



Ниже приведено интервью Беки Горен (Becca Goren), менеджера по маркетингу продукции в области управления эффективностью, по результатам исследования Онлайн-исследования увеличения эффективности (Performance Improvement Web Survey), опубликованного группой BetterManagement и затрагивающего все области промышленности, страны и департаменты. Приведенные ниже ответы основаны на данных 117 респондентов со всего мира, являющихся сотрудниками государственного сектора.



**THE  
POWER  
TO KNOW®**

## Что государственный сектор ожидает получить от управления эффективностью?

Четкое представление об эффективности можно получить тогда, когда ее ключевые показатели выбираются по нисходящей и оцениваются с учетом полученных на практике данных.

**Вопрос.** Что в области управления эффективностью сегодня вызывает наибольшую озабоченность государственного сектора?

**Ответ.** Наибольшую озабоченность вызывает получение максимальной отдачи от усилий в области управления эффективностью. Организации государственного сектора стремятся к сбалансированности больше, чем к другим преимуществам своих мероприятий по управлению эффективностью. Фактически сбалансированность настолько важна, что упоминается первой среди трех основных преимуществ, которых организации рассчитывают достичь.

- Согласование и оптимизация ресурсов.
- Стратегическая согласованность и сбалансированность между подразделениями, сотрудничество и контролируемость.
- Процесс бюджетирования и планирования, согласованный со стратегией.

К сожалению, согласованность и сбалансированность становятся предметом беспокойства, так как в частных или государственных организациях этих преимуществ зачастую не удается достичь. Три указанных преимущества имеют наибольшую важность с точки зрения области их реализации.

**Вопрос.** Почему именно сбалансированность, а не финансовая прозрачность, соблюдение требований или снижение рисков?

**Ответ.** Сбалансированность лежит в основе продуктивности деятельности и

эффективности на уровне организации, она является ключом к решению прочих организационных проблем, среди которых и прозрачность, и соблюдение требований, и снижение риска. Упомянутые выше три преимущества дают ясную картину того, на каких элементах деятельности сконцентрированы государственные организации - на ресурсах, внутренних программах и бюджетировании. Цели и показатели, установленные подразделениями и не согласованные с общей стратегией, сами по себе могут быть достигнуты, но не обязательно будут способствовать прогрессу организации в целом. Недостаточная сбалансированность, которая

Важность преимуществ управления эффективностью в зависимости от области реализации  
Государственный сектор

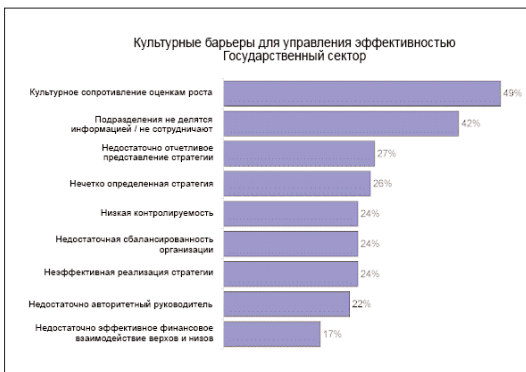


часто бывает проявлением философии самодостаточности, обособленности, позволяет подразделениям организации "идти не в ногу" и считать, что это в порядке вещей.

Заставить подразделения сотрудничать, работать сообща и думать о большей пользе всей организации - это трудная задача. Но это реальность: большинство организаций стоят перед проблемой сбалансированности - сотрудничества, оптимизации ресурсов, увязки планирования со стратегией.

**Вопрос.** С какими "культурными" препятствиями сталкиваются организации государственного сектора в своем стремлении к управлению эффективностью?

**Ответ.** Результаты исследования показывают, что основным препятствием к внедрению управления эффективностью является культурное сопротивление управлению эффективностью. Это сопротивление, видимо, лежит в основе и второго наиболее часто упоминаемого препятствия: подразделения не хотят делиться информацией и сотрудничать. Недостаточно отчетливое представление о стратегии, несомненно, препятствует сбалансированности в этих организациях.



**Вопрос.** В чем корень этих культурных проблем?

**Ответ.** Философию обособленности нельзя считать нетипичной для организаций на ранних этапах внедрения управления эффективностью. Широкий доступ к информации и ее использование - новинка для многих, индивидуалисты часто действуют независимо от других. Знания становятся ценностью, и некоторые неохотно делятся ею. Они могут чувствовать угрозу для себя, не будучи уверенными в том, как именно их информация будет использована.

**Вопрос.** Так что же организации могут предпринять в отношении менталитета обособленности?

**Ответ.** Необходим подход и к верхам, и к низам. Руководители должны создать условия для обстановки сотрудничества, совместного использования информации и оценки. Им необходимо эффективно и отчетливо сформулировать стратегию организации. Кроме того, именно руководство должно установить атмосферу доверия и одновременно контролируемости (непростая задача). Доверие имеет большое зна-

чение для подавления сопротивления оценкам. Благодаря контролируемости усилия, направленные на управление эффективностью и ее оценку, будут иметь стабильные долговременные результаты. Что касается низов - сотрудникам необходимо понимать преимущества оценки эффективности и управления эффективностью, а также свою роль в общих усилиях и то, как она отражается в успехе организации.

**Вопрос.** Каковы технологические препятствия на пути к управлению эффективностью?

**Ответ.** Недостаточные возможности интеграции систем различных поставщиков - именно это организации чаще всего называют препятствием на пути к управлению эффективностью. Чем больше различных систем используется в организации, тем меньше у них возможностей общаться между собой.

Более трети респондентов утверждают, что успешному управлению эффективностью больше всего препятствует недостаток информации. Очевидно, проблему представляет не объем данных. Если подразделения не делятся информацией и не сотрудничают, а доступ к данным из различных систем невозможен, то именно по этой причине у них недостаточно информации для управления эффективностью.

Организации государственного сектора часто более ограничены, чем частные компании - для значительных приобретений необходимо утверждение бюджета. Этим можно объяснить, почему стоимость дополнительных технологий может служить значительным препятствием на пути к управлению эффективностью. Необходимо тщательно выбирать наилучший инструмент, соответствующий текущим и долговременным потребностям организации.

**Вопрос.** Чем вызвана недостаточная интеграция?

**Ответ.** Существует много устаревших систем, и недостаточные возможности взаимодействия являются важной причиной невозможности доступа к информации или ее совместного использования. Организации создали обширную инфраструктуру, и за несколько лет многие сумели добиться взаимодействия систем различных поставщиков для решения проблем обмена между организациями или подразделениями. Сейчас стоит проблема доступа к информации между этими системами. Данные изолированы внутри множества подразделений организации, и невозможно направить их в систему управления эффективностью.

**Вопрос.** Почему интеграция представляет такую большую трудность?

**Ответ.** Невозможность интеграции этих систем способна остановить попытки внедрения управления эффективностью. Без полного представления информации о предприятии попытки управлять эффективностью бессмысленны. Прибавьте к этому внешние данные, и понять, что происходит в организации, станет еще труднее.

**Вопрос.** Что могут предпринять организации для преодоления этих технологических препятствий?

**Ответ.** Организациям необходимо обеспечить беспрепятственный обмен информацией между множеством систем и внутри организации. Для начала организациям необходимо получить точное представление своей информации, сконцентрировавшись на интеграции данных и их согласованности. Это базовые, обязательные шаги, в которых нельзя ограничиться полумерами, так как их невыполнение приведет к неэффективности, безрезультатности и невозможности продвижения организации к своим целям и



Технология	Что это и как это работает	Как это способствует сбалансированности
Информационные панели/ Информационные таблицы	Контролируют и отражают ключевые показатели деятельности в виде наглядных визуальных индикаторов. Показатели обычно увязаны со стратегией организации.	Помогают организациям сконцентрироваться на эффективности и возможностях для принятия соответствующих мер, согласовать ресурсы и текущую деятельность с корпоративной стратегией, адаптировать их к меняющимся требованиям рынка и заинтересованных сторон.
Карта стратегии	Карты стратегии - способ визуального укрупненного представления стратегии организации.	Карта стратегии помогает обеспечить сбалансированность организации, выделяя цели организации и меры, направленные на достижение этих целей, для предприятия в целом.
Интеграция и согласование данных	Сводит воедино данные, рассредоточенные по организации, выполняет их преобразование и согласование в реальном времени, обеспечивает их непротиворечивость и точность.	Создает общую основу для распространения проверенной информации по предприятию в целом. Помогает организациям повысить ценность своих данных и обеспечивает возможность их использования в производственной деятельности и для поддержки принятия решений.
Управление финансами.	Используется руководителями структурных подразделений для бюджетирования и планирования, а также финансовым руководством для консолидации, формирования отчетов, бюджетирования и планирования	Помогает скоординировать финансовую и производственную стратегию в целом по организации. Обеспечивает систематически, выверенные процессы формирования финансовой отчетности и анализа рисков, используется для целей эффективности и для представления финансовой стратегии на каждом уровне организации.
Эффективное бюджетирование - бюджетирование, ориентированное на результат (БОР)	Процесс бюджетирования, связывающий финансирование организации с ее целями, стратегиями, программами, ресурсами, службами и результатами.	Используя этот подход, организации формируют бюджетные запросы, учитывающие не только финансирование, которое они хотели бы получить, но и результаты, которые ожидается достичь в результате этого финансирования.
Управление персоналом	Технология, направленная на оптимизацию кадровых ресурсов и обеспечивающая их согласованность с целями организации.	Обеспечивает правильную расстановку сотрудников на должностях и последовательное выполнение ими функций - как по отдельности, так и в составе рабочих групп. Показывает вклад сотрудников в выполнение целей организации. Включает в себя прогнозное кадровое планирование.
Управление основной деятельностью	Управление основной деятельностью помогает определить точные затраты и источники затрат на уровне основной деятельности.	<b>На уровне стратегии:</b> Если данные управления основной деятельностью связаны с картами стратегии, организации могут определить узкие места процессов, объяснить и количественно оценить влияние изменений эффективности на затраты. <b>На уровне финансов:</b> Помогает организациям определить возможности управления стоимостью и повысить эффективность процессов путем определения реальных затрат на продукт, процесс или услугу. Эта информация может быть связана с приложением управления финансами для улучшения бюджетирования и планирования. <b>На уровне ресурсов:</b> Организации могут лучше понять, какие ресурсы и почему используются в основной деятельности, а также различные финансовые последствия.
Управление эффективностью/ресурсами информационной инфраструктуры	Оптимизирует использование и распределение IT-ресурсов, качество обслуживания и влияние на финансы в увязке со стратегическими целями.	<b>На уровне стратегии:</b> Показатели эффективности информационной инфраструктуры представляют ресурсы, услуги и финансовые данные, позволяя принимать основанные на фактах решения, благодаря которым снижается совокупная стоимость владения информационной инфраструктурой и обеспечивается качество предоставляемых информационных услуг. Благодаря пониманию связи между ресурсами информационной инфраструктуры и производственными приложениями можно быть уверенным в правильном согласовании информационной инфраструктуры и целей организации. <b>На уровне финансов:</b> Измеряет затраты на обеспечение всех процессов IT-ресурсами. Использует эту информацию, чтобы определить возможности снижения затрат и улучшения процесса. <b>На уровне ресурсов:</b> Обеспечивает получение и развертывание нужных IT-ресурсов в нужное время.

поддержке потребностей общества. Далее. Начинать следует с малого. Взяться сразу за многое - прямой путь к неудаче. И последнее, но, тем не менее, важное - организации должны быть уверены, что их приобретения в области технологии соответствуют их целям. Другими словами, приступая, необходимо представлять себе результат. Организации должны оценить свои цели и определить, на которой сконцентрировать усилия в первую очередь.

**Вопрос.** Какие технологии наиболее часто рассматриваются в государственном секторе и каковы причины этого выбора?

**Ответ.** Неудивительно, что наиболее важной в технологических планах государственного сектора является кадровая аналитика. Общественные организации стоят перед проблемой большого количества



людей старшего поколения, собирающихся в ближайшие годы выйти на заслуженный отдых, и интенсивной борьбы за привлечение и прием на работу молодых и талантливых людей, которым в частном секторе предлагают лучшие условия оплаты и большие карьерные перспективы. Кроме того, в то время как потребности организаций быстро изменяются, возникают новые требования соответствия и новые нормативные акты, кадровые изменения могут отставать. Достижение сбалансированности трудовых ресурсов и организационной стратегии становится весьма сложной задачей. Данные исследования подтверждают это - сбалансированность ресурсов и оптимизация имеют наибольшую важность как преимущества с точки зрения области их реализации.

сированность. Это не исчерпывающий перечень технологий, но каждый предложенный вариант направлен на решение проблем стратегической, финансовой и ресурсной сбалансированности, которыми озабочены организации государственного сектора.

**Вопрос.** Назовите некоторые элементы успешных мероприятий по управлению эффективностью.

**Ответ.** В ходе исследования выяснилось, что реализация последовательного подхода значительно улучшает результаты усилий в области управления эффективностью. В частности, необходимо начинать с фундаментальных, базисных мер, например интеграции данных и их согла-

ная реализация управления эффективностью, как правило, достигается организациями, имеющими высокий уровень развития в смысле использования ими информации. Наиболее успешные из них для достижения целей имеют в своей структуре ключевые департаменты или менеджеров программ, настойчиво реализующих ключевые функции для поддержки управления эффективностью, и придерживаются базового комплекса технологий, призванных помочь в достижении желаемых результатов. Достичь значительных успехов в повышении эффективности организациям позволяет совокупность людей, процессов, профессиональных знаний и соответствующей инфраструктуры.

**Вопрос.** Где организации могут получить дальнейшую информацию об управлении эффективностью в государственном секторе и как технология может помочь им?

**Ответ.** Вот некоторые полезные ссылки:

- **Best Practices in Performance Management** (<http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=536009>)
- **Sascom special edition on Performance Management in Public Sector** (<http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=536016>)
- **SAS for Performance Management** (<http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=536023>)
- **SAS for Performance-Based Budgeting** (<http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=536030>)
- **Performance Improvement Survey Webcast Archive** (<http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=536044>)

**Выдержка из Технического описания SAS: составление бюджета, основанного на результате (БОР). Пять советов по интеграции бюджета в процесс планирования:**

1. Разработайте стратегический план, ясно связывающий цель организации с каждым видом деятельности и с каждой программой.
2. Создайте план эффективности, включающий задачи, поддерживающие выполнение стратегических целей.
3. Выработайте бюджетные решения, поддерживающие план эффективности в предположении, что имеются достаточные ресурсы и в процессе определены приоритетные программы.
4. Постройте бюджеты и предусмотрите соответствующие меры в контексте стратегии, поддерживающие план эффективности.
5. Периодически проводите оценку выполнения плана, анализируя при этом влияние различных факторов на эффективность.

Кроме того, если принять, что проблема сбалансированности сводит к нулю 3 наиболее важных преимущества управления эффективностью, то реализация карт стратегии (визуального укрупненного представления стратегии организации) и информационных таблиц (контролирующих и отражающих ключевые показатели деятельности) существенно важна для восприятия сбалансированности организации.

Ниже приведено краткое руководство по технологиям, поддерживающим сбалан-

сования перед тем, как приступить к оценке и управлению; в итоге, повышение эффективности в значительной степени основано на аналитическом подходе. Помимо этого, принятые меры по развитию и использованию аналитических технологий как компонента управления эффективностью значительно увеличат результативность приложенных усилий.

Наконец, наблюдая за процессом управления эффективностью в глобальном масштабе, можно обнаружить, что успеш-



**Московское представительство**

109240, Москва, Николаямская ул., 13 • Тел.: +7 095 937 4151 • Факс: +7 095 937 4155 • <http://www.sas.com/russia>

**SAS Institute Inc. Мировая штаб-квартира**

SAS Campus Drive, Cary, NC 27513 USA • Тел.: +1 919 677 8000 • Факс: +1 919 677 4444 • <http://www.sas.com>