С 2002 г. журнал «Государственная служба» входит в перечень периодических научных и научно-технических изданий, в которых ВАК рекомендует публиковать основные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

Материалы диссертационных исследований рецензируются экспертами. Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования.

Рекомендации авторам размещены на сайте редакции: http://mgs.migsu.ru и на с. 120.

Просим направлять материалы по электронному адресу: mgs@migsu.ru; mgs@ur.rags.ru



О СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ

Наталья ГВОЗДЕВА

аспирантка Поволжского института управления им. П.А. Столыпина – филиала РАНХиГС

Одной из приоритетных задач, поставленной в Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» [1], является развитие системы дополнительного профессионального образования государственных служащих.

Содержание программы нацеливает на разработку системы и процедуры оценивания эффективности функционирования ее отдельных институциональных элементов. В рамках этой системы оценивается эффективность работы бюджетных образовательных учреждений дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации [2], проводится аккредитационная экспертиза образовательных и научных организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования [3]. На официальном сайте Федеральной службы государственной статистики представлены обобщенные данные по итогам годовых федеральных статистических отчетов о дополнительном профессиональном образовании работников, замещавших государственные (муниципальные) должности [4].

Сложность оценки эффективности управления системой повышения квалификации гражданских служащих заключается в том, что результаты ее функционирования трудно поддаются измерению и не могут быть сведены к единому показателю, как например, «динамика прибыли» для системы корпоративного образования в коммерческом секторе.

Традиционные количественные учетные показатели («общее количество государственных гражданских служащих, которые получили дополнительное профессиональное образование»; «в том числе повысили квалификацию» и др.) дают незаконченную и устаревшую картину результатов эффективности функционирования образовательной системы повышения квалификации гражданских служащих, что затрудняет получение разноплановой и объективной информации. Особую сложность представляет получение информации о том, достигнут ли решающий успех в повышении профессионализма государственных гражданских служащих относительно числа госслужащих, прошедших обучение. Намечается ли положительная динамика финансирования дополнительного профессионального образования кадров государственного управления, насколько финансовые затраты отвечают требуемому качеству повышения квалификации госслужащих? Поэтому разработка и внедрение технологий и методик оценивания эффективности управления в разных сферах общественной жизни является насущной необходимостью.

Сравнительно новую технологию оценки эффективности системы управления, обеспечивающей связь между стратегическим видением и текущей деятельностью, представляет собой система сбалансированных показателей. В основе разработанной профессорами Гарвардской школы экономики Д. Нортоном и Р. Капланом технологии управления Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) лежит положение о том, что управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений [5]. BSC наряду с финансовыми показателями также включает в себя показатели нефинансового характера, оценивающие удовлетворенность клиентов, эффективность внутренних процессов и потенциал развития организации (**рисунок** с. 96) [6, с. 18].

Как отмечает М.А. Малышев, сбалансированная система показателей позволяет транспонировать «общую стратегию развития в систему четко поставленных целей, задач и показателей, определяющих степень достижения данных установок» [7].

В 2005 г. в рамках проекта DFID «Административная реформа и реформа государственной службы в РФ» были исследованы возможности применения системы сбалансированных показателей (Balanced

Scorecard) в государственном управлении и сделаны выводы о том, что «BSC является ценным инструментом управления, который во многом отвечает требованиям по повышению качества государственных услуг и осуществлению изменений» [8, с. 5].

На наш взгляд, применение системы сбалансированных показателей актуально и для оценки эффективности управления системой повышения квалификации, что позволит перевести целевые ориентиры системы повышения квалификации гражданских служащих в матрицу показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: удовлетворенности потребителей образовательных услуг, развития системы, внутренних процессов и экономической проекции.

Проекция удовлетворенности потребителей образовательных услуг включает показатели, определяющие результативность функционирования системы, в частности, лояльность государственных органов и государственных гражданских служащих по отношению к системе повышения квалификации. Показатели данной проекции требуют тщательного анализа образовательных потребностей слушателей, так как эффективное обучение должно ориентироваться на потребности государственной гражданской службы, быть реализовано в относительно короткий промежуток времени и привести к немедленному улучшению качества и производительности труда гражданских служащих. Показателями, характеризующими данную проекцию эффективности, могут быть соответствие вызовам времени, общественным ожиданиям, образовательным потребностям и интересам обучающихся, количественные и качественные показатели результативности. Данные индикаторы должны коррелировать с результатами анализа актуальных и перспективных требований к профессиональной компетентности гражданских служащих.

Проекция роста ориентирована на способности образовательной системы изменять, улучшать и приспосабливать образовательные услуги, организационную систему, процедуры и технологии обучения. Экспертами подчеркивается необходимость контроля четырех аспектов этой проекции: способность реагировать на вызовы внешней среды и использовать возникающие возможности; наличие инструментария и информации для принятия эффективных решений; согласованность и контроль работы отдельных подсистем [8, с. 9]. Основными показателями эффективности могут быть интегрируемость системы повышения квалификации с другими функциональными подсистемами государственной службы (рекрутинг, аттестация, карьерное продвижение и др.), оптимизация работы информационной системы, обеспечивающей оперативное принятие управленческих решений на основе достоверности управленческой информации, генерация инициатив, взаимовыгодные отношения с органами власти.

Проекция внутренних процессов идентифицирует функциональные процессы, реализуемые в рамках системы повышения квалификации (образовательный, методологический, инновационный и т. д.) и подлежащие усовершенствованию и развитию, с целью совершенствования деятельности государственной гражданской службы в целом. Эффективность внутренних процессов определяет содержательную ценность образовательных услуг, от которой зависит конечный педагогический (образовательный) результат. Данное измерение делает упор на потенциале образовательной системы, а также ее способности удовлетворять потребности конкретных слушателей и способствовать увеличению эффективности и результативности функционирования органов власти. Например, в качестве показателя эффективности образовательного процесса могут быть своевременное внесение корректив в содержание программ повышения квалификации, ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения, внедрение инноваций в образовательный процесс.

Что касается финансовых показателей эффективности управления системой повышения квалификации государственных служащих, то они могут выступать как стимулирующим, так и ограничивающим фактором в условиях жестких бюджетных ограничений. Основными параметрами экономической проекции являются эффективность и снижение финансовых затрат с одновременным повышением степени удовлетворения потребностей слушателей и органов власти в повышении профессиональной квалификации. Данная группа показателей включает экономическую эффективность, оказание максимального объема образовательных услуг клиентам при лимитированном объеме бюджетных финансовых средств и др. Пример сбалансированной системы показателей эффективности управления системой повышения квалификации государственных гражданских служащих представлен в **таблице**.

Покомпонентные характеристики критериев эффективности управления системой повышения квалификации государственных служащих свидетельствуют, что дальнейшее развитие этой образовательной системы, обеспечивающей повышение уровня профессионализма государственных служащих и эффективности работы государственного аппарата, обусловливается необходимостью поиска, разработки и внедрения в управленческий процесс новых подходов к процедурам оценивания.

При разработке показателей оценивания эффективности управления важно выявление разнокачественных структурных элементов и их включение в единое системное пространство.

Рисунок. Обобщенная схема сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard)



Литература

1. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»: Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 // Российская газета. 2009. № 4867. 11 марта.

2. О внесении изменений в Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 ноября 2010 г. № 1116 «О целевых показателях эффективности работы бюджетных образовательных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации»: Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 02 сентября 2011 г. № 2257 // Российская газета. 2011. 05 октября.
3. Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций: Постановление Правительства Российской Федерации от 21 марта 2011 г. № 184 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2011. № 13, ст. 1772.
4. Обучение кадров государственной гражданской и муниципальной службы. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/state/#.
5. *Norton D., Kaplan R.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review 1996. January- February.
6. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО Олимп-Бизнес. 2003.
7. *Малышев М.А.* Управление инновационным процессом на промышленном предприятии с использованием сбалансированной системы показателей // Экономика России: основные направления совершенствования. Межвузовский сборник научных трудов. 2005. Вып. 7. URL: http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/14.shtml
8. Необходимость применения сбалансированной системы показателей эффективности в Российской Федерации: Проект DFID Административная реформа/реформа государственной службы в Российской Федерации CNTR 02 4324. URL: http://gov.cap.ru/home/25/admref_4_13.doc (дата обращения: 15.01.2013).

Таблица. Сбалансированная система показателей эффективности управления системой повышения квалификации государственных гражданских служащих

Направления измерения	Факторы успеха	Критерии
Проекция удовлетворенности потребителей образовательных услуг		
Результативность	Лояльность государственных органов и государственных гражданских служащих по отношению к системе повышения квалификации	• Определение потребностей в совершенствовании профессиональной компетентности гражданских служащих; • активное положительное отношение обучающихся к повышению профессиональной компетентности; • регулярная актуализация требований к профессиональной компетентности государственных служащих; • положительная динамика доли гражданских служащих, довольных содержанием, качеством и своевременностью обучения по программам повышения квалификации; • расширение профессиональных возможностей (например, продвижение по службе); • устойчивое повышение профессионально-личностных достижений слушателей; • внедрение проектов, разработанных слушателями; • выбор новых направлений для самообразования; положительная динамика доли сотрудников, удовлетворяющих квалификационным требованиям
Проекция роста		
Долговременные функции	Новшества в структуре управления	• Наличие научно-методологических основ функционирования системы повышения квалификации; • социальная открытость повышения квалификации государственных гражданских служащих, гарантированная участием в ее реализации помимо государственных органов различных общественных структур; • использование новых форм и методов управления, обеспечивающих получение разнообразной и более достоверной информации, детерминирующих развитие системы; • применение современных информационных технологий (включая порталы инструктивной поддержки и методического сопровождения деятельности в соответствующем виде профессиональной деятельности); • информационная доступность результатов мониторинга функционирования системы повышения квалификации
Проекция внутренних процессов		
Потенциал образовательной системы	Своевременное внесение корректив в содержание программ повышения квалификации	• Непрерывный характер профессионального образования и его соответствие квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам государственных служащих. • реализация целевых образовательных программ; • создание новых программ, содержание которых отвечает современным вызовам и отражает новейшие достижения науки и технологий деятельности, лучшие практики решения актуальных задач в соответствующем виде профессиональной деятельности; • преемственность, вариативность и совместимость образовательных программ; • обеспечение гарантий качества образования
Экономическая проекция		
Оптимизация затрат	Оказание максимального объема образовательных услуг с одновременным снижением финансовых затрат	• Себестоимость; • рентабельность и др.