зателей сведениями о предоставлении руководителями различного уровня данных о доходах и обязательствах имущественного характера, а также о результатах проверки этих сведений. Возможны и иные дополнения, однако безграничное их расширение нецелесообразно.

К тому же, нужна дополнительная проработка отдельных элементов методики и особенностей ее применения на практике. В качестве основных можно выделить следующие:

- необходимость повышения качества учетно-кадровой работы в ФОИВ, в первую очередь в плане достоверности, полноты и оперативности обновления персонифицированной учетно-кадровой информации. Без решения этих вопросов методика будет давать в лучшем случае неполные, а в худшем – искаженные результаты;
- возможность ознакомления по решению руководства ведомства всех потенциальных объектов изучения с набором показателей и критериев их оценки. Это станет мощным стимулом к самосовершенствованию и повышению кадрового потенциала для руководителей и тех, кто хочет сделать служебную карьеру. В результате улучшится качество работы конкретного федерального органа в целом;
- дополнение методики индивидуальными характеристиками (аттестациями), подготовленными на основе специально подобранных и структурированных показателей, а также разделов (полей), обязательных для заполнения. Например: успешность или неуспешность участия в значимых операциях и мероприятиях; высокая или низкая мотивация к достижению целей ведомства; предрасположенность к конкретным видам деятельности (оперативная, штабная, обеспечивающая, научная, другая); степень выраженности лидерских качеств у руководителя; конкретный вклад в результаты работы возглавляемого органа или его структурного подразделения; морально-психологический климат в подразделениях и т.п.;
- наличие для каждого ФОИВ методик оценки результатов деятельности возглавляемых ими коллективов для повышения объективности оценки руководителей по показателю «результаты работы». Такая работа уже осуществляется в МЧС России, Федеральной службе судебных приставов и ряде иных министерств и ведомств.

В современных условиях крайне важны учет инновационного потенциала руководителей, их способности к новому, стремление к внедрению современных методов управления. Это необходимо для того, чтобы знать индивидуальные качества кандидата для назначения на конкретную должность, требующую определенных компетенций руководителя, и с высокой степенью вероятности прогнозировать успешность его деятельности на такой должности.

Параллельно следует решить ряд организационных и технических вопросов. В частности, разработать необходимую нормативную и методическую базу практического использования методики, научить кадровых работников ФОИВ правильному ее использованию.

Требуется подготовить унифицированное и сертифицированное с точки зрения обеспечения сохранности информации и защиты персональных данных программное обеспечение, которое снизит трудозатраты на организацию и пополнение базы данных, а также даст возможность получения необходимой информации для пользователя в режиме on-line.

Елена ЛИТВИНЦЕВА, Ирина РАССКАЗОВА

Планирование деятельности: приоритеты и алгоритм реализации

Елена ЛИТВИНЦЕВА
– заместитель директора Института научных исследований и информации РАГС, кандидат социологических наук, доцент

Ирина РАССКАЗОВА
– кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС

Эффективность работы государственного органа и его сотрудников определяется «управленческой прибылью», которую организация получает благодаря согласованности стратегических корпоративных целей и оперативных задач, оптимизации организационной структуры, освоению новых методов стратегического планирования.

Реализуемая в настоящее время модель административного регламентирования предполагает четкую взаимосвязь деятельности государственного органа, его структурных подразделений и конкретных должностных лиц при исполнении государственной функции посредством:

- административного регламента государственного органа, опре-

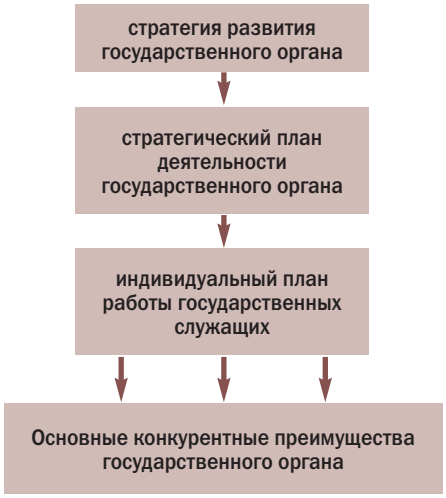
деляющего порядок исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг;

- должностного регламента, содержащего профессиональные требования к гражданскому служащему и результатам его работы;
- служебного контракта, включающего показатели результативности и эффективности профессиональной деятельности гражданского служащего;
- индивидуального плана государственного служащего, реализующего конкретную программу выполнения его служебных задач.

В процессе стратегического планирования закрепляются конкретные направления деятельности, порядок исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, желаемые результаты работы и измеримые показатели для их оценки. Устанавливается также взаимозависимость между стратегическим планом развития государственного органа и индивидуальным планированием работы сотрудников **(схема 1)**.

Следует отметить, что стратегическое планирование работы государственного органа, его структурных подразделений и сотрудников – проблема сложная и слабо проработанная специалистами. Методические инструменты и управленческие технологии, применяемые в настоящее время в российской системе государственного управления, – это научно-поисковые подходы, реализованные в мировой практике

Схема 1.



50-60 лет назад. Так, с опозданием на 15 лет стала использоваться методика построения системы сбалансированных показателей – Balanced ScoreCard (далее – BSC), разработанная профессорами Гарвардской школы экономики Д. Нортоном и Р. Капланом*.

Эта методика изначально была создана для измерения и мониторинга результативности и эффективности профессиональной деятельности сотрудников коммерческих организаций. Позднее она стала активно применяться в системе органов государственного управления. Благодаря ей корпоративные стратегические цели переводятся в систему сбалансированных показателей, а также осуществляется проектирование стратегических целей и задач государственного органа и ключевых показателей результативности руководителей и сотрудников организации на всех должностных уровнях.

Использование методики BSC помогает установить соответствие между стратегическим планированием и индивидуальным планом деятельности гражданских служащих, определить перспективы организации и стратегические цели, переводимые в измеримые показатели; составить план работы государственного органа, структурного подразделения, конкретного служащего **(схема 2)**.

Стратегическое планирование служебной деятельности государственных гражданских служащих последовательно реализуется в определенных технологических процедурах.

1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА.

На данном этапе конкретизируются перспективные направления работы государственного органа, практическая реализация которых будет определять его основные конкурентные преимущества, а именно: гарантию стабильной работы и профессиональной востребованности специалистов, высокую потребительскую ценность государственных услуг, государственное пенсионное обеспечение служащих, предоставление сотрудникам возможности участвовать в инновационных проектах, профессиональную репутацию управленческой команды, комфортную рабочую обстановку.

Стратегический план развития организации предусматривает анализ четырех перспективных на-

* *Каплан Р., Нортон Д.* Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008.

Схема 2.

Перспективные направления оценки эффективности деятельности государственного органа	Стратегические цели государственного органа	Основные конкурентные преимущества государственного органа	Цели, задачи и ключевые показатели эффективности			
			деятельности руководителей государственного органа	работы структурных подразделений	деятельности руководителей структурных подразделений	деятельности государственных служащих
Финансовое обеспечение						
Организационные процессы						
Потребители государственных услуг						
Развитие персонала						

правлений оценки эффективности деятельности государственного органа – это финансовое обеспечение; организационные процессы; потребители социальных услуг; развитие персонала **(см. рис. 1)**:

Для обеспечения оперативной связи результатов текущей служебной деятельности гражданских служащих со стратегией развития организации разрабатываются стратегические цели государственного органа с указанием сроков их реализации, например: повысить качество законодательного регулирования административных процедур; информировать граждан о принятых управленческих решениях; обеспечить проведение независимой экспертизы по реализации процедуры оказания качественных социальных услуг населению; установить порядок формирования кадрового резерва; разработать методику программно-целевого бюджетирования организации, ориентирующуюся на управление по целям и результатам и т.д.

2. КАСКАДИРОВАНИЕ ИЛИ «РАСЩЕПЛЕНИЕ» СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ И СОТРУДНИКАМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВСЕХ ДОЛЖНОСТНЫХ УРОВНЯХ.

Процесс измерения эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих – это, по сути, оценка потенциальной возможности персонала добиваться намеченных целей, минимизируя затраты. Поэтому необходимо оценить вклад конкретного сотрудника и конкретного структурного подразделения в достижение запланированного результата и реализацию намеченных стратегических целей организации. Данную задачу можно осуществить, используя методы MBO (Management By Objectives – управление по целям) и PM (Performance Management – управление по результатам), которые позволяют технологично связать стратегический и оперативный уровни управления организацией.

Управление по целям и результатам осуществляется следующим образом: цель как желаемый результат работы сотрудников прописывается в определенном SMART-формате, становясь четко обозначенной (Specific), измеримой для оценки результативности и эффективности проделанной работы (Measurable), достижимой (Achievable) и конкретной по срокам реализации (Relevant Time-bounded). Любая цель должна соответствовать SMART-критериям, так как конкретизируя подобным образом стратегические цели организации, можно осуществить индивидуальное планирование деятельности всех сотрудников.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.

Ключевые показатели результативности работы государственного органа и, соответственно, профессиональной деятельности гражданских служащих можно определить, используя методику Key Performance Indicators – определенным образом организованных в систему ключевых показателей результативности (далее – KPI). Они представляют собой измеряемые индикаторы, отражающие реальный вклад каждого служащего в реализацию намеченного плана, а также определяют стиль работы государственного органа и вовлекают персонал в осуществление стратегии развития организации.

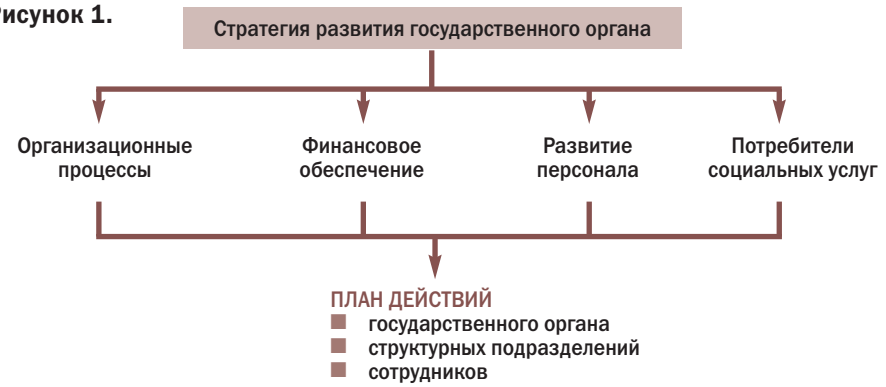
Число показателей является индивидуальным для каждой организации. Они должны быть достоверны и сбалансированы между собой, четко и конкретно сформулированы, так как это позволяет исполнителю самостоятельно оценивать свою работу и влиять на ее результат. Количественные и качественные показатели также распределяются по четырем перспективным направлениям оценки эффективности деятельности государственного органа: финансовое обеспечение, организационные процессы, потребители государственных услуг, развитие персонала.

Условно KPI можно объединить в три группы:

- финансовые (стоимость программы профессионального развития служащих, расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы, объем «продаж» государственных услуг в расчете на одного потребителя, доход в расчете на одного сотрудника, уровень целесообразности расходования бюджетных средств и т.д.);
- управленческие (степень реализации стратегического плана государственного органа, уровень готовности персонала к организационным изменениям, уровень текучести кадров, оперативность реагирования на потребительские запросы населения и др.);
- исполнительские (количество документов, прошедших экспертизу, среднее время, затраченное на одного потребителя государственных услуг, время заполнения вакансии, количество обученных сотрудников и т.д.).

В большинстве министерств и ведомств Российской Федерации определены лишь общие требования к разработке индивидуальных планов работы гражданских служащих на основе показателей эффективности их деятельности. Чаще

Рисунок 1.



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