правительства Волгоградской области установить инфокиоск, с помощью которого можно получить информацию о графике личного приема граждан, адресах исполнительных органов государственной власти, о нормативно-правовых основах организации работы с обращениями граждан в целом, а также обзорную информацию о работе с обращениями граждан к Губернатору Волгоградской области и в адрес Правительства Волгоградской области за календарные периоды.

Литература

1. *Кайль Я.Я., Епинина В.С.* Актуализация партисипативного подхода к формированию системы публичной власти в современной России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. № 33. С. 57–63.

2. Информация о поступлении письменных обращений граждан в Правительство Волгоградской области. Режим доступа: ag.volganet.ru/agavo/otdel_obr_gr/folder_3/.

3. Волгоградская область. Режим доступа: volganet.ru/volgobl/.

4. Доклад министра по делам территориальных образований Волгоградской области на заседании Общественного экспертного совета при Губернаторе Волгоградской области 13.08.2012. Режим доступа: uprt.volganet.ru/folder_1/text/folder_1.html.

УДК 35.08

Некрасов В.Н., Пивоваров И.В.

Современные механизмы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики

В статье рассматриваются проблемы государственной кадровой политики, способы их разрешения посредством разработки таких механизмов, как эффективный контракт и вовлеченность персонала.

Ключевые слова: эффективный контракт, вовлеченность, государственная кадровая политика.

Обеспечение эффективной кадровой деятельности в бюджетном секторе – одна из важнейших проблем для любого государства и общества. Как свидетельствуют последние исследования в области кадровой политики, в настоящее время в России имеется существенный дефицит управленческих кадров. В связи с этим становится актуальной разработка новых механизмов реализации государственной кадровой политики, которые бы обеспечили подготовку управленческих кадров с учетом современных социально-экономических реалий.

Выделяют два основных подхода к определению государственной кадровой политики: деятельностный и политико-административный.

В рамках деятельностного подхода государственная кадровая политика выступает как деятельность, кадровая работа, определенная система действий и отношений, подразумевающая реализацию профессиональной трудоспособности. Данный подход предполагает превалирование планов, программ и правил действий и мер, текущих прагматичных задач. Однако дан-

ный подход не позволяет в полной мере рассматривать государство как основной субъект кадровой политики и не позволяет выделить главные аспекты в государственной кадровой политике – стратегию, принципы и механизмы работы с кадрами.

Политико-административный подход рассматривает государственную кадровую политику как одну из составляющих социальной политики – стратегию воспроизводства кадрового потенциала страны, являющуюся инструментом управления.

Как показывает опыт зарубежных стран, эффективная кадровая политика основывается на кластерном подходе к подготовке управленческих кадров, который, в свою очередь, предполагает разработку новых инструментов управления персоналом. Без этого условия представляется затруднительным разрешение имеющихся проблем государственной кадровой политики и, как следствие, повышение эффективности ее реализации на различных уровнях. Особенно актуальным, в этой связи, становится внедрение эффективного контракта как инструментария ликвидации теневых антимодернизационных отношений в сфере государственной кадровой политики и исследование вовлеченности персонала организации, являющейся индикатором оценки перспектив применения эффективного контракта.

Несмотря на то, что существуют определенные нормативно-правовые акты, устанавливающие порядок оценки эффективности деятельности чиновников, мы считаем, что действующая в настоящее время модель государственной кадровой политики является неэффективной и характеризуется следующими проблемами:

- неэффективность реализации действующих механизмов продвижения управленческих кадров;
- присутствие теневых антимодернизационных отношений в данных механизмах.

Неэффективность реализации действующих механизмов продвижения управленческих кадров заключается в том, что государство не формирует рыночные институты развития человеческого капитала, а в рамках их – подготовку управленческих кадров, адекватную рыночным отношениям и соответствующую интересам государства в условиях глобализации. Те же институты, которые имеются на данный момент, функционируют недостаточно эффективно [1].

Это обусловлено тем, что государство не формирует механизмы эффективной кадровой политики, а формирование кадрового резерва организации проводят исключительно в собственных интересах. Этот интерес в условиях неразвитых конкурентных отношений зачастую не совпадает с интересами общества в развитии человеческого капитала. В настоящее время в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ было подготовлено более 73 тыс. управленцев, из них 13 тыс. чел. прошли стажировку за рубежом в США, Японии, Германии, Франции, Голландии, Норвегии и Финляндии [2]. До 2007 г. обу-

чение оплачивалось полностью из бюджета, сейчас государство финансирует чуть менее 70 % его стоимости. Вместе с тем, по оценке директора департамента экономики соцразвития и приоритетных программ Минэкономразвития Г. Махаковой из этой численности лишь 200-300 выпускников ежегодно приходят на работу в органы государственного и муниципального управления [3], что свидетельствует о напрасном использовании большей части денежных средств, выделенных государством на реализацию данной программы.

Согласно данным официального сайта Президента РФ из списка «первой сотни» резерва управленческих кадров с 2008 г. по 2012 г. повышение по службе получили 77 резервистов [4]. Вместе с тем, детальное изучение истории назначений свидетельствует о том, что многие из них либо слабо взаимоувязаны с нахождением в президентском резерве, либо не обеспечивают реальной ротации управленческих кадров.

Другой инициативой по продвижению управленческих кадров по службе является предложение Открытого правительства по поиску кадров на должности заместителей министра посредством проведения публичных конкурсов с использованием рейтингового голосования в Интернете. В эксперименте принимали участие Росстат, Роспотребназдор, Роструд, Минтранс и Минэнерго, которые предложили на конкурс должности заместителя министра. Открытым правительством совместно с Агентством стратегических инициатив и РАНХиГС были разработаны требования к кандидатам, которые помимо прочих включали опыт работы на руководящей должности не менее 7 лет и опыт работы в требуемой сфере.

Первый этап отбора претендентов должен был стартовать в сентябре 2012 г., однако конкурс не проводился и его материалы были переданы в Правительство РФ.

Помимо неэффективности функционирования механизма продвижения управленческих кадров другой проблемой государственной кадровой политики является присутствие теневых антимодернизационных отношений. Так, участник «первой сотни» президентского резерва управленческих кадров в категории «Представители науки, образования и общественных организации» Ю. Урличич был отстранен от должности генерального конструктора ГЛОНАСС и генерального директора «Российских космических систем» в связи с расследованием дела о хищении 6,5 млрд. руб.

Другой участник «президентской сотни», С. Малявина – бывший помощник экс-главы Минздравсоцразвития, проверяется в настоящее время Следственным комитетом РФ по делу о завышении стоимости выполнения государственного заказа, по которому было потрачена сумма денежных средств, втрое превышающая реальную стоимость работ (21,5 млн. руб. против 7,4 млн. руб.).

По нашему мнению, проблемы реализации государственной кадровой политики обусловлены тем, что государство в настоящий момент испытывает иллюзию самодостаточности подготовки управленческих кадров. Решением указанной проблемы является повышение эффективности реализации госу-

дарственной кадровой политики посредством разработки соответствующих механизмов.

Кадровая политика и программы ее реализации должны стимулировать позволять всем гражданам на основе равенства и без какой-либо дискриминации развивать и применять свои способности к труду как в целях удовлетворения собственных интеллектуальных потребностей, профессиональных устремлений, так и в интересах развития общества, в котором они живут и трудятся. Эффективность реализации государственной кадровой политики достигается посредством ее сведения в единую управляемую систему, построенную на одобряемых российским обществом профессионально-этических и нравственных ценностях [5]. Чтобы указанная система удовлетворяла необходимым признакам, ее работники должны быть организованы посредством установленных процедур, процессов, принципов, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Учитывая зарубежный опыт, государственная кадровая политика в России должна включать механизмы, обеспечивающие стимулирование работников на достижение результата, исключающие теневые антимодернизационные отношения и предполагающие наличие прозрачных стимулов карьерного роста. Таким механизмом, по нашему мнению, может являться эффективный контракт. Данный механизм является новацией и в настоящий момент еще не получил широкого применения.

Внедрение эффективного контракта подразумевает установление прямой зависимости заработной платы работника от эффективности его труда, что позволит сохранить кадровый потенциал и привлечь в образование и науку талантливых специалистов. Применение эффективного контракта призвано повысить конкурентоспособность государства как работодателя на региональном рынке труда и сопоставимость стоимости труда в государственном, муниципальном и частном секторах экономики.

Эффективным контрактом являются трудовые отношения между государственным или муниципальным учреждением и работниками, имеющие следующие характерные признаки [6]:

- наличие у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;
- система оценки эффективности деятельности работников;
- система оплаты труда, учитывающая сложность выполняемой работы, количество и качество затраченного труда;
- система нормирования труда работников;
- подробная конкретизация в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда с учетом отраслевой специфики.

Вспомогательным механизмом, обеспечивающим результативную работу кадров, в условиях внедрения эффективного контракта, является вовлеченность работников. Это обусловлено тем, что в России вопрос нематериального стимулирования персонала особенно актуален в условиях ограни-

ченности финансовых ресурсов многих компаний. Ввиду этого наглядная демонстрация ценности каждого сотрудника со стороны руководства и того, что с ним оно связывает будущее организации и готово идти на некоторые уступки в обмен на лояльность, доверительные и честные отношения на условиях взаимного уважения – необходимые условия продуманной и дальновидной кадровой политики.

Работник является вовлеченным в том случае, когда его организационное поведение соответствует трем ключевым индикаторам вовлеченности: «говорит» - всегда позитивно отзывается об организации в общении с коллегами и клиентами; «остается» – стремится остаться в организации на длительное время и разделяет ее ценности; «стремится» – прилагает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху организации [7]. Наличие всех трех индикаторов является основанием для включения сотрудника в категорию вовлеченных и в реальный человеческий капитал организации.

Вовлеченные работники испытывают заинтересованность в успехе организации, удовлетворены содержанием труда, рассматривают перспективу личного и профессионального роста, разделяют и развивают организационную культуру, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе [8]. Вовлеченные сотрудники не просто удовлетворены своей работой и лояльно настроены к организации, но и проявляют дополнительные усилия для достижения сверхрезультатов, следовательно они лояльны, удовлетворены и проактивны [9].

Вовлеченность определяется как усилиями организации, так и ее отдельного сотрудника. Существует несколько факторов создания вовлеченности [10].

Одним из них является общий микроклимат в организации, атмосфера диалога и открытости. В свою очередь, двойные стандарты, несоответствие обещаний и реальных дел со стороны руководства ухудшает вовлеченность. Значительно влияют на вовлеченность организационные традиции и личный пример неформальных лидеров – лидеры, проявляя искреннюю заинтересованность в делах организации, создают вокруг себя круг сотрудников-энтузиастов.

Другим существенным фактором вовлечения персонала организации являются механизмы информирования сотрудников о деятельности организации. В случае если в организации большое количество информации скрывается от широкого доступа, то уровень вовлеченности персонала будет крайне низким.

Эффективность системы управления является третьим фактором. Формирование межфункциональных рабочих групп, обмен опытом, наличие горизонтальных коммуникаций различного типа способствует увеличению вовлеченности персонала в процесс принятия решений. Отсутствие целей, четко обозначенных руководством, и понимания руководством перспектив развития организации способствует снижению вовлеченности. Опасаясь со-

вершения ошибки или неправильного выполнения задания, сотрудник предпочитает вообще ничего не делать в этих условиях.

Существенным фактором повышения вовлеченности выступает кадровая политика. Наибольшее влияние на вовлеченность сотрудников оказывают такие ее составные элементы как система подбора персонала и карьерного продвижения. В системе подбора должны учитываться не только опыт работы, образование и профессиональные качества кандидата, но и общее его отношение к своей профессии и труду в целом, в этом случае уровень вовлеченности в организации будет значительно выше.

Значительное воздействие на уровень вовлеченности персонала оказывает действующая система карьерного продвижения. Работники, отличающиеся высоким уровнем профессионализма и проявляющие активность должны регулярно продвигаться по служебной лестнице или, по крайней мере, получать возможность расширения круга выполняемых функций и полномочий. Важным при этом является сделать вовлеченность одним из непременных условий карьерного роста и исключить возможность для равнодушных сотрудников получать повышение. В целом, уровень работника в служебной иерархии тем выше, чем выше обычно уровень его вовлеченности, зачастую по причине того, что более высокий уровень управления предполагает получение доступа к большему количеству информации.

Основной эффект, получаемый организацией от вовлеченности персонала – повышение инициативности на более низких уровнях управления и, как следствие, повышение производительности труда. Это создает условия для формирования инновационной атмосферы в организации, способствующей появлению инновационных идей и их успешному внедрению. В том случае, когда инициатива исходит от рядовых сотрудников, когда они быстро понимают их суть, и оперативно включаются в их реализацию, то значительно сокращаются сроки внедрения инноваций. Более того, высокий уровень вовлеченности персонала улучшает морально-психологический климат в коллективе и удовлетворенность персонала своим трудом.

Таким образом, внедрение эффективного контракта выступает механизмом повышения эффективности реализации государственной кадровой политики и исключает теневые антимодернизационные отношения в деятельности организаций бюджетного сектора. В свою очередь, вспомогательным механизмом, который бы обеспечивал результативную работу кадров в условиях внедрения эффективного контракта, является вовлеченность работников, являющаяся комплексным показателем оценки состояния организационной культуры и потенциала ее развития. Вовлеченность персонала выступает существенным фактором успешного внедрения эффективного контракта и должна способствовать повышению мотивации персонала бюджетных учреждений к его исполнению.

Литература

1. *Щукина Т.В.* Программно-целевой метод реализации государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы // Вопросы экономики и права. 2011. № 1.

2. Информационный сайт Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. [Электронный ресурс]: http://www.pprog.ru/

3. Минэкономразвития РФ обучит менеджеров за границей // Российская газ. 2012. 24 июля. http://www.rg.ru/2012/07/23/maneger-site.html

4. Официальный сайт Президента РФ. http://www.kremlin.ru/

5. *Анисимов В.М.* Кадровая политика России: философская и функциональная основы // Вопросы философии. 2010. № 4.

6. *Юдкевич М. М., Подколзина Е. А., Рябинина А. Ю.* Основы теории контрактов: модели и задачи. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2002.

7. *Семянистая Е*. Ставка на вовлеченность // Штат. 2012. № 9.

8. *Свергун О.* Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 8.

9. *Хеллевиг Й.* Вовлеченность персонала в России: как построить корпоративную культуру … Хельсинки, 2012.

10. *Шумейко М.В.* Вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру на основании организационной миссии // Общество: политика, экономика, право. 2007. № 2.

УДК 339.92

Полуянова Е.И.

Транснациональные компании как носитель прямых иностранных инвестиций в ЖКХ

Рассмотрены подходы к пониманию роли транснациональных компаний в развитии мирового хозяйства.

Ключевые слова: транснациональная компания, прямые иностранные инвестиции, виды экономической деятельности, жилищно-коммунальное хозяйство.

Сегодня в Украине остро стоит вопрос о качестве услуг, в частности, в области водоснабжения и водоотведения. Поставщики коммунальных услуг ощущают острую потребность в финансовых ресурсах. Из-за недостатка собственных средств субъекты хозяйствования вынуждены прибегать к помощи государства или искать другие источники. Одним из вариантов привлечения дополнительных финансовых ресурсов является сотрудничество с транснациональными компаниями (ТНК) в области производства и распределения электроэнергии, газа и воды, где наблюдается существенное отставание от общемировых тенденций.

Процессы инвестирования в экономике Украины находятся сегодня в центре внимания ученых. Тем не менее, ощущается недостаток научно обоснованных инструментов. Для решения этой проблемы и с целью активизации сотрудничества с потенциальными инвесторами необходимо выявить и изучить мировые тенденции деятельности компаний и корпораций, владеющих мощным инвестиционным потенциалом.

Под транснациональной корпорацией (ТНК) понимается юридическое лицо (совокупность юридических лиц), имеющее следующие признаки [1]: