

О ПРОБЛЕМАХ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена вопросам оценки качества и эффективности решений, принимаемых в органах управления. В работе выделены виды эффективности управленческих решений, приведены показатели, с помощью которых рекомендуется производить оценку качества и эффективности решений, выявлены проблемы, связанные с оцениванием управленческих решений органов государственной власти, предложены рекомендации по разрешению этих проблем.

Ключевые слова: *управленческое решение, качество управленческого решения, эффективность управленческого решения, оценка качества и эффективности управленческого решения, принципы оценки качества и эффективности управленческого решения.*

ABOUT THE PROBLEMS OF ASSESSING THE QUALITY AND EFFECTIVENESS OF DECISIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the evaluation of the quality and effectiveness of decisions taken in the management bodies. The paper highlights the types of efficiency of management decisions, provides indicators by which it is recommended to assess the quality and effectiveness of solutions, identified problems associated with the evaluation of management decisions of public authorities, and offers recommendations for resolving these problems.

Keywords: *management solution, quality management decisions, the effectiveness of management decisions, evaluating the quality and effectiveness of management decisions, to assess the quality and effectiveness of management decisions.*

Разработка и принятие решений занимает центральное место в управленческой деятельности. Подготовка и выбор решений представляет собой процесс, который объединяет все функции управления: планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы, который осуществляет лицо, принимающее решение, в рамках его компетенции, направленный на достижение поставленной цели. Государственное управленческое решение — выбор и обоснование определенной программы действий органов власти, которая ориентирована на объект управления, то есть человека, а также учитывающая его потребности и интересы [6, с. 257]. Решения являются важным

элементом государственного управления, они непосредственно определяют результативность проходящих в системе управления процессов. От качества и эффективности решений, которые принимают органы управления и властные структуры, зависит стабильность и устойчивость развития отдельной территории или страны в целом в стремительно меняющихся условиях [7, с. 15].

Процесс принятия управленческого решения необходимо рассматривать как систему двух взаимосвязанных, но одновременно самостоятельных стадий: теоретически найденного (разработанного) и практически реализованного решения. При этом оценка первой стадии происходит на основе параметров качества, а оценка второй — на основе критериев эффективности [3].

Под качеством управленческих решений следует понимать степень соотношения параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, которая удовлетворяет как его разработчиков, так и потребителей и обеспечивает возможность его эффективной реализации [4]. Эффективность решения можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов.

Для оценки качества принимаемого управленческого решения используют два подхода: личностный (или поведенческий) и математический подходы. Рассмотрим особенности каждого из этих подходов.

Личностный (или поведенческий) подход представляет собой использование психологических методов к анализу ситуации. Использование данного подхода определяется тем, в какой степени выражены личные и профессиональные качества лица, принимающего решение. Подобная направленность в процессе принятия решения имеет место быть тогда, когда руководитель применяет общие традиционные представления об управленческих системах в целом и стремится к интуитивной оценке ситуации. Большую результативность модель получает в тех случаях, когда рациональный анализ существующей ситуации невозможен и процесс принятия решения принимает деструктивный оборот.

Математический подход основан на минимизации всех рисков. Данная технология дает возможность применения новых подходов к принятию решений и более конкретного выражения так называемых «величин», характеризующих качество принятого решения [10, с. 35].

Эффективность управленческих решений может быть следующих видов: организационная, экономическая, социальная, технологическая и правовая. Организационная эффективность понимается как результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньших затрат времени. Экономическая эффективность рассматривается как соотношение полученных результатов к затратам, которые были потрачены на разработку и реализацию этого управленческого решения. Социальная эффективность управленческих решений предполагает создание адекватного морально-психологического климата в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения. Технологическая эффективность управленческих решений выражается в снижении трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания, внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии.

Правовая эффективность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей, в этом случае эффективность выражается в обеспечении безопасности, организации порядка, правовой защищенности. Экологическая эффективность управленческих решений выражается в обеспечении безопасности и охраны здоровья, санитарных норм и условий труда [8, с. 126].

Оценка эффективности реализованных управленческих решений осуществляется посредством использования количественных и качественных показателей. Количественные показатели оценки эффективности управленческих решений основываются на следующих постулатах:

- разработка и принятие управленческих решений являются процессами творческими;
- осуществление решения зависит от социально-психологических факторов;
- затрудняет оценку эффективности решения временной фактор, поскольку его реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет).

К качественным показателям оценки эффективности управленческих решений относят:

- степень научной обоснованности решения;
- многовариантность расчетов;
- ориентацию на исследование не только отечественного, но и зарубежного опыта.

Эффективность управленческого решения зависит непосредственно от его качественной разработки, а также от того, насколько оно реализовано поэтапно и в назначенный срок. Только в таком случае решение достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческого решения зависит как от качества процесса подготовки самого решения, так и от качества его осуществления. Эффективность как характерную черту реализованного управленческого решения следует определять как достижение поставленных целей и задач с минимальными затратами. Количественно эффективность решения возможно оценить с помощью таких переменных:

- затраты на разработку управленческих решений, а также на содержание аппарата управления;
- результаты управленческой деятельности, которые отражаются в изменении значений показателей, оценивающие состояние объекта управления.

При оценке эффективности управленческого решения должны соблюдаться следующие принципы:

- 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений;

- 2) объективность оценки управленческих решений;
- 3) обязательность оценки эффективности управленческих решений;
- 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- 6) учет особенностей организации при оценке эффективности управленческих решений [5, с. 251].

Таким образом, единая методика оценки качества управленческих решений в органах государственного управления отсутствует, хотя для оценивания эффективности управленческих решений органов власти имеются различные подходы и переменные.

Некоторые исследователи в теории и практике управления считают, что качественное решение обязательно будет эффективным, а также что решение, приведшее к эффективным результатам, было разработано с высоким уровнем качества. Однако эти умозаключения являются довольно спорными, так как:

- 1) некачественно разработанное управленческое решение при реализации может быть «вытянуто» хорошим, замотивированным исполнителем и привести к высокому уровню эффективности;
- 2) качественное решение может быть «завалено» исполнителем, который не замотивирован на высокие результаты деятельности организации.

Следовательно, значительная роль в повышении эффективности управленческих решений отводится исполнителю. Это значит, что начальным этапом в процессе реализации решения должен быть подбор исполнителей. Во многом от того, каким образом проведен подбор, будет зависеть результат решения. Первостепенной задачей руководителя при подборе исполнителей для реализации решения является сопоставление профессиональных способностей и деловых качеств менеджера, которые приведут к успешному и эффективному выполнению поручений и обязанностей и сведут к минимуму риск неисполнения или некачественного выполнения решения. С целью подбора исполнителя решения руководитель может использовать следующие методики:

- неформальной беседы,
- профессиональных и психологических тестов,
- биографических тестов,
- деловых игр,
- блиц-игр.

Независимо от выбора методики подбора исполнителей процесс подбора состоит из несколь-

ких стадий: подготовка, создание атмосферы доверия, основная часть, заключение, оценка и анализ полученных результатов. Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

На этапе подготовки руководителю следует проанализировать всю информацию о потенциальном исполнителе, доступную учреждению, а также выбрать методику подбора исполнителя, подготовить вопросы и критерии оценки кандидата.

На этапе создания атмосферы доверия в начале процесса подбора исполнителей на плечи руководителя ложится задача создания естественной, расслабленной обстановки, чтобы свести к минимуму волнение и напряжение кандидата, которые могут помешать ему раскрыть свои способности в полном объеме. Руководителю рекомендуется улыбнуться кандидату, предложить чай или кофе, присесть там, где ему будет удобнее, начать беседу на отвлеченные нейтральные позитивные темы и наладить визуальный контакт. После чего следует переходить к основной части процесса подбора исполнителей для реализации решений.

На этапе обмена информацией руководитель, используя ту или иную методику подбора исполнителей, собирает всю необходимую информацию о кандидате: факты из его жизни, предыдущий опыт работы, заинтересованность и желание исполнителя в реализации решения, его мнение о поставленной задаче. Одной из наиболее используемых методик подбора исполнителей является оценка личных ценностей и качеств через неформальную беседу. На основе всего объема информации, получаемой из беседы руководителей с исполнителями, от руководителей требуется внимательный и вдумчивый подход, который должен быть строго персонализирован. Не последнюю роль здесь играют профессиональные и психологические тесты. Профессиональные тесты помогут оценить способности и навыки, покажут слабые места и укажут направление, в котором следует поработать над собой исполнителю. В процессе прохождения такого теста кандидаты максимально приближаются к выполнению практических задач. Ожидаемое поведение исполнителя в коллективе и совместимость работы в команде в процессе реализации решения также возможно определить по результатам психологического тестирования. Использование биографических тестов при подборе исполнителей для реализации решений заключается в оценке и анализе личных, семейных отношений, особенностей интеллекта и мышления, интересов и хобби, уровня общительности и коммуникации. Вопросы в таких тестах связаны с фактами из жизни исполнителя и его прошлым

опытом работы. Кроме того, в этих целях может быть использована и методика деловой игры, во время которой проблемные ситуации обычно сопровождаются спонтанным обсуждением проблемы, а поиск их решения представляет больший интерес в плане совершенствования личности, а также развивает стрессоустойчивость кандидата. Плюсами использования такого метода оптимального подбора исполнителей для реализации решений, как деловая игра, является дополнение информации об исполнителе, возможность спрогнозировать его поведение в реальных рабочих ситуациях, подобрать для исполнителя индивидуальные мотиваторы, что повысит эффективность работы в выполнении решения, выявить исполнителя, чьи личностные особенности не соответствуют целям и задачам, направленным на реализацию решения, и чьи личностные особенности заведомо не соответствуют работе в коллективе. Все это минимизирует риски неисполнения или некачественного исполнения решений исполнителями.

В заключении процедуры отбора исполнителя руководителю следует быть доброжелательным, поблагодарить кандидата за уделенное время и внимание, объяснить ему дальнейшие действия и сроки рассмотрения его кандидатуры.

Оценка и анализ полученных результатов по потенциальному исполнителю осуществляются на основе сравнения полученных результатов по данным методикам.

Своевременный и правильный подбор исполнителей в органах управления определяет жизнеспособность и эффективность реализации решения.

В наиболее общем виде эффективность можно определить, как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов, поэтому для оценивания эффективности необходимо по заранее выбранным показателям выявить результаты реализации решения (к примеру, в частном секторе экономики таким результатом чаще всего становится прибыль), затем — затраченные на это ресурсы, а после соотнести эти две величины. Данная схема максимально подходит к частному сектору, но не может быть полностью применена к деятельности в государственном и муниципальном секторе управления. Население страны не имеет возможности в точности рассмотреть результат деятельности государственных органов власти. Вследствие этого государственные служащие чаще всего также не имеют возможности видеть итог реализованных управленческих решений.

Попытка разрешить данную проблему была предпринята в некоторых нормативно правовых актах, принятых в последнее время. В част-

ности, Постановление Правительства № 1284 от 12 декабря 2012 г. «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» раскрывает основные критерии и порядок оценки гражданами эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти и их структурных подразделений, учитывая качество предоставления ими государственных услуг¹. Оценка эффективности деятельности руководителей проводится гражданами по результатам предоставления государственных услуг.

В целях проведения оценки эффективности деятельности руководителей выявляется мнение гражданина о качестве предоставления государственных услуг на основе шкалы по 5-балльной системе по пяти основным критериям:

- 1) время предоставления государственных услуг;
- 2) время ожидания в очереди при получении государственных услуг;
- 3) время ожидания в очереди при получении государственных услуг;
- 4) вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг;
- 5) комфортность условий в помещении, при предоставлении услуг.

Мнение гражданина при этом выявляется посредством использования:

- устройств подвижной радиотелефонной связи;
- терминальных и иных устройств, которые расположены непосредственно в местах предоставления государственных услуг;

¹ Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и территориальных органов государственных внебюджетных фондов с учетом качества предоставления ими государственных услуг. О применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей : Постановление Правительства Рос. Федерации от 12 дек. 2012 года № 1284. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902385986> (дата обращения: 12.03.2019).

- опросов на Едином портале государственных и муниципальных услуг.

На официальных сайтах, предоставляющих государственные (муниципальные) услуги, размещается информация о том, как и по каким критериям, возможно оценить эффективность предоставленных услуг. Например, на сайте Пенсионного фонда Российской Федерации представлена информация о том, как осуществляется оценка эффективности предоставления государственных услуг в этой организации. Она производится по следующим критериям:

- время предоставления государственных услуг;
- время ожидания в очереди при получении государственных услуг;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставляются государственные услуги;
- доступность информации о порядке предоставления государственных услуг.

В отношении государственных услуг, предоставление которых осуществляется в электронном виде, гражданам дается возможность их оценки на всех стадиях предоставления:

- информирование о порядке получения государственных услуг,
- запись на прием,
- подача заявления,
- получение информации о ходе предоставления государственных услуг,
- получение результата их предоставления.

Оценка производится непосредственно после получения услуги. Мнение гражданина выявляется посредством использования:

- устройств подвижной радиотелефонной связи;
- терминальных и иных устройств, расположенных в территориальных органах Пенсионного фонда Российской Федерации;
- информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Мнения граждан об уровне предоставления государственных услуг обобщаются и анализируются с использованием автоматизированной информационной системы «Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг».

Данные примеры свидетельствуют о том, что государственные органы стремятся предоставить возможность оценивания населением государственных услуг. В свою очередь, анализируя итоги оценок, руководство государственных органов имеет возможность выявлять, насколько

эффективно были реализованы их управленческие решения.

Однако потребность в совершенствовании оценки эффективности управленческих решений в органах государственного управления продолжает быть актуальной проблемой. При внесении изменений в систему оценки эффективности деятельности органов государственного управления нужно также учитывать региональный и муниципальный уровни и, основываясь на местной проблематике, создавать оценочные критерии в соответствии с ситуацией. Такими оценочными критериями могут быть:

- бездействие власти в отношении развития какого-либо потенциального ресурса;
- нравственный критерий;
- реальность управленческих воздействий;
- правдивость и целесообразность управленческой информации и т. д.

Для того, чтобы получить объективное представление об эффективности управленческих решений органов государственного управления, необходимо совершенствовать процесс, который заключается в анализе функционирования соответствующих органов управления.

Совершенствование системы оценки эффективности управленческих решений органов

государственного управления следует осуществлять путем соблюдения условий, которые носят рекомендательный характер:

- анализ всех существующих критериев, процедур, методик, которые используются для оценки эффективности решений, выбор наиболее рациональной методики;
- совершенствование технологии сбора, а также обработки собранной информации, которая используется для оценки эффективности решений;
- разработать сеть информационных источников, которые расширят доступ органам государственного управления для предоставления возможности межрегионального и межмуниципального сравнительного анализа;
- разработать программу, под которой подразумевается поощрение за обеспечение достижения поставленных целей и желаемых результатов по отношению к эффективности деятельности органов государственного управления;
- совершенствовать законодательную базу, основной задачей которой является формирование и практическая реализация государственной политики в сфере планирования и развития системы предоставления государственных услуг;
- разработать систему информирования о государственных услугах, сроках их предо-

ставления, способах оценки данных государственных услуг.

При выполнении данных мер и рекомендаций государственный аппарат получит возможность проведения адекватной оценки качества и

эффективности управленческих решений, принимаемых в государственных органах, в которой в полной мере будет задействовано население страны как получатель государственных услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жигарь, О.В. К вопросу о процессе разработки решений в органах управления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского государственного университета. — 2013. — № 3. — С. 26—30.
2. Жигарь, О. В. Об эффективности муниципального управления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2004. — № 1. — С. 31—36.
3. Жигарь, О. В. О подходах к определению качества и эффективности управленческих решений в органах местного самоуправления / О. В. Жигарь, Е. Н. Семенчук // Вестник Челябинского университета. Сер. 8. Экономика. Социология. Социальная работа. — 2004. — № 1. — С. 75—79.
4. Жигарь, О. В. Условия и факторы качества управленческих решений органов местного самоуправления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2005. — № 1. — С. 25—33.
5. Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты / М. С. Козырев. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435807 (дата обращения: 12.02.2019).
6. Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты / Н. И. Морозова. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty> (дата обращения: 12.03.2019).
7. Начкебия, М. С. Теоретические аспекты исследования управленческой культуры в систему муниципальной службы / М. С. Начкебия. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-upravlencheskoj-kultury-v-sistemu-munitsipalnoy-sluzhby> (дата обращения: 16.02.2019).
8. Оценка эффективности управленческих решений. — URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/818.pdf> (дата обращения: 12.02.2019).
9. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения / В. Б. Ременников. — URL: <http://log-in.ru/books/upravlencheskie-resheniya-remennikov-v-b-menedzhment/#read> (дата обращения: 16.02.2019).
10. Салихов, Ф. Н. Критерии и методики оценки качества управленческих решений на предприятиях сферы услуг / Ф. Н. Салихов. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metodiki-otsenki-uslug> (дата обращения: 12.02.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Zhigar O.V. K voprosu o processe razrabotki reshenij v organax upravleniya [The question of the process of developing solutions in the management bodies]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2013, no. 3, pp. 26—30. (In Russ.).
2. Zhigar O.V. Ob effektivnosti municipal'nogo upravleniya [On the effectiveness of municipal government]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. Series 7. State and municipal administration], 2004, no. 1, pp. 31—36. (In Russ.).
3. Zhigar O.V. O podkhodax k opredeleniyu kachestva i effektivnosti upravlencheskix reshenij v organax mestnogo samoupravleniya [On approaches to the definition of the quality and efficiency of managerial decisions in local self-government bodies]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 8. Ekonomika. Sociologiya. Social'naya rabota* [Bulletin of Chelyabinsk University. Economy. Sociology. Social work], 2004, no. 1, pp. 75—79. (In Russ.).
4. Zhigar O.V. Usloviya i faktory kachestva upravlencheskix reshenij organov mestnogo samoupravleniya [Conditions and factors of quality of management decisions of local governments]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. State and municipal administration], 2005, no.1, pp. 25—33. (In Russ.).

5. Kozyrev M. S. *Prinyatie i ispolnenie gosudarstvenny'x reshenij: metodologicheskie i processual'no-pravovy'e aspekty* [Adoption and execution of state decisions: methodological and procedural-legal aspects]. Available at: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435807, accessed 12.02.2019. (In Russ.).

6. Morozova N. I. *Prinyatie upravlencheskix reshenij: e'ticheskie aspekty* [Management decision-making: ethical aspects]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty>, accessed 12.03.2019. (In Russ.).

7. Nachkebiya M. S. *Teoreticheskie aspekty' issledovaniya upravlencheskoj kul'tury' v sistemu municipal'noj sluzhby* [Theoretical aspects of the study of management culture in the system of municipal service]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-upravlencheskoj-kul'tury-v-sisteme-munitsipalnoj-sluzhby>, accessed 16.02.2019. (In Russ.).

8. *Ocenka e'ffektivnosti upravlencheskix reshenij* [Evaluating the effectiveness of management decisions]. Available at: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/818.pdf>, accessed 12.02.2019. (In Russ.).

9. Remennikov V.B. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Management solution development]. Available at: <http://log-in.ru/books/upravlencheskie-resheniya-remennikov-v-b-menedzhment/#read>, accessed 16.02.2019. (In Russ.).

10. Salixov F.N. *Kriterii i metodiki ocenki kachestva upravlencheskix reshenij na predpriyatiyax sfery' uslug* [Criteria and methods for assessing the quality of management decisions in the service sector]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metodiki-otsenki-uslug>, accessed 12.02.2019. (In Russ.).