То, что полезно и эффективно для одного народа, не всегда таково для человечества в целом. Более того, показатели эффективности одного воюющего государства равны показателям противоборствующей стороны, но со знаком минус. Точно так же внутри самой страны то, что эффективно для одних организаций, социальных групп, граждан, не всегда эффективно для других и общества в целом. Например, навязываемая реклама (баннеры вдоль дорог, прерывание радио- и телепередач) эффективна лишь для заказывающих организаций, рекламных кампаний и средств массовой информации. Для общества же в целом она в лучшем случае бесполезна, а то и вредна, кроме того, на ее производство и размещение затрачены немалые средства.

Синергетический эффект приводит к тому, что показатели и критерии эффективности системы государственной службы не тождественны показателям и критериям суммы эффективностей каждого из элементов государственной службы. Так, в соответствии с Конституцией Российской Федерации высшей ценностью является человек, его права и свободы. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина – обязанность государства.

Определение эффективности государственной службы позволит яснее сформулировать ее назначение, цели, а соответственно, и структуру, поскольку не показатели и критерии эффективности государственных органов «подстраиваются» под их существующую структуру, а наоборот.

Литература

1. Бюрократия / Людвиг фон Мизес. Пер. с англ. Научн. ред. Р. Левита. Челябинск: Социум, 2006.
2. Эффективность в системе государственной службы // Государственная служба. 2008. № 4. С.14-22.
3. *Яковлев А.И.* Эффективность государственной службы. Екатеринбург: Изд. УрО РАН, 1998.

Владимир ГЛОТОВ, Александр РОТОВ, Сергей СУХАРЕВ

Кадровая методика оценки руководящего состава федеральных органов власти

Президентом Российской Федерации Д.А. Медведевым в июле 2008 г. была поставлена задача создать целостную систему воспроизводства и обновления профессиональной элиты в нашей стране. Эффективный способ ее решения – формирование общероссийского резерва управленческих кадров. При этом нужно заложить правильные критерии, чтобы оценивать движение людей и создавать необходимые стимулы.

С учетом объема кадровых назначений, находящихся в сфере конституционных полномочий Президента Российской Федерации (около 30 тысяч человек), специфики деятельности органов государственной власти, руководство которыми осуществляет глава государства, а также особенностей учетно-кадровой работы в этих органах актуален вопрос интеграции индивидуальной количественной и качественной, формализованной оценки кадрового потенциала руководителей в единую методику на основе современных информационных технологий.

Сложность решения задачи обусловлена тем, что аналогов разработки подобных методик в управленческой теории и практике нет. Но у ряда российских министерств и ведомств силового блока есть положительный опыт определения уровня руководителей на основе результатов деятельности возглавляемых ими подразделений, изучения их личностных качеств, использования объективных показателей и данных экспертов. Однако в виде комплексной кадровой технологии, позволяющей оценить потенциал и конкретного руководителя, и ведомства в целом, такие подходы и методы реализованы не были.

По поручению помощника Президента Российской Федерации О.А. Маркова для решения этой задачи была создана рабочая группа, определены конкретные направления работы и сроки создания методики оценки кадрового потенци-

Владимир ГЛОТОВ – руководитель Аппарата помощника Президента РФ О.А. Маркова, кандидат экономических наук, профессор

Александр РОТОВ – референт Управления Президента РФ по кадровым вопросам и государственным наградам, доктор юридических наук, профессор

Сергей СУХАРЕВ – главный советник Управления Президента РФ по соблюдению конституционных прав граждан, кандидат экономических наук

ала федеральных органов исполнительной власти (далее – ФОИВ), руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации.

Результатом стала разработка оригинальной методики оценки кадрового потенциала. Она прошла апробацию в Федеральной службе исполнения наказаний, во внутренних войсках МВД России и получила положительные отзывы руководства и кадровых подразделений этих ведомств, была рекомендована для использования в федеральных органах исполнительной власти – Минобороны России, МВД России, МЧС России, Минюсте России и ряде других.

СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДИКИ

Методика предполагает оценку по выработанным показателям (результаты работы; опыт, образование, возраст и здоровье) ряда профессионально важных для конкретной руководящей должности характеристик (23 показателя) и их преобразование в количественные интегральные показатели (индексы) для последующего использования в кадровой работе.

Оценке подлежат руководители министерств и ведомств различных уровней управления, которых назначает Президент РФ, руководители структурных подразделений и их заместители, назначаемые на должности министром (директором федеральной службы), а также лица, состоящие в федеральном кадровом резерве.

Межведомственная классификация включает шесть уровней управления. Первый образуют федеральные министры и директора самостоятельных федеральных служб и агентств. Ко второму относятся заместители министров и руководители подведомственных федеральных служб. Последующие уровни управления включают в себя, в зависимости от структурного построения каждого министерства или ведомства, руководителей управлений центрального аппарата, командиров воинских соединений и частей, начальников территориальных органов, отделов, образовательных, медицинских, тыловых и иных подразделений.

Расчет индивидуальных и групповых значений кадрового потенциала выполняется перемножением соответствующих составляющих этих оценок: характеристик в рамках критериев, критериев в рамках индивидуальной оценки, индивидуальных оценок государственных служащих в рамках соответствующей группы.

Определение индивидуального кадрового потенциала производится по формуле:

$$КП_i = В_i \cdot Р_i \cdot Обр_i \cdot Оп_i,$$

где: $КП_i$ – кадровый потенциал i-го служащего;

$В_i$ – показатель возраста и здоровья i-го служащего;

$Р_i$ – показатель результатов работы i-го служащего.

$Обр_i$ – показатель образования i-го служащего;

$Оп_i$ – показатель опыта i-го служащего.

Показатели, входящие в индивидуальную оценку кадрового потенциала, также рассчитываются путем умножения между собой соответствующих частных оценок.

Так, показатель возраста и здоровья рассчитывается по формуле:

$$В = ВО \cdot ТП,$$

где: $В$ – возраст и здоровье; $ВО$ – возраст; $ТП$ – трудопотери.

Для получения средней оценки по уровням управления и группам служащих производят расчет среднего пропорционального (среднего геометрического) значения индивидуальных оценок служащих, входящих в группу (корень в степени, равной числу сомножителей).

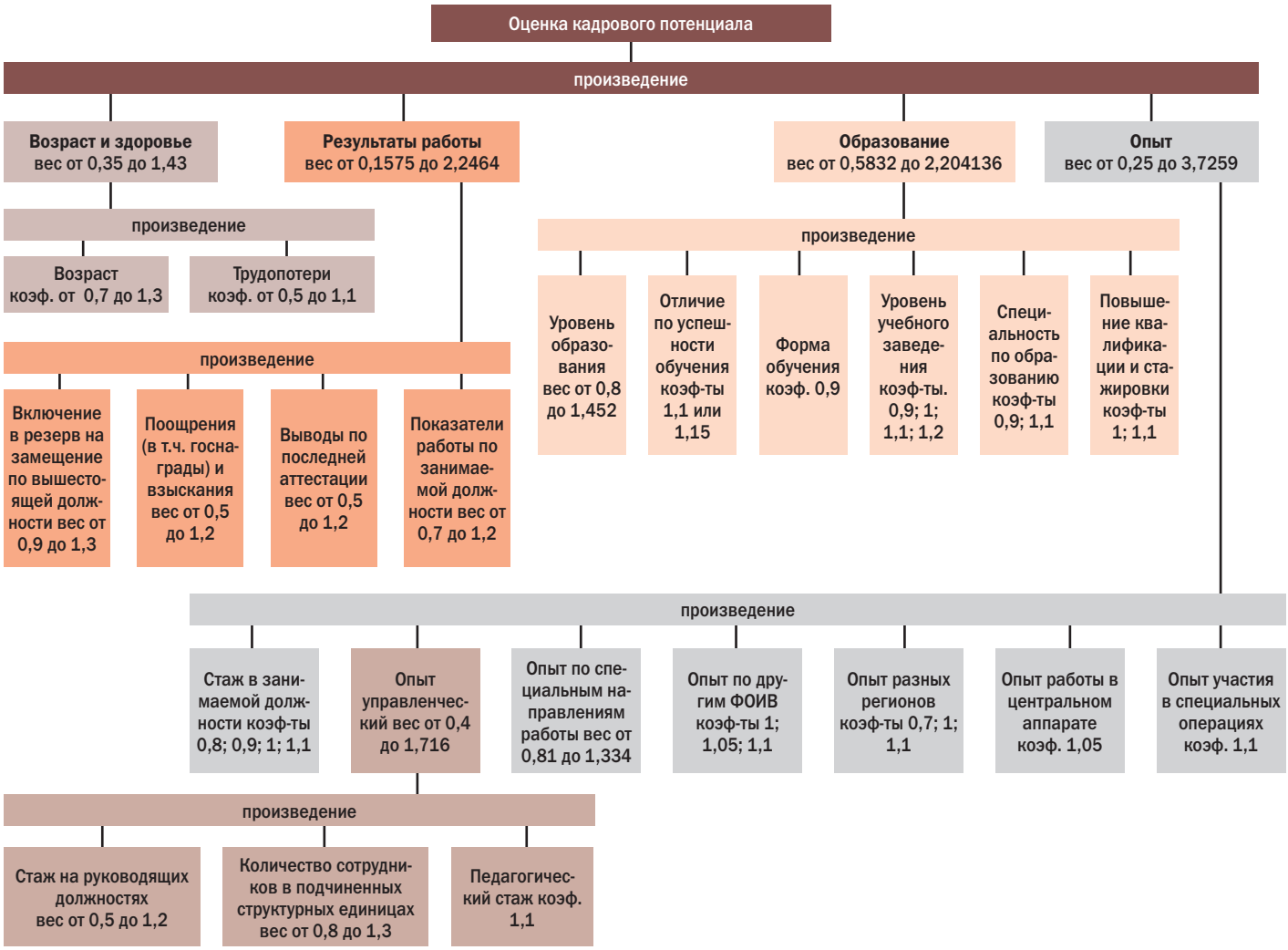
Предложенная система критериев и их весовых коэффициентов для различных уровней управления в обязательном порядке уточнялась и дорабатывалась совместно с экспертами министерств и ведомств, в которых осуществлялась оценка.

В настоящее время оценены около 4000 руководящих сотрудников ведомств. Для этого должности классифицированы по уровням управления (2-й-6-й – по межведомственной классификации) и основным направлениям деятельности ведомства (командование, штабная работа, тыловое обеспечение, кадровое обеспечение, образование и наука и т.д.).

Были использованы доступные в кадровом учете ФОИВ сведения по следующим позициям:

- фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, дата рождения;
- состояние здоровья (группа здоровья), трудопотери за последние два года;
- воинское (специальное) звание, классный чин с указанием даты присвоения, поощрения (государственные, ведомственные награды, иные поощрения) и взыскания с указанием даты и вида;
- выводы по последней аттестации (занимаемой должности соответствует, не соответствует, достоин выдвижения на вышестоящую должность) с указанием даты аттестации, показатели деятельности за последние два года по занимаемой должности (при наличии);
- образование (высшее образование, несколько дипломов о высшем образовании), с указанием учебного заведения, даты окончания и наличия диплома с отличием; форма обучения (очная, вечерняя, заочная); специальность (и) по образованию;
- повышение квалификации и переподготовка (когда, где и по какой специальности);
- ученая степень, ученое звание (год получения и специальность);
- стаж в занимаемой должности, стаж на руководящих должностях.
- прохождение военной и иных видов государственной службы (занимаемые должности, даты);
- число сотрудников (военнослужащие, государственные гражданские служащие, работники) в

Рисунок 1. Структура критериев и весовых коэффициентов для расчета оценки кадрового потенциала.



подчиненных структурных подразделениях по занимаемой должности;

- опыт работы в других федеральных органах государственной власти (занимаемые должности);
- опыт участия в боевых действиях и контртеррористических операциях;
- научно-педагогический стаж, в том числе по совместительству (когда, где, должность, специальность);
- выводы по результатам психологического тестирования (при наличии).

Кроме того, в оценку включена информация, касающаяся основных результатов деятельности оцениваемых лиц по направлениям работы и зачисления их в федеральный кадровый резерв или резерв на замещение вышестоящих должностей.

Структура и соотношение значений между критериями, которые использовались для оценки кадрового потенциала руководящего состава одного из федеральных органов исполнительной власти, представлены на **рис. 1.**

Особенностью методики является ее относительная простота. Из изложенного видно, что для оценки потенциала руководителей используются в основном данные кадрового учета.

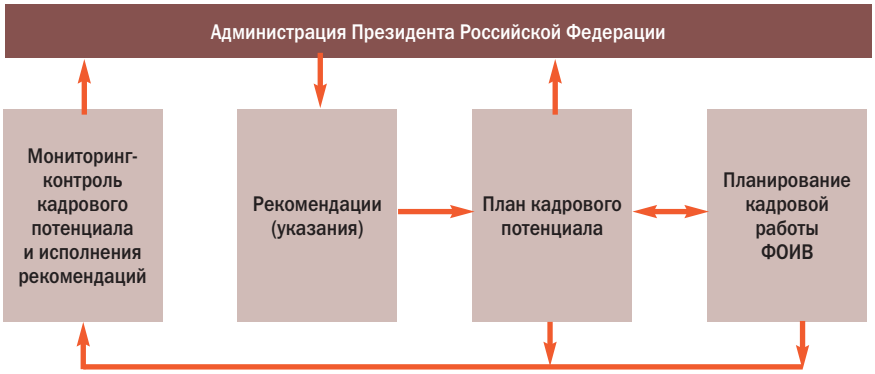
В отличие от других существующих систем и методов оценки кадров, которые базируются преимущественно на объемных социологических исследованиях, экспертных мнениях, различных методах психодиагностики, глубоком изучении результатов деятельности возглавляемых коллективов и т.п., в предлагаемой методике сбор дополнительных сведений и число лиц, привлекаемых к работе, минимальны и определяются спецификой ведомств и целесообразностью.

Неотъемлемая часть методики – возможность осуществления, дальнейшего мониторинг-контроля и планирования кадрового потенциала и кадровой работы в силовых ФОИВ **(рис. 2).**

Кадровая политика ведомства может осуществляться по таким направлениям деятельности, как:

- приведение возрастных параметров руководителей в соответствие с требованиями закона (соблюдение ограничений для пребывания на государственной гражданской, военной или правоохранительной службе);
- организация профессиональной учебы, повышения квалификации или иных форм профессиональной подготовки руководителей;

Рисунок 2. Схема отношений мониторинг-контроля и планирования кадрового потенциала и кадровой работы ФОИВ.



- расширение управленческого опыта руководителей, в том числе путем продуманной ротации по уровням управления, направлениям деятельности, а также региональной ротации кадров;
- создание кадровых резервов для различных категорий должностей и организация работы по дополнительной подготовке резервистов;
- реализация комплекса мероприятий по снижению трудопотерь среди руководящего состава, включая меры медицинского, организационного и иного порядка;
- индивидуальное планирование кадровой карьеры руководителей.

Таким образом, от простой оценки мы фактически переходим к целенаправленному управлению кадровым потенциалом ведомства.

ВОЗМОЖНОСТИ МЕТОДИКИ

Предварительный анализ результатов свидетельствует о том, что применение данной методики позволяет адекватно отражать качественное состояние кадрового потенциала ведомства в целом, по отдельным уровням управления и важнейшим направлениям деятельности, а также оценивать основные индивидуальные характеристики конкретных руководителей и лиц, включенных в федеральный кадровый резерв.

С помощью разработанного инструментария можно оперативно обеспечивать высшее руководство страны и руководителей министерств и ведомств структурированной информацией по кадровым вопросам.

Применение методики меняет содержание кадровой работы в соответствии с современными требованиями. Вместо набора (информационного массива) индивидуальных анкет используется система электронных таблиц, позволяющих в режиме реального времени представить кадровую ситуацию ведомства в целом и по выбранным пользователем значимым параметрам:

- уровни управления и должностные категории (центральный аппарат, территориальные органы, руководители, заместители руководителей и др.);
- направления работы (в зависимости от специфики конкретного ФОИВ);
- отдельные руководители, военачальники и лица, включенные в федеральный кадровый резерв.

Для Управления Президента Российской Федерации по кадровым вопросам и государственным наградам использование методики даст возможность:

1) оценивать личностные и деловые качества конкретных руководителей и лиц, включенных в кадровый резерв, их соответствие занимаемой или перспективной должности, подлежащей замещению в порядке служебного роста;

2) осуществлять поиск и предварительный подбор кандидатур, обладающих необходимыми качествами, для назначения на вакантную руководящую должность или для кадровой ротации, в том числе между центральным аппаратом и территориальными органами ФОИВ (вместе с тем было бы ошибочным полагать, что результаты оценки кадрового потенциала станут непосредственным и единственным мерилом для принятия конкретных кадровых решений – они создают лишь необходимую базовую основу для таких решений);

3) проводить анализ состояния кадрового потенциала федеральных органов исполнительной власти;

4) на основе анализа выявлять существующие актуальные проблемы и готовить для высшего руководства страны предложения по улучшению расстановки и повышению качества руководящих кадров, а также совершенствованию кадровой работы в конкретных ведомствах в целом.

Использование методики обеспечивает прозрачность кадровой ситуации и делает принимаемые решения обоснованными и мотивированными. Кроме того, в определенной степени решается важная задача в сфере противодействия коррупции.

ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ

Методика имеет хорошие перспективы для развития и универсализации. В частности, представляется полезным дополнить систему пока-

В следующем номере:

«Невысокая эффективность осуществления органами власти социальных инноваций связана с использованием слабо структурированных управленческих воздействий. Ее повышению способствует пятиэтапная технологическая модель разработки управленческих решений. Это подтвердила практика государственных и муниципальных служащих.

Ректор ВВАГС, доктор социологических наук В.А. МАЛЬЦЕВ, зав. кафедрой ВВАГС, доктор технических наук И.И. БАЖИН

зателей сведениями о предоставлении руководителями различного уровня данных о доходах и обязательствах имущественного характера, а также о результатах проверки этих сведений. Возможны и иные дополнения, однако безграничное их расширение нецелесообразно.

К тому же, нужна дополнительная проработка отдельных элементов методики и особенностей ее применения на практике. В качестве основных можно выделить следующие:

- необходимость повышения качества учетно-кадровой работы в ФОИВ, в первую очередь в плане достоверности, полноты и оперативности обновления персонифицированной учетно-кадровой информации. Без решения этих вопросов методика будет давать в лучшем случае неполные, а в худшем – искаженные результаты;
- возможность ознакомления по решению руководства ведомства всех потенциальных объектов изучения с набором показателей и критериев их оценки. Это станет мощным стимулом к самосовершенствованию и повышению кадрового потенциала для руководителей и тех, кто хочет сделать служебную карьеру. В результате улучшится качество работы конкретного федерального органа в целом;
- дополнение методики индивидуальными характеристиками (аттестациями), подготовленными на основе специально подобранных и структурированных показателей, а также разделов (полей), обязательных для заполнения. Например: успешность или неуспешность участия в значимых операциях и мероприятиях; высокая или низкая мотивация к достижению целей ведомства; предрасположенность к конкретным видам деятельности (оперативная, штабная, обеспечивающая, научная, другая); степень выраженности лидерских качеств у руководителя; конкретный вклад в результаты работы возглавляемого органа или его структурного подразделения; морально-психологический климат в подразделениях и т.п.;
- наличие для каждого ФОИВ методик оценки результатов деятельности возглавляемых ими коллективов для повышения объективности оценки руководителей по показателю «результаты работы». Такая работа уже осуществляется в МЧС России, Федеральной службе судебных приставов и ряде иных министерств и ведомств.

В современных условиях крайне важны учет инновационного потенциала руководителей, их способности к новому, стремление к внедрению современных методов управления. Это необходимо для того, чтобы знать индивидуальные качества кандидата для назначения на конкретную должность, требующую определенных компетенций руководителя, и с высокой степенью вероятности прогнозировать успешность его деятельности на такой должности.

Параллельно следует решить ряд организационных и технических вопросов. В частности, разработать необходимую нормативную и методическую базу практического использования методики, научить кадровых работников ФОИВ правильному ее использованию.

Требуется подготовить унифицированное и сертифицированное с точки зрения обеспечения сохранности информации и защиты персональных данных программное обеспечение, которое снизит трудозатраты на организацию и пополнение базы данных, а также даст возможность получения необходимой информации для пользователя в режиме on-line.

Елена ЛИТВИНЦЕВА, Ирина РАССКАЗОВА

Планирование деятельности: приоритеты и алгоритм реализации

Елена ЛИТВИНЦЕВА
– заместитель директора Института научных исследований и информации РАГС, кандидат социологических наук, доцент

Ирина РАССКАЗОВА
– кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС

Эффективность работы государственного органа и его сотрудников определяется «управленческой прибылью», которую организация получает благодаря согласованности стратегических корпоративных целей и оперативных задач, оптимизации организационной структуры, освоению новых методов стратегического планирования.

Реализуемая в настоящее время модель административного регламентирования предполагает четкую взаимосвязь деятельности государственного органа, его структурных подразделений и конкретных должностных лиц при исполнении государственной функции посредством:

- административного регламента государственного органа, опре-