

**ЛЕКЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА  
В ПОЖАРНОЙ ОХРАНЕ**

**ТЕМА 11. «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ  
~~УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПОЖАРНОЙ~~  
ОХРАНЕ»**

**ЗАНЯТИЕ 11.1. «ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ»**

# ВОПРОСЫ:

1. **Эффективность управленческих решений и ее составляющие**
2. **Виды оценки эффективности управленческих решений**
3. **Эффективность разработки и реализации управленческого решения**

## **Вопрос 1**

**Эффективность управленческих  
решений и ее составляющие**

# **КОНЦЕПЦИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Указ Президента Российской Федерации от 15 августа 2001 г. Пр-1496**

Построение демократического правового федеративного государства требует создания адекватной системы органов государственной власти и соответствующей ей целостной системы государственной службы, обеспечивающих реализацию функций государства, повышение эффективности экономики и развитие гражданского общества.

В Российской Федерации сложились конституционные основы государственной службы как важнейшего механизма государственного управления, принципиально отличающегося от действовавшей ранее административной системы управления.

Осуществляется подготовка нормативных правовых актов в сфере государственной службы. Приняты Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации», законодательные и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие отдельные виды федеральной государственной службы, а также государственную службу субъектов Российской Федерации.

**Вместе с тем современное состояние государственной службы Российской Федерации (далее именуется - государственная служба) характеризуется наличием ряда проблем:**

- отсутствие целостной системы государственной службы. Государственная служба и на федеральном уровне, и на уровне субъекта Российской Федерации осуществляется как служба в отдельном органе государственной власти;
- наличие противоречий в законодательстве о государственной службе;
- недостаточная эффективность деятельности органов государственной власти и их аппаратов;
- снижение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;

## Оценки работы министров

**Вопрос:** «Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5, насколько хорошо справляются с работой следующие министры российского правительства, где 1 – «очень плохо», а 5 – «отлично»» (закрытый вопрос, один ответ по каждому министру).

### Динамика оценок работы министров, средний балл

	◆ I кв. 14	◆ II кв. 14	◆ III кв. 14*	▼ I кв. 15*	◆ II кв. 15*	◆ III кв. 15*	◆ IV кв. 15*	◆ I кв. 16*	◆ II кв. 16*	◆ III кв. 16**	◆ IV кв. 16*	◆ I кв. 17*	◆ II кв. 17*
<b>Шойгу Сергей.</b> министр обороны (до 11.12 – Сердюков Анатолий)	4,42	4,41	4,63	4,68	4,67	4,67	4,68	4,70	4,67	4,69	4,73	4,69	4,58
<b>Лавров Сергей.</b> министр иностранных дел	4,24	4,28	4,57	4,65	4,55	4,62	4,67	4,67	4,66	4,64	4,67	4,69	4,65
<b>Пучков Владимир.</b> министр по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий	3,76	3,64	3,94	4,02	4,01	3,82	3,98	4,18	4,08	3,84	3,99	4,12	3,99

**Комплексный индекс открытости федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ)\***  
(приведены значения в пунктах, в скобках - прирост в местах по отношению к результатам 2015 года)

**I группа (безусловно открытые)**

МЧС России	<b>58,7 (+1)</b>
Минобороны России	<b>57,5 (-1)</b>
Россельхознадзор	<b>53,7 (+18)</b>

**II группа (скорее открытые)**

Роскомнадзор	<b>53,4 (+2)</b>
Минкультуры России	<b>52,8 (+18)</b>
МИД России	<b>52,7 (+5)</b>
Минкомсвязь России	<b>52,0 (+5)</b>
ФНС России	<b>51,9 (+1)</b>
Минюст России	<b>51,5 (+7)</b>
Ростехнадзор	<b>51,4 (+4)</b>
МВД России	<b>51,3 (+6)</b>
Минэнерго России	<b>50,7 (+10)</b>
ФАС России	<b>50,2 (-9)</b>

# ВЦИОМ рассказал о рейтингах силовых ведомств

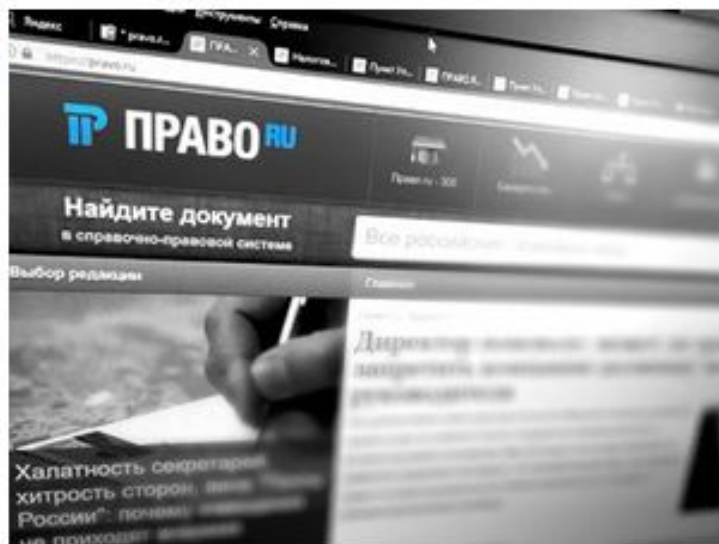
Министерство обороны и МЧС занимают первые строчки в рейтинге эффективности. Другие ведомства также показали положительную динамику работы. Данные исследования [приводит ВЦИОМ](#).

За год снизилась доля высоко информированных, то есть число ответов «хорошо знаю, специально интересуюсь» о деятельности ведомств. При этом Росгвардия увеличила суммарную долю слышавших о ней россиян.

Наибольший интерес у опрошенных вызывает деятельность Минобороны (30% – «хорошо знают», 68% – слышали), МЧС (27% и 70%), МВД (21% и 77%). В аутсайдерах числится ФСО (8% и 66%), СВР (7% и 79%) и Росгвардия (11% и 65%). Третье место занимает ФСБ. Самый низкий рейтинг у Генпрокуратуры.

«Уровень тревожности общества несколько вырос, при этом престиж правоохранительных органов, оценка эффективности их деятельности, даже несмотря на несколько снижающуюся информированность об их работе, – тоже растут. Пока еще непросто оценить работу Росгвардии (хотя ситуация меняется в позитивную сторону) и традиционно одна из самых закрытых для оценок россиян – Служба внешней разведки. Наибольший прирост Индекса мы фиксируем у ФСБ – работа чекистов в последнее время кажется для наших граждан менее заметной, но более эффективной», – отмечает генеральный директор Фонда ВЦИОМ, кандидат психологических наук Константин Абрамов.

При этом службу в силовых ведомствах для своих детей в будущем рассматривают как желанное место работы 62% россиян.



## ЭФФЕКТ

– это результат, полученный в результате каких-либо действий (*может быть как положительный, так и отрицательный*)

## Качество управленческого решения

– это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя или потребителей и обеспечивающих возможность его реализации



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ

– мера достижения поставленной цели (*используется только для оценки пользы от предпринятых действий*)

# Эффективность управленческого решения

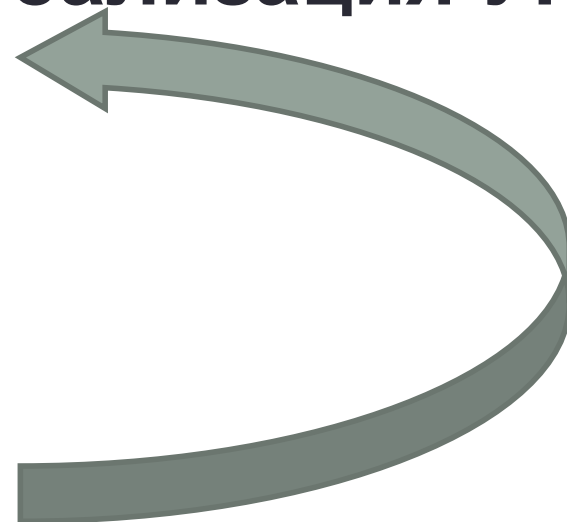
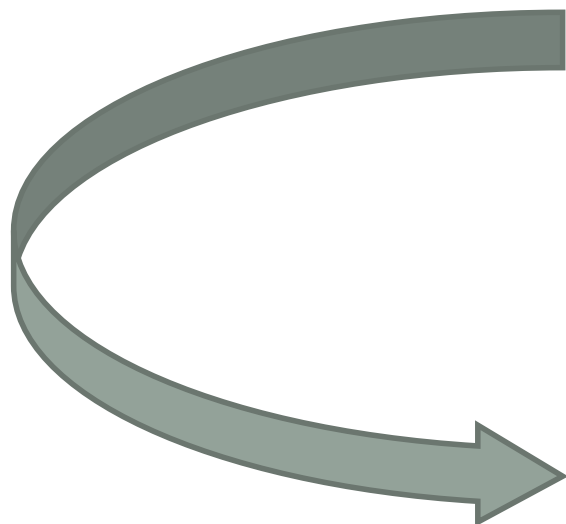
– результативность ресурсов, полученная в результате разработки и реализации управленческого решения

**Разработка УР**



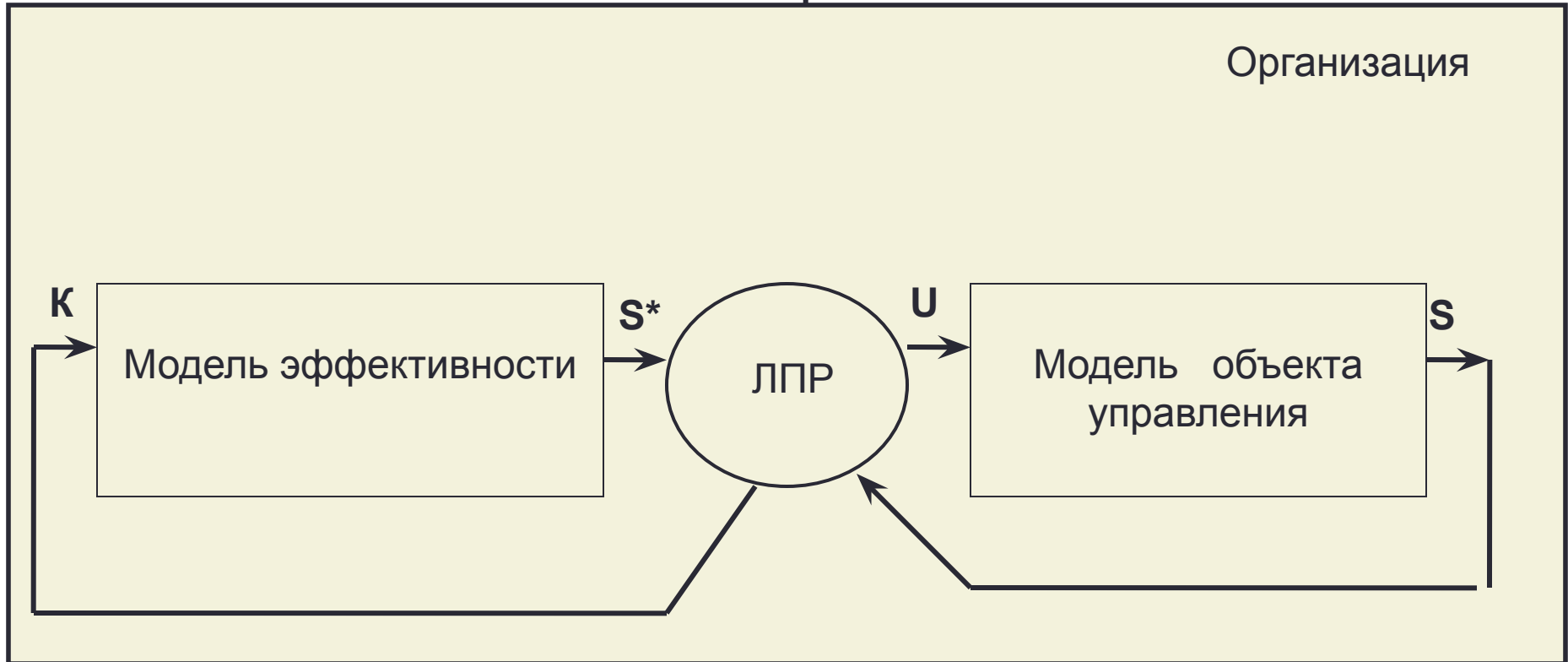
**Реализация УР**

**Принятие УР**





# Эффективность деятельности организации



$K$  — множество показателей эффективности,

$U$  — управляющее воздействие,

$S$  — множество текущих значений показателей эффективности,

$S^*$  — множество желаемых состояний показателей эффективности

В 2016 году из общей штатной численности МЧС России (**288 572 ед.**) возможно не использовать **37 103 ед.** (12,8% от всей штатной численности МЧС России)

Предполагаемая экономия денежных средств в год составит **15,1 млрд. руб.** из них по должностям:

Военнослужащих – 480 ед. X 51 610 руб. X 12 мес. = 291,4 млн. руб.

Сотрудников ФПС – 14 708 ед. X 49 800 руб. X 12 мес. = 8754,2 млн. руб.

Работников ФПС – 17 715 ед. X 21 500 руб. X 12 мес. = 4570,4 млн. руб.

Гражданского персонала – 3 401 ед. X 28 500 руб. X 12 мес. = 1163,1 млн. руб.

ФГГС – 799 ед. X 37 010 руб. X 12 мес. = 354,7 млн. руб.

МЕТОДИКА  
расчета оценочных показателей главных управлений МЧС России по субъектам Российской Федерации по вопросам  
гражданской обороны и предупреждения чрезвычайных ситуаций

Москва  
2012 г.

№ п/п	Наименование оценочного показателя	Критерии оценки (методика расчетов)	Оценочный показатель, %
3.5	Организация информационного обмена с территориальными органами исполнительной власти.	$P_{\text{согл}} = \frac{N_{\text{закл}}}{N_{\text{ОИВ}}} \times 100\%,$ <p>где <math>P_{\text{согл}}</math> – показатель заключенных соглашений,  <math>N_{\text{закл}}</math> – общее количество заключенных соглашений по информационному обмену,  <math>N_{\text{ОИВ}}</math> – количество территориальных органов исполнительной власти, входящих в систему РСЧС.</p>	
4.	<b>Организация работы по предупреждению и ликвидации ЧС и прогнозированию ЧС в рамках системы мониторинга и прогнозирования ЧС.</b>	<p><i>Методика расчета суммарного оценочного показателя по организации работы по предупреждению и ликвидации ЧС и прогнозированию ЧС в рамках системы мониторинга и прогнозирования ЧС.</i></p> $P_9 = 1/2(P_{\text{орг}} + P_{\text{д}})$	<b><math>P_9</math></b>
4.1	Организация работ по предупреждению и ликвидации ЧС и защищенности КВО.	$P_{\text{орг}} = 1/3 (P_{\text{ног}} + P_{\text{КВО}} + P_{\text{опр}})$	
4.1.1	Организация работ по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций.	$P_{\text{ног}} = \frac{N - N_{\text{нес}}}{N} \times 100\%$ <p>где <math>P_{\text{ног}}</math> – показатель количества погибших в чрезвычайных ситуациях  <math>N_{\text{нес}}</math> – количество погибшего населения,  <math>N</math> – принять равной 1000, так как при региональной ЧС, в соответствии с ППРФ 304, количество пострадавших до 1000 человек.</p>	
4.1.1	Организация работы по защищенности КВО.	$P_{\text{КВО}} = \frac{N_2}{N_1} \times 100\%,$ <p>где <math>P_{\text{КВО}}</math> – показатель разработки планов повышения защищенности критически важных объектов Российской Федерации,  <math>N_1</math> –требуемое количество планов КВО,  <math>N_2</math> – разработанное количество планов КВО.</p>	

Оценка  
 эффективности деятельности Главного управления МЧС России по Воронежской области  
 за 2 квартал 2015 года

№ п/п	Оценочные показатели	Расчет оценки	Оценка
1.	Организация работы по реализации государственной политики в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций	$R_{ГП} = 1 : 3 \times (100 + 100 + 100) = 100\%$	«хорошо»
1.1.	Организация разработки в субъектах РФ нормативных правовых актов по вопросам ГО, рекомендованных МЧС России	$R_{нпа} = (17 : 17) \times 100\% = 100\%$	«хорошо»
1.2.	Организация разработки, утверждения и своевременной корректировки плана ГО и ЗН субъектов РФ	$R_{плГО} = ((1+1+1) : 3) \times 100\% = 100\%$	«хорошо»
1.3.	Организация разработки, утверждения и своевременной корректировки плана действий по предупреждению и ликвидации ЧС субъектов РФ	$R_{плЧ} = (1+0+1) : 3 \times 100\% = 66,6\%$	«удовл»
2.	Выполнение функций по управлению гражданской обороной	$R_{го} = 1 / 9 \times (100 + 160 + 53 + 78 + 124 + 65 + 0 + 12) = 72,3\%$	«хорошо»
2.1.	Закрепление распорядительным документом задач гражданской обороны за структурными подразделениями территориального органа МЧС России, внесение задач и функции по реализации мероприятия гражданской обороны в положения о структурных подразделениях и в обязанности должностных лиц	$R_{зго} = 1 \times (15 + 15) / (15 + 15) \times 100\% = 100\%$	«хорошо»
2.2.	Организация контроля разработки в муниципальных образованиях и организациях, отнесённых к категориям по	$R_{пго} = 1 : 3 \times (1 \times 100 : 100 + 768 \times 768 \times 768 + 8 \times 8 : 8) \times 100 = 167\%$	«хорошо»



# Критерии оценки эффективности

## Целевая (техническая)

мера достижения целей  
организации

определяется степенью  
достижения целей  
деятельности с учетом  
«общественных целей»

## Затратная (экономическая)

определяется как  
отношение стоимости  
объемов

предоставленных услуг  
к стоимости объемов  
привлеченных для  
этого ресурсов

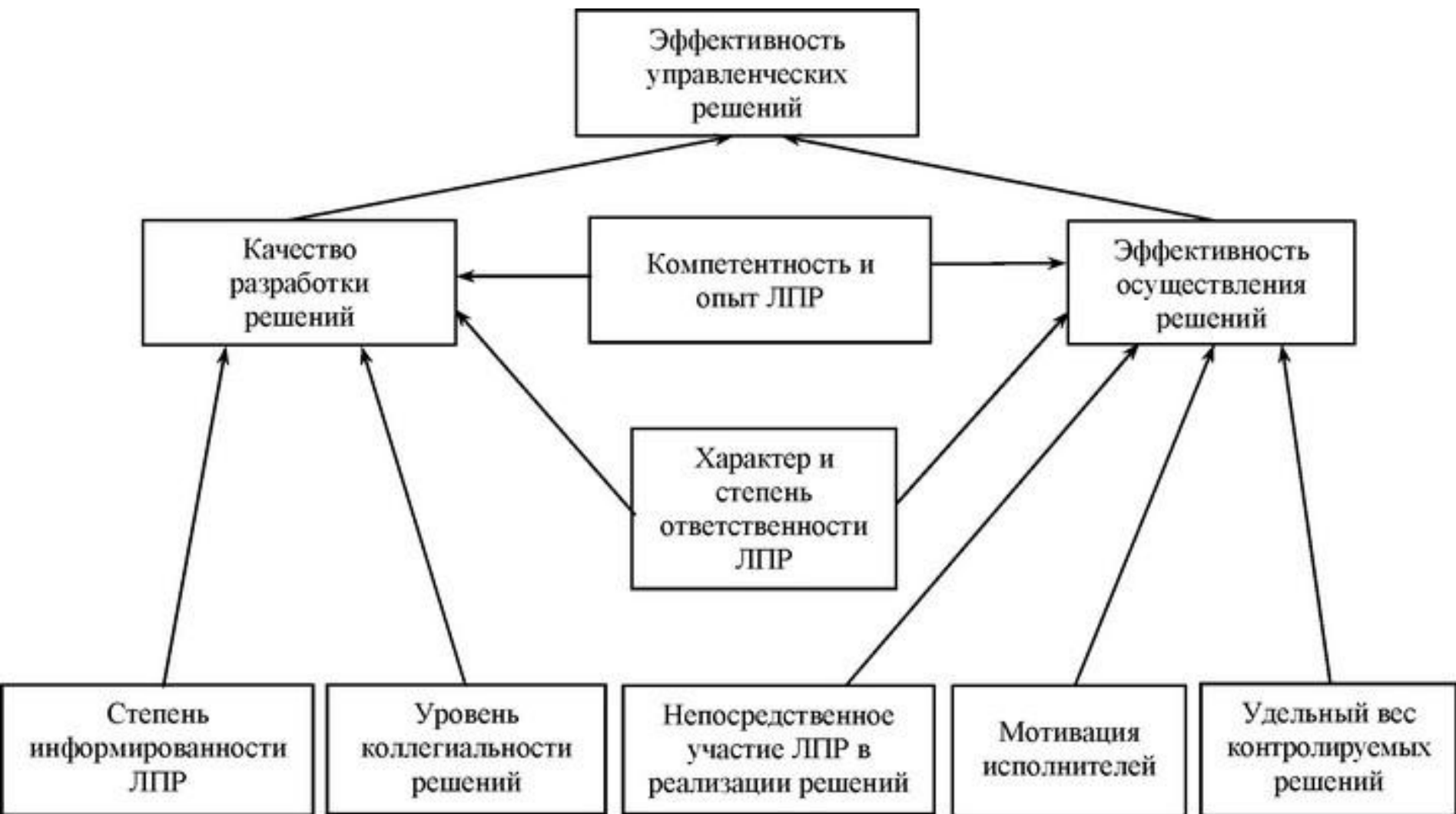
# Техническая эффективность

## Количественные

это совокупность показателей, измерение которых традиционно ведется в учетных регистрах организации (предприятия) в стоимостных или натуральных единицах

## Качественные

это показатели, для которых значение выводится на основе оценок экспертов, значение зависит от субъективного восприятия состояния объекта и не существует общепринятых средств измерений



# Методы оценки эффективности управленческих решений

- 1) **Метод сравнения** заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.
- 2) **Индексный метод** нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.

# Методы оценки эффективности управленческих решений

- 3) **Балансовый метод** состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.
- 4) **Графический метод** применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности организации.

## **Вопрос 2**

# **Виды оценки эффективности управленческих решений**

# 1. Организационная эффективность

управленческих решений – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.



для человека –  
изменение рабочих  
функций, улучшение  
условий труда,  
соблюдение правил  
техники безопасности  
и т.п.



для организации –  
оптимизация  
организационной  
структуры,  
перераспределение  
рабочих функций,  
совершенствование  
системы  
стимулирования и  
оплаты труда,  
сокращение  
численности  
персонала и др.





## 2. Экономическая эффективность

управленческих решений – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.



### 3. Социальная эффективность

управленческих решений рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и организации, за более короткое время, меньшим числом работников.



для человека –  
возможность участия  
в творческом труде,  
возможность  
общения,  
самовыражения и  
самопроявления



для организации –  
степень  
удовлетворения  
спроса населения на  
услуги, снижение  
текучности кадров,  
обеспечение  
стабильности,  
развитие  
организационной  
культуры и др.



**4. Технологическая эффективность** управленческих решений – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня работы за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.



для человека –  
снижение  
трудоемкости,  
монотонности,  
напряженности труда,  
повышение его  
интеллектуального  
содержания



для организации –  
внедрение  
современной  
высокопроизводительной  
техники и  
технологии,  
повышение  
производительности  
труда, качества услуг



## 5. Правовая эффективность

управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.



для человека –  
обеспечение  
безопасности,  
организации и  
порядка, правовая  
защищенность от  
административного  
произвола



для организации –  
обеспечение  
законности,  
безопасности и  
стабильности работы,  
положительных  
результатов во  
взаимоотношениях с  
государственными  
органами и  
партнерами



## 6. Экологическая эффективность

управленческих решений – это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.





для человека –  
обеспечение  
безопасности, охраны  
здоровья, санитарных  
норм условий труда  
(уровень шума,  
вибрации,  
радиоактивности)



для организации –  
снижение вредных  
воздействий на  
окружающую среду,  
повышение  
экологической  
безопасности  
продукции



## **Вопрос 3**

**Эффективность разработки и реализации управленческого решения**

## Критериальные признаки повышения эффективности:

1. Повышение уровня концептуального обоснования различных сторон деятельности.
2. Повышение уровня антиципации (лат. *anticipado*) – предвосхищение) управленческого решения.
3. Повышение уровня модельной апробации управленческих решений.

# Критериальные признаки повышения эффективности:

4. Повышение уровня самоуправления "объекта управления".
5. Повышение удельного веса педагогических и социально-педагогических функций в управленческих решениях.
6. Превалирование управленческих решений долговременного характера над оперативным, ситуационного типа решениями.



# Домашнее задание

*Задание на самоподготовку:*

**1)изучить лекцию по теме 11.1;**

ЛЕКЦИЯ ОКОНЧЕНА

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ