Илья ШЕБУРАКОВ

Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности на региональном уровне

В настоящее время в мире накоплен значительный опыт оценки эффективности работы государственного аппарата. Ее необходимость определяется ролью системы государственного управления в жизни государства и общества. Пожалуй, лучше всего смысл и значение целенаправленного управления эффективностью деятельности государственных органов иллюстрируют слова Питера Друкера: «Не существует слаборазвитых стран, есть только плохоуправляемые» [Друкер, Макьярелло, 2013. С.40]. Система управления, в том числе и государственного, не может хорошо работать без эффективной системы контроля, обратной связи и коррекции деятельности. И именно оценка эффективности, в том числе основанная на КПЭ (в данной статье как синонимичные используются понятия: ключевые показатели эффективности, показатели результативности, KPI), выступает в роли механизма постоянного мониторинга и совершенствования деятельности управленческих структур, от правильной работы которых в конечном итоге зависит и качество жизни населения, и роль государства на мировой арене.

В нашей стране в новейшее время уже накоплен определенный опыт оценки эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Используются и внедряются системы показателей эффективности деятельности в различных федеральных ведомствах, ряде региональных органов исполнительной власти[1], в органах местного самоуправления. Предпринимаются попытки заключения так называемых эффективных контрактов с чиновниками. Осуществляется мониторинг качества и доступности государственных и муниципальных услуг. Вместе с тем мы все еще находимся в начале пути по созданию современной и действенной системы оценки эффективности государственного управления.

В России, с ее особенностями территориального устройства, дифференциацией уровня социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и их специфики, особое значение приобретает эффективность именно регионального управления. Переиначивая слова П. Друкера применительно к системе управления на субъектовом уровне, можно утверждать, что и «слаборазвитость» регионов во многом может определяться недостаточно высоким качеством управления.

В этих условиях функции ключевых показателей эффективности приобретают новый смысл на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации.

Становится особо актуальным упорядочивание целей и задач различных органов государственной власти и их структурных подразделений в соответствии с целями и задачами региональных аппаратов управления (правительств и администраций). Деятельность органов исполнительной государственной власти (ОИГВ) должна быть направлена не только на выполнение собственных планов в соответствии с осуществляемыми функциями и полномочиями, но и учитывать генеральные цели и задачи, стоящие перед регионом в целом.

Особую роль приобретает идентификация социально-экономических проблем на уровне региона, в решении которых должны принимать совместное учас-

[1] Клищ Н.Н. Российский опыт и технологии внедрения показателей оценки результативности деятельности гражданских служащих в государственных органах. //http: www.parus.com/.../pokazateli_resultativnosti_gossluzhashih_klishch.pps

Илья Шебураков, кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, заведующий кафедрой управления персоналом Вологодского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; (160017, Вологда, ул. Ленинградская, 71). E-mail: shebur@list.ru

Аннотация: Материалы, представленные в данной статье, являются попыткой, на основе опыта разработки и внедрения ключевых показателей эффективности (КПЭ) в системе госуправления регионального уровня на протяжении ряда последних лет, идентифицировать возникающие проблемы и наметить шаги по дальнейшему, более успешному использованию данного инструмента. Основываясь на выполненном в статье анализе проблем, возникающих при разработке и внедрении этих показателей в системе региональной государственной службы, предлагается шире использовать практико-ориентированное обучение госслужащих, осуществлять экспертную поддержку внедрения показателей на основе единых подходов, способствовать распространению лучших практик. Делается акцент на необходимости внедрения показателей «сверху вниз» и изменении системы материального стимулирования, принципов формирования фондов оплаты труда в госорганах и одновременном проведении действенного реинжиниринга существующих деловых процессов, а также объективизации показателей и критериев оценки эффективности, в том числе на основе использования общественного мониторинга.

Ключевые слова: эффективность, результативность и эффективность деятельности, ключевые показатели эффективности, оценка деятельности, государственная гражданская служба

тие разные органы исполнительной государственной власти. Реализация проектного подхода к управлению требует наличия четких критериев результативности деятельности, основанных на понимании сферы ответственности каждого из участников, и более высокого уровня согласованности действий.

Наконец, немалое значение имеет возможность измерения, контроля и стимулирования результатов индивидуальной и групповой деятельности, особенно, когда речь идет об оценке деятельности руководителей органов исполнительной государственной власти и их команд. При этом, с одной стороны, важно понимание объективного состояния и динамики той или иной отрасли или сферы деятельности, в том числе, связанных с влиянием внешних причин, с другой – роли управленческих усилий в достижении результатов деятельности органов исполнительной государственной власти.

Помимо наличия перечисленных выше объективных предпосылок к разработке и внедрению ключевых показателей эффективности с целью повышения качества деятельности региональных органов исполнительной государственной власти, имеет место и моральная готовность служащих к оценке их деятельности и оплате по результатам. Так, наши исследования, выполняемые в ходе проведения кадровых аудитов в органах государственной власти и местного самоуправления (в рамках одного из них было опрошено более 1000 региональных государственных служащих) показали, что не менее 60% служащих предпочли бы оплату труда на основе оценки результативности деятельности (в том числе – ежемесячной оценки) стабильной и фиксированной оплате. И только не более 20% высказываются против оплаты по результатам [Шебураков, 2013. С.152–153].

Последующая работа в этом направлении доказала принципиальную возможность разработки показателей и критериев результативности деятельности применительно к любой должности государственной или муниципальной службы, начиная с руководителей высшего звена и заканчивая исполнительским уровнем. Для этих целей, в частности, был разработан специальный методический инструментарий [Шебураков, Васильев, 2012]. При этом был использован как зарубежный опыт разработки аналогичных показателей для государственных служащих [A handbook for measuring employee performance, 2001], так и отечественный опыт коммерческих компаний, использующих KPI для оценки деятельности сотрудников обеспечивающих подразделений (АСУ, АХО, юридических и кадровых служб, бухгалтерий). Более того, упомянутая методика технически позволяет использовать ее в формате самоучителя, в том числе для самостоятельной разработки служащими показателей результативности деятельности. Однако в последнем случае от служащего требуются серьезные трудозатраты и, соответственно, высокая мотивация к выполнению этой работы.

Таким образом, накопленный нами за последние несколько лет практический опыт разработки и внедрения ключевых показателей эффективности для государственных и муниципальных служащих, а также внимательное изучение аналогичного опыта коллег, занимающихся решением подобных задач, позволяет сделать ряд выводов. Эти выводы касаются как проблем и трудностей на пути разработки и внедрения показателей в системе региональной государственной и муниципальной служб, так и перспективных способов преодоления данных трудностей.

Весь спектр возникающих при этом проблем можно было бы разделить на две большие группы. Во-первых – это проблемы, связанные с разработкой показателей результативности, и, во-вторых – с их внедрением. Так, на наш взгляд, наиболее существенными проблемами, мешающими практической разработке данных показателей для должностей государственной гражданской службы регионального уровня являются:

1. Проблемы теоретико-методологического характера, связанные с неопределенностью понятийного аппарата и разночтением в понимании используемой терминологии. Так, постоянно приходится сталкиваться с тем, что разные исследователи, эксперты, консультанты, не говоря уже о госслужащих – «практиках» совершенно по-разному понимают смысл и содержание таких понятий, как эффективность и результативность; показатели, критерии и индикаторы; обобщенные и специфические показатели, KPI и КПЭ и т.д.

Разнообразие подходов к решению этой проблемы отражается в научных публикациях, где обобщается зарубежный опыт управления результативностью деятельности государственных служащих и определяются возможности его применения в нашей стране [Клищ, 2006], предлагаются подходы к расчету результативности деятельности госслужащих [Жильцов, 2008. С.14–22] и даже критерии, показатели и уровни акмеологической оценки качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих [Бекасов, 2012. С. 83–86].

Интересно, что при этом разные авторы, занимающиеся проблемами результативности на государственной гражданской службе, несколько по-разному трактуют в том числе и используемые в рамках этой тематики понятия. Напротив, в бизнес-среде таких проблем, как правило, не встречается, а «неправильное» понимание того или иного термина скорее воспринимается как своего рода моветон, и вопросов, подобных – «что первично: показатели или критерии», не возникает. По всей вероятности, данная проблема является своеобразной «болезнью роста» и непосредственно связана со следующей проблемой.

2. Слабое распространение положительных практик внедрения ключевых показателей эффективности на государственной гражданской службе. Действительно, несмотря на известные случаи использования технологий управления по результатам в сфере госуправления и появление интересных и вполне эффективных

практик, информации о них явно недостаточно. Как правило, разработка и внедрение показателей более успешно осуществляется в отдельных федеральных органах исполнительной власти (ФОИВ), чем в региональных структурах. По всей вероятности, с одной стороны, это связано со значительно большей унификацией деятельности и возможностью распространять такой «унифицированный» опыт внутри отдельного министерства, службы или агентства. С другой – с возможностью концентрации организационных, экспертных и других ресурсов для решения данных задач сначала в пилотном режиме, а затем – тиражирования успешного опыта территориальных органов федеральных органов исполнительной власти по всей стране. Органы же власти внутри региона слишком разные, с одной стороны, и слишком малочисленные – с другой, для того, чтобы иметь возможность мобилизации для создания лучшей практики с целью ее последующего распространения. Более того, те региональные структуры, которые имеют действительно положительный опыт использования ключевых показателей эффективности (если таковые вообще есть), не спешат делиться им с другими регионами. С желанием каким-то образом с наименьшими затратами решить данную проблему связано возникновение следующей.

3. Существует такое мнение, что, например, деятельность всех руководителей, возглавляющих органы госвласти в конкретном субъекте Российской Федерации, можно оценить с использованием одного и того же набора ключевых показателей эффективности или какой-то общей схемы, единой формулы и т.п. В частности, попытки использовать «универсальные» показатели результативности деятельности для разных должностей государственной гражданской службы чаще всего предпринимаются для решения задач по разработке и внедрению ключевых показателей эффективности в региональных органах государственной власти. То же самое касается и отдельных служащих. Вместо разработки показателей результативности часто предпринимаются попытки создания набора универсальных критериев оценки их деятельности. Делается это скорее всего из целей экономии (времени, финансовых и организационных ресурсов), а также из-за распространенной привычки к формальному решению сложных управленческих задач. Вместе с тем, по мнению экспертов, для разработки и полноценного внедрения системы ключевых показателей эффективности в организации каждый из руководителей структурных подразделений должен инвестировать в решение этой задачи не менее 20 часов своего рабочего времени.

Справедливости ради следует отметить, что сам по себе подход к оценке деятельности сотрудников, основанный на единых для всех критериях, имеет право на существование и достаточно распространен в кадровом менеджменте (примером тому может служить система оценки «5+» Сбербанка России). Однако не стоит называть такую оценку оценкой по KPI, так как этот подход ориентирован скорее не на стимулирование результативности, а на развитие корпоративных ценностей и формирование соответствующих этим ценностям моделей поведения.

4. Непонимание частью служащих того, что такое «результат деятельности» и чем он отличается от «процесса», или принципиальное непринятие необходимости измерения результатов. Данная проблема вытекает из предыдущих, а также связана с низким уровнем культуры ориентации на результат. Многие служащие со значительным стажем работы на госслужбе не имеют опыта работы на производстве или в коммерческих структурах, где достижение количественных и качественных результатов является само собой разумеющимся смыслом деятельности. Напротив, многие чиновники видят смысл своей деятельности в самой деятельности – «в осуществлении полномочий». Причем жесткая ориентация на соблюдение бюрократических норм и процедур, культивируемая в органах власти, еще больше усиливает значение процесса и его превалирование над результатом. Психологически для служащего гораздо важнее выполнить строго предписанную процедуру, чем думать о последствиях ее выполнения, или, например, о ее месте в цепочке создания государственной услуги.

5. Проблема смешения разных предметов оценки. Попытки хоть как-то измерить результативность в условиях, когда отсутствует четкое понимание того, что это такое, смешанные с желанием формально выполнить требования по переходу на оценку и оплату по результатам, приводят к использованию довольно спорных показателей результативности. На практике встречаются попытки использовать для оценки результативности такие «показатели», как профессионализм и компетентность, ответственность и исполнительность, и даже приверженность деловой этике. Не стоит объяснять, что речь идет о разных предметах деловой оценки, одним из которых является и результат деятельности. Помимо результатов действительно могут (а иногда и должны) оцениваться профессиональные и личностные качества сотрудников или соблюдение ими стандартов служебного поведения. Но, как правило, такая оценка бывает ориентирована не на непосредственное стимулирование результативности, а на формирование и закрепление желательных моделей поведения или на стимулирование профессионального и личностного развития сотрудников.

С другой стороны, даже успешное преодоление трудностей, связанных с разработкой ключевых показателей эффективности, не гарантирует их успешного внедрения. Казалось бы, правильно и корректно разработанные показатели результативности, в особенности, если они основаны на декомпозиции целей, тем не менее, могут натолкнуться на проблемы, связанные теперь уже с их внедрением.

Большая часть таких проблем проистекает из самой специфики деятельности государственной граждан-

ской, в частности, региональной службы. Так, очень часто бывает сложно проследить связь индивидуальной и групповой деятельности служащих с генеральными целями и задачами государственного органа и тем более всей системы регионального управления. Иногда сложившаяся практика организации деятельности госоргана и его структурных подразделений может существовать сама по себе, а цели и задачи, связанные с социально-экономическим развитием подведомственной сферы, как бы сами по себе. Более того, цели и задачи функционирования могут вступать в своеобразный конфликт с целями и задачами развития.

К большому сожалению, как показывают опросы государственных служащих, для большинства государственных органов в большинстве регионов до сих пор характерно планирование «снизу вверх», когда индивидуальные планы работы служащих превращаются в планы работы структурных подразделений, а уже затем в планы работы государственных органов. Не надо объяснять, что это является одной из управленческих патологий – фактически имитацией планирования, а не планированием как таковым.

Усложняет применение системы показателей эффективности деятельности высокая забюрократизированность системы государственного управления, низкая продуктивность существующих деловых процессов. В такой ситуации разработка показателей эффективности для неэффективных процессов становится просто бессмысленной. Кроме того, зачастую государственный служащий больше заинтересован в «хорошем отчете», чем в «хорошем результате», т.е. не столько в достижении общественно приемлемого результата, сколько в позитивной реакции на подготовленный отчет или презентацию вышестоящего руководства. Ситуация еще больше усугубляется в связи с реактивным характером деятельности госслужащих, в частности, ее насыщенностью внеплановыми задачами и поручениями (по нашим оценкам – не менее, чем на 80%). В этой ситуации, с точки зрения «здравого смысла» руководителя, на текущую оценку деятельности служащих гораздо в большей степени должна влиять своевременность исполнения «срочных и важных» поручений, а не ключевых показателей эффективности, отражающих достижение запланированных целей и задач. Все это подрывает доверие к ключевым показателям эффективности, как к рациональному управленческому инструменту.

Другая группа проблем, затрудняющая внедрение ключевых показателей эффективности, опосредована сложившейся практикой оплаты труда на государственной службе. Внедрение показателей результативности без реформирования системы оплаты труда сильно затруднено, если вообще целесообразно. Объем премиальной части в фондах оплаты труда слишком незначителен для целей стимулирования. Потенциально к переменной части вознаграждения можно было бы отнести ежемесячное денежное поощрение (ЕДП). Но в большинстве случаев оно фактически является составляющей постоянной части вознаграждения (хотя это и противоречит его названию – «ежемесячное»). Широко распространена практика уравнительной оплаты труда, когда премиальная часть распределяется пропорционально окладам, а не пропорционально результатам, либо практика не вполне обоснованной и даже несправедливой оплаты труда. В последнем случае руководитель исключительно своим решением, основываясь только на известных ему критериях, определяет размер премии своих подчиненных. Не надо объяснять, что это может быть связано и с ошибками оценивания, и с возможными злоупотреблениями. Внедрение же ключевых показателей эффективности в таких условиях часто воспринимается как попытка лишить руководителя рычагов влияния на своих подчиненных и вызывает опасение оспаривания его решений. Хотя это и не верно, так как смысл этих показателей именно в том, что они – управленческий инструмент, и их использование позволяет уйти от управления в ручном режиме, ведет к «автоматизации» функций планирования, мотивации и контроля.

Наконец, сложившаяся практика стимулирования на госслужбе очень часто носит исключительно карательный характер, когда достижение запланированного результата никак не поощряется, а его отсутствие – наказывается. Фактически используется двухуровневая шкала оценки: «удовлетворительно – неудовлетворительно», позволяющая фиксировать только неудачи. Характерным примером является требование по соблюдению «30-дневного срока», когда нарушение срока чревато санкциями, а сокращение срока (например, ответов на обращения граждан) никак не поощряется. В таких условиях многие потенциально оцениваемые (и здесь речь идет не только о рядовых госслужащих, но и о руководителях органов государственной власти) не стремятся отвечать за конкретный результат, опасаясь для себя неблагоприятных последствий и не видя перспектив получения высоких оценок.

Тем не менее, широкомасштабное внедрение систем управления эффективностью на региональном уровне не только возможно, но и необходимо. В первую очередь, нужна действенная, практико-ориентированная (а не только академичная) система обучения чиновников этим вопросам и экспертной поддержки государственных органов по внедрению показателей эффективности деятельности. Также должен существовать единый методический центр, обеспечивающий, во-первых, концептуальное единство используемых подходов, во-вторых, способствующий распространению лучших практик. Это особенно актуально для региональных органов власти, так как несмотря на региональную специфику, структура управления во всех регионах имеет много общего. Наличие, например, библиотеки ключевых показателей эффективности государственных гражданских служащих субъектов

Российской Федерации могло бы сильно облегчить решение этой задачи.

Внедрение ключевых показателей эффективности должно осуществляться только «сверху вниз», начиная с наиболее высокопоставленных служащих. При этом можно рекомендовать их поэтапное внедрение. Причем, несмотря на принципиальную возможность разработки таких показателей для любой должности, для должностей низового или даже всего исполнительского звена могут использоваться не ключевые показатели эффективности, а перечень универсальных, общих для всех критериев оценки. Промежуточным, компромиссным вариантом решения этой задачи может являться сначала разработка показателей результативности и лишь затем уточнение их с помощью соответствующих критериев.

Одновременно с внедрением ключевых показателей эффективности необходимо проведение действенного реинжиниринга существующих деловых процессов, направленного на устранение или оптимизацию неэффективных. Одним из возможных вариантов проведения таких работ может являться применение lean-методологии («бережливое производство»), хорошо зарекомендовавшей себя в различных сферах производства и оказания услуг.

Внедрение ключевых показателей эффективности или систем оценки эффективности на всех уровнях – и на индивидуальном, и на уровне органа управления, должно стимулироваться материально. На индивидуальном уровне – за счет переменной части оплаты труда, которая должна быть более существенной. Как известно, переменная часть денежного вознаграждения начинает работать как стимул, только если ее размер становится не менее 10% от общей суммы вознаграждения. На уровне органов власти материальное стимулирование внедрения ключевых показателей эффективности может осуществляться за счет управления фондами оплаты труда, размер которых в конкретном органе государственной власти региона может зависеть, в том числе, и от наличия разработанных и утвержденных ключевых показателей эффективности (возможно по результатам независимой экспертизы) и, конечно, от того, насколько они достигнуты. Таким образом, с учетом предыдущего предложения (реинжиниринг процессов), выдвинутый когда-то лозунг «более эффективный аппарат за меньшие деньги» становится не только актуальным, но и вполне реальным при условии использования правильных систем оценки эффективности. При этом необходимо помнить, что «дефицит результатов» должен приводить к «дефициту финансирования», а не наоборот.

Сами показатели эффективности должны быть максимально объективными, зависящими от усилий конкретного исполнителя или руководителя и снимающими вероятность успешного отчета за фактически не выполненное или за «имитацию деятельности». К слову сказать, в советский период в уголовном кодексе существовала статья «за приписки», специально предназначенная для руководителей предприятий и организаций, работающих в условиях административного контроля и плановой экономики.

Конечно же, необходимо, по возможности, максимально широко использовать инструменты общественного мониторинга деятельности государственных органов, так как именно на защиту интересов граждан направлена их деятельность. При этом механизмы такого мониторинга должны быть четко продуманы и максимально открыты. Например, возникает вопрос о том, должны ли заниматься мониторингом качества и доступности государственных услуг региональные органы власти?

Наконец, разработка и внедрение ключевых показателей эффективности сопровождаются использованием других подходов к оценке кадров государственной службы, в том числе – оценки по компетенциям. В любом случае, развитие системы управления по целям и по результатам в органах государственной власти должно осуществляться одновременно с развитием практики управления по ценностям. Например, разработка и внедрение стандартов открытой государственно-служебной культуры и оценка по компетенциям являются важными элементами такой работы. Только такой подход позволит компенсировать так называемые «вложенные недостатки» системы управления по результатам и будет способствовать реальному повышению результативности, открытости и профессионализма государственной гражданской службы.

Литература

Бекасов И.Д. Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: результаты экспериментального исследования // Акмеология. № 3 (43). 2012. С. 83–86.

Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. М.: Манн, Иванов и Фарбер. Эксмо. 2013. 432 с.

Жильцов В.И. Эффективность в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. № 4 (54). 2008. С. 14–22.

Клищ Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М. 2006. 207 с.

Шебураков И.Б., Васильев О.А. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. Вологда: «Издательский Дом Вологжанин». 2012. 110 с.

Шебураков И.Б. Опыт и уроки разработки и внедрения KPI (КПЭ) государственных гражданских и муниципальных служащих в Вологодской области // Управление и экономика в условиях модернизации: проблемы и пути их решения. Материалы научно-практической конференции (Вологда, 12 апреля 2013 г.). Вологда: ЛЕГИЯ. 2013. 280 с.

A handbook for measuring employee performance. Performance Management and Incentiv Awards Division PMD-013. September 2001.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AT THE REGIONAL LEVEL

Ilya Sheburakov, Ph.D.,(Pshycology), Associate Professor, Deputy Director for Science, Head of the Department of Personnel Management of the Vologda Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (71 Leningradskaya str., Vologda 160017). E-mail: shebur@list.ru

Summary: The material presented in this paper is an attempt (based on the development experience and implementation of key performance indicators (KPI) in the system of public administration at the regional level over the past few years) to identify problems and outline further steps for a more successful use of such tools.
On the basis of the analysis performed in this article of the problems encountered in the development and implementation of these indicators in the regional public service, proposals are offered for the greater use of practice-oriented training of civil servants, as well as providing expert support for the introduction of indicators based on common approaches and the facilitation of disseminating best practices.
Emphasis is given on the need for the implementation of indicators from «top-down» and changing the system of material incentives, the principles of forming wage funds in state agencies, the carrying out of effective re-engineering of existing business processes together with the objectification of indicators and performance criteria, including those based on the use of public monitoring.
Keywords: efficiency, effectiveness and efficiency of operations, key performance indicators, performance assessment, the civil service

References

A handbook for measuring employee performance. Performance Management and Incentiv Awards Division PMD-013, September 2001.

Bekasov I.D. Akmeologicheskaia otsenka kachestva professional'noi deiatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: rezul'taty eksperimental'nogo issledovaniia [Acmeological quality assessment of professional activity of civil servants: the results of experimental research]// Akmeologii, no. 3 (43), 2012, pp. 83–86.

Druker, P., Mak'iarello, Dzh. Druker na kazhdyi den'. 366 sovetov uspeshnomu menedzhmeru [Drucker on every day. 366 tips for a successful Haus]. Moscow, Mann, Ivanov i Farber, Eksmo, 2013, 432 p.

Klishch N.N. Povyshenie rezul'tativnosti deiatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh. Dissertatsiia na soiskanie uchenoi stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Improving the performance of public servants]. Moscow, 2006, 207 p.

Sheburakov I.B. Opyt i uroki razrabotki i vnedreniia KPI (KPE) gosudarstvennykh grazhdanskikh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v Vologodskoi oblasti [Experience and lessons learned from the development and implementation of KPI civil and municipal servants in the Vologda region]// Upravlenie i ekonomika v usloviiakh modernizatsii: problemy i puti ikh resheniia. Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii (g.Vologda, 12 aprelia 2013 g.). Vologda, LEGIIa, 2013, 280 p.

Sheburakov I.B., Vasil'ev O.A. Metodika razrabotki pokazatelei rezul'tativnosti deiatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [The methodology of the performance indicators state civil and municipal servants]. Vologda, «Izdatel'skii Dom Vologzhanin», 2012, 110 p.

Zhil'tsov V.I. Effektivnost' v sisteme gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby [The efficiency of the civil service] // Gosudarstvennaia sluzhba, no. 4 (54), 2008, p. 14-22.



Марр Б. Ключевые показатели эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер.- М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2014. 340 с.

Книга описывает наиболее значимые ключевые показатели эффективности, как широко известные, так и новые. В ней разъясняется, что такое ключевые показатели эффективности, дается краткое описание каждого показателя.



Федосеев А.В., Карабанов Б.М. Битва за эффективность.- М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.

Окружающий нас современный мир порождает все новые и новые вызовы для бизнеса: это единое таможенное пространство, финансовый кризис, вступление в ВТО, усиливающаяся конкуренция, возрастающие запросы потребителей и множество других. Что поможет бизнесу выжить в этих условиях? Как не потерять динамику роста? Как справиться с ресурсными ограничениями и победить конкурентов? Разворачивается настоящая битва за эффективность! В этой борьбе сильные победят, а слабые потеряют свой бизнес или утратят самостоятельность. Повышаются требования к качеству государственного управления и в некоммерческих организациях. Несмотря на особенности таких организаций, их руководители также обязаны сражаться за эффективность. А что это такое — эффективность? Как ее повысить? Как ею управлять? Об этом книга, где речь идет об управлении эффективностью с помощью методики бюджетирования, ориентированного на результат.