всего в индивидуальном плане служащего содержатся только программы выполнения служебных задач, что не позволяет оценить вклад сотрудника в достижение запланированного результата работы структурного подразделения и реализацию намеченных стратегических задач государственного органа. На наш взгляд, процесс измерения эффективности служебной деятельности гражданских служащих возможно осуществить при условии закрепления взаимосвязи оперативного и стратегического уровней управления организацией.

В зарубежных странах наиболее успешно методы стратегического планирования и оценки эффективности государственной службы по результатам внедрены в Австралии, Канаде, Великобритании, Новой Зеландии, Нидерландах. Например, в практике работы государственных органов широко применяется методика разработки «соглашений о выполнении работы», помогающая заключать соглашения между руководителями департаментов и конкретными сотрудниками с целью четкого определения объема работы, используемых ресурсов и бюджетных средств. Эти соглашения представлены в виде официального документа, на их основе проводится ежегодный анализ эффективности работы государственного органа в целом. Стратегические планы государственных органов представляют собой официальные документы, которые публикуются в печати. Они разрабатываются на конкретный период (не менее пяти лет) и содержат информацию о миссии государственного органа, стратегии его развития, долгосрочных целях, перспективных направлениях деятельности, ресурсном обеспечении реализуемых программ.

Таким образом, в процессе стратегического планирования формируется «продуктивный» стиль работы государственного органа: персонал вовлекается в реализацию стратегического плана через четкое исполнение своих должностных обязанностей и выполнение индивидуального плана. В результате подобной работы стратегические цели организации транслируются в систему сбалансированных показателей, измерение которых предоставляет возможность специалистам оценивать текущие и планируемые результаты работы государственного органа, структурных подразделений, конкретных сотрудников, обеспечивая оперативную связь результатов служебной деятельности гражданских служащих с долгосрочными перспективами развития организации.

Александр ГАПОНЕНКО, Ирина РУМЯНЦЕВА

Современные методы обмена знаниями

Переход отечественного общества на инновационный путь развития часто понимается достаточно узко, когда принимаются в расчет только нововведения в материально-технической сфере. К ним относятся инновации в самолетостроении, в производстве других сложных технических изделий, а также технологические, в частности нанотехнологии. В государственном и муниципальном управлении они могут сыграть не меньшую, а, пожалуй, даже большую роль в социально-экономическом развитии страны. Поэтому важно изучение конкретных приемов и методов инновационного менеджмента в государственных организациях.

От того, какие методы обмена знаниями применяются в организациях, существенным образом зависит и успех этого процесса. Они могут быть как общими (например формирование организационной культуры, ориентированной на знания), так и весьма конкретными (например метод «мозговых атак»). Рассмотрим некоторые действенные методы, которые могли бы эффективно использоваться в государственных учреждениях, в том числе осуществляющих соответствующие властные полномочия.

Что такое культура обмена знаниями? Это такая обстановка в организации, при которой людям нравится делиться собственным опытом, поскольку они знают, что в результате обмена получат больше, чем могут предложить сами. Подобную атмосферу трудно закрепить в регламентах или других внутриорганизационных документах. Формальное требование обмениваться информацией и знаниями может быть заложено в определенные требования, однако это ничего не изменит по существу, если будет отсутствовать соответствующая организационная культура.

Типичной проблемой функционирования крупных учреждений является недостаточная информированность персонала. Как следствие – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Интересен опыт государственных ведомств Великобритании, где у каждого подразделения имеются собственная миссия и стратегические цели, которые доводятся до всех сотрудников. Эта практика распространяется практически на все министерства и государственные агентства.

Александр ГАПОНЕНКО – заведующий кафедрой менеджмента РАГС, доктор экономических наук, профессор

Ирина РУМЯНЦЕВА – специалист кафедры менеджмента РАГС

В известной книге Б. Гейтса есть пример президента автомобильного производства корпорации Ford Жака Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тысячам своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями – как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя, никто эти письма не редактирует, мало того, он сам читает ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку.

Гейтс пишет: «Я тоже обращаюсь к служащим Microsoft по всему миру с электронными посланиями по важнейшим вопросам. Как и Жак Нассер, я сам читаю адресованные мне письма работников компании и даю такие же поручения. Почтовые обращения сотрудников, предпринимаемые ими по собственной инициативе, чрезвычайно для меня полезны – таким образом я получаю возможность быть постоянно в курсе того, какие проблемы их волнуют и что они на этот счет думают...»[1]

Одними стимулами задачу обмена знаниями между сотрудниками организации решить нельзя. Вот почему так важно от внутренней установки «знания есть власть, и делиться ими не следует» перейти к новой, более перспективной – «свободный обмен знаниями есть источник успеха организации и личности». Такой переход – сложный процесс, но именно от него зависит эффективность деятельности многих современных организаций, включая органы государственной власти. Это крупномасштабное изменение, которое касается и мотивационных элементов, и обучающих систем, и критериев, и показателей деятельности, формирует новые отношения, направленные на эффективное использование персональных знаний и знаний организации в целом.

Среди методов обмена знаниями в организациях можно выделить те, основой которых стали практические приемы и технологии, например «мозговые атаки», «разбор полетов», наставничество.

«Мозговая атака» – специальная техника коллективной работы. Она может применяться для того, чтобы совместно рассмотреть ту или иную проблему, выявить факторы ее породившие, а также способствующие ее решению и предложить для этого примерные действия. Как правило, управленческие решения в рамках такого метода не принимаются, однако могут быть выработаны определенные рекомендации.

Одним из результатов «мозговой атаки» следует считать продуктивный обмен мнениями, явными и в определенной мере неявными знаниями, формирование общего видения и в определенной степени нового группового знания. Нередко этот метод помогает не только генерировать нетривиальные решения в той или иной группе. В случае если «атаки» проходят на регулярной основе, у участников формируется позитивная инновационная культура, а по некоторым вопросам вырабатывается консенсус.

В ряде случаев «мозговую атаку» целесообразно проводить без первых руководителей или же в их присутствии, но при условии, что они участвуют на равных и их присутствие не создает психологических барьеров для группы. Существенным фактором успеха является общая неформальная обстановка, которая должна настраивать на свободное обсуждение в условиях доброжелательной атмосферы. Роль ведущего в этом случае сводится к стимулированию разнообразных высказываний, не лимитированных никакими рамками (кроме временных). Применяя метод «мозговой атаки», группа может быстро создать внушительный список проблем, задач, требующих разработки, оперативно их объяснить и оценить. В государственных организациях это поможет выработке коллективных решений, поиску новых методов работы и решению сложных комплексных проблем.

Еще один метод обмена знаниями – «разбор полетов», который был привнесен в практику менеджмента из армейских организаций. В частности, в американской армии этот метод был стандартизирован и оформлен в виде методических указаний. В 2006 году, признав высокую значимость и потенциальную эффективность «разбора полетов», международное агентство USAID опубликовало брошюру–руководство применительно к широкому кругу гражданских проектов [2].

«Разбор полетов» – это профессиональное обсуждение событий, в ходе которого анализируется соблюдение стандартов действий, которое помогает осознать, что произошло и почему, как сохранить преимущества, над какими недостатками следует поработать. Это доступная техника, помогающая людям и командам учиться на своих победах и поражениях. Организационная форма мероприятия достаточно проста. В ходе открытого обсуждения, которое длится обычно не дольше 20 минут, каждый участник отвечает на четыре незамысловатых вопроса: что должно было произойти, что произошло на самом деле, почему возникло расхождение между желаемым и действительным, чему мы можем научиться?

Нередко думают, что проводить «разбор полетов» целесообразно после формального окончания проекта или определенного этапа работ. Это неверно. «Разборы полетов» изобрели для того, чтобы помочь команде и каждому человеку учиться во время рабочего процесса, после любого заметного события.

Еще один метод обмена знаниями в рамках организации – наставничество. В процессе наставничества происходит неформальное обучение, которое осуществляется с помощью когнитивных механизмов (самоконтроль, обучение через наблюдение и т.п.), а также подробных рассказов о прошлых действиях руководства, взаимодейст-

вии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициальным путем.

«Мозговые атаки», «разбор полетов», наставничество в неформализованном виде применялись во многих организациях и поэтому не являются абсолютно новыми. В то же время их целенаправленное использование может дать существенный положительный результат в любой государственной организации, в том числе в органах государственной и муниципальной власти.

Относительно новым средством эффективного обмена знаниями, а также способом решения крупных инновационных задач в последнее время стал так называемый краудсорсинг.

Краудсорсинг – это неологизм, он соединяет в себе два англоязычных термина: «crowd» – толпа и «source» – источник. Краудсорсинг означает передачу задания персоналом организации или внешним контрактором, как правило, большой группе людей в форме открытого предложения. Оно направлено на создание нового знания. Это может быть создание технологии, продукта в виде операционной системы или обработка большого количества данных. Другими словами, краудсорсинг – это технология использования ресурсов (как правило, интеллектуальных) большого количества людей в рамках единого проекта.

Одним из первых примеров краудсорсинга является широкоизвестная Википедия, весьма авторитетная современная энциклопедия, авторами которой стали тысячи пользователей Интернет. Ее особенность в том, что здесь нет редколлегии, главного редактора, централизованного контроля над ее созданием и пополнением. Все функции по формированию и дальнейшему развитию выполняют сами пользователи Интернета.

В последние несколько лет краудсорсинг стал с успехом применяться в инновационной деятельности. Это, например, компания «InnoCentive», осуществляющая так называемые открытые инновации. Компания широко использует краудсорсинг для проведения исследований в разнообразных областях – от инженерии до менеджмента. «InnoCentive» представляет ряд проблем для открытого обсуждения в Интернете, а также принимает предлагаемые решения. Существуя с 2002 г., этот центр открытых инноваций объединил большое количество фирм и организаций, проводящих научные исследования, и заинтересован в привлечении более 125000 исследователей, предлагающих свои решения для конкретных структур. Для наиболее интересных в компании предусмотрены вознаграждения, однако значительная часть идей поступает на бесплатной основе. Членом этого сообщества может стать каждый, у кого есть доступ в Интернет.

Компания «Amazon» тоже реализовала ряд проектов на принципах краудсорсинга, например платформу «Amazon Mechanical Turk» С ее помощью заинтересованные фирмы и организации могут выставлять на всеобщее обозрение интеллектуальные задачи. При этом любой пользователь Интернета вправе предложить собственные решения в расчете на вознаграждение. Другими словами, это своеобразная интеллектуальная биржа, торгующая знаниями участников, а также распространяющая заказы на создание нового знания.

Канадская компания «Goldcorp» собрала более 400 мегабайт данных геологической разведки на своем участке в штате Онтарио близ озера Red Lake. Компания предложила приз в 575000 долларов тому, кто лучшим образом проанализирует эти данные и укажет места залегания золота. Участники конкурса определили 110 мест залегания золота на сумму более 3 млрд долл. Приз выиграла небольшая австралийская консалтинговая компания «Fractal Graphics».

Впечатляют результаты использования краудсорсинга компанией IBM. В рамках программы под названием Innovation Jam было привлечено более 150000 человек из 104 стран, которые участвовали в виртуальном мозговом штурме по поводу новых идей в транспорте, в охране окружающей среды, в финансах, коммерции. Компания IBM впоследствии селектировала наиболее интересные с точки зрения коммерческого использования, из них сформировала 10 масштабных проектов с начальными инвестициями в 100 млн долл., что позволило уже в первый год после их осуществления получить значительный коммерческий эффект. Аналогичная процедура концентрации инновационной активности с помощью современных информационных технологий была применена в некоммерческой сфере при подготовке и проведении Конференции ООН по городам в 2006 году. Она проводилась той же компанией IBM и получила название Value Jam. В рамках этой процедуры удалось добиться массового участия в выработке новых идей, касающихся организации жизни в городах с использованием достижений новых технологий.

Таким образом, краудсорсинг в последнее время стал мощным средством инновационной деятельности. Сегодня компании могут осуществлять разработку и производство собственной продукции непосредственно с участием потребителей, привлекая интеллектуальные ресурсы большого количества людей. Думается, что возможности краудсорсинга во многих областях пока еще недооценены. Он может найти широкое и эффективное применение не только в коммерческих, но и в социальных проектах, а также в процессе формирования инновационной активности в государственном и региональном управлении.

Литература

1. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. С.250.
2. The After-Action Review. Technical Guidance. USAID 2006. PN-ADF 360.