя по конкретному сотруднику в определенный период премирования
Рейтинг	Руководитель	Содержит полную совокупную информацию по всей деятельности подразделения за определенный период премирования

Роль руководителя уже включает в себя роль сотрудника. Крайне не рекомендуется использовать роль Администратора для активного пользователя системы, т.к. таким образом ему предоставляется доступ ко всем данным, а также возможность удаления отдельных объектов.

Справочники

Всего определено три справочника. Каждый из них является критерием оценки деятельности сотрудников по мероприятию:

- критерий сложности;
- критерий самостоятельности;
- критерий качества.

Уровни доступа

ИС подразумевает наличие следующих ролей: Администратор, Руководитель и Сотрудник. Их описание представлено в Таблице 2.

Таблица 2 – Роли ИС СОЭД

Наименование роли	Предназначение	Функции
Администратор	Служебная роль, необходима для конфигурирования ИС	<ol style="list-style-type: none"> 1. Настройка организационной структуры предприятия (создание, назначение руководителя). 2. Предоставление доступа к системе. 3. Управление параметрами пользователей (имена, должности, сброс пароля). 4. Удаление ошибочно заведенных бизнес-объектов.
Руководитель	Пользователь системы, руководитель одного из подразделений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждение планов подчиненных. 2. Принятие отчетов от подчиненных по составленным планам. 3. Оценка деятельности. 4. Выставление подчиненным замечаний. 5. Подведение итогов работы подразделения по итогам периода.
Сотрудник	Базовый пользователь системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление индивидуального плана работ на период. 2. Составление отчета по ранее созданному индивидуальному плану.

Работа с интерфейсом

Запуск приложения

Запуск приложения зависит от способа его размещения в корпоративной сети предприятия. Как правило, в большинстве случаев запуск производится через ярлык, размещаемый на Рабочем столе ПК пользователя (см. Рисунок 1).



Рисунок 1 – Иконка приложения СОЭД

Вход в систему

Пользователь может попасть в приложение только при наличии логина и пароля. Выдача пары логин-пароль находится в ведении ответственного лица, имеющего роль Администратора в системе, и регулируется регламентом, установленным в конкретном учреждении.

Окно аутентификации представлено ниже

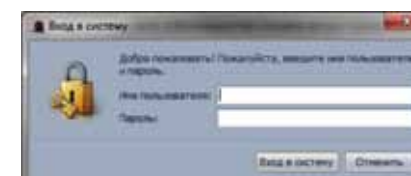


Рисунок 2 – Окно аутентификации

Данный тип аутентификации не подразумевает использование существующих сервисов авторизации пользователей, используемых в учреждении, и предполагает использование собственных идентификационных данных. Как пример, не подразумевается использование службы каталогов Microsoft Active Directory. Это накладывает определенные ограничения на возможности использования групповой политики предприятия, а также снижает безопасность.

Основное окно приложения

После успешной аутентификации и авторизации пользователя открывается основное окно программы, имеющее многовкладочный интерфейс в современном Ribbon-стиле. Ниже представлено его изображение с выделенными основными блоками под ролью Руководителя и открытым списком планов.

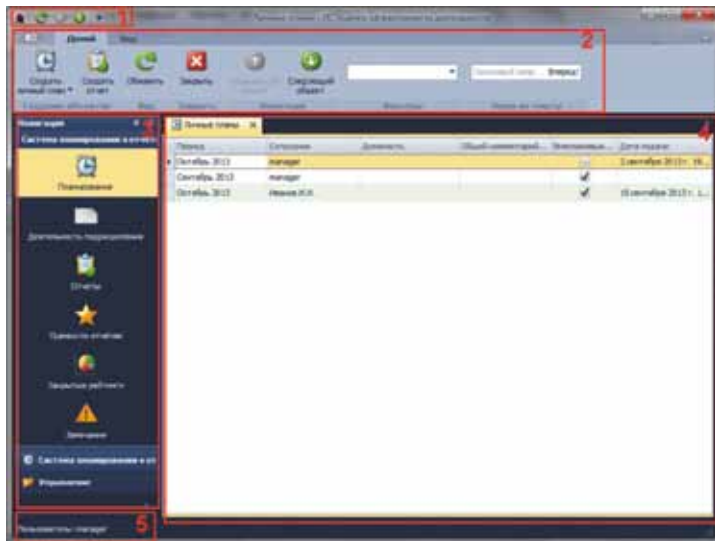


Рисунок 3 – Основное окно приложения

На рисунке представлены следующие блоки:

1. Шапка окна. Помимо названия текущей вкладки, содержит набор быстрых действий.
2. Многовкладочная лента действий. Включает кнопку главного меню и весь перечень действий, которые можно выполнить на текущей вкладке.
3. Область навигации. Содержит два подблока:
 - система планирования и отчетности. Содержит пункты навигации по существующим доступным текущему пользователю представлениям системы;
 - управление. Содержит персональные настройки текущего пользователя и расширенные настройки для администратора.
4. Области вкладок. Каждая вкладка содержит то или иное представление, доступное текущему пользователю на основании его текущей роли.
5. Информация о текущем авторизованном пользователе.

Особенностью открытия объектов также является различное поведение при создании нового объекта отдельных модулей. Так, при создании нового определяющего объекта модуля на основе объекта зависимого модуля, будет открываться новое окно. В дальнейшем, после сохранения объекта в БД, операция открытия будет инициировать уже новую вкладку. Такое поведение является определяющим – с каким объектом в данный момент идет работа: новым или уже существующим.

Общие действия

На Рисунке 4 представлена лента действий на одном из представлений. Общие действия включают следующие:

- Обновить. Необходимо для обновления существующего представления, если были произведены изменения данных вне текущего представления.

- Закрыть. Альтернативная кнопка крестик в левой части любой открытой вкладки (Личные планы X).

- Предыдущий/Следующий объект. Переход от текущего объекта в том или ином направлении по всему доступному набору объектов.

В главном меню также имеются дополнительные действия, отсутствующие на ленте:

- Экспорт. Предназначен для выгрузки текущего табличного представления в один из доступных внешних форматов для передачи информации вне ИС.
- Настройка страницы/Печать/Предпросмотр печати. Управление печатью текущего представления.



Рисунок 4 – Лента действий

Действия, связанные непосредственно с работой над объектами данной ИС, располагаются в группах «Создание объектов» и «Правка» на ленте.

Помимо действий на списочных вкладках, имеется дополнительный набор действий на вкладках объектов (см. Рисунок 5).



Рисунок 5 – Лента действий вкладки открытого объекта

Основные действия

1. Контроль. Наиболее важная функция, описана в отдельном подразделе данного раздела.
2. Сохранить/Сохранить и Закрыть/Сохранить и создать новый. Действия, предназначенные исключительно для фиксации внесенных изменений в объект. Состояние объекта не меняют.
3. Отменить. После изменений каких-либо значений на форме их можно отменить.
4. Обновить. При изменении состояния объекта со стороны другого экземпляра приложения, запущенного из-под текущего пользователя, а также при изменении состояния со стороны руководителя, содержимое вкладки может быть обновлено вручную. Также действие выполняется автоматически при обнаружении изменений объекта извне.

Быстрая смена пользователя

В случае необходимости быстрого переключения между разными пользователями (по причине раздельного использования приложения на одном ПК либо совмещении нескольких ролей), быстрой смены пользователя без перезагрузки всего приложения, можно воспользоваться пунктом главного меню «Сменить пользователя» (см. ниже).

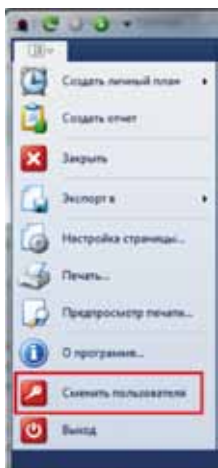


Рисунок 6 – Главное меню приложения

Помимо этого действия, главное меню содержит часть других, расположенных или отсутствующих на ленте основного окна.

Установка и смена пароля

Как правило, администратор ИС предоставляет доступ пользователю либо со стандартным паролем, либо без пароля. Сам пользователь может легко его сменить. Для этого потребуется слева в панели навигации раскрыть подблок «Управление» и выбрать пункт «Мои данные». Откроется форма, представленная на Рисунке 7.

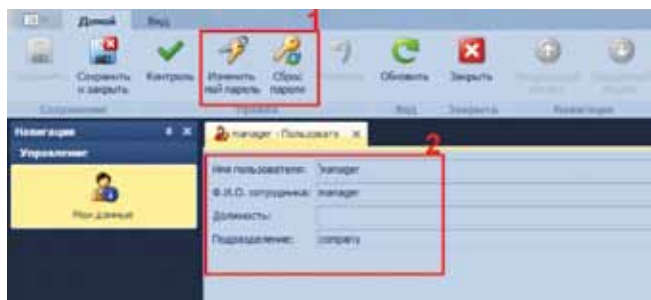


Рисунок 7 – Представление данных текущего пользователя

Никаких сведений (блок 2) о себе пользователь изменить не может. Для него предоставляются только две функции:

- изменить мой пароль;
- сброс пароля.

Таким образом, предоставляется возможность изменить существующий пароль на предпочтительный или же сбросить текущий.

Не рекомендуется использовать пустой пароль в целях обеспечения безопасности несанкционированного доступа к данным через приложение.

Контроль данных

Система обладает встроенным механизмом контроля вводимых данных. Каждый из объектов обладает набором определенных правил, препятствующих включению в процесс жизненного цикла ошибочных данных. Некоторые типы объектов обладают возможностью сохранения черновиков, при этом контроль непосредственно перед сохранением не производится. Как правило, валидация данных вызывается при переходе на следующую стадию жизненного цикла.

Практически каждый из определяющих объектов модуля обладает собственным жизненным циклом, в определенных случаях жизненные циклы взаимосвязаны. Подробная информация по каждому из них описана в соответствующем разделе.

При необходимости получения сведений о некорректности введенных данных непосредственно перед сохранением объекта или переходом на следующую стадию ЖЦ, следует вызвать контроль вручную. Для этого предназначена кнопка «Контроль» (см. Рисунок 8).

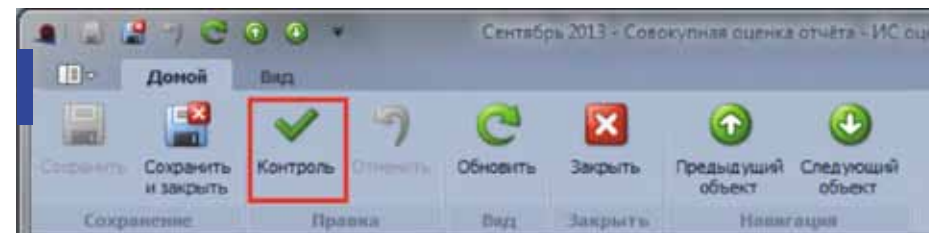


Рисунок 8 – Кнопка «Контроль» на ленте действий

Данная кнопка доступна на всех вкладках конкретного объекта системы. После нажатия отобразится окно со списком допущенных ошибок (см. Рисунок 9), если они имеются, или сообщением о корректности введенных данных.

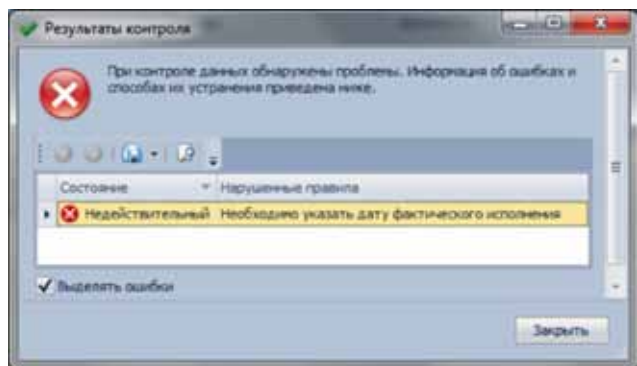


Рисунок 9 – Окно контроля данных

Помимо окна с перечнем ошибок, поля, содержащие некорректные данные, будут иметь соответствующую индикацию с подсказкой о возникшей проблеме.

ОСНОВНОЙ ФУНКЦИОНАЛ

Бизнес-процесс

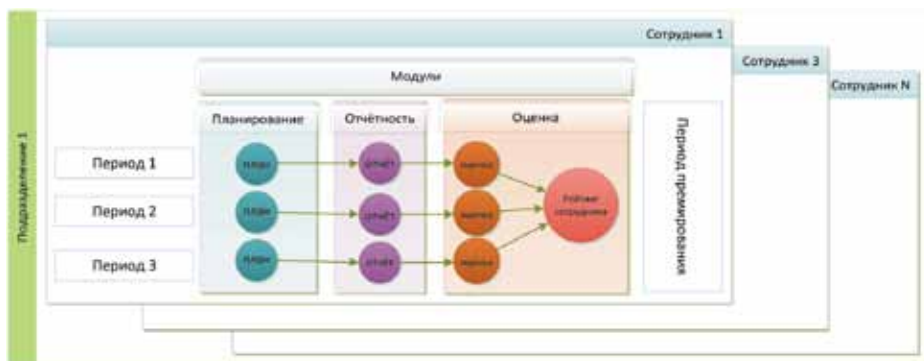


Рисунок 10 – Схема бизнес-процесса в разделе сотрудника

На рисунке 10 представлена схема бизнес-процесса преобразования одной сущности из другой на примере одного сотрудника одного подразделения в разрезе задействованных модулей.

В целом схема описывает следующие потоки данных:

- за один период планирования может быть создан только один личный план;
- на основе личного плана может быть создан только один отчет за тот же период;

- по составленному отчету создается совокупная оценка деятельности (по каждому мероприятию – своя оценка, на схеме выше не отражено);
- на основе данных совокупных оценок консолидируется один рейтинг пользователя за период премирования.

На схеме не отражены вторичные сущности каждого из модулей (мероприятия плана, пункты отчета, оценка по мероприятию). Более подробно об особенностях создания объектов, доступа к ним, ограничений и особенностей их взаимодействия описано в соответствующих разделах далее.

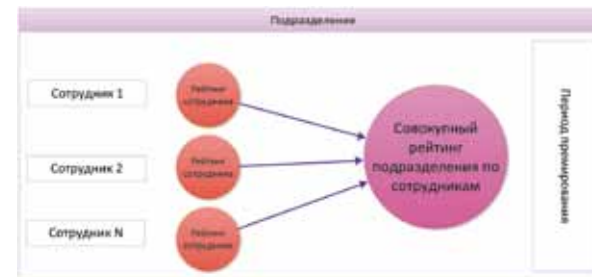


Рисунок 11 – Схема бизнес-процесса в разрезе подразделения

Схема № 2 (Рисунок 11) описывает один поток данных: рейтинги сотрудников подразделения консолидируются в один общий рейтинг, на основе которого рассчитывается доля участия каждого из сотрудников в общей деятельности подразделения. На основе этих расчетов формируется распределение премии из общего фонда.

Модуль планирования

Жизненный цикл личного плана сотрудника

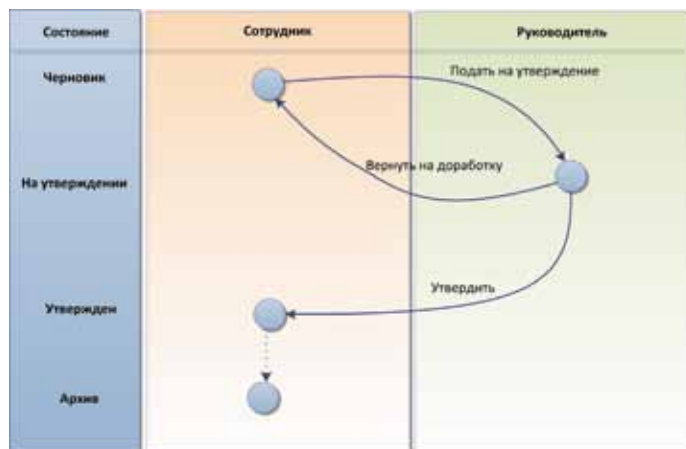


Рисунок 12 – Схема жизненного цикла личного плана по ролям

Условные обозначения:

1. *Круг*. Отражает состояние плана.
2. *Сплошные стрелки* отражают необходимые действия, совершаемые пользователями, для перехода плана от одного состояния к другому.
3. *Точечная линия* демонстрирует служебный переход от состояния к состоянию. Другими словами, данным переходом пользователь явно не управляет, и предназначен он для использования другими процессами системы.

Также на схеме изображены две области, соответствующие ролям. Расположение каждого кружка в той или иной области определяет, какая из ролей может управлять состоянием плана в текущем состоянии.

Личный план сотрудника включает в себя четыре состояния: черновик, на утверждении, утвержден и архив. Также в нем определен следующий набор атрибутов:

- период планирования;
- дата подачи на утверждение;
- дата утверждения;
- общее замечание руководителя;
- признак архива.

Каждый план включает список мероприятий, выполняемых в рамках текущего периода.

Мероприятие включает в себя следующие атрибуты:

- наименование;
- планируемый результат;
- дата начала выполнения;
- дата окончания исполнения;
- комментарий руководителя.

В целом жизненный цикл представляет собой отражение взаимодействия руководителя и подчиненного на этапе планирования деятельности. Подробности по каждому из состояний приведены в таблице ниже.

Таблица 3 – Состояние жизненного цикла личного плана

№	Наименование	Кто управляет	Назначение
1	Черновик	Сотрудник	Накапливает мероприятия, которые сотруднику предстоит выполнить в планируемом периоде. Сведения не доступны для просмотра со стороны руководителя (за исключением ситуации, при которой план был возвращен на доработку). Все мероприятия могут быть изменены или удалены. При сохранении в таком же состоянии действует контроль введенных данных
2	На утверждении	Руководитель	Характеризуется наличием даты подачи на утверждение. Руководитель просматривает все мероприятия подчиненного, имеет возможность добавлять свои комментарии по каждому из них, а также по плану в целом. В дальнейшем направляет план на доработку или утверждает
3	Утвержден	-	Действующий план включает плановые мероприятия, не подлежащие изменению, а также дает возможность добавлять и удалять новые, внеплановые мероприятия
4	Архив	-	План более не подлежит никаким внесением изменений со стороны пользователей

Правила контроля данных

В модуле планирования действуют следующие правила контроля:

Таблица 4 – Список правил контроля корректности данных

№	Объект	Атрибут или группа атрибутов	Описание
1	Личный план	Период	Требуется указать. Доступно на выбор максимум два периода (текущий и следующий)
2	Личный план	Признак архива	План ранее был отправлен в архив и более не подлежит сохранению
3	Мероприятие	Наименование, дата начала, дата окончания	Требуется указать
4	Мероприятие	Дата начала, дата окончания	Дата окончания не может быть ранее даты начала исполнения
5	Мероприятие	Дата окончания	Дата окончания исполнения по мероприятию не может быть позже даты окончания периода текущего плана

При составлении плана следует изначально учитывать срок окончания исполнения, т.к. он может быть только в периоде, за который составляется план. Указать дату начала выполнения ранее текущего периода разрешается, поэтому те мероприятия, которые заканчиваются в следующем периоде, следует вносить именно в следующий период.

Список личных планов

При переходе в модуль планирования по соответствующему пункту из меню навигации отображается вкладка со списком всех доступных текущему пользователю планов.

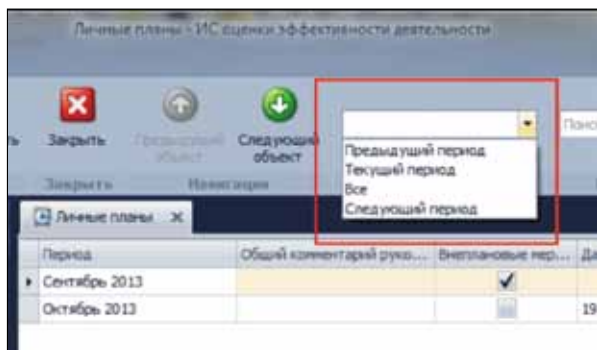


Рисунок 13 – Список планов с возможностью фильтрации

Для быстрой и удобной навигации (особенно актуально для руководителей) предназначены фильтры по периоду (см. Рисунок 13).

Также по списку можно легко отследить текущее состояние своего плана (наличие внеплановых мероприятий, дата подачи на утверждение и дата утверждения).

Создание индивидуального плана

Создавать индивидуальные планы могут все пользователи. Для этого необходимо выполнить следующие действия:

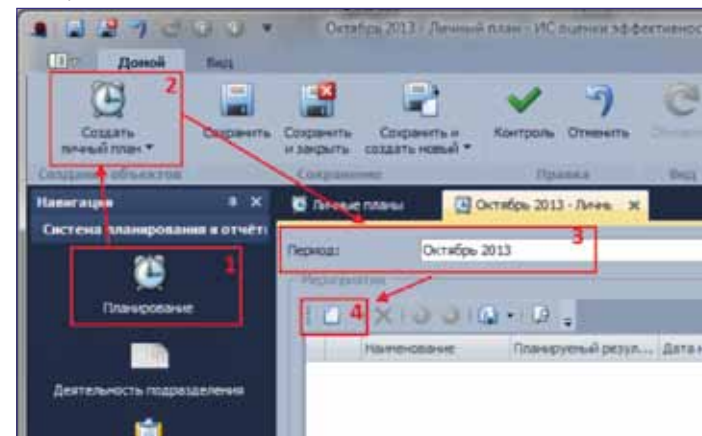


Рисунок 14 – Создание личного плана

1. Перейти в раздел «Планирование» через меню навигации в левой части окна.
2. Нажать кнопку «Создать личный план» на ленте действий.
3. В открывшейся вкладке выбрать один из доступных периодов.
4. Создать мероприятия, нажав на кнопку панели инструментов списка.

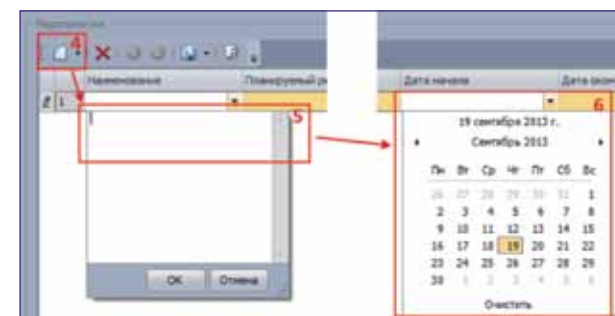


Рисунок 15 – Создание мероприятия личного плана

5. Ввести наименование мероприятия (для ввода необходимо поместить курсор в ячейку таблицы и выполнить двойной щелчок левой кнопкой мыши или нажать на стрелку справа от ячейки) и, при необходимости, содержание.

6. Ввести необходимые даты через календарь (помимо даты начала также и дату окончания).

7. Нажать на кнопку «Сохранить», расположенную также на ленте действий окна приложения, тем самым создав черновик плана.

После сохранения для просмотра становятся доступны дополнительные атрибуты, являющиеся избыточными при его создании (первоначальном заполнении).

При отсутствии доступных на текущий момент периодов планирования создание нового личного плана невозможно, о чем будет проинформировано через соответствующее сообщение при попытке выполнения данного действия. Как правило, план может быть составлен только на текущий и следующий периоды.

Утверждение плана (для сотрудника)

После того, как сотрудник полностью составит свой личный план, требуется его утверждение руководителем. Для этого на ленте действий располагается кнопка «Подать на утверждение».



Рисунок 16 – Последовательность действий по утверждению плана

Выполнение этого действия приводит к установке атрибута плана «Дата подачи» в значение текущего времени, после чего план полностью блокируется для любых изменений до тех пор, пока не перейдет в одно из последующих состояний (см. схему ЖЦ). Также план становится видимым для руководителя подразделения, отвечающего за утверждение.

Утверждение плана (для руководителя)

Ввиду того, что в списке личных планов у пользователя с ролью руководитель отображаются как свои планы, так и подчиненных, предусмотрена возможность цветовой индикации планов по нескольким признакам для быстрой ориентации:

- ярко-желтым цветом выделены планы, находящиеся на стадии ожидания решения по их утверждению либо отклонению;
- бледно-зеленым цветом обозначены планы подчиненных, по которым уже принято решение;
- не подсвечиваются собственные планы.

Период	Сотрудник	Должность	Общий коммент...	Внепланов...	Дата подачи
Сентябрь 2013	manager			✓	
Октябрь 2013	Иванов И.И.			✓	15 сентября 201...
Октябрь 2013	manager			✓	
Октябрь 2013	Большой Адриан...			✓	19 сентября 201...

Рисунок 17 – Вкладка модуля «Планирование» у руководителя

На текущем этапе перед руководителем стоит задача: отправить план на доработку с указанием причин этого решения либо утвердить план.

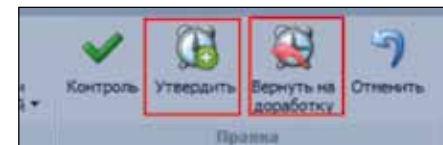


Рисунок 18 – Варианты дальнейшего развития состояния плана

Вариант № 1

После просмотра плана руководитель решает не утверждать план по ряду причин. Каждое из имеющихся замечаний необходимо занести в соответствующую колонку в списке мероприятий. Если же требуется указать на какую-то общую проблему либо на недостаток информации по всему плану в целом, существует поле «Общее замечание».

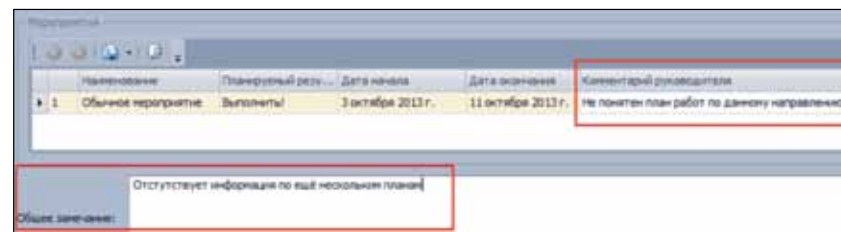


Рисунок 19 – Комментирование плана подчиненного

После окончания заполнения всех имеющихся замечаний пользователь нажимает на кнопку «Вернуть на доработку». Атрибут даты подачи на утверждение сбрасывается, и план снова становится доступным на редактирование подчиненным, но уже с имеющейся информацией обо всех замечаниях.

Вариант № 2

Руководитель при намерении утвердить план также вправе внести отдельные комментарии по поводу его заполнения, но внести изменения в уже существующие мероприятия подчиненный не сможет.

Для утверждения плана необходимо выполнить действие «Вернуть на доработку» путем нажатия кнопки на ленте приложения. Значение атрибута «Дата утверждения» устанавливается на текущую дату, а подчиненный получает право добавлять в план новые мероприятия.

В том случае, если руководитель вместо выбора того или иного действия на этапе утверждения просто сохранит план подчиненного, то он останется недоступным для внесения правок и повторной подачи на утверждение, однако все замечания будут доступны для чтения.

Плановые и внеплановые мероприятия

В модуле планирования предусмотрены два вида мероприятий: плановые и внеплановые. В Таблице 5 приведены все отличия.

Таблица 5 – Различия плановых и внеплановых мероприятий

Критерий	Плановое мероприятие	Внеплановое мероприятие
Способ заведения	Только до подачи плана на утверждение руководителю	После утверждения плана
Возможность редактирования/удаления подчиненным	Только до подачи	Всегда до передачи в архив
Возможность редактирования руководителем	Аналогично предыдущему пункту	Аналогично предыдущему пункту
Индикация	Белые до подачи и серые после утверждения	Всегда белые

Пример индикации приведен на рисунке ниже

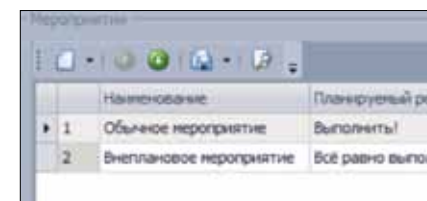


Рисунок 20 – Различие в индикации разных типов мероприятий

Общая схема редактирования личного плана представлена на Рисунке 21.

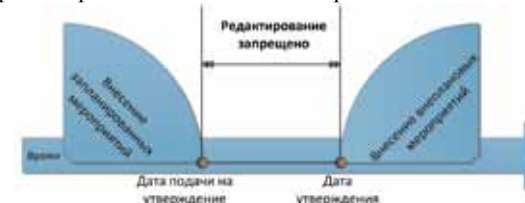


Рисунок 21 – Временная шкала редактирования личного плана

Деятельность подразделения

Для пользователей с ролью руководитель также предусмотрено ещё одно удобство для контролирования за всеми мероприятиями в рамках планов его подчиненных. Для открытия следует выбрать его в меню навигации под названием «Деятельность подразделения». Данный инструмент представляет собой временную шкалу всех мероприятий подчиненных с функцией цветовой подсветки по следующим признакам: в работе (зеленый), архивный (красный), на стадии утверждения (оранжевый).

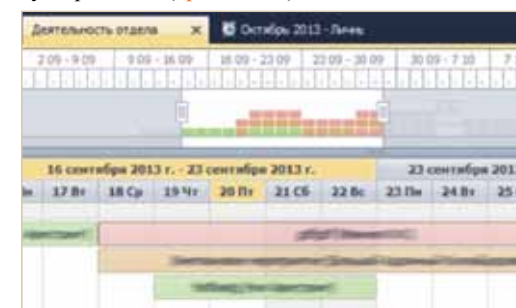


Рисунок 22 – Диаграмма мероприятий подразделения

По двойному щелчку левой кнопкой мыши на любой из полосок пользователь будет направлен на соответствующий мероприятию план подчиненного.

Модуль отчетности

Жизненный цикл отчета сотрудника

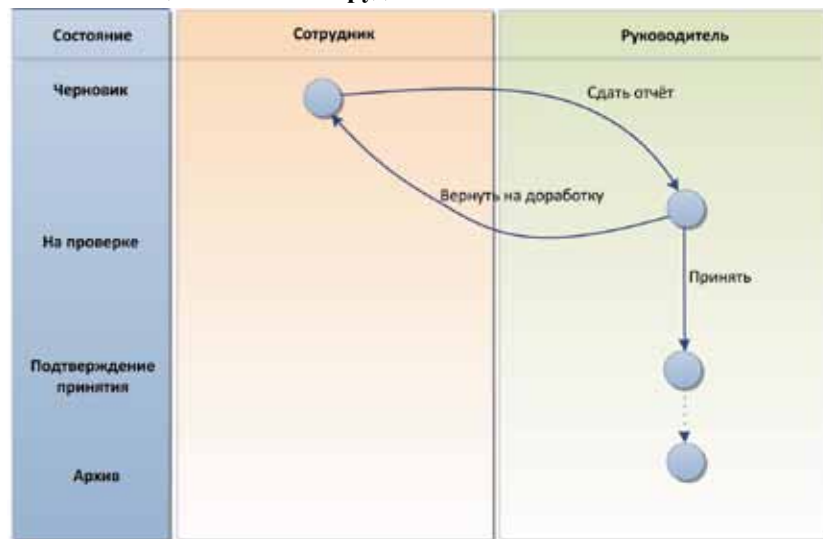


Рисунок 23 – Схема жизненного цикла отчета

В целом, схема ЖЦ отчета сотрудника о проделанной работе не сильно отличается от подобного ЖЦ личного плана. Исключением является тот момент, что после принятия отчета (аналог утверждения плана) он не подлежит дальнейшему изменению со стороны подчиненного.

Условные обозначения схемы аналогичны соответствующим элементам в личном плане.

Отчет сотрудника о проделанной работе включает в себя четыре состояния: черновик, на проверке, принят и архив. Обладает следующим набором атрибутов:

- период отчетности (соответствует периоду планирования);
- дата подачи на проверку;
- замечание руководителя;
- признак архива.

Каждый отчет включает список пунктов, соответствующих мероприятиям плана.

Пункт отчета включает в себя следующие атрибуты:

- наименование;
- содержание проделанной работы;
- дата фактического исполнения;
- дата обновления.

Отчет может быть создан только на основе существующего плана, т.к. все пункты отчёта должны соответствовать мероприятиям из плана, как плановым, так и внеплановым.

Жизненный цикл также представляет собой отражение взаимодействия руководителя и подчиненного на этапе отчетности по проделанной работе. Подробности по каждому из состояний приведены в таблице выше.

Таблица 6 – Состояние жизненного цикла личного плана

№	Наименование	Кто управляет	Назначение
1	Черновик	Сотрудник	Включает информацию по всей проделанной работе за текущий период, при этом информация может включаться постепенно, по мере выполнения работ по мероприятиям, поэтому отчет можно создать сразу же после утверждения личного плана руководителем. Контроль данных при этом до момента подачи на проверку не действует. Сведения не доступны для просмотра со стороны руководителя (за исключением ситуации, при которой отчет был возвращен на доработку). Пункты не могут быть созданы вручную либо быть удаленными
2	На проверке	Руководитель	Характеризуется наличием даты подачи на проверку. Руководитель просматривает все пункты отчета, имеет возможность добавить комментарий по отчету в целом. В дальнейшем направляет отчет на доработку либо принимает. Также, при таком состоянии, в личный план не могут быть занесены новые, внеплановые мероприятия
3	Подтверждение принятия	Руководитель	Отчет проверен. Никакие изменения со стороны руководителя или подчиненного не могут быть внесены. Обладает значением атрибута даты подтверждения
4	Архив	-	Аналогичен предыдущему состоянию, но управляется неявно со стороны других модулей

Правила контроля данных

В модуле отчетность действуют следующие правила контроля:

Таблица 7 – Список правил контроля корректности данных

№	Объект	Атрибут или группа атрибутов	Описание
1	Отчет	Список пунктов отчета	Не все пункты отчета соответствуют мероприятиям плана
2	Отчет	Признак архива	Отчет ранее был проверен или отправлен в архив и более не подлежит изменению
3	Отчет	-	Отчет не может быть подан на проверку, если связанный с ним личный план сотрудника не утвержден руководителем
4	Мероприятие	Дата фактического исполнения, содержание проделанной работы	Требуется указать
5	Мероприятие	Дата начала, дата окончания	Дата окончания не может быть ранее даты начала исполнения

Создание отчета

Необходимым условием создания нового отчета является наличие утвержденного плана, не добавленного в архив. В интерфейсе существуют два пути создания: 1-й – выбор плана в списке личных планов и нажатие на соответствующую кнопку, 2-й – непосредственно из личного плана по нажатию той же кнопки.



Рисунок 24 – Порядок создания отчета из личного плана

Оба варианта можно осуществить через пункт меню навигации «Планирование».

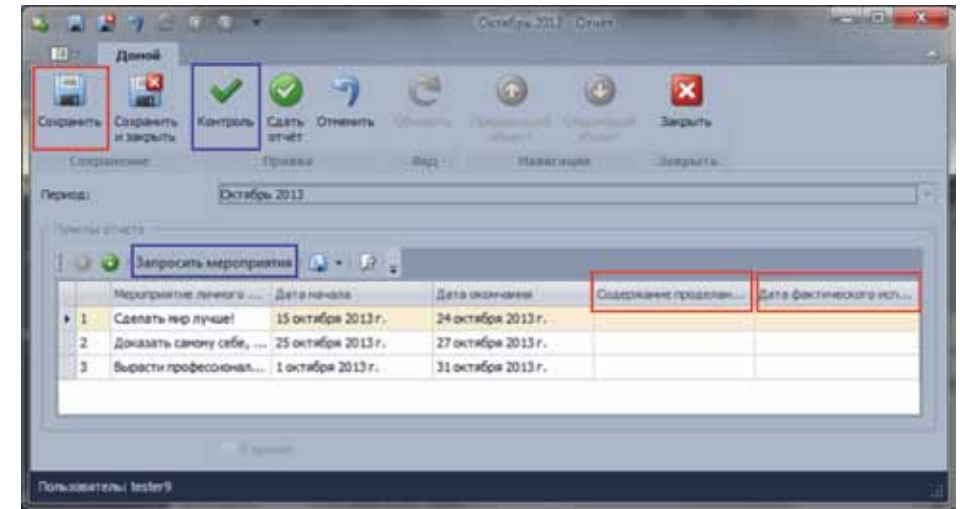


Рисунок 25 – Заполнение отчета

На форме отчета пользователь может увидеть список мероприятий из своего личного плана (или личного плана подчиненного для роли руководителя). Напротив каждой строки пользователь заполняет две колонки, соответствующие атрибутам пункта отчета, и сохраняет в качестве черновика (выделено красным). До момента подачи отчета на проверку разрешено заполнять не все поля.

Перед отправкой на проверку возможна проверка отчета на корректность имеющихся данных. Для этого предназначена описанная в общих сведениях кнопка «Контроль», которая проверяет данные, независимо от его состояния. Возможна ситуация, когда не все мероприятия попали в отчет (например, после его открытия на заполнение были добавлены новые внеплановые мероприятия). Данная ситуация вызовет ошибку при контроле данных. Для устранения причин ошибки предназначена кнопка «Запросить мероприятия», которая извлечет недостающие мероприятия из личного плана за тот же период и автоматически занесет в список пунктов отчета – без необходимости обновления вкладки или её повторного открытия.

Сдача отчета (для сотрудника)

По завершению выполнения всех запланированных и внеплановых мероприятий, а также заполнения результатов проделанной работы, отчет сотрудника следует подать на проверку руководителю. Для этого предназначена кнопка «Сдать отчет», доступная на вкладке конкретно выбранного отчета (см. Рисунок 26).

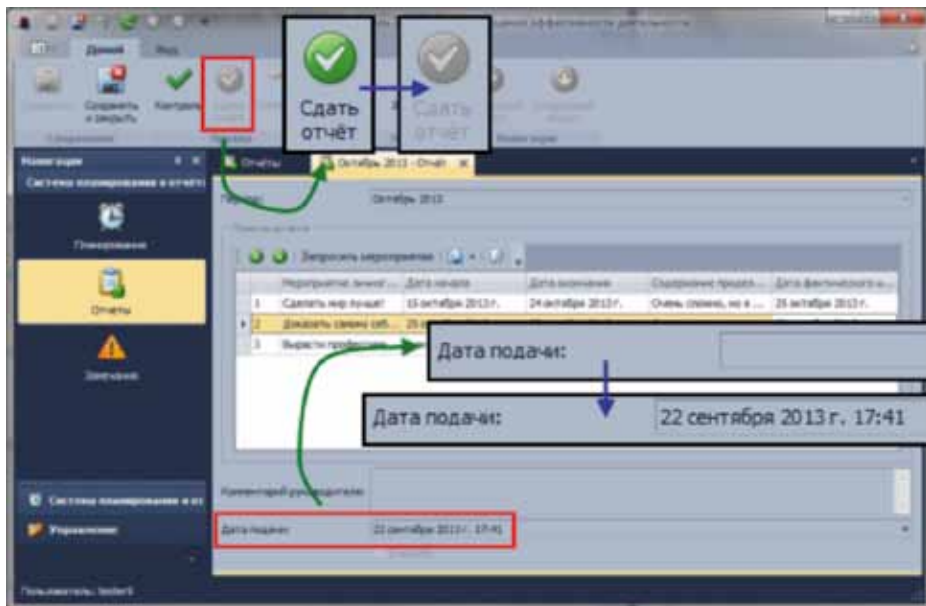


Рисунок 26 – Подача отчета на проверку

При корректности всех имеющихся данных и допустимости состояний отчета и плана будет установлена дата подачи, а информация станет доступна руководителю.

Сдача отчета (для руководителя)

Решение по отчету сотрудника находится в зоне ответственности его руководителя. Руководитель вправе отправить отчет на доработку (желательно с указанием причины в специальном поле «Комментарий руководителя») либо же подтвердить его принятие. Для обеих операций предназначены кнопки на ленте действий (см. Рисунок 27).

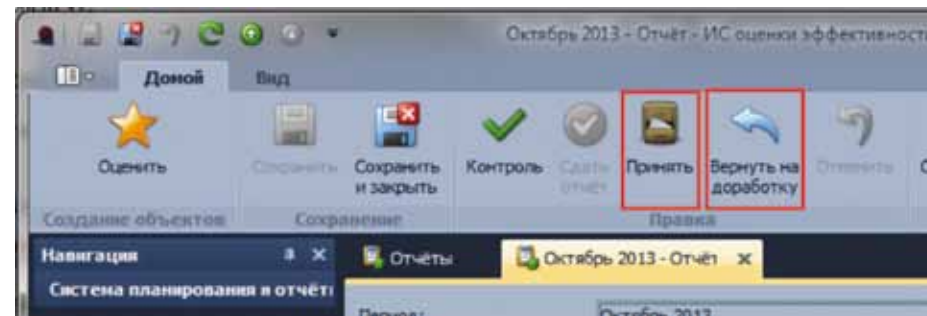


Рисунок 27 – Действия, выполняемые на этапе подтверждения отчета

Возможен случай, при котором руководитель после заполнения поля с комментарием просто сохраняет отчет. При этом отчет не меняет своего состояния (не является принятым или отправленным на доработку), комментарий может быть прочтен подчиненным, но какие-либо правки по-прежнему не могут быть внесены.

В целом, описанные две операции по своему поведению аналогичны вариантам № 1 и № 2 этапа утверждения личного плана, описанного в предыдущем разделе.

Взаимодействие с модулем планирования

Функционирование модуля отчетности полностью зависит от модуля планирования. На протяжении всего раздела описания данного модуля были затронуты моменты их взаимодействия. Далее приведены основные моменты их взаимодействия для консолидации их связей и составления картины в целом:

1. Отчет может быть составлен только на основе личного плана сотрудника за тот же период.
2. Каждый пункт отчета соответствует только одному мероприятию личного плана.
3. Возможность отправки отчета на проверку допускается только при соответствии пунктов отчета всем мероприятиям (плановым и внеплановым).
4. Возможность отправки отчета на проверку допускается только по утвержденному руководителем личному плану.
5. При отправке отчета на проверку личный план автоматически отправляется в архив.
6. Даты фактического исполнения по соответствующим мероприятиям не ограничены сроком периода либо плановым сроком исполнения.
7. При удалении внепланового мероприятия из личного плана автоматически удаляется пункт отчета.

Модуль оценки

Особенности

Модуль оценки обладает рядом особенностей, не присущих базовым модулям планирования и отчетности:

1. Наличие доступа к большинству объектов только у пользователей с ролью руководителя (исключение – Замечания).
2. Отсутствие жизненных циклов у объектов, определенных модулем.
3. Наличие объектов, привязанных не только к периоду планирования, задаваемого модулем планирования, но и к периоду премирования (как правило, более продолжительному).

Объекты, привязанные к периоду премирования: замечания, рейтинг сотрудника, общий рейтинг.

Объект, привязываемый к периоду планирования: совокупная оценка.

Совокупный пункт отчета обладает следующими атрибутами:

- период планирования/отчетности;
- признак архива.

Каждая совокупная оценка содержит в себе список оценок деятельности по мероприятию. Такая оценка обладает атрибутами:

- критерий своевременности;
- критерий сложности;
- критерий самостоятельности;
- критерий качества;
- дата обновления;
- признак исполненности;
- индекс оценки (эмпирическая величина).

Информация по критериям, описанным выше, представлена в документе «Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих».

Помимо оценок, модуль содержит также сведения о рейтингах, отражающих распределение по подразделению за период премирования, а также рейтинги сотрудников в контексте. Рейтинг периода премирования обладает следующим набором атрибутов:

- период премирования;
- подразделение;
- итоговый общий индекс (сумма индексов по всем сотрудникам);
- распределяемая сумма премии;
- дата закрытия.

Рейтинг сотрудника в контексте общего рейтинга обладает следующим набором атрибутов:

- сотрудник;
- количество мероприятий, всего;
- количество выполненных мероприятий;
- количество внеплановых мероприятий;
- признак исключения из расчета;
- итоговый индекс сотрудника;
- итоговая доля участия в деятельности подразделения;
- размер рассчитанной премии.

Правила контроля данных

Несмотря на отсутствие жизненных циклов у всех объектов рассматриваемого модуля, существует ряд правил, без которых невозможна работа отдельных процессов. В Таблице 8 приведен список правил контроля ввода данных.

Таблица 8 – Правила контроля корректности вводимых данных

№	Объект	Атрибут или группа атрибутов	Описание
1	Замечание	Период, сотрудник, комментарий	Требуется указать
2	Оценка деятельности по мероприятию	Критерий сложности, самостоятельности, качества	Требуется указать при условии указания признака исполненности
3	Совокупная оценка	Список пунктов отчета	Не все оценки по мероприятиям соответствуют мероприятиям плана и пунктам отчета

Так как совокупная оценка по отчету не обладает состоянием черновика, то таким образом контроль данных производится перед каждым сохранением.

Создание оценки по отчету

Право создать оценку деятельности по плану (а по факту – отчитанной работы) предоставляется руководителю подразделения. Совокупная оценка может быть создана только на основе отчета, поданного на проверку (т.е. никакие изменения на текущий момент в него вноситься не могут).

Аналогично модулю отчетности, доступ к созданию оценки предоставляется как из списочной, так и из детальной вкладки объекта.

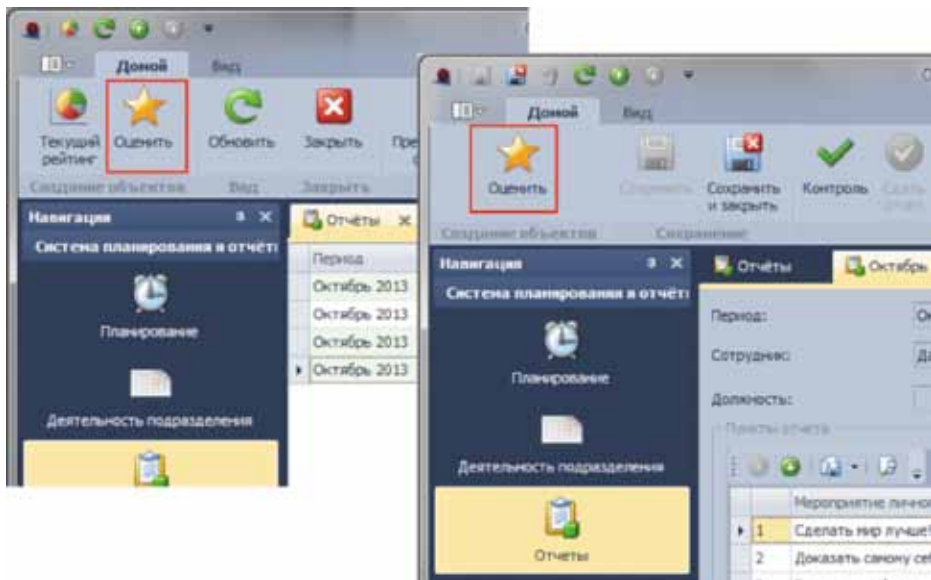


Рисунок 28 – Варианты доступа к созданию оценки по отчету

Все пункты отчета переходят в совокупную оценку за тот же период, что и отчет. Помимо атрибутов оценки по мероприятию, для быстрой ориентации по заполняемой информации выводятся также данные соответствующих пунктов отчета и мероприятия.

Установка критериев

Частью этапа создания оценки является указание факта исполненности работ, выполненных в рамках запланированного или внепланового мероприятия, и трех критериев оценки проделанных работ. Окно новой совокупной оценки представлено на рисунках ниже.

	Мероприятие л...	Пункт отчёта	Исполненность	Своевременность
1	Сделать мир лу...	Очень сложно, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Доказать самок...	Сделано!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Вырасти профес...	Этот путь доло...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Рисунок 29 – Первая часть списка оценок по мероприятиям

На первой части списка оценок продемонстрированы критерии своевременности и признак исполненности, а также два действия. Признак исполненности выставляется руководителем из его соображений, на основе которых он принимает то или иное решение. Данный признак имеет только два состояния: исполнено или не исполнено, без каких-либо дополнительных критериев. В случае, если работа не считается исполненной, отсутствует необходимость указания критериев сложности, качества и самостоятельности. Помимо прочего, данный признак влияет и на общий расчет премии. Доля исполненных работ от общего количества мероприятий вносит существенные коррективы в расчет окончательной премии. Для изменения настоящего значения существует несколько способов:

- необходимо сфокусироваться на интересующей ячейке столбца признака путем нажатия левой клавиши мыши и установить/снять галочку также нажатием левой кнопки мыши или клавишей «Пробел» на клавиатуре;
- выделить строку целиком (достаточно сфокусироваться на любой ячейке этой строки) и нажать на кнопку «Исполнено».

Для новой оценки по мероприятию, а также для оценок с признаком исполненности, не соответствующих по актуальности сведениям из отчета, свойственна индикация красным цветом.

	Мероприятие л...	Пункт отчёта	Исполненность
1	Сделать мир лу...	Очень сложно, ...	<input type="checkbox"/>
2	Доказать само...	Сделано!	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Вырасти профес...	Этот путь доло...	<input type="checkbox"/>

Рисунок 30 – Индикация неактуальных данных оценки

Определяется такое состояние неактуальности на основе данных даты обновления пункта отчета и даты обновления оценки по мероприятию. Дата обновления оценки должна быть позже даты обновления пункта отчета. Необходимо проверить критерии, установленные ранее, и убедиться, что они достаточно достоверны. Индикация пропадает при первом же сохранении совокупной оценки до следующего подобного случая.

Критерий своевременности не доступен для ручной установки. Он рассчитывается на основании данных даты планируемого исполнения и даты фактического исполнения.

Кнопка «Запросить отчеты» предназначена для запроса дополнительных пунктов отчетов, если после открытия совокупной оценки вносились какие-либо изменения в отчет за тот же период или если руководитель не уверен, вносились ли изменения или нет. В любом случае, действие по данной кнопке необходимо выполнить, если появилось соответствующее сообщение об ошибке (см. пункт правил контроля данных).

Сложность	Качество	Саностоятельн...	Дата обновления	Индекс
				0,00
				0,00
Показатель			Значение	0,33
нормальный режим, групповая работа			2	
нормальный режим, групповая работа, большая степень ...			3	
нормальный режим, одиночная работа			1	
нормальный режим, одиночная работа, большая степень...			2	
срочный режим, групповая работа			5	
срочный режим, групповая работа, большая степень нов...			6	
срочный режим, одиночная работа			4	
срочный режим, одиночная работа, большая степень нов...			5	

Рисунок 31 – Вторая часть списка оценок по мероприятиям

Вторая часть списка демонстрирует столбцы критериев оценки, выставляемых непосредственно пользователем. При этом каждый из критериев ограничен определенным набором значений, к каждому из которых имеется описание, указывающее, чем необходимо руководствоваться при выставлении. Дополнительно значения критериев описаны в методических рекомендациях.

Последний столбец отражает эмпирическую величину индекса оценки, рассчитанную на основе выставленных критериев. Формула расчета данной величины также описана в методических рекомендациях.

После сохранения совокупной оценки данные становятся вновь актуальными на текущий момент времени. Таким образом, красная индикация строк пропадает.

Замечания

В процессе работы подчиненные могут сталкиваться с различного рода ситуациями, связанными с ненадлежащим исполнением своих обязанностей в рамках деятельности структурного подразделения. Методом влияния могут являться как выставление низких критериев, так и создание явных замечаний в информационной системе. Количество замечаний также влияет на окончательный расчет премии сотруднику, что отражено в методических рекомендациях.

Для доступа к функционалу замечаний необходимо воспользоваться пунктом меню навигации «Замечания», который также доступен подчиненным подразделения.

На Рисунке 32 продемонстрирован доступ к личным замечаниям и замечаниям подразделения в зависимости от роли.

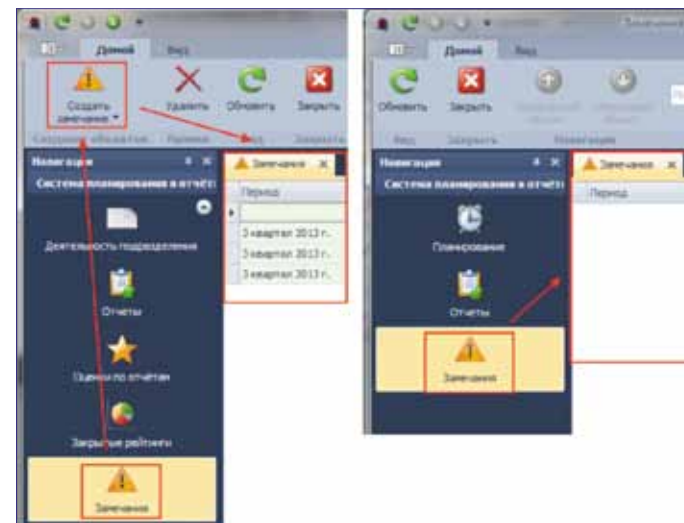


Рисунок 32 – Доступ к пункту замечаний для руководителя (слева) и подчиненного (справа)

После создания замечания имеется возможность отозвать это замечание путем удаления. Возможность редактирования отсутствует.

Рейтинг

Ознакомиться с распределениями премий за предыдущие периоды премирования можно через пункт меню навигации «Закрытые рейтинги». В списке представлены все ранее закрытые рейтинги, данные по которым извлекаются непосредственно из БД и не рассчитываются заново при открытии любого из них (Рисунок 33).

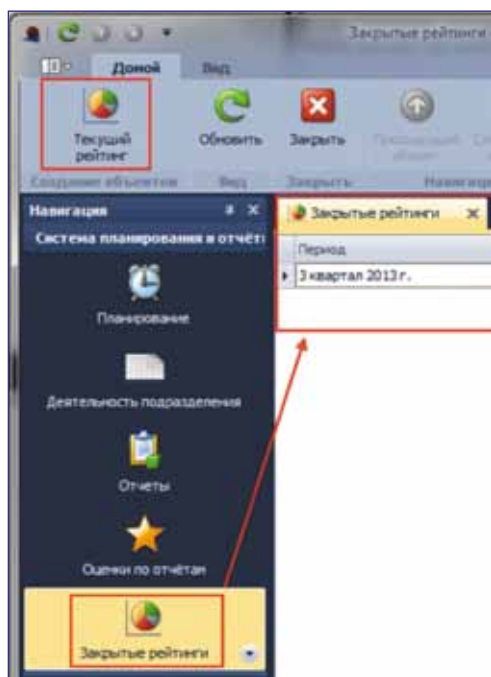


Рисунок 33 – Закрытые рейтинги подразделения

В любой момент времени руководитель может ознакомиться с текущей статистикой внутри подразделения. Обязательным условием для предоставления сведений является наличие оценки минимум одного отчета сотрудника подразделения за любой период.

Доступ к данной функции возможен через кнопку «Текущий рейтинг» со списочных форм отчетов, совокупных оценок сотрудников и закрытых рейтингов подразделения. Каждый раз будет открываться наиболее ранний незакрытый рейтинг. Форма рейтинга представлена на Рисунках 33, 34.



Рисунок 34 – Форма рейтинга

Блоки:

1. Основные атрибуты рейтинга: период, итоговый общий индекс, подразделение и распределяемая сумма.

2. Графическое представление статистики. Наглядно отображает доли вклада каждого из сотрудников на фоне общей деятельности подразделения. Предоставлены два варианта: доля сотрудника от общего рейтинга и количество выполненных и невыполненных мероприятий. Варианты представлены на рисунках ниже.



Рисунок 35 – График распределения рейтингов сотрудников



Рисунок 36 – График присутствия выполненных и невыполненных мероприятий

3. Рейтинги сотрудников подразделения. Предоставляет возможность исключения отдельных сотрудников из расчета премии по различного рода причинам на усмотрение руководителя (один из примеров – сотрудник уволился). Данную функцию до непосредственного закрытия периода премирования можно применять только из ознакомительных целей, т.к. при следующем открытии незакрытого периода все настройки будут сброшены.

При наступлении момента подведения итогов за прошедший период премирования, необходимо ввести распределяемую сумму в первом блоке, расчет премий произойдет автоматически. Далее, если требуется, руководитель исключает из расчета отдельных сотрудников, нажимает кнопку «Закрыть период» и подтверждает намерения своих действий.

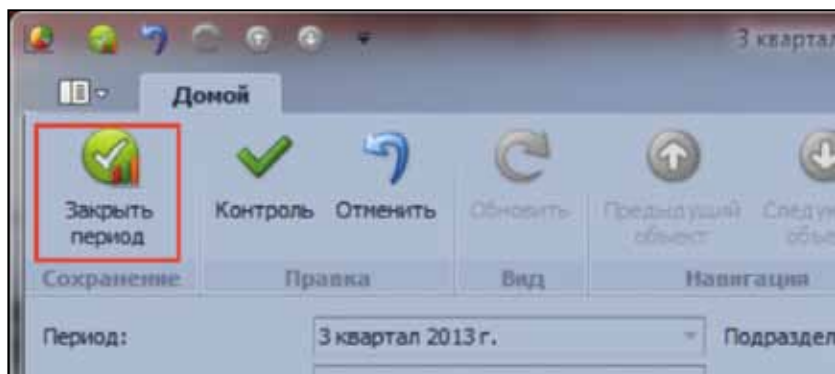


Рисунок 37 – Закрытие периода и текущего рейтинга

Данные расчетов заносятся в БД, все планы, отчеты и оценки сотрудников подразделения переносятся в архив. В дальнейшем результаты рейтинга можно посмотреть вновь, открыв из списка закрытых рейтингов.

Расчет оценки по сотруднику

В рейтинге подразделения (закрытом или текущем) представлена полная информация о деятельности сотрудников подразделения за выбранный период. Полный перечень всех атрибутов описан в подразделе «Особенности».

Сотрудник	Кол-во вы...	Кол-во вне...	Кол-во вне...	Кол-во...	Исключен	Итоговая ...	Итоговая ...	Размер премии
...	0	0	0	3		0,00	0,00%	0,00р.
...	1	1	1	0		1,09	22,79%	0,00р.
...	9	5	9	0		0,00	0,00%	0,00р.
...	4	3	4	0		0,46	9,66%	0,00р.
...	0	0	0	0		0,00	0,00%	0,00р.
...	2	2	2	0		0,98	20,52%	0,00р.
...	2	2	2	0		1,21	25,30%	0,00р.
...	1	1	0	0		1,04	21,74%	0,00р.
...	3	2	3	0		0,00	0,00%	0,00р.

Рисунок 38 – Таблица рейтингов сотрудников

Единственным управляемым элементом этого списка является колонка «Исключен», предназначенная для исключения сотрудника из расчета общей премии. Установить признак можно двумя способами:

1. Сфокусироваться на ячейке в колонке признака и нажать на элемент левой клавишей мыши или клавишей «Пробел»;
2. Выбрать несколько элементов и нажать на одно из действий на панели инструментов таблицы.

При изменении признака исключения и покидании поля элемента (другими словами, при переходе на любой другой элемент вкладки или таблицы) автоматически происходит перерасчет распределения премий между оставшимися сотрудниками.

Департамент внутренней политики
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Автономное учреждение
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Региональный институт управления»

Методические рекомендации
по оценке эффективности деятельности
государственных гражданских
и муниципальных служащих
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Бумага офсетная. Формат 60x90/16.
Гарнитура Myriad Pro, Times New Roman.
Тираж 100 экз.

Департамент внутренней политики
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Автономное учреждение
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Региональный институт управления»

**Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности
государственных гражданских и муниципальных служащих
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры**

Ханты-Мансийск.
2013