тией политической. Экономическая демократия образует основу демократических отношений и в политической сфере, так как демократия в политике «повисает в воздухе», теряет свою опору и основу без демократии в экономике. Во-вторых, экономическая демократия как идеология социал-демократической, социал-реформистской ориентации на деле представляет собой реальный переход от классового антагонизма, классовой вражды к классовому сотрудничеству и социальному согласию. В-третьих, экономическая демократия как идеология социального согласия в принципе не означает отказ грудящихся, работников, их профсоюзов и других организаций и объединений работников от борьбы за защиту своих прав.

Список литературы

Рыбакова, Е.Л., Никитина, И.В. Учет мнения выборного профсоюзного органа и гарантии профсоюзным работникам // Трудовое право. − 2003.− № 1.

Силин, А.А. Место и значение социального партнерства в регулировании трудовых отношений на западе и в Российской Федерации // Законодательство. − 2000. − № 8.

Сошникова, Т.А. Проблемы развития социального партнерства в Российской Федерации // Законодательство и экономика. − 2003. − № 4.

Социальное партнерство. – М.: Издательство «Экономика», 1999.

© Осипов Е.М., 2010

З.Р. Алижанова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

АЛИЖАНОВА Зулайха Рурахмаевна − аспирантка кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС, директор профессионального училища № 23 г. Хасав-Юрт Чеченской Республики РФ (e-mail: zulaihat@mail.ru)

Аннотация. *Рассматриваются теоретические проблемы определения эффективности государственного управления применительно к практике государственной службы.*

Ключевые слова*: управление, эффективность, государственная служба, результативность.*

Проблемы *эффективности управления* относятся к числу слабо- разработанных теоретически и освоенных практически. Как показывает практика, теоретико-методологической основой измерения эффективности управления в государственной сфере не может быть сугубо экономический подход, основанный на сопоставлении стоимости затрат и стоимости полученного результата. В основу оценки эффективности в сфере государственного управления должна быть положена концепция, отражающая социальную роль государства и его представителей. Поэтому вопрос об эффективности любого вида человеческой деятельности может быть поставлен только с учетом ее *социальных последствий.* Эффективность может анализироваться с позиций идеалов, ценностей и целей, потребностей, интересов, мотивов, которые формируют общество и смысл социальной деятельности. Только с таких позиций имеет смысл рассматривать данную проблему как в теоретическом так и практическом аспектах.

Основу построения эффективной системы управления материальными, финансовыми, кадровыми ресурсами составляет *программно-целевой метод.* Суть его заключается в том, что любая деятельность планируется согласно программе мероприятий, направленных на конечный результат и на повышение эффективности расходов. Такая система содержит в себе показатели, на основе которых можно оценить эффективность деятельности органов власти. Применение программно-целевого метода строится на разграничении полномочий, четком разделении функций, сферы ответственности.

В ходе административной реформы и реформы государственной службы в Российской Федерации поставлена задача внедрения механизмов, позволяющих адекватно оценить эффективность и результативность деятельности государственных органов и государственных служащих. В систему государственного управления внедряются современные методы управления: управление по результатам и бюджетирование, ориентированное на результат, которые были заимствованы из корпоративного сектора экономики. Под управлением по результатам понимается, как правило, стратегический и интегрированный подход к обеспечению успеха организации путем повышения качества работы и расширения возможностей групп и отдельных сотрудников[1].

Внедрение в государственное управление принципов эффективности и результативности предполагает установление стандартов для всего процесса государственного управления. При этом необходимо различать «эффективность и результативность» работы организационных структур и индивидуального труда служащего. В первом случае описывается, каким образом организация достигает целей посредством постановки задач,

[1] См.: *Амстронг, М., Барон, А.* Performance Management = Управление эффективностью. − М., 2005.

реализации соответствующих мероприятий, бюджетного планирования, расходования финансовых средств и использования кадровых ресурсов. Во втором случае речь идет о том, каким образом отдельный работник выполняет свою работу, за которую получает соответствующее вознаграждение, т. е. помимо вклада работника в достижение целей организации, учитывается его квалификация, личностные качества, взаимодействие с другими членами коллектива.

До настоящего времени в России количество нормативных и методических документов, посвященных созданию системы оценки эффективности и результативности, охватывающей все сферы государственного управления, остается ограниченным. Особенно сложна проблема выбора *количественно измеряемых показателей оценки эффективности деятельности,* а также построение *единой системы управления эффективностью* на разных уровнях государственного управления − государственных органов исполнительной власти, их служб и агентств, структурных подразделений государственных органов и государственных служащих. В этих условиях актуальной и требующей решения в методологическом и организационном плане остается вопрос *построения единой и сквозной системы оценки эффективности и результативности деятельности по цепочке «государственный орган – структурное подразделение – государственный служащий.*

Требование принципа эффективности и результативности труда государственных служащих содержатся в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ. В ст. 24 этого закона сказано, что в служебном контракте могут предусматриваться показатели результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и связанные с ними условия оплаты труда.

В соответствии с п. 14 ст. 50 по отдельным должностям гражданской службы может устанавливаться особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором их труд оплачивается в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте. К гражданским служащим, оплата труда которых производится в указанном особом порядке, не применяются условия оплаты труда, установленные иными частями настоящей статьи. Обобщенные показатели эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений, общие для государственных органов и гражданских служащих, утверждаются соответственно Президентом РФ и Правительством РФ.

Принципиальными новациями по сравнению с действующими ранее *должностными инструкциями* является введение в должностной регламент показателей *оценки эффективности деятельности государственного служащего.* Это приобретает особо важное значение.

Оценка деятельности государственных служащих может быть охарактеризована как процесс *определения эффективности деятельности в ходе реализации целей и задач органа государственной власти в соответствии с их компетенцией, позволяющий получить существенную, значимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.*

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

установление четких стандартов деятельности для каждой должности (рабочего места) и критериев оценки эффективности этой деятельности в должностных регламентах государственных служащих;

выработку процедуры оценки эффективности деятельности (периодичность, методы оценки);

непосредственно оценку эффективности деятельности по тем или иным методам;

обсуждение результатов оценки с работником;

принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Эффективности деятельности гражданского служащего может оцениваться:

специалистами *кадровой службы* органа государственной власти;

иными гражданскими служащими (к примеру, в составе аттестационной комиссии; существуют и специальные методы оценки служащими своих коллег);

руководителями государственного органа или соответствующего структурного подразделения этого органа;

независимыми аналитиками, экспертами, аудиторами, представителями научных и образовательных учреждений (в том числе в составе аттестационной комиссии);

потребителями государственных услуг (гражданами, общественными объединениями) на основе специальных методов оценки качества этих услуг;

политиками (по результатам отчетов органов государственной власти и управления, а также должностных лиц, предоставляемых, к примеру, в законодательный орган или публикуемых в СМИ).

В профессиональной оценке эффективности две последних категории субъектов не участвуют.

Оценка эффективности деятельности государственных служащих базируется на принципах:

учета специфики объекта оценки (оценка не только экономической, но и социальной эффективности);

определения результатов деятельности гражданского служащего на основе его должностных обязанностей и функций органа государственной власти управления;

использования двухсторонней шкалы оценки результатов деятельности;

локальности критериев оценки эффективности деятельности;

использования коэффициентов трудового вклада работников.

Объектом оценки является эффективность деятельности государственного служащего. В научной литературе эффективность управленческой деятельности принято классифицировать по специфике достигаемых в процессе этой деятельности результатов на два вида – *экономическая* эффективность и *техническая* (управленческая, организационная, функциональная) эффективность[1].

В общем виде эффективность можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Чтобы оценить эффективность, необходимо по заранее выработанным критериям и показателям оценить результаты (например, в частном секторе экономики − прибыль), затем оценить затраченные на это ресурсы, и сравнить их.

Однако применительно к деятельности государственного служащего данная схема, «идеально» работающая в частном секторе, не может быть полноценно применена в других секторах в связи со спецификой управленческой деятельности в публичной сфере.

В связи с этим можно предложить несколько вариантов объектов оценки эффективности деятельности государственного служащего:

1. *Затраченные ресурсы* как объект оценки.

Ресурсы, затрачиваемые для получения управленческого результата, могут быть материальными, организационными, информационными и др. Как правило, большую часть расходов органов государственной власти составляют трудозатраты, но в настоящее время проявляется тенденция к увеличению затрат, связанных с использованием информационных ресурсов.

---

[1] См.: *Магомедов, К.О., Турчинов, А.И.* Государственная служба и кадровая политика: теория и практика. Информационно-аналитические материалы по результатам социологических исследований, проведенных в 2001−2004 гг. / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кафедра государственной службы и кадровой политики. − М., 2007.

Оценка затрат − наиболее простой метод оценки эффективности. Тем не менее методы оценки по затратам являются и наиболее неточными, так как не позволяют получить значимой для субъекта управления объективной информации о состоянии и изменении объекта управления. Это формальный метод, который используется в развитых странах мира в основном для оценки внутриорганизационной деятельности.

2. Результат деятельности государственного служащего как объект оценки.

В подавляющем большинстве случаев результат управления не только не выражается прибылью, но и не проявляется в ней непосредственно, кроме того, он может выступать в таких формах, которые очень сложно оценить в соотношении с затраченными ресурсами (например, результат может быть не только экономическим, но и социальным, политическим, социально-психологическим и др.).

Результаты деятельности могут быть условно классифицированы на ряд видов, первый из которых может быть условно назван ***прямым*** *результатом,* поддающимся количественной оценке. Это может быть, например реализация какой-либо государственной функции (например, выдача гражданину паспорта и др.) или осуществление иного вида деятельности (подготовка отчетов, число проведенных инспекций, единицы выполненной работы в человеко-часах), поддающейся количественному измерению.

Другим видом являются *внешние «косвенные» результаты.* Это может быть повышение качества жизни граждан, показатели смертности, рождаемости, реальных доходов населения, нормального развития объектов управления (коммерческих и некоммерческих организаций и др.), морально-идеологическое влияние управленческой деятельности на «внешнюю» среду, на объект управления. К этой группе относится и профилактическая, превентивная деятельность органов государственной власти и государственных служащих, так как ей, как правило, невозможно дать оценку в текущей перспективе (конечный результат такой деятельности проявляется лишь в долгосрочном периоде).

Кроме того, можно выделить и внутренние «косвенные» результаты (повышение квалификации, переподготовка кадров, ремонт оборудования, создание творческой обстановки в коллективе, обновление компьютерных сетей и др.), которые могут оказывать значительное, хотя и не прямое, воздействие на эффективность служебной деятельности.

Оценку «косвенных» результатов целесообразно производить по критериям технической эффективности. Техническая эффективность связана с конечным результатом − продвижением к желаемым целям. Она определяется степенью достижения целей деятельности государственного служащего в соотношении с затраченными на их достижение ресурсами. Таким образом, при оценке экономической эффективности учитываются

«внутренние факторы», собственная деятельность государственного служащего, в то время как при оценке технической эффективности анализируется соответствие этой деятельности требованиям внешней среды с учетом влияния, которое деятельность государственного служащего оказывает на объект управления.

Существует и более широкое определение технической эффективности, в котором под целями понимаются в первую очередь *«общественные цели»,* а основным критерием эффективности является соответствие деятельности потребностям и желаниям клиента, пользователя или потребителя государственных услуг и в конечном счете всего общества. Широкое понимание технической эффективности практически совпадает с третьим видом эффективности − *социальной эффективностью.* В сфере государственного управления он используется для учета внешних «косвенных» результатов служебной деятельности.

Могут быть определены и общие *дополнительные критерии* для определения технической эффективности и качества служебной деятельности, например, *оперативность, регулярность, сложность деятельности.* Применительно к отдельным видам служебной деятельности могут быть разработаны особые частные критерии технической эффективности. Основным недостатком разработки частных критериев технической эффективности является их множественность и отсутствие единой системы. Существуют также трудности с приведением их к каком-либо единому знаменателю, так как оценка технической эффективности различных видов управленческой деятельности имеет разнообразные качественные и содержательные особенности, которые довольно сложно сопоставить.

Среди *критериев социальной эффективности* в научной литературе определяются:

степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности должностных лиц тем параметрам, которые обозначены в административном регламенте государственного органа, должностном регламенте государственного служащего;

законность решений и действий государственного служащего, в также законность и содержание нормативных актов, издаваемых им (показателем, т.е. количественным выражением данного критерия, может являться количество обжалований данных действий и решений в суд);

объем, качественные характеристики и взаимосвязи гражданских служащих с гражданами и их объединениями;

открытость и прозрачность процедур принятия решения, информационная доступность органа государственной власти в целом;

соблюдение правил служебного поведения на государственной службе и в отношении потребителей государственных услуг.

В целом выбор критериев и методов оценки эффективности деятельности государственных служащих зависит от множества обстоятельств и факторов (например, от должностного положения, от категории должности гражданского служащего и мн. др.) и требует глубокой научной разработки.

Список литературы

Амстронг, М., Барон, А. Performance Management = Управление эффективностью. − М., 2005.

Магомедов, К.О., Турчинов, А.И. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика. Информационно-аналитические материалы по результатам социологических исследований, проведенных в 2001−2004 гг. / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кафедра государственной службы и кадровой политики. − М., 2007.

© Алижанова З.Р., 2010

А.П. Недозорова

ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

НЕДОЗОРОВА Анна Петровна – соискатель ученой степени кандидата социологических наук кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС, менеджер по персоналу ООО «Коулмэн Сервис Ю-Кей» (e-mail:nedozorova.anna@inbox.ru).

Аннотация. *Анализируются материалы экспертного опроса, проведенного автором в организациях Сахалинской области для выявления основных принципов и совершенствования практики управления персоналом. Рассматривается взаимосвязь методов и принципов управления. Прослеживается динамика преобладающих стилей руководства.*

Ключевые слова: *управление, управление персоналом, стиль управления, принцип управления, методы управления*

Присходящие в России изменения экономического, политического, социального и культурного характера все чаще заставляют задуматься о том, в каком направлении мы движемся. По сути, все изменения важны исключительно в том отношении, насколько они затрагивают общество, людей