щих каждого федерального округа встречаются свойства мышления, работоспособность, ответственность. Редко (в одном из федеральных округов РФ) – аккуратность, свойства восприятия, свойства воображения, особенности темперамента (СФО), свойства памяти (ЮФО).

4. В ЮФО выявлена одинаковая частота предъявления дополнительных требований к инициативности и исполнительности государственных служащих (по 4,3% соответственно). В обобщенной картине по РФ эти качества имеют разную популярность: инициативность рассматривается как одно из наиболее популярных, а исполнительность – как одно из наименее популярных качеств для государственной службы. Вместе с тем такие качества как креативность и противоположная ему по смыслу консервативность – определяются как желательные качества служащих в пяти федеральных округах.

5. Заслуживает внимания факт определения повышенных требований к морально-нравственным качествам государственных служащих и кандидатов на государственную службу в четырех федеральных округах РФ.

В настоящий момент работа по определению, обоснованию, изучению дополнительных требований и критериев оценки профессиональных компетенций государственных служащих, их личностных и профессиональных качеств находится на начальном этапе. Отрадно, что несмотря на отмеченные трудности, в каждом федеральном округе накоплен положительный опыт в данной области.

Использование методологии системного подхода позволит на основе глубинного анализа содержания психологической структуры государственной службы, как профессиональной деятельности, уточнить, расширить и конкретизировать профессиограмму государственного служащего, показатели и критерии профессиональных компетенций, личностных и профессиональных качеств государственных служащих, методов и методик их комплексной оценки.

Это даст возможность служащему максимально полно и всесторонне раскрывать собственный профессиональный, деловой и личностный потенциал, удовлетворяя субъективные потребности и потребности службы (общества) в целом, а значит, повысит эффективность самой государственной службы, укрепит ее позитивный имидж в обществе.

Литература

1. Психология профессиональной деятельности / Под ред. А.А. Деркача. М.: Изд-во РАГС, 2007.
2. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. №112 // Российская газета. 2005. 3 февраля. №3689.
3. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: в ред. Указа Президента Российской Федерации от 22.01.2011 г. №82.
4. *Долгиев М.М.* Особенности и стимулирование труда государственных гражданских служащих: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2007.
5. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. М.: Наука, 1996.
6. *Карпов А.В., Терещенко Н.Г.* Психология управленческой деятельности. Монография. Казань: Изд-во Института экономики управления и права. Таглемат, 2006.
7. Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»: Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 // Российская газета. 2009. 13 марта. №4867.

Татьяна ЗЕРЧАНИНОВА, Ирина ШИТОВА

Социальный аудит эффективности деятельности государственной бюрократии

Татьяна ЗЕРЧАНИНОВА – кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Уральского института – филиала РАНХиГС, г. Екатеринбург

Ирина ШИТОВА – главный государственный таможенный инспектор (по правовому обеспечению) Экспертно-криминалистической службы – регионального филиала Центрального экспертно-криминалистического таможенного управления, г. Екатеринбург

Применение современных методов оценки труда приобретает особое значение в связи с реформой государственной службы и является одним из инструментов решения проблем управления в государственном секторе.

Наше исследование посвящено проблеме оценки эффективности деятельности государственных служащих органов таможенной экспертизы. Система таможенных органов нуждается в разработке критериев и показателей текущей оценки результативности и эффективности деятельности государственных служащих, поскольку в настоящее время требования к таможенной деятельности значительно возрастают в связи с увеличением международного товарооборота и транзитных перевозок и с эволюцией политико-экономических и социальных условий развития России.

Нами предложена методика текущей оценки эффективности деятельности государственных служащих органов таможенной экспертизы в соответствии с технологией социального аудита [1], которая позволяет осуществить диагностику и оценку эффективности деятельности государственных служащих и разработать практические рекомендации по совершенствованию данной системы оценки. Апробация методики проводилась на оценке эффективности деятельности государственных служащих Экспертно-криминалистической службы – регионального филиала Центрального экспертно-криминалистического таможенного управления г. Екатеринбурга (далее – ЭКС – филиал ЦЭКТУ Екатеринбурга или Служба).

Рассмотрим последовательно три этапа социального аудита.

Первый этап – разработка концептуальной модели оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Оценка эффективности деятельности государственных служащих включает в себя сопоставление результатов деятельности, достигнутых государственным служащим в ходе реализации целей и задач органа государственной власти с его компетенцией, с эталонными результатами, заданными на этапе планирования, когда на основе совокупности критериев и показателей выявляется степень достижения запрограммированных результатов, а также иная существенная, значимая информация, необходимая для принятия управленческих решений.

В разработанную нами модель входят следующие компоненты: цель оценки, предмет оценки, принципы, критерии, показатели, методы оценки.

Конечной *целью* оценки эффективности деятельности государственных служащих является разработка способов ее повышения, что, в свою очередь, должно привести к повышению эффективности деятельности структурного подразделения или всего государственного органа в целом.

Предметом оценки являются результаты деятельности государственных служащих в зависимости от содержания их деятельности.

Оценка эффективности деятельности государственного служащего должна соответствовать следующим базовым *принципам*: регулярность, объективность, независимость, комплексность, целевая направленность, дополняемость, целесообразность, последовательность, экономическая оправданность [2].

Выбор *критериев оценки* деятельности должностных лиц органов государственной власти должен быть основан на дифференцированном подходе к трем группам государственных служащих: руководители, специалисты, обеспечивающие специалисты [3]. Очевидно, что конкретные критерии оценки разрабатывают в каждом отдельно взятом органе государственной власти для каждой должности.

Для разработки *показателей эффективности* экспертной деятельности в таможенном деле мы предлагаем использовать «ключевые показатели эффективности» (Key Performance Indicator, KPI) – систему «измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанную со стратегическими целями компании. KPI – это количественные параметры, заранее выявленные, согласованные и отражающие главные факторы успеха ведомства или министерства» [4].

На IV квартал 2011 г. для ЭКС – филиала ЦЭКТУ Екатеринбурга официально были закреплены следующие четыре показателя:

1. Доля охвата экспертными исследованиями товаров в общем количестве товарных позиций ТН ВЭД ТС – 56,0%;

2. Доля экспертиз, выявивших недостоверное декларирование товаров и подделку документов, содержащих сведения о товарах и транспортных средствах, в общем количестве экспертиз, назначенных таможенными органами при осуществлении ТК – не менее 20,0%;

3. Доля экспертно-исследовательских работ, которые невозможно выполнить, в общем количестве экспертно-исследовательских работ – не более 0,9%;

4. Доля экспертно-исследовательских работ, выполненных выносными подразделениями в пунктах пропуска через таможенную границу РФ, в общем количестве экспертно-исследовательских работ – не менее 29,0%.

К сожалению, эти показатели не способны дать исчерпывающую оценку эффективности исследуемого таможенного органа. При разработке системы ключевых показателей необходимо использовать принцип «пирамиды показателей», когда цели деятельности Службы трансформируются в цели деятельности ее структурных подразделений, а затем – в показатели деятельности каждого конкретного служащего. Каждый служащий должен осознавать, каким образом выполнение его показателей формирует общий результат.

Детальную классификацию методов оценки эффективности деятельности служащих предложила Л.И. Воронина [5]:

– *качественные методы*: метод экспертной оценки результатов деятельности, метод групповой дискуссии, метод «глубинного интервью» (key informant interview), групповые фокусированные интервью, прямое наблюдение, мини-опросы, деловая игра, экзамен;

– *количественные методы*: система квалификации по порядку, или метод рангового порядка, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, система графического профиля;

– *комбинированные методы*: тестирование (профессиональное), метод суммируемых оценок, метод фотографии рабочего дня, метод ранжирования служащих.

Вопрос о выборе методов оценки решается в зависимости от того, в каких целях осуществляется оценка эффективности деятельности государственных служащих. Обычно совмещают несколько методов. В лю-

бом случае, выбранный метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя.

Второй этап социального аудита – оценка эффективности деятельности служащих.

На этом этапе осуществлялась интегральная оценка вклада конкретного служащего в деятельность ЭКС – филиала ЦЭКТУ Екатеринбурга, включающая разработку ключевых показателей эффективности по группам и категориям должностей на базе показателей ЦЭКТУ, разработку норм, где это возможно, по каждому показателю, а также расчет результативности служащего с учетом удельной значимости каждого показателя и норм, а при их отсутствии – на основе экспертной оценки определения уровня проявления показателя.

Наиболее оптимальная периодичность текущей оценки эффективности деятельности служащих – календарный месяц. В первых его числах непосредственный руководитель обсуждает со своими подчиненными значения ключевых показателей эффективности, которые государственный служащий должен достичь к концу месяца. Степень достижения плановых значений показателей оценивается непосредственным руководителем по итогам истекшего месяца. Кроме того, на этом этапе выявляются препятствия, повлиявшие на эффективность государственного служащего, личные потребности служащих и определяется размер материального стимулирования за достижение запланированных результатов.

В ЭКС – филиале ЦЭКТУ Екатеринбурга существуют должности государственной гражданской службы и должности службы в таможенных органах, которая является особым видом государственной службы граждан Российской Федерации, осуществляющих профессиональную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов РФ. Штатная численность Службы составляет 33 единицы, в том числе: 2 сотрудника, 3 работника и 28 федеральных государственных служащих, из них экспертов – 21.

В мае 2011 г. разработанная нами методика прошла апробацию в тестовом режиме в структурных подразделениях Службы, как экспертных, так и вспомогательных.

В соответствии с дифференцированным подходом к оценке эффективности деятельности служащих нами были выделены три группы государственных служащих: руководители, эксперты, специалисты вспомогательных подразделений. Для каждой группы сформулированы специальные показатели. Для формулировки показателей использовались нормативные документы, содержащие показатели эффективности деятельности ЦЭКТУ и его структурных подразделений и их значения: Приказ ФТС РФ «Об утверждении Порядка осуществления материального стимулирования должностных лиц территориальных органов Федеральной таможенной службы» от 11 октября 2007 г. № 1258, Письмо ФТС России от 29 июня 2007 г. № 10-109/24349 «О направлении методических указаний», Письмо ЦЭКТУ от 06 июля 2009 г. № 01-15/1370 «О прогнозных значениях показателей эффективности деятельности ЦЭКТУ на 2010-2012 годы».

По итогам апробации методики мы провели экспертное интервью о достоинствах и недостатках использования предложенной модели. Были опрошены начальник, заместитель начальника ЭКС – филиала ЦЭКТУ Екатеринбурга и руководители структурных подразделений.

В качестве положительных моментов эксперты назвали следующие:

– желаемые результаты стали более осязаемыми для должностных лиц;

– определение приоритетов позволило более грамотно распределять свое служебное время;

– заранее определенные источники информации о степени достижения результата исключили субъективизм;

– подчиненные и руководители получили взаимную «обратную связь»;

– четкое планирование и обсуждение ключевых показателей эффективности явилось дополнительным мотивирующим фактором для должностных лиц.

В качестве отрицательных моментов были отмечены:

1. Некоторые должностные лица оказали сопротивление внедрению предложенной модели, посчитав ее излишней контролирующей мерой со стороны руководства.

2. Некоторые виды работ и областей деятельности было трудно правильно оценить и сформулировать по ним желательный результат.

3. Увеличение канцелярской работы. Руководители структурных подразделений указали на необходимость дополнительных временных затрат при уже значительном объеме заполняемой статистической отчетности.

4. Некоторые руководители испытали затруднения, поскольку не имеют соответствующих управленческих навыков, позволяющих реализовать предложенную модель.

5. Существующая система оплаты труда закреплена на нормативном уровне и подкреплена соответствующими объемами государственного финансирования. Для материального стимулирования с использованием технологии KPI нет бюджетных средств, привлечение дополнительного внебюджетного финансирования запрещено.

Третий этап социального аудита – разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы оценки.

1. В целях установления связи между выполнением показателей и материальным и нематериальным стимулированием, а также формирования личной ответственности госслужащих за недостижение результатов деятельности руководству Службы следует усовершенствовать систему стимулирования госслужащих: переменная часть оплаты труда должна быть привязана к выполнению запланированных

показателей. Необходимо активнее применять нематериальное стимулирование по результатам работы, а не по стажу или другим критериям (поощрение высокой личной и групповой эффективности в соответствии с установленными целями и показателями).

2. Усовершенствовать систему планирования деятельности госслужащих. В процессе планирования непосредственный руководитель устанавливает должностным лицам конкретные задачи и приоритеты. Это потребует правильного использования служебного времени, развития навыков тайм-менеджмента, а для руководителей структурных подразделений также и навыка делегирования полномочий своим подчиненным.

3. Установить соответствие поставленных задач ресурсному обеспечению, ситуативным изменениям, фактическим возможностям достижения запланированных результатов. Предлагаемая методика предусматривает возможность коррекции задач и показателей в зависимости от условий. Руководитель всегда должен наблюдать за процессом выполнения установленных показателей, при необходимости влиять на процесс, оказывая методическую и практическую помощь подчиненному в достижении поставленной задачи. В случае объективной необходимости показатели могут быть скорректированы, чтобы отвечать требованию достижимости.

4. Следует решить проблему сопротивления вводимым изменениям, которые продемонстрировали некоторые государственные служащие еще в процессе экспериментального внедрения модели KPI. Прежде всего люди должны быть подробно проинформированы о вводимых новшествах, причем не только в форме общих совещаний, но и в виде индивидуальных разъясняющих бесед. Кроме того, преодолевать сопротивление изменениям будет гораздо легче, если модель оценки эффективности найдет свое отражение в локальном нормативном документе.

Литература

1. Социальный аудит: Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Шулуса, Ю.Н. Попова. М.: Издательский дом АТиСО, 2008.
2. *Марченко И.* Методология оценки результатов труда в органах власти и управления // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 10. С. 4-12.
3. *Горб В.Г.* Методологические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2011. № 3. С. 13-22.
4. *Зорина Э.* Использование технологии «ключевые показатели эффективности» на государственной службе // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 55-58.
5. *Воронина Л.И.* Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих: методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. М., 2010. С. 47-65.

Кадровая политика. Что читать

Антошина Н.М. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации: административно-правовые проблемы / Антошина Наталья Михайловна. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2011. – 160 с.

В издании исследуются административно-правовые проблемы формирования кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации. Рассмотрены принципы формирования кадрового состава, дана оценка его состояния, выявлены тенденции развития.
Особое внимание уделено исследованию правовых характеристик кадровой работы. Сформулированы предложения по совершенствованию кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу, внедрению ротации в государственных органах, а также проведению мониторинга применения законодательства по формированию кадрового состава.
Представляет интерес для научных работников и специалистов-практиков.

Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. – М.: ИД «ДЕЛО» РАНХиГС, 2011. – 124 с.

Учебное пособие призвано не только обеспечить будущих менеджеров систематизированными знаниями в области управления персоналом, но и сформировать у них четкое представление о современных тенденциях и приоритетах в управлении человеческими ресурсами, а также помочь им овладеть навыками по подбору, использованию и развитию человеческих ресурсов, необходимыми для успешной работы в конкурентной среде.
В пособии систематизирован обширный практический материал, поэтому оно будет полезно как студентам, изучающим менеджмент, так и слушателям программ MBA, руководителям и специалистам кадровых служб, участвующим в формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Управление настроем персонала в организации: учеб. пособие для вузов / Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 287 с.

В учебном пособии раскрыта суть организационного поведения в фирме, на предприятии, в учреждении, показаны специфика сложного управленческого труда, способы выявления и воздействия на настрой персонала. На основе научного подхода к разработке и реализации кадровой политики в организации определены условия управления персоналом, заданы оптимальные мотивационные ориентиры.
Издание рассчитано на студентов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент», а также может быть полезно специалистам и практикам, которые занимаются разработкой методик управления персоналом, руководителям организаций и ученым, разрабатывающим проблемы управления человеческими ресурсами.