

УДК 351, 007

Н.Ф. Алтухова

Е.В. Васильева

А.А. Громова

Б.Б. Славин

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБОРНОЙ ПАНЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ¹

Аннотация. Сформулирована необходимость разработки новых принципов, учитывающих возможности формализации и анализа процессов при исполнении государственных функций государственными служащими. Приборная панель мониторинга исполнения государственных функций государственными гражданскими служащими – одна из обсуждаемых сегодня тем. Однако, для возможности мониторинга ключевой задачей является определение ключевых показателей оценки. Среди показателей приборной панели необходимо выделить такие, как результативность, команда и лидерство, оценки эффективной организации процессов исполнения государственных функций, а также компетенций государственных служащих. Для проведения анализа данных с различных сторон и позиций оптимальным является инструмент исследования данных Data Discovery.

Ключевые слова: государственный служащий, государственное управление, эффективность государственной службы, бизнес-процесс, исследование данных, информационное обеспечение, процесс исполнения государственной функции, приборная панель.

Natalya Altuhova

Elena Vasil'eva

Alla Gromova

Boris Slavin

DASHBOARD INDICATORS OF THE PUBLIC SERVICE

Annotation. It formulated the need for new guidelines that take into account the possibility of formalization and analysis of processes in the discharge of public functions by public servants. Dashboard monitoring of the execution of state functions to civil servants is one of the topics to be discussed today. However, for the possibility of monitoring the key task is to identify the key evaluation indicators. Among the dashboard indicators need to be identified such as the performance, team and leadership assessment effective organization of the processes of execution of the state functions and competences of civil servants. To analyze the data from different angles and positions, is the best data exploration tool Data Discovery.

Keywords: public administration, civil service efficiency, business process, data discovery, the process execution state function, dashboard.

Структура отчетности в организации выглядит, как пирамида, в нижней части которой лежат регламентированные отчеты, формирующиеся по заданной заранее структуре и выпускающиеся с определенной периодичностью, в середине – нерегламентированные отчеты, содержащие подробные результаты мониторинга исполнения государственных функций служащих. На вершине пирамиды находятся приборные панели, представляющие собой агрегированные отчеты, содержащие информацию о динамике ключевых показателей эффективности государственной службы, представленной в виде таких метафор, как графики, календари, карты и т.п.

Приборная панель мониторинга исполнения государственных функций государственными гражданскими служащими – одна из обсуждаемых сегодня тем. Однако, кроме разработки самого сервиса мониторинга, необходимо выделить ключевые показатели оценки и выбрать наиболее оптимальный инструмент, позволяющий исследовать данные с различных сторон и позиций. Некоторые показатели эффективности заложены в федеральных целевых программах и используются для отчет-

© Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Громова А.А., Славин Б.Б., 2016

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2016 года «Анализ лучших зарубежных практик информационного обеспечения реализации государственных функций. Разработка предложений по совершенствованию информационного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих», номер госрегистрации АААА-А16-116070610054-7.

тов министерств. Однако не все из них отвечают основным задачам, поставленным Правительством, в том числе в области реформирования системы государственного управления и внедрения проектного подхода в госслужбу. В настоящее время, несмотря на выделенные проблемы в организации административных процессов, показатели результативности исполнения государственными служащими государственных функций не определены.

В процессе научного исследования авторами статьи для оценки состояния информационного обеспечения исполнения государственных функций был проведен опрос государственных служащих и работников подведомственных учреждений, в том числе департамента информационных технологий в сфере управления государственными и муниципальными финансами и информационного обеспечения бюджетного процесса Министерства финансов Российской Федерации, Федерального Казначейства. Исследовались варианты организации совместной работы над общими задачами, контроля достижения целей, управления командой. Оценивались количество проектов, в которых служащие принимали участие одновременно, объем решаемых срочных и несрочных задач, проблемы перерасхода рабочего времени в период выполнения проекта, инструменты автоматизации административных процессов.

Анализ показал, что наибольшее внимание должно уделяться решению проблемы управления знаниями и компетенциями на госслужбе. По результатам проведенного опроса государственных служащих выяснилось, что информация, возникающая в ходе выполнения проектных работ, как правило, не собирается. Сведения о людях, влияющих на разрешение спорных ситуаций, а, значит, – полезных для следующих проектов, никак не сохраняются или остаются на черновиках в бумажном виде. Полученные служащими во время повышения квалификации или переподготовки новые знания, как правило, не передаются коллегам. Хотя при этом только 2 % опрошиваемых государственных служащих ответили, что профессиональных знаний им вполне хватает в работе, а вот более 40 % в этом уверены не были. Большинство респондентов в качестве наиболее эффективного инструмента оценки компетенции госслужащих поддержало применение аттестационных инструментов (76 %). По их мнению, наиболее значимыми факторами при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность в организации являются профессиональные и личные качества, опыт работ (60 % и 50,5 % соответственно). Вместе с тем, очень низко оценен авторитет в коллективе (25 %) и личное желание повышать квалификацию (23 %). Были выделены наиболее востребованные компетенции. Среди них – общепрофессиональные (81,9 %) и нормативно-правовые компетенции (80 %), а, с небольшой разницей, – результативности и эффективности работы (72,4 %). Наименее востребована оказалась группа компетенций «управление изменениями» (14,3 %), что неудивительно, так как бизнес-процессы государственных органов власти устанавливаются «сверху вниз», и рабочая документация высших уровней управления часто имеет статус нормативно-правовых документов. Следует также отметить низкую востребованность группы компетенций самоменеджмента и профессионального роста (21,9 %), что можно отнести к недостаткам существующих компетентностных подходов в государственных структурах.

Проделанные исследования проблемных зон ведения проекта по исполнению государственных функций позволили выделить набор показателей, которые могут быть применены на приборной панели госслужбы. С точки зрения регулирования организации и ведения проектов по исполнению государственных функций показатели приборной панели должны отслеживать ключевые параметры: результативность, команда и лидерство, оценки эффективной организации процессов исполнения государственных функций, а также компетенций государственных служащих. Некоторые из них требуют сведения в один нескольких критериев оценки. В этой статье будут даны примеры таких комплексных показателей, анализ которых доступен с помощью современных инструментов исследования данных Data Discovery. Авторами при исследовании данных и построении приборной панели был использован программный продукт Tableau.

Одним из важных является показатель, позволяющий учитывать общественную оценку действий государственной службы, степень удовлетворенности качеством государственных услуг, ответами и необходимыми разъяснениями на вопросы посетителей организации, взаимодействия с ними в сфере функциональных обязанностей. Этот показатель инициирует персональную ответственность государственного служащего. С помощью него можно проводить оценку на основе анкетирования, анкеты можно создавать в виде электронных форм и автоматически учитывать ответы. Результативность позволят оценить отклонения реальных показателей организации проектных работ от запланированных, в том числе показатель отклонений от регламентов выполнения государственных проектов, по срокам исполнения государственных функций, по качественным параметрам при выполнении внутренних административных процессов организации, сроков при выполнении внешних административных процессов организации во взаимодействии с другими органами власти.

Показатель результативности планирования работ по проекту исполнения государственных функций (проведение в срок проектных работ, результативность распределения задач между участниками, а также компетентность и слаженность команды) интересен в группировке с такими показателями, как опыт участия в проектах привлеченных специалистов, а также в зависимости от квалификации и/или должности его участников, от частоты прохождения повышения квалификации его участников. Оценка проведения в срок проектных работ интересна при анализе нескольких показателей. Это опыт участия в проектах привлеченных специалистов, а также в зависимости от квалификации и/или должности его участников, от частоты прохождения повышения квалификации его участников. Анализ оптимально назначенных сроков и эффективности распределения проектных задач между участниками, а также компетентности и слаженности команды являются сводными показателями исследуемой группы показателей. Могут быть сведены при анализе группы показателей: средний срок выполнения проекта, доля проектов участников с несоблюдением срока, средняя продолжительность срыва (затягивания) сроков проекта, варианты формирования команды. Пример группировки представлен на рисунке 1.

Объем проектной документации, отчетности, в том числе оценку ее избыточности и дублирования можно оценить по моделям процессов, но этот показатель неинтересен для регулярной оценки на приборной панели. Его основное назначение – мониторинг общей деятельности службы. В качестве показателей оценки процессов выделяют такие, как доля подготовленных документов, выполненных в срок и без нарушений, доля операций, проведенных в соответствии с регламентом. А как показатель эффекта от деятельности исполнительного органа используют оценку социального эффекта, а именно – удовлетворенности потребителя (гражданина или организации).

За оценку отлаженности процесса исполнения государственных функций отвечают такие показатели, как оценка загруженности госслужащего на проекте (количество одновременно проводимых проектов), избыточности и дублирования проектных задач проекта (в том числе анализ объема решаемых задач сотрудниками различного типа: срочные и неважные, срочные и важные, несрочные, но важные, несрочные и неважные), тайминга проекта (в том числе анализ того, как часто для выполнения задач приходится оставаться в нерабочее время). Для анализа показателя загруженности госслужащего на проекте информация может поступать из системы учета рабочего времени. Для этих целей могут быть применены бесплатные версии, либо встроенные модули в корпоративную информационную систему (Enterprise Resource Planning). Совместно с исследованием случаев срывов проектов показатель эффективно организованного тайминга проекта позволит скорректировать продолжительность запланированных проектных работ, установив в том числе страховочный буфер времени.

Также одной из главных проблем, влияющих на эффективность и скорость выполнения работ командой проекта, является проблема многозадачности, когда один член команды выполняет одно-

временно несколько различных работ проекта. Параллельная работа членов команды по нескольким задачам одновременно в рамках проекта приводила к усталости, стрессу, раздражительности и, как следствие, к возрастанию напряжения в коллективе. В этой связи необходимо отслеживать такие показатели, как оптимальность сроков выполнения задач, уровень организованности, в том числе по оптимальному количеству привлеченных сотрудников к выполнению работ в зависимости от одновременно выполняемых задач и равномерности распределения поручений и обязанностей на каждого члена проектной группы, уровень загруженности и производительности труда служащих.

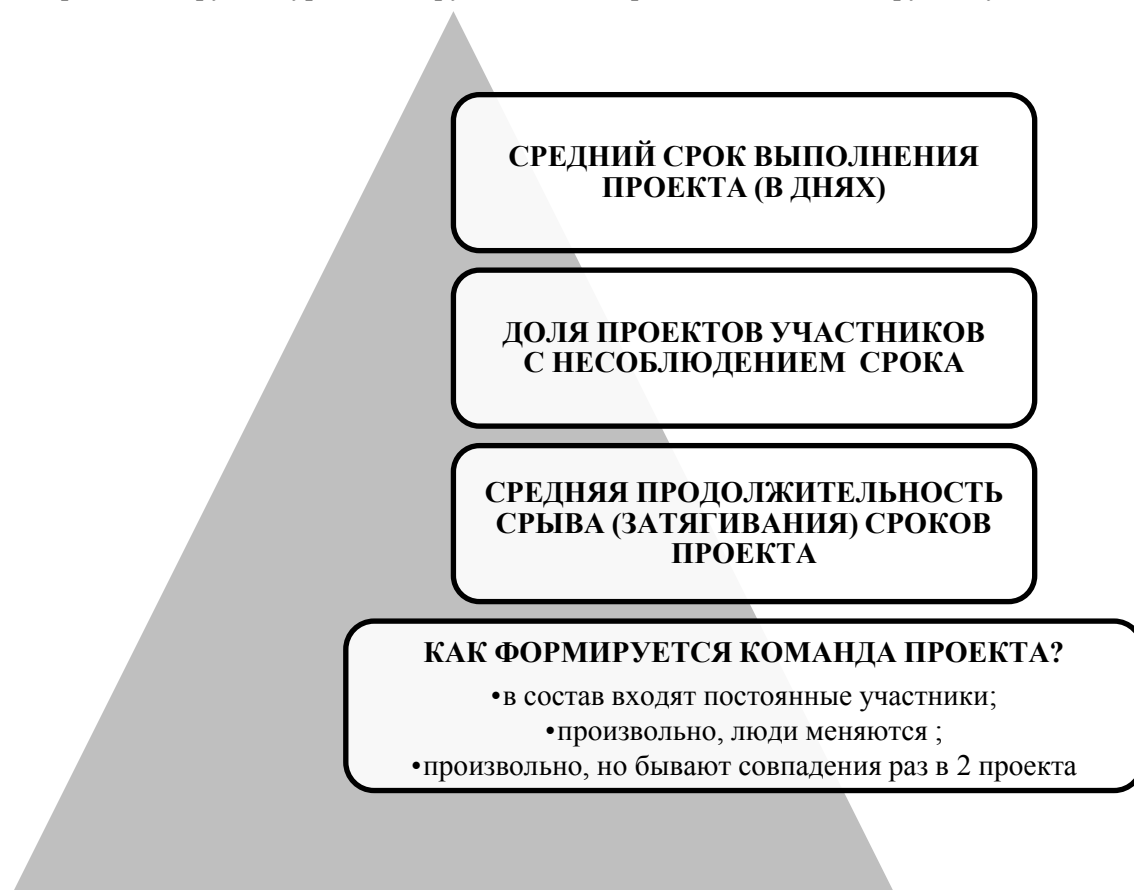


Рис. 1. Группировка оценочных показателей успешности планирования работ

Оценка проектной команды может проводиться с помощью показателей оценки результативности работы проектной команды госслужащих (координированность и согласованность работы, понимание границ и четкое описание задачи и информации, оперативность реагирования, ориентация на достижение цели и стратегии, измеримость результатов, времени и эффективности, умение расставлять приоритеты, исполнительность и навыки контроля). Можно проводить оценку по результатам выполнения проекта. А также для анализа интересен показатель взаимодействия между сотрудниками госслужбы, а именно: количество обращений за содействием в другие органы госслужбы и количество разрешенных вопросов, количество совместных проектов различными органами госслужбы, скорость обмена информацией между службами.

Для оценки эффективной организации процессов исполнения государственных функций на приборной панели могут быть вынесены такие показатели, как степень формализованности и регламентации работы госслужащего, наличие регламентов выполнения работ (по факту у многих процессы описаны, соответственно, даже если нет актуальных регламентов, их можно создать), уровень ав-

томатизации процесса управления временем электронные ежедневники, связь электронной почты и календаря, единое информационное пространство для государственных служащих (это оценка «есть»-«нет» или «пользуются»-«не пользуются»), уровень организованности, в том числе по оптимальному количеству привлеченных сотрудников к выполнению работ в зависимости от одновременно выполняемых задач и равномерности распределения поручений и обязанностей на каждого члена проектной группы, наличие предложенных и/или внедренных улучшений деятельности на рабочем месте. На приборной панели должны быть конкретные показатели, которые можно будет мониторить каждый день. Так, например, для регулирования порядка исполнения государственных функций важно отслеживать такой показатель, как уровень регламентации бизнес-процессов. Данный показатель получается в результате группировки показателей оценки текущей стадии описания административных процессов. Пример группировки представлен в таблице 1.

Таблица 1

Показатели оценки уровня регламентации бизнес-процессов

Наименование показателя	Примеры вариантов описания характеристики показателя
Текущая стадия описания административных процессов	Описаны ключевые процессы Описаны единичные процессы Будут описаны в ближайшее время Все процессы описаны Описание не велось, планов нет
Цели описания административных процессов	Автоматизация Регламентация и стандартизация Оптимизация Внедрение системы менеджмента качества Управление рисками Для учета

Еще один интересный критерий – показатель оптимальности рамок регламентирования бизнес-процессов (см. рис. 2). Он получается в результате группировки показателей частоты изменений административных процессов и уровня зрелости организации в области управления административными процессами.

Комплексный показатель управления проектной информацией получается через оценку эффективности средств сбора и обмена информации или знаниями при выполнении проекта, а также адекватности выбранных при организации проектных работ средств сбора всей информации по проекту, понимания важности сохранения всей информации. Группируются варианты сбора информации в ходе проекта и средства сохранения сведений о людях, участвующих в реализации проекта. Группировка представлена на рисунке 3.

Уровень автоматизации бизнес-процессов является также комплексным показателем, получаемым при группировке вариантов используемых программных продуктов для описания и моделирования административных процессов (текстовые и табличные редакторы для описания процессов и их регламентации, простые графические средства моделирования и автоматизации процессов в организации. Показатель представлен в таблице 2.

Частота изменений административных процессов	Оперативно, по мере необходимости
	Примерно раз в год
	Регулярно – раз в полгода
	Регулярно – раз в месяц
	Никогда
Уровень зрелости организации в области управления административными процессами	Ведется постоянный мониторинг и совершенствование большинства процессов
	Для большинства процессов установлен детальный и контролируемый регламент
	Ключевые процессы регламентированы и в целом обеспечивают достижение целей
	Процессное управление применяется для отдельных ключевых процессов
	Процессное управление отсутствует, но есть понимание необходимости
	Нулевой уровень, вопрос внедрения процессного управления не рассматривается

Рис. 2. Показатель оптимальности рамок регламентирования бизнес-процессов

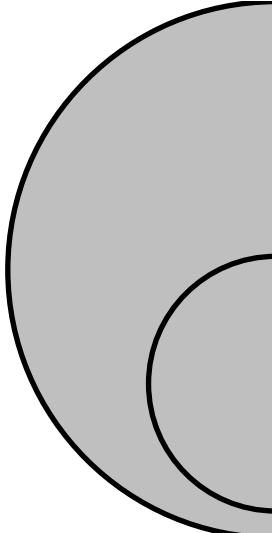
	<p>Варианты сбора информации в ходе проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • создается электронный архив • ведется история проекта, папка проекта на портале • др.
	<p>Средства сохранения сведений о людях, участвующих в реализации проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • никак • в черновиках в бумажном виде • в папке проекта в электронном виде • другое

Рис. 3. Комплексный показатель адекватности выбранных при организации проектных работ средств сбора всей информации по проекту

Оценка уровня автоматизации бизнес-процессов

Наименование показателя	Примеры вариантов описания характеристики показателя
Используемые для описания и моделирования административных процессов программные продукты	Текстовые и табличные редакторы для описания процессов и их регламентации Простые графические средства моделирования Специализированная среда
Автоматизированные процессы в организации	Документооборот для входящих и исходящих документов Взаимодействие с многофункциональным центром оказания услуг гражданам Взаимодействие с поставщиками в процессе заключения госконтрактов Внутреннее согласование проекта госконтракта Сервисное обслуживание Взаимодействие с федеральным казначейством, банками Процессы управления проектами Процессы управления инновациями Процессы управления персоналом

Оценка качества кадрового потенциала гражданской службы также должна быть включена в мониторинг исследования не только как стоимостной показатель («экономический эффект за счет научно-методического обеспечения подготовки соответствующих государственных решений» согласно Рекомендаций по разработке должностных регламентов федеральных государственных гражданских служащих в федеральных министерствах, службах и агентствах), который в принципе невозможно отразить [2]. Для проведения анализа эффективности мероприятий по личностному и профессиональному росту нужно определить набор профессиональных компетенций и деловых качеств, а также показатели оценки ключевых компетенций согласно шкалам профессиональной квалификации в продвижении и переходе как в рамках одного уровня, так и между разными уровнями.

Ключевые показатели оценки компетенций должны оценивать уровни компетенций (в том числе по шкале иерархии государственных служащих), непрерывность обучения, интеллектуальная деятельность [1]. Налаженность среды обмена знаниями можно определить на основе базы знаний, кто чаще всего делится знаниями в совокупности с тем, что эти знания оказываются полезными для коллег. Исследование проводится исходя из сводных оценок вариантов получения новых знаний, необходимых в работе (курсы повышения квалификации, официальный веб-сайт, дистанционное обучение, семинары и/или конференции, информационные системы, сообщество профессионалов (ассоциации, экспертные группы), сохранения и обмена самостоятельно полученными новыми знаниями (для личного использования, для использования коллегами вашего подразделения (экспертной группы), для использования всеми сотрудниками организации).

Показатель изменения результативности организации проектных работ в результате успешности организации мероприятий по повышению квалификации создается в результате группировки данных по сорванным проектам из-за изменения сроков его выполнения и частоты проведения повышения квалификации сотрудников. Для регулирования мероприятий по повышению квалификации может быть применен комплексный, группируемый из нескольких показателей критерий. Это учет факторов при выборе тематики повышения квалификации или переподготовки (например, анализируется, учитывались ли личные характеристики работников, задачи, которые будут поставлены перед организацией, возможности обучающих центров) и оценка влияния профессиональной подготовки, повышения квалификации или переподготовки на улучшение качества работы сотрудников (напри-

мер, в качестве вариантов анализируемых ответов могут быть такие, как: не повлияла, повлияла незначительно, повлияла существенно, качество работы снизилось).

В качестве основного в практике работы на государственной службе может быть применен показатель из группы оценочных сбалансированных показателей для мотивации: отклонения реальных показателей от запланированных, отклонения по срокам, качественным параметрам при выполнении внутренних административных процессов организации, отклонения в сроках при выполнении вами внешних административных процессов организации во взаимодействии с другими органами власти, наличие предложенных и/или внедренных улучшений деятельности на рабочем месте, степень удовлетворенности качеством государственных услуг, ответами и необходимыми разъяснениями на вопросы посетителей организации, взаимодействия с ними в сфере ваших функциональных обязанностей. Для мониторинга всей деятельности государственной службы могут быть также использованы такие показатели, как процент текучести кадров госслужбы, средний возраст служащих, тайминг карьерного продвижения в зависимости от опыта работы и выполненных проектных задач, показатель лояльности госслужащего в глазах граждан и общества (качество выполнения проектов, связанных с государственными услугами).

Бизнес-аналитика – это инструменты, используемые для преобразования, хранения, анализа, моделирования, доставки и трассировки информации в ходе работы над задачами, связанными с принятием решений на основе фактических данных. В последнее время бизнес-аналитика получила широкое и повсеместное распространение среди множества отраслей. Эффективное вовлечение правильной информации различных форматов в процесс анализа помогает в решении различного рода задач, а также в достижении стратегических целей организаций. С помощью все более сложных, функциональных, но при этом интуитивно понятных аналитических инструментов исследовать данные могут не только бизнес-аналитики, но и конечные пользователи. Решения принимаются руководителями, и задача бизнес-аналитики – сделать все, чтобы эти решения были оптимальными и своевременными.

Библиографический список

1. Васильева, Е. В. Динамическая модель прогнозирования спроса на квалификацию / Е. В. Васильева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 4. – С. 218–222.
2. Захаров, В. Подходы к определению эффективности деятельности кадров государственного управления / В. Захаров // Власть. – 2013. – № 12. – С. 91–95.