

ИДРИС ЙАЛА

Воспитание новой культуры государственного управления. Пример Малайзии

В мае 2015 года в кампусе Корпоративного университета Сбербанка прошло мероприятие «Современные технологии менеджмента и их использование в реформе государственного управления», в котором приняли участие члены Правительства Российской Федерации. В его рамках состоялось выступление министра Правительства Малайзии, генерального директора PEMANDU Идриса Йалы.

Публикацией этого выступления журнал «Государственная служба» открывает новую рубрику, где будут представлены лекции известных специалистов в области управления.

Три вопроса Премьер-министра

В 2009 году в Малайзии правительство возглавил новый Премьер-министр Наджиб Тун Разак[1]. Он, обсуждая с экспертами проблемы экономики, задался вопросом, в чем основные проблемы страны, почему она застряла в ловушке среднего дохода[2]? Ранее наша экономика очень быстро росла, но вдруг этот рост прекратился.

Другим острым вопросом было то, почему молодежь, талантливые люди уходят из политики, не верят в перемены?

Наконец, третьим был вопрос о поддержке органов государственного управления гражданами, о том, почему люди не довольны, в чем причина низких доходов работающих.

В рамках той дискуссии мы поняли, что правительствам, которые одно сменяло другое, не удавалось на протяжении длительного времени сделать три вещи.

Во-первых, не было концентрации усилий на решении конкретных и принципиально важных направлениях деятельности. Они стремились сделать массу вещей и распыляли свои усилия. Распылялся и бюджет, поэтому затраты на реализацию тех или иных решений не давали результата.

Во-вторых, предлагались такие политические меры, которые были оторваны от практики, оставались на высоте «30 тыс. футов над землей». Для государственных служащих было колоссальной проблемой «конвертировать» эту политику в реальные цели и задачи. Но госслужба всегда занимается деталями.

В Малайзии много государственных служащих – 1,4 млн человек. Из-за того, что политика оставалась нескоординированной, застывшей на каком-то высоком уровне, в управлении принимали решения непоследовательно, без увязки с тем, что происходит в обществе, без понимания запросов людей.

В-третьих, на государственной службе и в политике существовала размытая ответственность. Людей не заставляли отвечать за конкретный результат. Мы не награждали людей за высокие результаты и не спрашивали с них за результаты низкие.

Наджиб Тун Разак начал проводить радикальные перемены.

Методология реформ

Для преобразований в Малайзии, для ускорения перехода на следующий уровень развития нам нельзя было работать так, как раньше. К тому моменту уже

1 Мохд Наджиб бин Тун Хаджи Абдул Разак – государственный деятель Малайзии, Премьер-министр страны с 3 апреля 2009 года, председатель Объединенной малайской национальной организации (ОМНО) с 26 марта 2009 года. В 2015 году правительство Разака вошло в десятку самых эффективных правительств мира по версии Всемирного экономического форума.

2 **Ловушка среднего дохода** — ситуация в экономике, когда страна, достигшая определенного дохода в связи с имевшимся ранее преимуществом, останавливается затем в своем развитии.

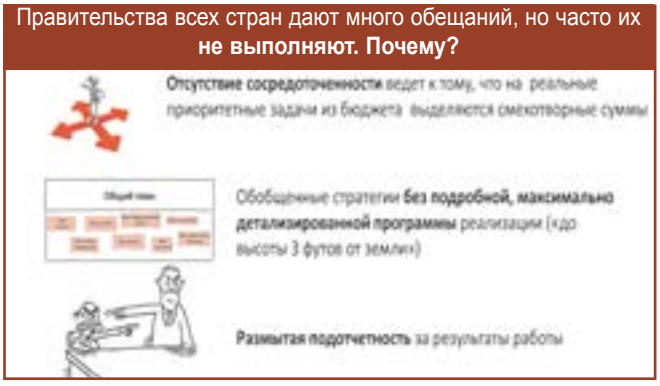
ИДРИС ЙАЛА, министр Правительства Малайзии, генеральный директор Управления по эффективности деятельности и реализации реформы PEMANDU (Performance Management and Delivery Unit) (3-й этаж, Восточный Блок здания федерального правительства, 62502, Путраджая). E-mail: enquiries@pemandu.gov.my

Аннотация: Статья посвящена малазийскому опыту воспитания новой культуры государственного управления и подготовлена на основе выступления Идриса Йалы, министра Правительства Малайзии, генерального директора PEMANDU, на мероприятии с участием членов Правительства Российской Федерации «Современные технологии менеджмента и их использование в реформе государственного управления» в кампусе Корпоративного университета Сбербанка в мае 2015 года.

Ключевые слова: государственное управление, культура управления, Малайзия.

Обзор Национальной программы преобразования Малайзии

Автор: Его превосходительство Идрис Йала









пять лет в нашей стране наблюдалась стагнация в экономике. Правительством была разработана новая методология преодоления негативных тенденций. Она заключалась в восьми последовательных шагах.

***Первый шаг:* выездные сессии правительства для определения стратегических приоритетов.** Премьер-министр, его заместитель, все министры кабинета стали собираться на специальных выездных рабочих встречах.

Мы провели в выходные дни пять таких встреч, где обсудили и расставили ключевые приоритеты для страны.

Когда мы только предложили провести встречи, министры кабинета встретили это словами, что для обсуждения проблем и одного дня будет много, они были уверены, что уже знают ответы на все вопросы и могут дать эти ответы в течение пяти минут.

Но когда проанализировали бюджет страны, мы поняли, что он распределяется не в соответствии с приоритетами. И тогда мы заставили министров перенаправить средства с менее важных направлений на существенные, приоритетные.

Интересно то, что на первом же выездном совещании все согласились со списком приоритетов. Но как только мы решили, что на основании этого отберем бюджет у некоторых из членов кабинета, то увидели: ни у кого нет желания с подобным подходом соглашаться. Было очень нелегко добиться корреляции между бюджетом и этими приоритетами.





Второй шаг:* *лаборатории. Согласовав национальные приоритеты, Правительство перешло к лабораторному подходу.

Были собраны наиболее компетентные, авторитетные специалисты из госслужбы и частного сектора. Мы их посадили в одном зале, закрыли этот зал и выбросили ключ, заставив серьезно поработать над анализом проблем Малайзии. Мне очень нравится песня «Отель Калифорния» группы «Иглз», и там есть такая строчка: «Вы можете выписаться в любой момент, но выехать не можете из отеля» [3]. Вот именно этот подход мы применили к нашим экспертам.

Энергетике, это было понятно, не доставало добываемых нефти и газа со старых месторождений, у нас были острые проблемы с электроснабжением. Вопрос специалистам по нефти и газу, а среди них присутствовали представители Национальной нефтяной компании «Бритиш петролеум» был прост: «Что нам необходимо сделать в этом секторе для того, чтобы больше добывать углеводородов и больше извлекать прибыли?»

Подобный вопрос я задал и моему другу господину Ли Куан Ю [4]: «Почему Сингапур вообще без нефти и газа, имеет крупнейший нефтеперерабатывающий завод в Азии? Почему в Сингапуре, который лишен ископаемых, действует крупнейший региональный нефтехимический комплекс? Почему именно там – крупнейший в регионе нефтетрейдер?».

И ответ был такой. Сингапурские нефтяные компании на переговорах с правительством обещали: «Мы построим крупнейший нефтехимический комплекс, но от вас, «господин правительство», нужно три тысячи акров земли, от вас, «господин правительство», нужно разрешение на захоронение отходов, от вас, «господин правительство», нужно строительство дороги туда и от вас, «господин правительство», нужна организация электроснабжения».

Именно этим мы и занялись в наших лабораториях. Мы обсудили и приняли решения о том, как провести дорогу, как наладить электроснабжение. Сегодня наш терминал уже работает. Через два года это будет крупный нефтехимический центр.

Мы убедились: лаборатории – это пример нового способа работы, основанного на сотрудничестве, когда эксперты вместе с представителями правительства способны концентрироваться на реальной проблеме и искать сообща в очень короткий промежуток времени эффективные решения.

Третий шаг:* *общественное обсуждение результатов. По завершении работы этих лабораторий, а параллельно действовало несколько таких «мозговых» центров, мы поделились результатами, кон-

3 Англ.: You can check out any time, but you can never leave.

4 Ли Куан Ю — сингапурский государственный политический деятель, первый Премьер-министр Республики Сингапур, один из создателей «экономического чуда» в этой стране. Умер 5 февраля 2015 года.

кретными предложениями с общественностью. Для Малайзии это было необычное дело.

Мы пригласили оппозиционные партии, представителей профессиональных сообществ – таксистов, учителей, священников и попросили их: «Если вы думаете, что наши идеи плохие, то дайте нам хорошие идеи. Если вы считаете, что эти идеи хорошие, поддержите их».

Лидер оппозиции после этого сделал заявление: «Последние десять лет именно этого я и добивался».

В Малайзии проект бюджета представляется парламенту. Члены оппозиции, когда увидели, что общественность полностью поддерживает нашу работу, при внесении бюджета не смогли сказать ему «нет». Почему? Да потому, что было ясно: если они скажут «нет» такому бюджету, то окажется, что они скажут «нет» всей общественности, которая поддерживала наши предложения. В результате мы получили очень хорошую поддержку оппозиции, потому что ее представители поняли, что общественность пойдет за нами.

Четвертый шаг: ***мы опубликовали документ под названием «Дорожная карта преобразований Малайзии».*** Получился очень большой документ. Подготовка этой публикации далась непросто, потому что никогда не было в истории нашей страны подобного документа, в котором бы очень детально прописывались все обещания, которые давало стране правительство.

Например, министр здравоохранения Малайзии прописал абсолютно все, что обещал ежедневно делать для улучшения ситуации с больницами и лекарственным обеспечением. Министр транспорта детально представил, какое будет вестись строительство новых систем скоростного сообщения и т.д. Благодаря этому легко было потом проверить, как идет работа, и если министр был не в состоянии реализовать свои обещания, то у него возникали проблемы.

В документе мы сказали, что готовы нести ответственность за результаты управления или их отсутствие.





Мы постарались проинформировать всех о наших планах. Мы сделали наш 600-страничный документ доступным всей Малайзии, чтобы люди узнали о данных нами обещаниях. Малазийцы очень трудолюбивы, они могут читать. Тем не менее, для ленивых мы сделали выжимку страниц на тридцать. А для самых ленивых был подготовлен ролик на шесть минут. Ни у кого не осталось выбора: все были информированы о наших планах.

Пятый шаг: ***КПЭ.*** Но на этом мы не остановились. Нам нужно было превратить все обещания в Дорожной карте в КПЭ (KPI) – ключевые показатели эффективности, чтобы по ним измерять потом полученные результаты. И благодаря внедрению КПЭ нужно было реализовывать данные обещания каждый день, каждую неделю.

Шестой шаг: ***регулярные сессии подведения итогов.*** Начали проводиться ежемесячные заседания руково-







дящего комитета, в ходе которых решались проблемы реализации данных в Дорожной карте обещаний.

Мы сделали специальное приложение для iPad, все министры получили iPad, и каждую пятницу в 17.00, благодаря приложению, они могли видеть свой балл, оценку эффективности за неделю: как они отработали неделю, что они сделали.

Мы шутили на этот счет: «Почему в пятницу? Потому что, если они плохо работали в течение недели, то мы испортим им выходной». Премьер-министр прокомментировал: «Если вы плохо поработали, у вас не будет выходного».

У одного из министров был красный свет – так обозначалось невыполнение конкретных обещаний. Две недели горел красный свет, и Премьер-министр спросил: «Почему в течение двух недель это не было сделано?». После того, как он послал этот мейл, то на следующий день, а это была суббота, всем министрам пришлось собраться снова, чтобы обсудить ситуацию.

Со временем выработалось совершенно новое поведение членов правительства. Лидерство – это вопрос того, как менять поведение на нижних уровнях управления. Иногда говорят: «Если лидер кашляет, то кашель внизу, на нижних уровнях управления, усиливается до грома». Нечто похожее стало происходить и у нас.

Седьмой шаг:* *независимый годовой аудит достигнутых результатов. В конце каждого года мы достигали каких-то результатов, мы хотели, чтобы их подтверждали на основе независимой оценки. Поэтому мы проводили аудит. Мы хотели, чтобы это были не сфальсифицированные результаты, а те, которые отражают реальное положение дел.

Мы пригласили специальную компанию для проведения аудита, собрали международную комиссию, которая стала анализировать результаты нашей работы и проверять их достоверность. В этой комиссии были эксперты из МВФ, Всемирного банка.

Восьмой шаг:* *по завершении аудита мы подготовили годовой отчет. Общественность была проинформирована о баллах, которые получили наши министры. Мы показали и самим министрам, и общественности, кто конкретно что сделал и кто конкретно чего не сделал. Всё это обнародовано и представлено на нашем сайте.

Примеры

У нас есть программа экономических преобразований (Economic Transformation Program, ETP). В рамках обсуждения этих преобразований проводились кустовые, отраслевые встречи специалистов, представителей бизнеса, правительства. На встречу по проблемам туризма, например, в которой приняли участие наиболее компетентные эксперты и ответственные лица, мы пригласили также и общественность.

Вопрос стоял так: «Как улучшить функционирование туристической отрасли в Малайзии? Что нам нужно для этого сделать?».

И сразу возникли более чем конкретные проблемы, в частности – почему туристам сложно проходить паспортный и таможенный контроль в аэропорту? Зачем там так много бюрократии? Как ускорить процесс прохождения контроля? Присутствовавшие на встрече представители таможни, миграционной службы должны были не просто ответить на этот вопрос, но и в короткие сроки устранить недостатки.

И при решении других проблем мы шли подобным путем: упрощали процедуры – все, какие только можно было упростить.

У нас в результате этих встреч сформировалось 133 крупных проекта, мы назвали их ключевыми проектами. Они стали катализаторами для остальной экономики.

И в конечном счете была поставлена большая цель всех этих изменений: за пять лет удвоить доход, удвоить инвестиции, удвоить занятость, высокооплачиваемую занятость. Мы решили нарастить валовый национальный доход на душу населения до 15 тыс. долларов в год. Мы наметили привлечь в экономику страны 44 млрд долларов частных инвестиций. Китайцам, правда, не нравится цифра «4», поэтому мы китайцам назвали эту цифру не в долларах, а в рингитах[5].

Проекты начального этапа (ПНЭ)



Значительный эффект в 7 ключевых областях результатов национальной экономики (NKRA) в рамках Программы преобразования государственных органов (GTP)



5 Национальная валюта Малайзии.

ПРИОРИТЕТЫ

Помимо экономики, конечно, внимание было также привлечено и к социальным проблемам.

Преступность. Людей в Малайзии очень беспокоит ситуация с преступностью. Она каждый год – с 2006-го по 2009-й – росла.

Но в результате нашей работы мы смогли на 40% снизить уровень преступности. Как нам это удалось? Конечно, мы привлекли эксперта. Пригласили знающего специалиста из Нью-Йоркского полицейского департамента и вместе с ним проанализировали все типы преступности в Малайзии.

Вот что этот анализ дал: преступность в Малайзии очень «привязана» к областям. Мы составили карту преступности, и стало совершенно ясно, что 70% правонарушений совершаются всего в 25 очагах преступности. Тогда закономерным был вопрос: если таких очагов всего 25, то почему там нет в достаточном количестве полицейских? Почему полиции много по всей стране, а в этих 25 очагах ее не хватает?

То есть единственное, что мы сделали, – просто перераспределили силы полиции. Взяли полицейских из одних участков страны и поставили их на эти участки, своего рода горячие точки. И уже через полгода обстановка там радикально изменилась. Преступники поумнели, они поняли, что им нужно уходить в другие части страны. По мере того, как они уходили, мы анализировали данные и перераспределяли силы полиции. В конечном счете, переломили ситуацию.

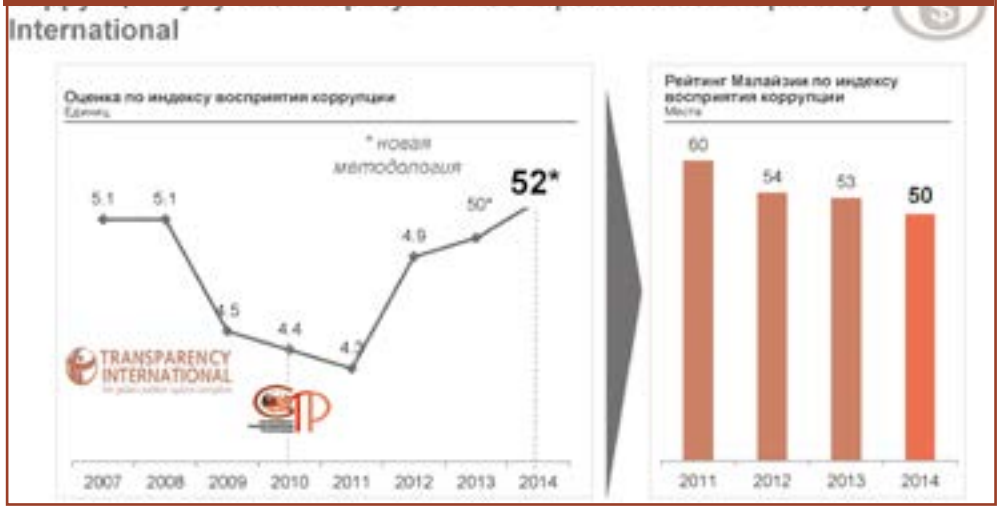
Коррупция. В лабораториях мы выработали массу рекомендаций по снижению коррупции в Малайзии. Впервые мы предложили законопроект о защите лиц, информирующих органы власти о фактах коррупции – будь это государственный служащий или работник частного сектора. Вы можете, грубо говоря, настучать – никто не узнает, кто вы, потому что вы защищены от гражданской и уголовной ответственности.

Мы создали процедуру «называния и посрамления» всех тех, кого уличили в коррупции. Стали объявлять о выявленных фактах коррупции, о тех, кто уличен в коррупционных преступлениях, обнародовать имена этих людей в Интернете. И получили даже такой неожиданный эффект: если малазиец подает заявление на получение американской визы, то посольство США теперь первым делом проверяет на нашем портале, не находится ли этот человек в списке коррупционеров. Если вы в этом списке, можете не беспокоиться, вы не уедете в Америку.

БОРЬБА С ПРЕСТУПНОСТЬЮ: королевской полиции Малайзии удалось снизить преступность на 40% с тех пор, как ввели NKRA



КОРРУПЦИЯ: улучшение результатов в рейтинге Transparency International

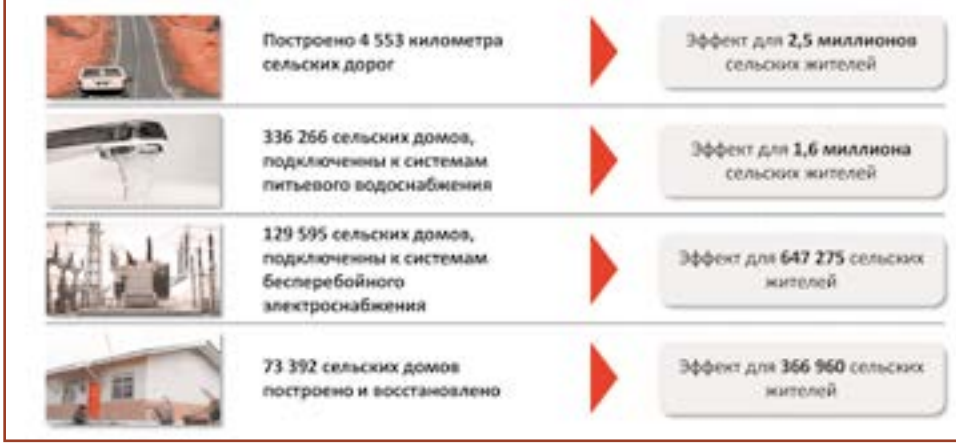


Стоимость жизни. Еще одна важная проблема – всех очень беспокоит, почему стоимость жизни в Малайзии растет. Всем очень хочется сделать все необходимое, чтобы снизить сто-

СТОИМОСТЬ ЖИЗНИ: на настоящий момент открыто суммарно 161 Kedai Rakyat 1Malaysia (KR1M)



Положительный эффект программы ощутили свыше 5 миллионов малазийцев в сельской местности с 2010 по 2014 гг.



ГОРОДСКОЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ: качество железнодорожного сообщения существенно улучшилось с момента введения Областей ключевых результатов национальной экономики (NKRA)



имость жизни в нашей стране. И это стало одним из ключевых направлений развития.

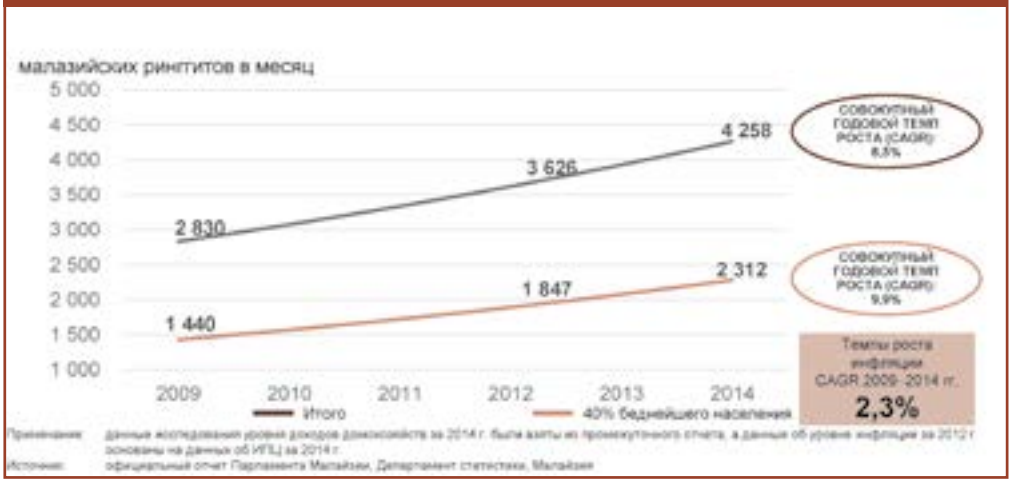
В лаборатории предлагалось, в частности, снизить стоимость жизни за счет отведения земель под строительство супермаркетов массовой торговли по доступным ценам. И мы стали строить магазины, где цены на 15–30% ниже, чем в обычных магазинах. В результате правительство достигло того, что продукты питания и товары стали без посредников поставляться в эти магазины, и цены снизились до минимальных значений. Мы стали этот механизм распространять на все остальные магазины.

В Малайзии много сельских жителей. Раньше у нас просто не хватало внимания тем, кто живет не в городе. Теперь же мы перенаправили много бюджетных средств на развитие сельской инфраструктуры. За последние пять лет нами было построено большое количество дорог, подведено электроснабжение во многие районы. Насколько это было важно, я знаю лично, потому что происхожу из очень маленького племени – всего пять тысяч человек в моем племени.

В результате всех этих мер значительно улучшилась жизнь людей на селе, фермы производят и продают свою продукцию по хорошим ценам.

Общественный транспорт. У нас была масса проблем с общественным транспортом. Люди жаловались на непунктуальность железнодорожного сообщения. Даже в лабораториях требовали радикальных решений. И мы прибегли к радикальным решениям. Провели новое автобусное сообщение, снизили загруженность центров городов, организовали автобусное сообщение бесплатно в центральном районе – там у нас всего три автобуса. И, как ни странно, получили выгоду. Люди теперь не используют такси, они пользуются бесплатным

Доходы домохозяйств и доходы 40% беднейшего населения выросли на 8,5% и 9,9% соответственно, при инфляции 2,3% в год



Образование как область ключевых результатов национальной экономики: существенное улучшение качества образования (качества работы школ)



общественным транспортом. В результате дороги разгрузились.

Правда, бастовали таксисты, они потеряли работу. Но центральный деловой район раньше был совершенно загружен, теперь он пригоден для нормальной жизни.

Большое внимание уделялось и расписанию движения поездов. Точность железнодорожного сообщения повысилась до 90%, а раньше была процентов 60%. Если поезд опаздывает более, чем на 30 минут, вы можете компенсировать себе стоимость билета. Это очень серьёзный фактор. Он стимулировал перевозчиков придерживаться расписания движения.

Адресная поддержка малоимущих. Было очень много озабоченности по поводу того, что государство не помогаем бедным. В этой сфере сделано много решительных шагов. Прежде всего, мы зарегистрировали реально бедных людей, мы стали знакомиться с этими людьми, узнали всех их по имени, мы стали понимать, где они живут, почему они оказались в таком положении, и начали давать им некоторое количество денег, но с условием, что ежемесячные пособия будут привязаны к программе по преодолению бедности.

Во-первых, мы содействовали этим людям в поисках работы в городе. Во-вторых, мы стали давать возможность заниматься более передовым сельским хозяйством. В-третьих, начали привлекать их в сектор услуг, туризма. Если люди этого не делали, деньги у них изымались.

Первый же год реализации программы стал успешным. Начался рост дохода домохозяйств, он продолжается и сегодня. И вот что интересно: если в целом рост доходов домохозяйств был на уровне 8%, то у малоимущих этот показатель был на уровне 9,5%.

Революция в школах. Общество волнует и то, что происходит в сфере образования. Еще одна проблема стояла перед нами – улучшить качество школ в Малайзии. У нас 10 тыс. школ: средние и начальные.

Лаборатории проанализировали их работу, выявили, какие из них лучше, какие – хуже. Этот анализ занял три недели. В качестве индикатора была взята успеваемость за последние 10 лет. Эта работа была не без риска: нам говорили, что если мы какую-то школу объявим в этом рейтинге последней, десятитысячной, то все из нее разбегутся, а наплыв будет в лучшие школы.

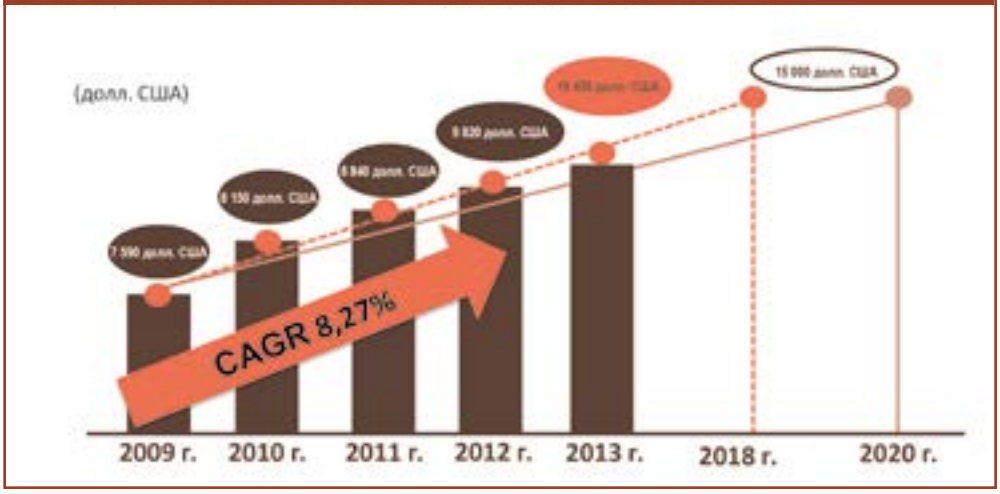
Но когда мы опубликовали наш рейтинг, то случилась феноменальная вещь: и правительство, и общество поняли, что если качество образования ухудшается – дело, значит, в том, что мы просто не используем достаточно большого количества хороших учителей в тех школах, где это остро требуется. И мы стали брать учителей из хороших школ и переводить их в не очень хорошие школы.

В результате за последние четыре года количество хороших школ значительно увеличилось. Количество плохих школ сократилось. Происходит тихая революция в системе образования в Малайзии. И все благодаря тому, что идет практическая работа на местах.

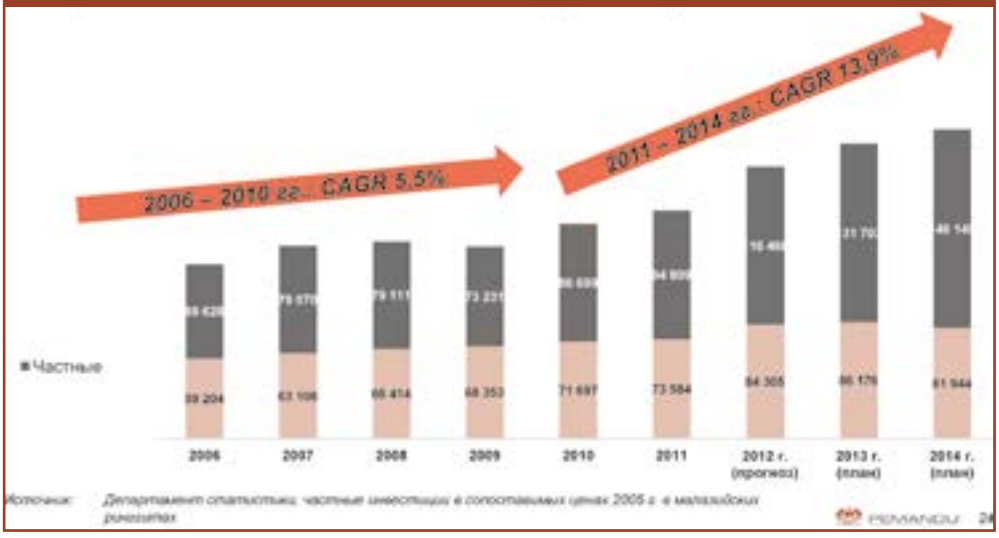


КАКОВЫ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ?

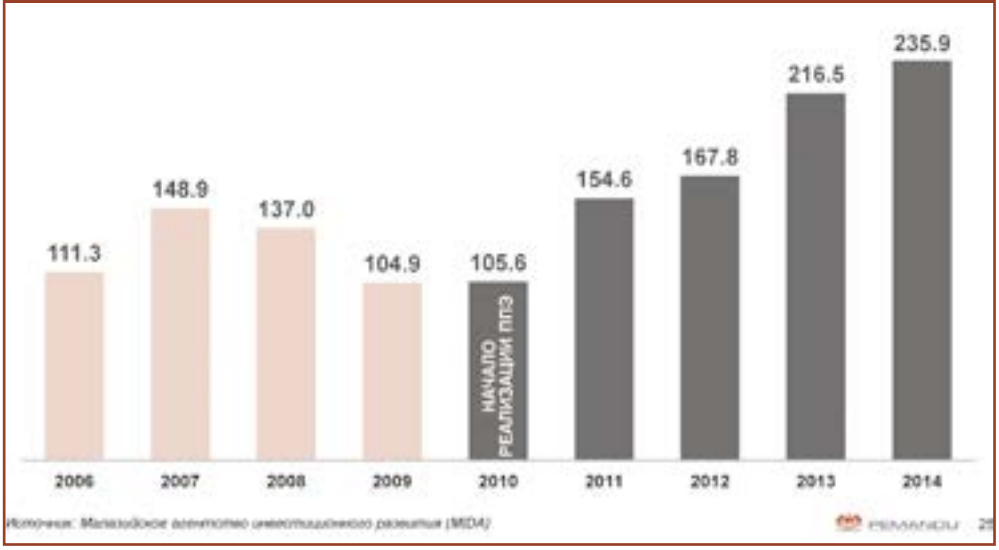
На пути к достижению целевого показателя по ВНД за 2020 г.



Рост фактических капиталовложений после реализации ППЭ (*млн малазийских ринггитов*)



Мощный поток утвержденных инвестиций (775 млрд малазийских ринггитов) после начала реализации ППЭ (*млрд малазийских ринггитов*)



ВВП / ВНД на душу населения, рост доходов. Если бы мы не предприняли трансформационных мероприятий, то не вышли бы на высокие показатели доходов населения, как планировали к 2020 году. Но наш ВВП прибавлял в год по 8%, и мы уверены в том, что заданные параметры будут в срок достигнуты. Мы волновались по этому поводу чрезвычайно, потому что поначалу частные инвестиции прирастали только на 5,5%. Однако после того, как мы запустили программу экономической трансформации, частный сектор удвоил инвестиции. Бизнес поверил в правительство.

Инвестиции в частном секторе демонстрируют рекорд каждый год, начиная с 2011 года. Частные инвестиции являются самым важным показателем для экономики, потому что если они растут, то растет количество занятых и рабочих мест, и люди довольны работой правительства.

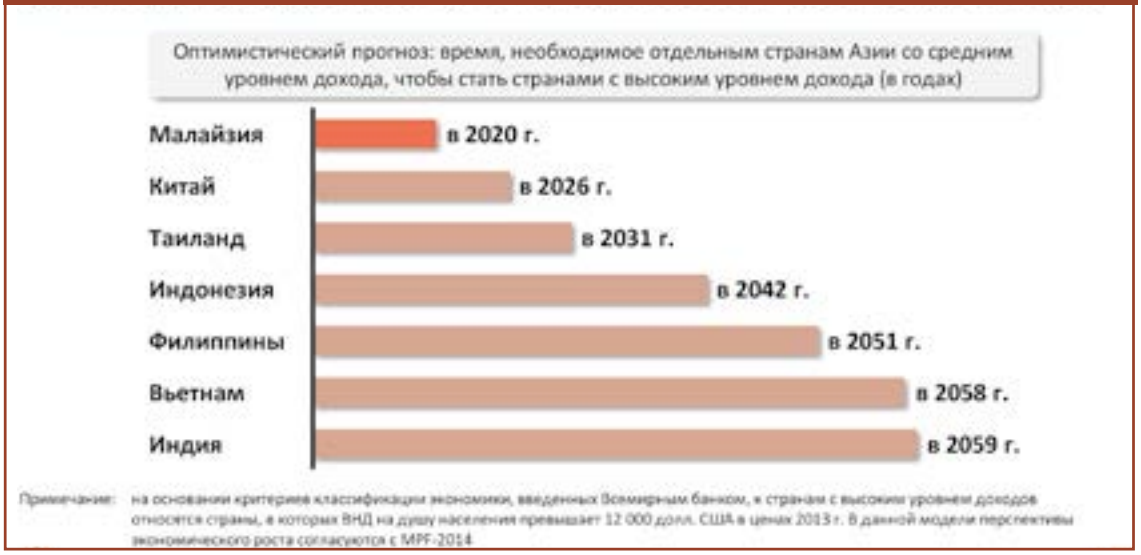
За последние пять лет нам удалось создать 1,8 млн новых рабочих мест, а если вы живете в стране, где население около 30 млн человек, и создаете 1,8 млн новых рабочих мест, то людям это нравится. Причем, что важно, это – высокооплачиваемые рабочие места.

Кроме того, если частные инвестиции растут, то правительство получает еще больший доход. Когда правительство получает новый доход, тогда оно может сделать больше для своих граждан.

1,8 млн новых рабочих мест, **1,5 в ключевых отраслях национальной экономики**



Согласно прогнозным данным ОЭСР, Малайзия обгоняет другие страны АСЕАН (включая Китай и Индию) на пути превращения в страну с высоким уровнем дохода



ОЭСР указывает год, в который страны придут к высокодоходным характеристикам своего населения. Китай достигнет цели к 2026 году, Таиланд к 2031 году, Индонезия – к 2042, Филиппины – к 2051, Вьетнам – к 2058, Индия – к 2059, а Малайзия – уже к 2020.

Рейтинг Всемирного банка и ВЭФ. Как известно, рейтинг Всемирного банка ведется для определения легкости ведения бизнеса: из 189 стран Малайзия сегодня находится на 18-м месте. В 2014 году Всемирный банк утверждал, что Малайзия занимала 60-е место, но затем была изменена методология рейтинга, и мы оказались на 20-м месте. Так вот, в течение нескольких месяцев и этот показатель был улучшен: с 20-го места в прошлом году передвинулись на 18-е в этом.

По Индексу конкурентоспособности мы переместились на 12-е место. Это очень хороший показатель.

Начиная свои преобразования, мы были серьезно озабочены тем, что в Малайзии может возникнуть эффект активно развивающейся экономики, когда богатые богатеют, а бедные беднеют. Это неминуемо ведет к внутренним конфликтам. Но благодаря тому, что наши усилия были направлены и на устранение этого риска, Всемирный банк признал, что Малайзии практически удалось избавиться от бедности за этот период. Азиатский банк развития утверждает, что за последние четыре года наша страна смогла больше других продвинуться в избавлении от бедности – на 55,3% бедность у нас сократилась. На Филиппинах удалось добиться сокращения только 2,5%, в Индонезии – на 6% и на 5% во Вьетнаме.

Устойчивость. Все мы знаем: можно добиться впечатляющих результатов, но как сохранить их на длительное время, как превратить достижения в по-

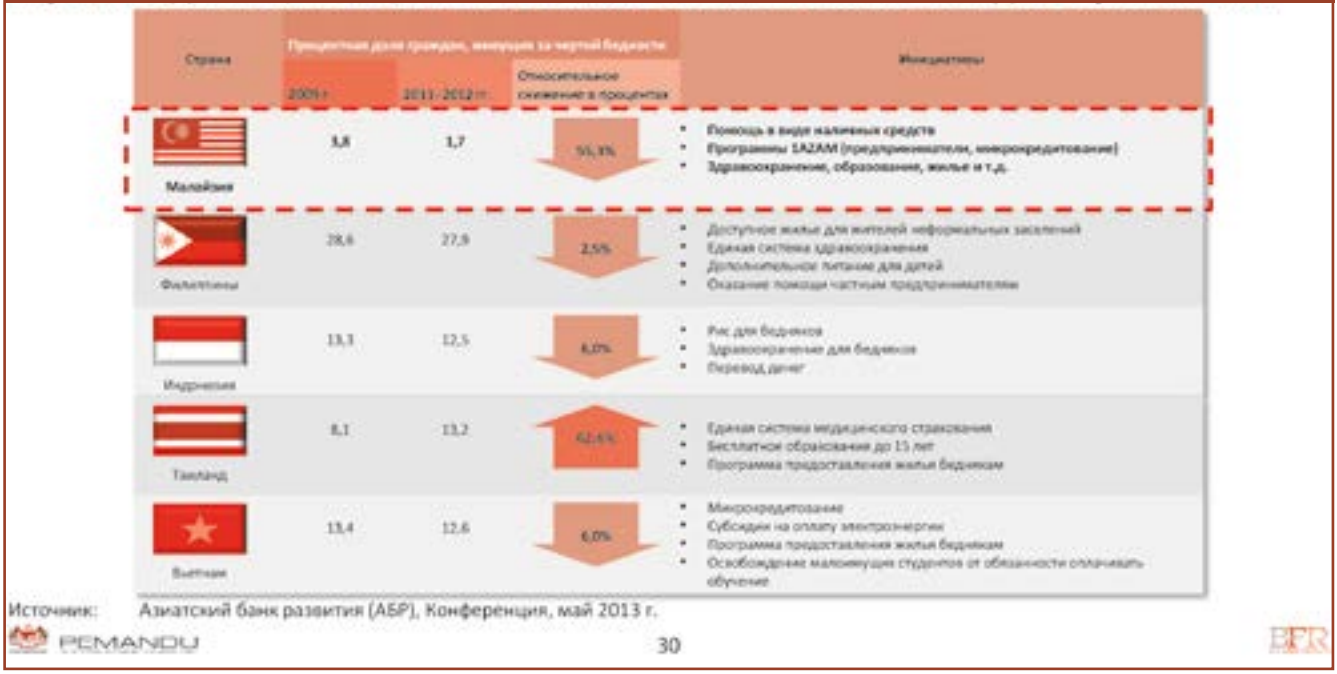
Повышение конкурентоспособности на мировом рынке



ложительные тенденции развития?

В 2009 году у нас был большой бюджетный дефицит. Мы слишком много денег тратили в рамках программ правительства – больше, чем наши доходы. Поэтому бюджетный дефицит в 2009 году был в минусе на 70%. Однако, в каждый последующий год нам удавалось уменьшать этот дефицит, и, в

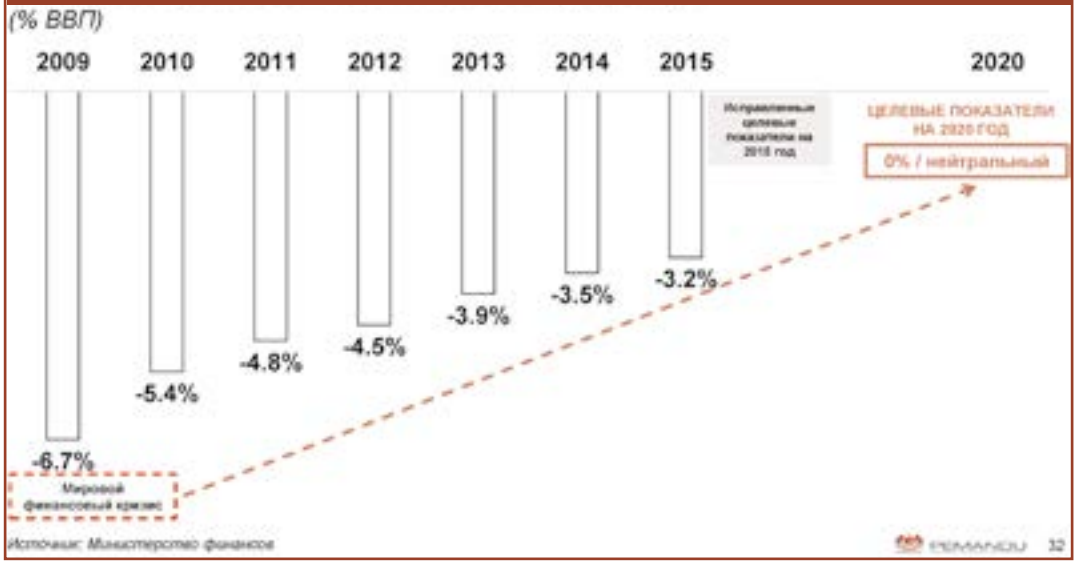
В Малайзии было зафиксировано снижение количества граждан, живущих за чертой бедности, на 55,3%. Это самый высокий показатель для стран АСЕАН



Источник: Азиатский банк развития (АБР), Конференция, май 2013 г.

PEMANDU 30 BFR

Все еще на правильном пути к налоговому балансу

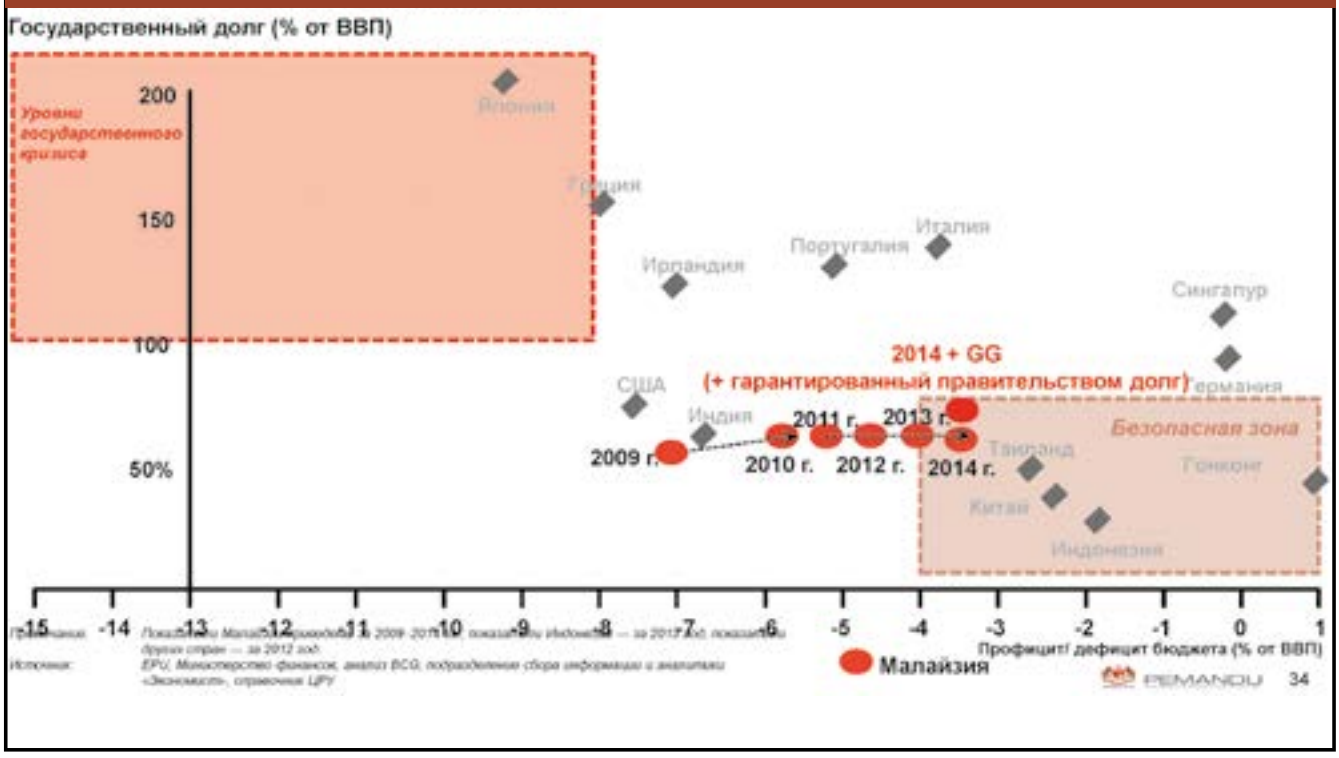


конечном счете, мы его сократили до минус 3,2%. И тут нет никаких секретов: чрезвычайно важно задействовать бюджетную дисциплину в рамках деятельности любого правительства. Если нет дисциплины, то долгосрочная выживаемость экономики страны будет под угрозой. Каждый год мы до-

Рост правительственных доходов, **повышение собираемости налогов**



Переход в **более безопасную зону**



стигали высоких показателей доходности бюджета. Доходность нашего бюджета ранее повышалась темпом 6,3% в год. А после того, как мы прошли через трансформацию, доходы бюджета выросли более чем вдвое – на 11,9%.

Госдолг. Известно, что если государственный долг по отношению к ВВП превышает 100% и если дефицит хуже 8%, то тогда страна находится «в суверенном кризисе». Это то, что мы наблюдаем в Греции, в Японии и в некоторых других странах. Долг Японии – 198% ВВП. В Соединенных Штатах этот долг на высоком уровне. Подобная ситуация была и в Малайзии. Однако уже на второй год после того, как мы провели нужные мероприятия, начался сдвиг. Мы вошли в «зеленую зону» развития экономики. Был принят специальный закон, что мы не берем кредиты, что правительственный долг не должен превышать 65% ВВП.

Страны со всего мира обращались с просьбой ознакомить их с методологией BFR

Семинар BFR 1.0
21–24 ноября 2011 года



14 стран, 52 участника



Семинар BFR 2.0
10–12 февраля 2015 года



20 стран и органов власти, 90 участников



Межгосударственные проекты в Танзании, Индии (Махараштра) и ЮАР

Танзания
24 человека на местах



- Сельское хозяйство
- Образование
- Энергетика
- Мобилизация ресурсов
- Транспорт
- Вода
- Улучшение делового окружения
- Здравоохранение

Индия (Махараштра)

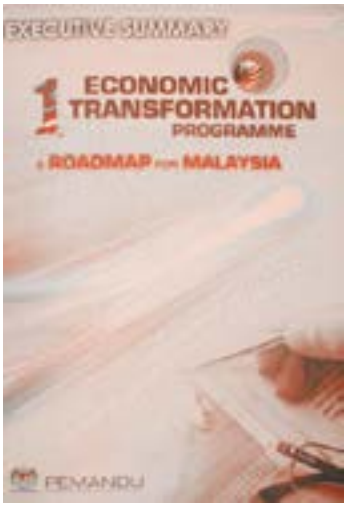


«Вода для всех»
- Источники и охрана воды
- Вода для сельского хозяйства
- Вода для бытовых и промышленных нужд

ЮАР



- Морской транспорт и производство
- Шельфовая разведка нефти и газа
- Рыбоводное хозяйство
- Услуги по управлению морями и охране морей
- Здравоохранение



ВНЕШНЕЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ корпоративными и академическими органами

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Название: *«Экономическое преобразование: все об основном направлении деятельности, конкурентоспособности и исполнении»*
Опубликовано: *ноябрь 2014 г.*
Авторы: *профессор Джеко Ковин и Ку Кок Пеw*

Недоступен для распространения или загрузки

Princeton University

Название: *«ПРИВЯЗКА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ К ОКАЗАНИЮ УСЛУГ: РЕФОРМА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА В МАЛАЙЗИИ В 2009–2011 гг.»*
Опубликовано: *июль 2011 г.*
Автор: *Дипа Лайер*

Название: *«СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ПРОГРАММЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАЛАЙЗИИ. 2009–2010 гг.»*
Опубликовано: *август 2014 г.*
Автор: *Елена Лесли*

Bloomberg

The Bloomberg Markets
Список 50 наиболее влиятельных лиц

Дато Шри Идрис Йала - министр и Генеральный директор PEMANDU, был включен в список наиболее влиятельных политиков. Он делит это место с другими известными лицами: Джорджем Осборном, министром финансов Великобритании; Дженет Йеллен, председателем Федеральной резервной системы США, и Джейсоном Фурманом, председателем Совета экономических консультантов Белого дома

Bloomberg Philanthropies
Nesta

Bloomberg Philanthropies и Nesta Highlights — 20 ведущих правительственных инновационных команд во всем мире

PEMANDU признана одной из 20 ведущих правительственных инновационных команд

Публикация содержит ключевые результаты, полученные в ходе 12-месячных исследовательских мероприятий, а также рекомендации для мэров и министров по созданию их собственных команд

Дата пресс-релиза: 30 июня 2014 года

Как получить быстрые и значительные результаты



КАК ДОБИТЬСЯ ЭТОГО?

Когда мы начали получать позитивные результаты, то к нам стали обращаться многие страны, в основном из Африки, с просьбой поделиться опытом. Они были очень заинтересованы нашей методологией. Мы работали вместе с «МакКинзи»[6] и повторили свой путь еще раз – уже в Танзании. Мы выехали целой командой в эту африканскую страну, последовательно проделали там те же самые шаги, и результаты оказались поразительными.

Наш опыт мы принесли и в Индию, в штат Хараждра, где проживает 10 млн человек. Мы работали с «МакКинзи» в Южной Африке, где организовывали лаборатории.

Ученые Гарвардского университета признали нашу работу, изучают наш опыт. Принстонский университет провел два исследования. Майкл Блумберг[7] был очень добр к моей команде PEMANDU, сказав, что малазийское правительство входит в двадцатку наиболее инновационных правительств в мире.

Что при заимствовании нашего опыта нужно, по моему мнению, учесть? Правительства тратят много времени на продумывание и планирование стратегии, но очень часто у них остается мало времени на реализацию намеченных планов. Что мы делаем у нас в правительстве Малайзии в соответствии с этим новым методом? Мы тратим очень мало времени на выстраивание стратегии, ее можно скопировать у других стран, потому что она везде одна и та же.

Больше времени важно тратить на план реализации, чтобы это сработало. Я уже говорил о своей идее про «30 тыс. футов над землей» – трудно спуститься с высот стратегии до реализации практической программы, которая где-то на высоте 3 футов.

Приведу простой пример. Что означает 30 тыс. футов? Что означает 3 фута? Допустим, у нас есть план – выпить с вами чашку чая в 12.30 дня. Это такое стратегическое намерение. Но эта стратегия на высоте в 30 тыс. футов. Если это приблизить к уровню в 3 фута, то это означает, что кто-то должен взять чайник, дойти до крана, открыть кран – потому что если не откроешь кран, то и вода не польется. А когда чайник наполнился, закрыть кран, прийти обратно и вставить вилку в розетку – потому что если не включить электричество, то вода и не закипит. А следующий этап – если вскипела, вы должны поднести чашку к чайнику, насыпать, скажем, кофе, затем взять чашку с кофе, принести, поставить, затем принести сахар, также и ложечку, и посмотреть на часы. Уже 12.30. Вот эти 13 шагов – это не один шаг.

Что вы получаете при внедрении методологии BFR

Сроки	Вы получаете...
1-дневный семинар	• Целеустремленность всех руководителей кабинета министров/ сближение по стратегическим направлениям и приоритетам
6–8-недельная лаб-сессия	• Полные планы и подробная программа реализации
1-дневный День открытых дверей	• Получение согласия на участие и отзывов от общественности
4–8 недель	• Публикация плана преобразований
Еженедельно	• Президент имеет возможность увидеть эффективность работы ведущих министров и министерств («dashboard – приборный щиток»)
Ежемесячно	• Ведущие министры председательствуют на заседании Руководящего комитета с целью решения проблем и обновления информации о ходе работы
Конец каждого года	• Президент будет оценивать эффективность работы ведущих министерств и министров • Народ России будет узнавать об эффективности работы Правительства благодаря годовому отчету и обращению Президента по телевидению

И проблема в работе правительства заключается в том, что мы всегда говорим только о первом шаге – в 12.30 выпьем чашку кофе. Вы должны это «перевести» в 13 шагов, которые должны быть исполнены.

Другой пример. Мы пытаемся очистить реку, которая течет через центр города Куала-Лумпур. Очень загрязненная река. Качество воды соответствует четвертому классу – чрезвычайно плохо. Сегодня мы очищаем реку. Вы знаете, сколько правительственных агентств участвует в очистке реки? 40 агентств. И если не говорить каждому правительственному агентству, как «приготовить чашку кофе», какова их роль, то в течение многих недель вы не сможете добиться от них чистой воды. Вот почему в лабораториях мы транслируем стратегию с 30 тыс. футов до 3 футов в каждой мелкой детали: чтобы четко могли

6 McKinsey & Company – ведущая международная компания, предоставляющая услуги в области управленческого консалтинга.

7 Майкл Блумберг, основатель компании Bloomberg, специализирующейся на сборе, систематизации и распространении финансовой информации.

распределить деятельность, которая должна осуществляться, чтобы были известны ответственные за эту деятельность люди по именам.

Если кто-то чего-то не делает, то мы регулярно проводим встречу в нашей штаб-квартире для рассмотрения ситуации. Допустим, у нас есть проект, который не обеспечивает получение желаемых результатов в течение шести месяцев. Мы обращаемся к ведущему министру и предлагаем ему заполнить очень простой формуляр: кто в министерстве не дает этому процессу реализовываться? Укажите имя этого человека. И конкретно причину, по которой этот человек препятствует осуществлению проекта. И тогда мы это выносим на рассмотрение Премьер-министра, заместителя Премьер-министра – все находятся в одном помещении и участвуют в обсуждении. Наша практика показала, что уже одно только обращение с просьбой заполнить эту форму приводило к решению 60% проблем, то есть до общей встречи дело так и не доходило. Потому что никому не хочется прийти на такую встречу и сказать: «Проблема во мне». Вот почему метод, согласно которому люди меняют поведение, очень важен.

Когда мы начали наши преобразования, то были уверены, что необходим постоянный контакт с общественностью. И наши оппоненты, и наши сторонники тогда заявляли: «Впервые в истории Малайзии люди полностью в курсе того, чем занимается правительство». Впервые в истории! Пятьдесят лет никто не знал, чем занимается правительство. А теперь общественность сказала: «Наконец-то наше правительство говорит о серьезных вещах. Оно дает нам обещания. И мы знаем теперь, как его призвать к ответу».

Общественность высоко ценит прозрачность, и возникает очень серьезная одобрительная оценка со стороны граждан. Если вы этого не сделаете, то вам достанется вместо похвалы только хула. Общественность только тогда вам верит, когда вы честно и откровенно говорите: «Да, вот я этого достиг, но, извините, я этого не достиг, но я собираюсь сделать то-то и то-то, чтобы изменить ситуацию».

По завершении года Премьер-министр сможет оценить результативность работы всех министров. Для того, чтобы это было реализовано, каждую неделю подводятся итоги деятельности министерств. Один раз в полгода три человека собираются вместе: Премьер-министр, министр и я – генеральный директор PEMANDU и рассматривают отчет о работе министра за последние полгода, показатели – что было достигнуто, что нет. И затем Премьер-министр пишет письмо министру: «Дорогой такой-то. Мне нравиться, что вам удалось добиться вот этого, мне не нравиться, что вы не сделали это, и я хочу, чтобы вы больше внимания уделили этому в следующие полгода».

И это чрезвычайно эффективный способ для того, чтобы менять поведенческие подходы.

После выступления Идрис Йала ответил на вопросы слушателей.

Вопрос: Роль PEMANDU – фасилитация[8]? PEMANDU помогает министрам создавать планы с КПЭ или они, на основе Вашей методологии, обязаны это делать самостоятельно?

Идрис Йала: Мы собираем семинар для членов кабинета, организуем так называемые лаборатории. В такие лаборатории министерства делегируют своих самых лучших ключевых экспертов. Также привлекаем экспертов из частного сектора.

Мы формулируем проблему, которая стоит перед правительством в данной конкретной области, и просим всех этих специалистов сделать анализ проблемы, дать нам совет, как ее решить.

В моей команде мы занимаемся фасилитацией с тем, чтобы люди приходили к правильному ответу.

В случае с Малайзией мы обнаружили, что люди уже знают решение. Но самое сложное – это прийти к этому конкретному решению в рамках командной работы. Поэтому в лабораториях за полтора–два месяца мы проводим именно такую командную работу.

Моя работа – это только фасилитация, ведущие министры и министерства должны выработать собственное решение.

Убежден, что если проводить такого рода работу здесь, в России, то и у вас найдутся люди, которые имеют предложения, как решить ту или иную проблему, но задача в том, чтобы найти этих людей, собрать их вместе, обсудить проблему и выработать общее решение.

Вопрос: Где в системе оценки членов кабинета находятся вице-премьеры? За какую работу они оцениваются?

Идрис Йала: В Малайзии есть только один заместитель Премьер-министра. У него есть своя карточка показателей. Если он показывает нехороший результат, то не только он сам, но и Премьер-министр – в беде.

Моя эффективность, как руководителя PEMANDU – это средние показатели всех министерств. Если у всех министров плохо, то тогда я в беде.

В первый год наш заместитель Премьер-министра председательствовал на каждой ежемесячной встрече по подведению итогов по результатам деятельности за квартал. Он участвовал во встрече вместе с конкретными министрами, чтобы убеждаться в том, что есть прогресс.

Вопрос: Сколько людей у вас в PEMANDU?
Идрис Йала: 140 сотрудников.

8 Фасилитация – стиль управления, основанный не на передаче директив, а на содействии самоорганизации управляемой системы.

Вопрос: Вы брали за основу и адаптировали то, что было сделано в delivery unit у Тони Блэра[9], или Вы сделали такую систему абсолютно самостоятельно?

Идрис Йала: В 2009 году я был CEO[10] «Малазийских авиалиний». Меня пригласили помочь правительству подумать о новых подходах. В то время Майкл Барбер[11] работал у Т. Блэра в delivery unit, мы у него многое взяли и адаптировали.

Важно не брать все до последнего винтика из опыта других стран, необходимо все адаптировать к своим условиям. Мы слушаем чужой опыт, извлекаем из этого уроки.

Мы ведем аналогичную работу для Танзании. У меня команда из 24 человек, которая там находится на постоянной основе. Танзания адаптирует наш опыт.

Вопрос: Как определять приоритеты и КПЭ? В реальной жизни ресурсов на все не хватает. Стратегия – это не то, что ты собираешься делать, а то, чего ты делать не собираешься. Как Вы поступаете с целями, которые являются нужными, но от которых приходится отказаться ради достижения других, еще более нужных целей? Как Вы это объясняете и объясняете ли это людям и друг другу?

Идрис Йала: Как мы делали?

1. У нас проводится очень подробный опрос населения.

Мы это сделали в начале 2009 года, когда обратились к гражданам с вопросом: каковы приоритеты развития нашей страны, на ваш взгляд?

Было проведено серьезное исследование общественного мнения, которое указало, что самые важные приоритеты – это борьба с преступностью, противодействие коррупции, развитие сельскохозяйственной инфраструктуры, совершенствование функционирования городского транспорта, преодоление бедности, улучшение системы образования. На это указали сами граждане.

Когда общественность указала именно на такой список приоритетов, мы спросили себя, а каковы менее приоритетные направления, и тогда поменяли бюджет: изъяли деньги из менее приоритетных направлений и направили их в более приоритетные области.

И это очень важно. Вот почему семинар кабинета министров был очень важен. Мы не могли двигаться дальше, пока не решили этот вопрос. Я абсолютно с вами согласен, что невозможно двигаться вперед, пока весь кабинет министров не согласится с приоритетами. Но вы должны обращаться с этим вопросом сначала к гражданам.

2. Мы также проводили оценку сообщений медиа: мы взяли все статьи, которые печатались в основных СМИ за последние полгода, и их проанализировали.

Когда начали разбираться, то поняли, что все пишут об одном и том же, что уже нашло свое отражение в опросе общественного мнения: озабоченность коррупцией, преступностью, общественным транспортом, положением низкодоходных семей, образованием. Шум в СМИ и социальных сетях четко соответствовал результатам исследования общественного мнения.

У нас есть упражнение, в нем есть модель, которая описывает все, что представляет собой экономика: ВВП по всем секторам экономики, показатели инфляции, уровень государственного долга и бюджетный доход. Мы собираем министров, чтобы они сыграли в игру: что Вы будете делать, если Вы становитесь Премьер-министром? Что Вы будете делать с налогами и собираемостью доходов?

Наш Премьер-министр, заместитель Премьер-министра, председатель Центрального банка и министр финансов сидели на семинаре за одним столом. В этом упражнении они за пять лет довели страну до банкротства, потому что они пытались быть популярными, а на это не было денег.

Отсюда вывод: если инвестировать деньги в большое количество популярных вещей, то можно страну быстро свести к нулю.

Эта игра, в которую мы играли, была поводом пообщаться, дать нашим министрам определенное понимание проблем, найти новые способы принятия решений, которые бы двигали нас в нужную сторону, избегая того, что по сути неправильно.

Вопрос: Когда Вы начинали эту программу в 2009 году, какое восприятие программы было на втором и третьем уровне бюрократии? Сколько чиновников в государственном аппарате были ротированы?

Идрис Йала: Это фундаментальный вопрос. Мы приняли сознательное решение – мы не будем никого выгонять, мы не хотели никого выгонять из правительства и не хотели никого ротировать в тот момент.

Мы хотели попытаться побудить госслужащих определить приоритеты в лабораториях и распределить новые обязанности.

Но мы себе сказали, мы не будем заставлять всех соглашаться на эту работу, принуждать ее делать.

---

9 Система, которая была создана в июне 2001 года для мониторинга позитивных изменений в таких областях, как образование, здравоохранение, борьба с преступностью и улучшение работы транспорта.

10 Англ. Chief Executive Officer — главный исполнительный директор; брит. англ. director general) — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель).

11 Профессор Майкл Барбер считается лидером образовательной реформы в Великобритании.

Мы хотели просто двигаться очень быстро вперед, и в течение шести месяцев мы начали двигаться. Трюк был именно в том, чтобы двигаться быстрее, чем люди могут начать сопротивляться этому движению. Чем медленнее вы двигаетесь, тем быстрее люди начинают сопротивляться. Если в первые шесть месяцев достичь результата, все за вами пойдут. Если два месяца потратить на достижение консенсуса, никто ничего не сделает. Это называется создать «коалицию желающих».

Коллектив нужно приводить в движение быстро. Но как только процесс запускается и доходит до реальных результатов, тотчас вы даете инструменты людям.

Лидерство в начале такой трансформации очень нужно, нужны реалистичные, волевые лидеры. Лидерство должно меняться по стилю. Людям надо давать больше полномочий по мере того, как процесс запускается. Это все зависит от фазы.

Мы никому не хотели создать настроение, чтобы они ушли в оппозицию. Мы рассказывали и приглашали.

Сейчас в моей команде в PEMANDU 140 человек. В нашей стране 1,4 млн госслужащих, и все они поддерживают нас, потому что им нравятся результаты.

И вот что еще надо четко понять: когда вы организуете подразделение вроде моего, этот аналог PEMANDU никогда не должен претендовать на заслуги по результатам, потому что госслужащим это не понравится. Вам нужно понимать: политики получают награды, госслужащие, министры и так далее. Люди, как я, не должны получать наград за это. Иначе получится, что мы отнимаем результаты у людей. А очень важно, чтобы именно госслужащим ставили в заслугу эти результаты.

Вопрос: Почему статус вашего органа нельзя отдать кому-то из действующих министерств? 140 человек – «лишних».

Идрис Йала: Масса проблем в существующих министерствах имеют сквозной характер. Они не локализованы в одном министерстве, поэтому если вы позволите только одному министерству это делать, то 60% проблем окажутся сквозными и трудно решаемыми. Я уже говорил: если вам нужно почистить одну реку, то несколько ведомств одновременно этим будут заниматься.

Проблема – во взаимодействии.

Мы взяли 40 министерств, посадили их в лабораторию, заставили их принять решение вместе. Если бы министерства сами по отдельности стали этим заниматься, то все сделали бы отдельные планы, которые не были бы связаны друг с другом. Масса людей работала бы без результата.

Координация, на наш взгляд, эффективная координация, работает только тогда, когда вы связываете людей вместе для выработки решения.

Приведу пример с «Малазийскими авиалиниями». Когда меня пригласили на должность CEO в 2005 году, там было всего 2,5 млрд наличных денег. Если бы у нас не было изменений в бизнесе через два месяца, у нас была бы ситуация, когда нам бы пришлось посадить все самолеты, потому что нечем было бы платить зарплаты. Надо было быстро изменить работу «Малазийских авиалиний», иначе у нас бы просто не было компании.

Мы сделали такие же лаборатории, все проанализировали, выявили причины прожигания денег. Провели 2000 сокращений, продали штаб-квартиру, всех перевели в аэропорты, радикально улучшили менеджмент. И уже через шесть месяцев у нас была прибыль. К концу года мы вышли в ноль. Через год у нас впервые за пятнадцатилетнюю историю была чистая прибыль.

Что мы обнаружили? В «Малазийских авиалиниях» различные отрасли, департаменты не работали друг с другом по управлению компанией.

Приведу пример: завтра рейс Куала-Лумпур – Лондон, и там одно свободное место. Кому вы продадите это место? Человеку, который хочет место купить из Токио, потому что он «Токийскими авиалиниями» прилетит из Токио в Куала-Лумпур и улетит в Лондон? Или вы продадите это кому-то в Сиднее или Маниле? Или кому-то из Джакарты? Там будут совсем разные доходности. Если человек покупает билет в Джакарте, то там будет самая низкая цена. На первом месте по доходности будет Токио. Кому вы продадите? Тому, кто первый придет, или тому, кто самый дорогой? Как мы это сделали? За две недели до продажи я закрываю остаточные места. Я места эти открываю людям из Токио, затем Сиднею и Аделаиде. Это конкретный пример управления доходностью на уровне отдельного сотрудника. Если я не могу контролировать оставшиеся свободные места на конкретном рейсе, то не смогу зарабатывать деньги. Вот это мы сделали. Это абсолютно правильный пример.

А как только вы начинаете зарабатывать, люди начинают гордиться тем, как они работают. И это ключ к дальнейшему успеху. Если вы даете возможность людям гордиться своей работой, они начинают делать ее с вдохновением. Когда вы выигрываете, все хотят играть за выигрывающую команду. Поэтому необходимо создать эту культуру выигрывания, тогда больше людей к вам будет приходить.

Вопрос: Мы знакомы с опытом Сингапура. Министры в Сингапуре не имеют планов и не имеют показателей эффективности. Когда вы начали эту программу, анализировали ли вы опыт этой страны и почему вы выбрали совсем другую модель?

Идрис Йала: Да, мы смотрели на модель Сингапура.

Вот почему мы не стали ею пользоваться: Сингапур – это маленький город, это не страна, у них нет проблем территориального деления по сельским районам. Если бы мы последовали модели Сингапура, было бы очень большое сопротивление: «У них маленькая страна, у них нет такой сложности проблем». Поэтому мы не пошли по их пути.

Мы в Малайзии поняли, что наша проблема в реализации, имплементации.

В Сингапуре очень узкая боеспособная группа, они контролируют все и так. И там был Ли Куан Ю, который был очень сильным лидером. Там очень много решений принимались сверху вниз, наверху.

В Малайзии совсем другая ситуация. У нас очень много делегировано полномочий: у нас есть штаты, локальные муниципалитеты. Было очень важно, чтобы мы нашли новый механизм сотрудничества.

Вопрос: Вы сказали, что, приступая к трансформациям, решили не увольнять служащих и работать с теми же людьми. Вы исходите из предпосылок, что любого человека в рамках установленных показателей работы можно перевоспитать, заставить работать, отучить от коррупции? Все-таки должна быть селекция? Вы избавляетесь от некачественных государственных работников? Не избавляетесь? Как это происходит? Есть ли конкуренция?

Идрис Йала: Я очень долгое время работал в частном секторе. В Shell, в «Малазийских авиалиниях». Если вы не добиваетесь там результатов, вас выгоняют.

В правительстве мне сказали: «Идрис, вы не политик, нам не нравится этот подход, давайте не будем никого увольнять». У нас была дискуссия, мы коллективно приняли такое решение. И вот почему: это было бы очень непопулярно, никто не хотел этого делать – увольнять людей.

Мне сказали: «Идрис, давайте поведем за собой госслужбу так, чтобы нас поддерживали». И мы так и сделали. Если бы это бы частный сектор, мы бы приняли очень жесткие меры.

Вопрос: Не могли бы рассказать про работу ваших лабораторий, как было построено взаимодействие с министерствами. Как долго люди из министерств работали в лабораториях?

Идрис Йала: У нас была лаборатория по борьбе с преступностью. Этой лабораторией руководил заместитель министра. От моей команды там был один человек. Были консультанты от «МакКинзи». Всего – 60 человек, в том числе из полиции, муниципалитетов и т.д. Там была масса идей.

Каждый день министр МВД, который отвечал за полицию, заходил в лабораторию, когда мог, но не сидел там все время. Он мог задавать вопросы, говорить, давать свои рекомендации. Другие сотрудники министерства приглашались по графику на работу в лабораторию для внесения своего вклада. Там был такой процесс синдикации, когда организовывались отдельные сессии с этими специалистами для тестирования уже предложенных идей и вбрасывания новых идей.

Таким образом, люди очень напряженно работали. По окончании работы лаборатории был один день, когда вообще никто не спал. Работали всю ночь до 6 утра, потому что Премьер-министр в 8 часов утра должен был прийти и провести эту синдикационную сессию.

Почему же пришлось не спать? Потому что они видели, как другие лаборатории работали. А их было всего 13. Каждый день они сравнивали свою работу с другими лабораториями. Они видели, что они опаздывают с проведением анализа, вот и пришлось всю ночь работать, чтобы догнать остальные лаборатории.

Каждый день я и моя команда приходили в лаборатории и делали рейтинг по каждой из них. Мы стимулировали улучшение их результатов. Я называл лабораторию «теплицей», там было очень жарко. Это своего рода скороварка, где под давлением, под паром генерировались идеи.

Самое хорошее в этом, что внутри лаборатории нет иерархии: ну и что, что вы большой босс – у вас нет хорошей идеи, зато молодежь предложила хорошую идею… Только идеи двигали лабораторию вперед.

Я думаю, что это очень правильный способ организации. Все, что рекомендовалось лабораторией, все, что там предлагалось, тестировалось на заседании кабинета, где выдавались рекомендации. А потом мы выносили это на суд общественности.

THE UPBRINGING OF THE NEW CULTURE OF THE STATE MANAGEMENT. EXAMPLE OF MALAYSIA

IDRIS JALA, Minister of the Government of Malaysia, the CEO of the Performance Management & Delivery Unit (PEMANDU) (3rd Floor, East Block, Perdana Putra Building, Federal Government Administrative Centre, 62502 Putrajaya). E-mail: enquiries@pemandu.gov.my

Summary: The article is devoted to the Malaysian experience in the education of a new culture of the state management. This article was prepared on the basis of the speech of Idris Jala, Minister of the Government of Malaysia, the CEO of PEMANDU, that was presented in the framework of the meeting «Modern management technologies and their use in the state management reform» with the participation of the members of the Government of the Russian Federation in the campus of the Sberbank Corporate University in May 2015.

Keywords: state management, management culture, Malaysia.