



Управление результатом в центральных государственных органах Великобритании: Опыт и методы

Профессор Марк Эванс
Йоркский университет

Содержание

- Контекст: почему управление результатом стало так важно
- Британский опыт:
 - Типы инициатив
 - Полученные уроки
- Предлагаемая структура





Контекст

- С 1980, Британская государственная служба осуществила ряд реформ, направленных на:
- Потребовать отчета у менеджеров о том, как предоставляются услуги
 - Информировать общественность о качестве предоставления услуг
 - Создать государственные услуги более деловыми и практичными “business-like”
 - Для создания среды для улучшения ...составных глобальной тенденции: “Новый Государственный менеджмент”



Управлением результатом важнейший компонент данного контекста

Предполагается что управление
результатом даст возможность:

- отчетность менеджеров
государственной службы
 - Перед политическими лидерами
 - Перед общественностью
- Сравнивать схожие услуги
- Создать таким образом базу для
активного управления результатом



“Надлежащее управление результатом может помочь государственным органам улучшить эффективность их работы и продвигать отчетность перед обществом и Парламентом”

Сэр Джон Борн

*Глава Национального Офиса Аудита,
2001*



Управление результатом: ключевые британские инициативы

1. Стандарты результата, меры и цели
2. Таблица лиги
3. Оплата по результатам
4. Структура и нормативная база

Рассмотрим каждую из них...



Стандарты результата, меры и цели

- Разработаны для создания возможности мониторинга результативности внутри и между организациями
- Например (результативность в больницах)
 - измерение затрат (затраты на пациента)
 - Измерение деятельности (количество пациентов на койко-место)
 - Измерение результативности (самое трудное!)

Таблица лиги

- Делать возможным сравнение между схожими подразделениями
- Увеличить “силу потребления”
- Например:
 - Больницы
 - Школы
 - Университеты





Оплата основанная на результате

- Связь установленная для государственных служащих между достигнутым результатом и полученным результатом
- А также особое значение краткосрочным назначениям связанным с достижением специальных целей



Структура и нормативная база 1.

- Соглашение о государственной службе (PSAs) между Премьер-министром и государственными органами
- PSAs распределяет ресурсы в зависимости от достижения целей
- Особое внимание на достижение результатов (например, улучшенное здоровье и образование)



Структура и нормативная база 2.

Центральные правительственные органы контролирующие инициативы по улучшению результативности:

- Отдел Премьер-министра по предоставлению услуг :
<http://www.cabinetoffice.gov.uk/pmdu/>
- Офис Премьер-министра по реформам государственной службы:
<http://www.cabinetoffice.gov.uk/opsr/>



Разработка индикаторов результативности 1

- Следующие критерии служат направляющими для создания индикаторов эффективной результативности.
- 1. Индикаторы должны измерять изменения именно тех социальных и экономических условий которые должна улучшить программа.
- 2. Измерение прогресса в любой ситуации должны точно соответствовать ранее принятым целям.
- 3. Следует из пунктов 1 и 2, что процесс выбора индикаторов должен быть совместным в котором должны участвовать все заинтересованные стороны и представитель-модель потребителя.
- 4. Все выбранные индикаторы должны быть простыми, узнаваемыми для всех (т.е. заинтересованные стороны) и удобными для мониторинга.
- 5. Они должны быть четко сформулированными и способными точно измерять в качественном или количественном аспектах.



Разработка индикаторов результативности 2

- 6. Необходимые данные должны быть доступны, или возможными к производству.
- 7. Движение вверх или вниз любого индикатора должно иметь недвусмысленно позитивное или негативное значение по отношению к задачам программы.
- 8. Движение должно быть, настолько глубоко насколько возможно, отражать изменения привнесенные деятельностью, инициированной программой, нежели изменения как результат других политических вмешательств или неполитических факторов.
- 9. Информация, предоставляемая некоторыми индикаторами может иметь риск 'downside risk' в смысле провоцирования негативного восприятия и предрассудков, следовательно ими необходимо управлять предусмотрительно.
- 10. Принимая во внимание ряд целей, которые большинство программ планируют достичь, в процессе выбора должно быть четкое понимание различия между индикаторами 'структуры', 'процесса' и 'результатов' и применимости некоторых индикаторов в некоторых обстоятельствах.



Уроки до настоящего времени

Вызовы :

- Как измерять результаты (а не только вводные и продукцию)
- Как измерять работу сквозь организационные границы
- Как предотвращать "непреднамеренные последствия"
- Как мотивировать штат, чтобы улучшить работу (связанная с работой плата не мотивирует ...)
- Кто действительно извлекает выгоду: измерение работы неудачный инструмент для того, чтобы считать пользователей услуг



Непредвиденные последствия

Например:

- «Фиксация меры" (становящийся слишком заинтересованным процесс измерения за счет целей измерения)
- "Неверное истолкование": провал попытки понимать причины для результатов
- "Косность": потеря организационного живого отклика из-за твердых систем измерения



Значения этих уроков

- Использование диапазона мер
- Вовлечение пограничного штата в их изобретение
- Связь их с намеченными результатами
- Взаимные организационные границы : измерение деятельности как инструмент, чтобы помочь работе партнерства
- Гарантировать, что измерение работы поддерживалось позади планированием процесса

И наконец две структуры, которые применены в британском правительстве

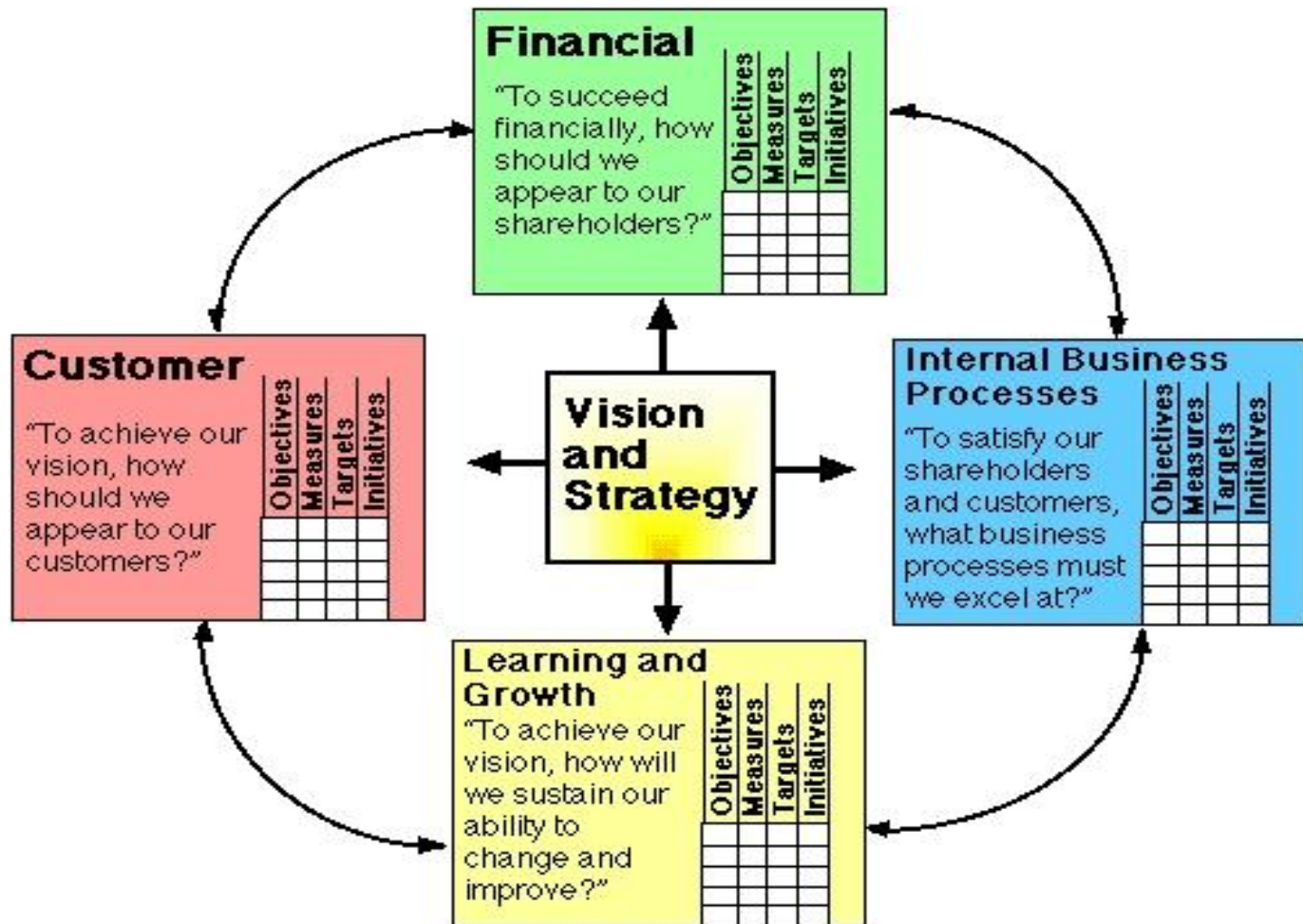
...

Система сбалансированных показателей

- Управление системой для разъяснения видения и измерение прогресса по отношению к нему
- Взят из частного сектора, но применим к государственной службе
- Взгляд на предоставление из четырех перспектив:
 - Клиенты
 - Финансовая деятельность
 - Бизнес процессы
 - Изучение и рост

Каплан и Нортон







Измерения системы сбалансированных показателей

Клиенты

- Чтобы достигнуть нашего видения, как мы должны появиться перед нашими клиентами?

Финансы

- Чтобы достигать наших финансовых целей, как мы должны появиться перед нашими акционерами?

Внутренние бизнес-процессы

- Чтобы удовлетворить наших клиентов и акционеров, в каких бизнес-процессах мы должны превзойти других?

Изучение и рост

- Чтобы достигнуть нашего видения, как мы выдержим нашу способность измениться и улучшаться?



Логфрейм

- Структурный Логический подход (LFA) - инструмент управления, который обеспечивает структурированный и логический метод для планирования, осуществления, программ контроля и оценки, программ и организационных планов работы.
- LFA стал доминирующим методом в планировании и управлении вмешательствами развития за прошлые три десятилетия.
- LFA рассматривался, чтобы быть прагматическим ответом на многие из преобладающих проблем с программированием развития: плохое планирование; отсутствие скоординированного действия; отказ следовать сосредоточенной цели программы и пребывание в пределах бюджета; и, появление промежутков выполнения, которые подрывают цели программы.
- Европейские организации развития начали использовать LFAs в 1980-ых, и к концу 1990-ых LFA стал стандартным подходом, требуемым большинством доноров для грантовых заявлений.

Преимущества подхода логической структуры

- Преимущества использования Логической Структуры могут быть организованы в пять категорий - простоту, последовательность, фокус, ответственность и изучение.





Простота

- Это приводит в одном месте утверждение всех ключевых компонентов программы (это особенно полезно, когда есть изменение штата).



Фокус

- Идентифицирует главные факторы, связанные с успехом программы.
- Обеспечивает основание для контроля и оценки, идентифицируя индикаторы успеха, и средств определения количества или оценки.



Обучение

- Поощряет мультидисциплинарный подход программирования подготовки и наблюдения.



Следовательно LFA может принести существенные выгоды к программированию развития, если оно:

- Открыто для участия
- Продвигает развитие корпоративного духа
- Прозрачно
- Логично
- Объективно
- Ориентировано на воздействие
- Внешне чувствительно; и если,
- ожидает непреднамеренные последствия действия