Кадровая работа: как оценить эффективность

Владимир ЖИЛЬЦОВ – кандидат военных наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС

Показатели эффективности функционирования структурных подразделений государственных органов определяются их целями и задачами. Цель чаще всего определяет конечные показатели, а задачи – показатели правового, организационного и документационного обеспечения.

При определении этих показателей целесообразно проанализировать схему деятельности структурных подразделений, включающую инициирующие воздействия (вход), процессы преобразования, а также желаемые и полученные результаты, потребителей (выход).

Для подразделений по вопросам государственной службы и кадров, например, источниками (входными данными) являются письма, обращения, заявления, требования нормативных актов, указания руководства и др. Процессы преобразования – прием на государственную службу, увольнение, оформление государственных пенсий, проведение аттестаций, конкурсов, квалификационных экзаменов, организация дополнительного профессионального образования, служебных проверок, проверок сведений о доходах, ведение личных дел, оформление служебных контрактов, должностных регламентов. Результаты деятельности – ответы на обращения граждан, итоги работы комиссий государственных органов, планирующие документы по дополнительному профессиональному образованию, реализация отдельных социальных гарантий государственных служащих, документы по кадровому делопроизводству. Потребителями являются граждане, государственные служащие, структурные подразделения, образовательные и научные учреждения, иные государственные органы и в конечном итоге общество в целом.

В соответствии с этим эффективность деятельности подразделений по вопросам государственной службы и кадров может оцениваться по следующим группам показателей:

- показатели количественной, структурной и качественной укомплектованности кадрового состава;
- показатели степени удовлетворенности сотрудников работой в государственном органе;
- косвенные показатели эффективности: текучесть кадров, производительность труда;
- показатели эффективности дополнительного профессионального образования;
- показатели экономической эффективности.

Необходимо не только определить показатели эффективности, но и решить вопросы их наглядного представления (таблицы, графики, вербальное описание).

Иногда применяются показатели, характеризующие течение определенных процессов. Они используются для оценки затрат времени и ресурсов на решение однотипных задач, процент необоснованных или несвоевременно принятых решений и др. Если дополнительное профессиональное образование государственных служащих рассматривать как процесс, то

Рисунок 1. Внешние и внутренние факторы эффективности.



можно выделить четыре группы показателей его эффективности [1].

1. Реакция – отношение обучаемых к программе, актуальности и доступности материала, деятельности профессорско-преподавательского состава, возможностям учебно-методической базы.
2. Полученные знания – оцениваются при проведении всех контрольных форм занятий.
3. Поведение – изменение служебного поведения после обучения. Оценка по данным показателям может быть объективна лишь в том случае, если она проводится систематически, до и после обучения.
4. Результаты – оценка изменения результативности деятельности государственного служащего после обучения.

Рассматриваемые показатели должны иметь количественную оценку и выражаться в баллах, процентах, человеко-часах и др.

Объективно оценить эффективность деятельности можно лишь с учетом существенных условий – внешних, на которые организация не может повлиять, и внутренних факторов [2].

К внешним факторам функционирования государственных органов могут относиться: наличие ресурсов, макроэкономические показатели, инфраструктура, природные условия, демографическая и социальная обстановка.

Например, оценку деятельности подразделений по вопросам государственной службы и кадров территориальных органов федеральных органов исполнительной власти нельзя проводить только по одному показателю – «степень укомплектованности государственного органа». Существенными внешними факторами, влияющими на достижение этого показателя, являются уровень безработицы и средний размер оплаты труда в регионах. Следовательно, кадровые службы в г. Москве и Московской области по этому показателю будут находиться в худших условиях, чем аналогичные службы, например, в Южном федеральном округе.

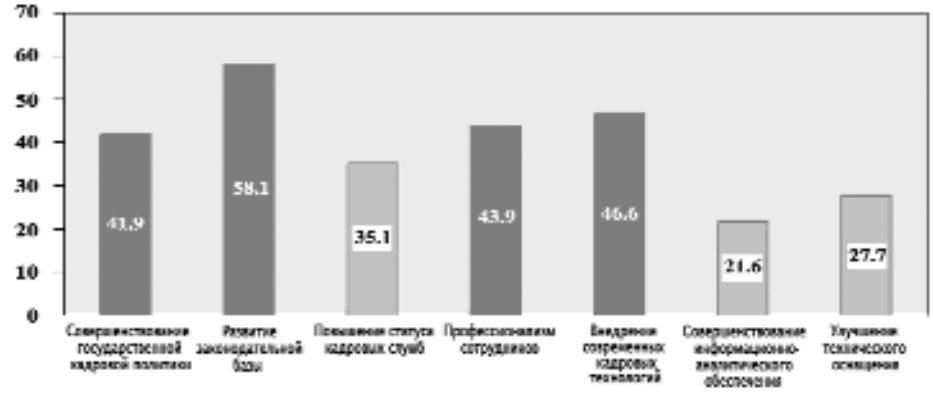
К внутренним факторам деятельности государственных органов относятся условия труда, оборудование рабочих мест, профессионализм персонала, организация и стиль управления, внедрение передовых технологий и др.

При этом отнесение факторов к внешним или внутренним зависит от рассматриваемого уровня. Факторы, являющиеся внешними по отношению к структурным подразделениям государственных органов, могут являться внутренними для государственного органа в целом (рис. 1).

В свою очередь и внешние и внутренние факторы подразделяются на факторы объективные, характеризующие всестороннюю обеспеченность государственных органов и государственных служащих, и субъективные, определяемые человеческим фактором, а также природной или целевой неопределенностью.

Результаты социологического опроса [3] показывают, что на повышение эффективности деятельности кадровых служб влияют как внутренние, так и внешние факторы: в большей степени необходимо развитие законодательной базы (58,1%), внедрение современных кадровых технологий (46,6%), повышение уровня профессионализма сотрудников (43,9%) и совер-

Рисунок 2. Факторы эффективности работы кадровых служб (%).



шенствование государственной кадровой политики (41,9%) (рис. 2).

Рассматриваемый подход к определению показателей и критериев оценки государственных органов и государственных служащих может применяться не только в системе государственной гражданской службы, но, с учетом специфики решаемых задач, и в военной, и в правоохранительной службе Российской Федерации. Для оценки результатов деятельности в каждом государственном органе разрабатываются показатели, критерии оценки, ее методы и процедуры [4].

Литература

1. Эффективность государственного управления. Пер. с англ. / Общ. ред. С.А. Братчикова, С.Ю. Глазьева. М., 1998.
2. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа. Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта: В 2 ч. Ч. 1. М., 2001.
3. *Магомедов К.О., Турчинов А.И.* Государственная служба и кадровая политика: теория и практика. Информационно-аналитические материалы по результатам социологических исследований, проведенных кафедрой государственной службы и кадровой политики Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации в 2001-2006 годах. Ульяновск, 2007.
4. Управление персоналом: учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2008.

Охранно-воинское дело: потенциал казачества

Валерий ГРАЖДАН – доктор философских наук, профессор кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС

В октябре 2008 г. в Новочеркасске прошел III Всемирный конгресс казаков. На нем собралось более 500 представителей из 37 стран для выборов Верховного атамана Союза казачьих войск России и зарубежья, а также обсуждения проблем патриотического воспитания молодежи и участия в системе местного самоуправления.

Отечественное казачество имеет стародавнюю историю. Возникнув в глубокой древности, оно постепенно стало военно-служивым сословием. Казаки отстояли для России весь юг (от Средиземноморья до Прикаспия), освоили Сибирь, проникли на Амур за 200 лет до присоединения этих земель, открыли Берингов про-