5. Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. М.: Эксмо, 2005;
6. Лидовская О. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. СПб: Питер, 2008;
7. Матанцев А. Эффективность рекламы. М.: Финпресс, 2002;
8. Токарев Б. Методы сбора и использования маркетинговой информации. М.: Юрист, 2001;
9. Щепакин М.Б. Экономика рекламной деятельности. Краснодар: КубГТУ, 2007. http://track.ruward.ru.
10. 2.Гудков С. Ключевые показатели эффективности для интернет-магазина // http://www.lobanov-logist.ru/library/360/59301/?print=Y
11. .Что такое ROI и зачем он нужен? //Habrahabr [Электронный ресурс] Режим доступа: http://habrahabr.ru/post/119427/
12. Болтнев И. 3 способа расчета окупаемости затрат (ROI) на контекстную рекламу //Воронка продаж: блог об интернет-маркетинге // http://salesfunnel.ru/sem/3-sposoba-rascheta-okupaemosti-zatrat-na-kontekstnuyu-reklamu/?utm_source=facebook&utm_medium =social&utm_campaign=3-sposoba-rascheta-okupaemosti-zatrat-na-kontekstnuyu-reklamu
13. 5. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2013. С. 187 - 195.
14. 6. http://track.ruward.ru/analytics
15. http://www.blogpr.ru/node/3418

УДК 35.08

Зелинский С.Э.

Механизмы комплексного оценивания государственных служащих

В статье предложена методика оценивания деятельности государственных служащих на основе различных показателей, для которых применены механизмы комплексирования разнородной информации.

Ключевые слова: комплексная оценка, государственные служащие, профессиональные качества, психологические свойства, результаты деятельности, эффективность, результативность, весовые коэффициенты.

Высокопрофессиональные кадры - истинный резерв повышения производительности труда и конкурентоспособности любой организации или учреждения. И от того, насколько эффективно будет организована деятельность каждого государственного служащего, зависит успех функционирования структурного подразделения и в целом государственного органа.

Практика сферы управления кадровым составом государственной службы постсоветских стран показывает, что функции кадровых служб по существу ограничиваются документальным сопровождением кадровых решений руководства государственного органа. Это, как правило, учетные задачи и действия по учету приема, перемещений, поощрений и увольнения государственных служащих, подготовке к конкурсному отбору и периодической аттестации, ведению статистики, направлению на обучение. В этих условиях достаточно сложно говорить о наличии системы управления, обеспечивающей профессиональное развитие государственных служащих на основе современных методик оценки кадров и планирования их карьерного роста, эффективное использование профессиональных качеств, личностных свойств и компетенций.

В целях совершенствования государственной кадровой политики в работу кадровых служб государственных органов требуется внедрение современных технологий кадровой работы, что обеспечит повышение эффективности сферы государственной службы и результативности деятельности государственных служащих.

Очевидно, что оценка свойств, качеств, компетенций и результативности государственного служащего позволит выявить и исправить слабые стороны его работы, что в итоге даст возможность повысить эффективность деятельности государственных органов. При характеристике кадрового потенциала государственной службы необходимо учитывать существенные различия критериев оценки отдельных государственных служащих и кадрового корпуса государственного органа в целом.

В работе [1] описан опыт исторического развития оценки персонала, что лишний раз подчеркивает необходимость научно-обоснованного подхода и использования методов оценки государственных служащих на всех этапах социально-экономического развития страны. В исследовании [2] содержится краткий анализ работ, посвященных данной тематике, начиная с 20-х годов XX века, но основной анализ подходов к оценке персонала был сделан в работе [3].

В работе [4] определены условия успешности для проведения оценки персонала, что справедливо и для проведения оценки государственных служащих:

- оценка должна быть комплексной и охватывать различные аспекты деятельности и поведения;
- оценка должна быть периодическим и тщательно спланированным мероприятием, предсказуемым и неизбежным для государственных служащих;
- результаты оценки должны быть максимально объективны и восприниматься государственными служащими как справедливые;
- критерии оценки должны быть заранее известны, открыты и понятны государственным служащим;
- государственные служащие должны оцениваться независимо от частного мнения;
- на результаты оценки не должны влиять «ситуативные факторы»: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние в момент оценки и т.д.;
- оценочные мероприятия должны естественным образом встраиваться в систему кадровой работы государственного органа.

Существует несколько подходов к оценке персонала, которые могут быть применены и к оценке государственных служащих. В настоящее время все чаще обращают внимание на комплексный и системный подходы [5]. При всей близости этих подходов, они имеют различия, которые следует отметить, поскольку иногда данные подходы употребляют как взаимозаменяемые.

Под оценкой персонала с позиции комплексного подхода предлагается понимать обобщающую оценку, при формировании которой разнородные оценки объединяются в один интегральный показатель. Ее основное преимущество в том, что оценки по определенным компонентам имеют свои ограничения, а обобщение их в комплексном подходе делает ее более полной и точной. При комплексировании объединяются положительные аспекты одних оценок (методов) и сглаживаются недостатки других.

Для государственной службы остановимся на компонентах двух разновидностей комплексного подхода к оценке персонала: Бизюковой И.В. [5] (содержание, методы, процедура оценки) и Лифшица А.С. [6] (содержание, субъект, период оценки, степень охвата деятельности).

По степени охвата деятельности государственного служащего оценка также может быть комплексной, т.е. рассматривать деятельность с позиции всего объема выполняемых

государственным служащим функций, или локальной, когда его деятельность рассматривается с позиции какой-то отдельной функции.

Понятие «комплексная» можно встретить в понимании оценочной информации [7], которая находит выражение: в выборе комплекса характеристик объекта оценки; в привлечении различных субъектов оценки; использовании взаимодополняющих методов оценки; в совокупном использовании как качественной, так и количественной информации о персонале. Поэтому не следует путать частные понятия «комплексности» с более глобальным комплексным подходом к оценке персонала.

Для государственной службы предлагается использовать систему оценочных критериев, которая предназначена для оценки государственных служащих и состоит из следующих показателей:

1. Набора профессионально важных качеств (компетенций), в том числе групп социально-личностных, управленческих, мотивационных и профессиональных качеств, а также показателей квалификационно-образовательного уровня;
2. Набора показателей результатов деятельности (эффективности и результативности), в том числе показателей качества и сложности труда.

Например, в конце 2013 года Минтруда Российской Федерации было определено, что система комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственного служащего включает оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа государственной службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков квалификационным требованиям к должности государственной службы, его профессиональных качеств модели профессиональных качеств, а также оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного служащего показателям эффективности и результативности, включая общественную оценку [8].

Большой проблемой на сегодняшний день является несопоставимость оценок по свойствам государственных служащих (оцениваются в баллах) и по результатам деятельности (оцениваются в специальных единицах). Несовместимость оценок по критериям не позволяет корректно производить с ними любые математические действия и рассчитывать по ним общую интегрированную оценку.

Следует различать взаимосвязанные понятия «важность» и «значимость» критерия оценки. Важность критерия определяется целесообразностью его применения при оценке конкретных групп должностных лиц (определяется косвенно через ценность информации о государственном служащем, которую можно получить, применяя этот критерий). Значимость критерия - это уровень критерия, который является достаточным государственному служащему для компетентного выполнения им своих обязанностей.

Существует несколько математических методов, используемых при комплексировании информации (оценок) показателей [9]. Число этих показателей обычно меньше, чем многообразие свойств. Единичные показатели качества - это меры лишь тех свойств, которые представляются существенным при рассмотрении качества объекта (явления) под вполне определенным углом зрения [9]. Таким образом, уже на уровне единичных показателей качества можно сформировать некоторое упрощенное представление о качестве объекта (явления) или модель качества.

С практической точки зрения в [8] под комплексной оценкой государственного служащего понимается интегральная оценка квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности служебной деятельности с соответствующими весовыми коэффициентами (табл. 1).

Таблица 1. Пример использования весовых коэффициентов для различных видов комплексной оценки

Вид комплексной оценки	Весовые значения элементов комплексной оценки		
	Оценка квалификации	**Оценка профессиональных качеств**	**Оценка эффективности и результативности служебной деятельности**
Очередная комплексная оценка	0.2	0.3	0.5
Внеочередная комплексная оценка	0.2	0.3	0.5
Оценка при формировании кадрового резерва	0.8	0.2	0.0
Оценка при проведении конкурса на замещение вакантных должностей	0.8	0.2	0.0
Оценка по итогам испытания	0.2	0.4	0.4

При этом предложено рассматривать три группы профессиональных качеств (компетентностей) государственных служащих (табл. 2), а в модель профессиональных качеств для каждой должности (группы должностей) включать только 10 профессиональных качеств, в том числе 3 общих профессиональных качества и 7 профессиональных качеств, относящихся к прикладным и (или) управленческим.

Таблица 2. Типы оцениваемых профессиональных качеств (компетентностей) государственных служащих

Тип	Качества (компетентности)
Общие	• ориентация на результат • укрепление авторитета гражданских служащих • межличностное понимание, стиль общения
Прикладные	• сбор и анализ информации • качественная подготовка документов • ориентация на обеспечение защиты законных интересов граждан • творческий подход, инновационность • убедительность коммуникаций • работа в команде • саморазвитие • передача опыта и знаний
Управленческие	• планирование деятельности и ресурсов • постановка задач и организация деятельности • контроль и оценка исполнения • мотивация и развитие подчиненных • принятие управленческих решений • стратегическое видение • управление изменениями • публичные выступления и внешние коммуникации

Оценка профессиональных качеств (компетенций) может производиться через систему индикаторов или экспертами на соответствие требованиям по 4-балльной системе (табл. 3).

Таблица 3. Возможные значения оценок профессиональных качеств государственных служащих

Оценка		**Соответствие требованиям, предъявляемым к профессиональным качествам (компетенциям)**
2	3	Выше требований, предъявляемых к профессиональным качествам (компетенциям)
1	2	Соответствует требованиям, предъявляемым к профессиональным качествам (компетенциям)
0	1	Ниже требований, предъявляемых к профессиональным качествам (компетенциям)
-1	0	Не соответствует требованиям, предъявляемым к профессиональным качествам (компетенциям)

Вместе с тем, предложенный методический инструментарий [8] не учитывает ряда методических положений, связанных, например, с количественной оценкой образования, стажа, ученой степени и звания, опыта работы, научной деятельности, а также ряда психологических свойств и черт характера государственных служащих. Поэтому для получения более объективной оценки государственного служащего может использоваться комплексная модель, представленная на рис. 1, в которой приведена структура предлагаемых показателей оценки.

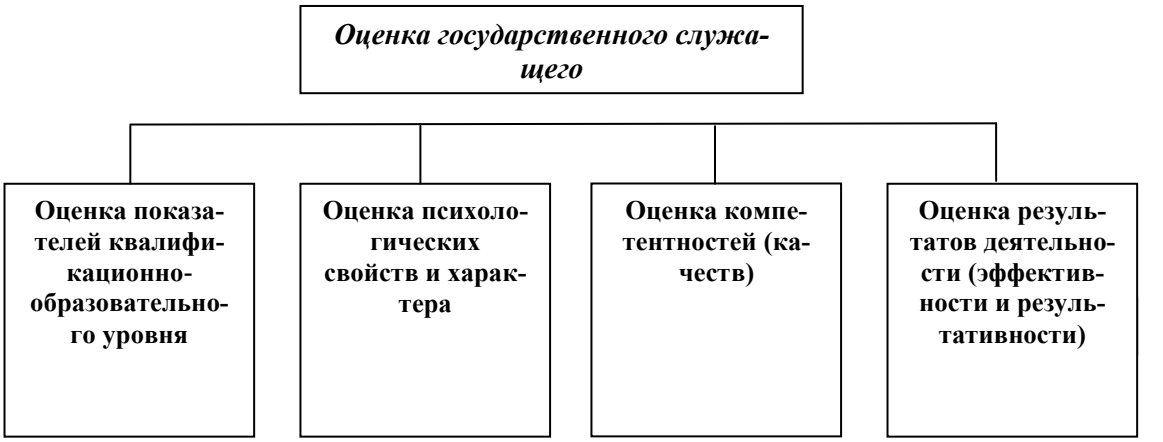


Рис. 1. Составляющие комплексной оценки государственного служащего

Исходя из общего похода к комплексированию информации (измерений), комплексная оценка государственного служащего может быть представлена в виде:

$$\mathbf{O_{гс} = u_1 \times O_{лкк} + u_2 \times O_{рд},}$$

где $\mathbf{O_{гс}}$ – комплексная оценка государственного служащего;

$\mathbf{O_{лкк}}$ – оценка личностно-компетентностных качеств;

$\mathbf{O_{рд}}$ – оценка результатов деятельности (эффективности и результативности);

$\mathbf{u_1, u_2}$ – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

Оценка личностно-компетентностных качеств государственного служащего состоит из суммы оценок свойств, качеств и компетенций:

$$\mathbf{О_{лкк} = \sum (g_i \times О_{кi})},$$

где $\mathbf{О_{лкк}}$ – оценка личностно-компетентностных качеств;

$\mathbf{О_{кi}}$ – оценки качеств и компетенций (квалификационно-образовательного уровня государственного служащего, психологических свойств и социотипа, корпоративных (системных), социально-личностных, профессиональных, управленческих, мотивационных компетенций);

$\mathbf{g_i}$ – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

В развернутом виде оценка личностно-компетентностных качеств государственного служащего имеет вид:

$$\mathbf{О_{лкк} = g_1 \times О_{коу} + g_2 \times О_{пх} + g_3 \times О_{ст} + g_4 \times О_{кк} + g_5 м О_{слк} + g_6 \times О_{пк} + g_7 \times О_{ук} + g_8 \times О_{мк},}$$

где $\mathbf{О_{коу}}$ – оценка квалификационно-образовательного уровня;

$\mathbf{О_{пх}}$ – оценка психологических свойств и характера (темперамент, направленность, тип мышления, интеллектуальные способности, волевые качества, эмоциональность, стрессоустойчивость, эмпатия и т.д);

$\mathbf{О_{ст}}$ – оценка социотипа;

$\mathbf{О_{кк}}$ – оценка корпоративных (системных) компетенций (связаны с миссией государственной службы, стратегией государственного органа, знаниями Конституции и нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность государственных служащих, государственного языка, основ ИТ на уровне пользователя);

$\mathbf{О_{слк}}$ – оценка социально-личностных компетенций (связаны с работой в команде, взаимоотношениями с коллегами и гражданами, лидерством, влиятельностью, коммуникабельностью и т.д.);

$\mathbf{О_{пк}}$ – оценка профессиональных компетенций (связаны с профилем деятельности, например финансовой, юридической, педагогической, медицинской и т.д.);

$\mathbf{О_{ук}}$ – оценка управленческих компетенций (оцениваются менеджерские способности в части ресурсов, финансов, персонала, навыки управления изменениями, принятия решений, организации и планирования);

$\mathbf{О_{мк}}$ – оценка мотивационных компетенций (ориентация на тип мотивации, его устойчивость).

В формировании оценки квалификационно-образовательного уровня государственного служащего предлагается учитывать следующие оценки [10]:

1. базового (основного) профильного высшего образования ($\mathbf{О_{бо}}$);
2. второго (третьего) высшего образования – дополнительного образования ($\mathbf{О_{до}}$);
3. знания иностранного языка ($\mathbf{О_{ин}}$);
4. окончания магистратуры по специальности «Государственное и муниципальное управление» или «Государственная служба» ($\mathbf{О_{маг}}$);
5. наличия ученой степени кандидата (доктора) наук ($\mathbf{О_{ус}}$);
6. наличия ученого звания (профессор, доцент, СНС) ($\mathbf{О_{уз}}$);
7. повышения квалификации (профессиональной компетентности) ($\mathbf{О_{квал}}$);
8. наличия научных работ (статей, книг, монографий, публикаций) ($\mathbf{О_{нр}}$);
9. стажа государственной службы ($\mathbf{О_{стгс}}$);
10. общего стажа работы ($\mathbf{О_{ст}}$);
11. коэффициента профессиональной перспективности на государственной службе ($\mathbf{О_{пп}}$).

Оценка результатов деятельности (эффективности и результативности) государственного служащего заключается в оценке ключевых показателей эффективности, определенных для него:

$$\mathbf{О_{рд} = \sum (q_i \times О_{кпэi}),}$$

где $\mathbf{О_{рд}}$ – оценка результатов деятельности (эффективности и результативности);

$\mathbf{O_{кпэi}}$ – оценки ключевых показателей эффективности государственного служащего (Key Performance Indicators - KPI), в том числе и общественная оценка (только для тех должностей государственных служащих, где это имеет место);

$\mathbf{q_i}$ – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

С методикой применения ключевых показателей эффективности государственного служащего на конкретном примере при оказании административных услуг подробнее можно ознакомиться в [11].

Для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителя государственного органа предлагается устанавливать не более 30 показателей эффективности и результативности, руководителей структурных подразделений государственного органа – не более 10 показателей, других государственных служащих – не более 5 показателей.

Таким образом, очевидно, что для объективной и справедливой оценки качеств государственных служащих и результатов их деятельности необходима система комплексного оценивания. Именно комплексирование различных показателей (оценок) позволит изменить устаревшие подходы к управлению кадровым составом государственной службы и повысить его эффективность.

Литература

1.Меньшиков Л.И. Оценка деловых качеств управленческого персонала. М.: Знание. 1975.

2.Токтыбеков А.А.. Теоретические основы механизма государственного управления (по материалам Республики Казахстан): Автореф. дисс. канд. юрид. наук: М.: МГЮА. 1995.

3.Бахтаиров А.В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента. Дисс. канд. экономических наук. Иркутск: 2002.

4.Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации: Учебное пособие. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ. 2004.

5.Персонал: как руководить организацией. Учебник: Пер. с англ./ Науч.ред.: В.А. Питателева, З.А. Лилеев. М.: Дека. 1993.

6.Бизюкова И.В. Кадры управления. Подбор и оценка. М.: Экономика. 1998. 150 с.

7.Маньков В.С., Собровина О.И. Профессиональные качества современного хозяйственного руководителя. М.: Знание. 1987.

8.Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [Электронный ресурс] // [сайт]. URL: http://www.rosmintrud.ru /ministry/programms/gossluzhba/4/

9.Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. Учеб. пособие. 3-е изд. М.: Изд-во Омега-Л. 2006.

10.Зелинский С.Э. Методика оценки квалификационно-образовательного уровня государственных служащих // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. №1.

11.Зелінський С.Е. KPI - на службу державній службі // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 2(54). С. 163−167.