



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВШГУ Высшая Школа
РАНХиГС Государственного
Управления

CaT[®] 2020

ОБЩАЯ СХЕМА ОЦЕНКИ

Европейская модель для совершенствования
организаций публичного сектора через самооценку

CAF 2020 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

The European model for improving public organisations
through self-assessment

CAF 2020 ОБЩАЯ СХЕМА ОЦЕНКИ

Европейская модель для совершенствования
организаций публичного сектора
через самооценку

Перевод с английского

УДК 351
ББК 67.401.1
К30

Ресурсный центр САФ Европейского института государственного управления ЕИРА
Европейская сеть государственного управления EUPAN

Научно-исследовательская лаборатория «Современные технологии в государственном управлении»
Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Перевод с английского:
Д.В. Маслов, В.А. Лавров

Под редакцией
Д.В. Маслова, Э. Маркварта, Т.Б. Лавровой, В.А. Лаврова

К30 САФ 2020. Общая схема оценки. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку / Пер. с англ. Д.В. Маслов, В.А. Лавров. — М.: Изд-во «Проспект», 2020. — 102 с. ISBN 978-5-98597-445-4 (рус.)

В книге представлена русскоязычная версия европейской модели совершенства для организаций публичного сектора САФ 2020. Общая схема оценки САФ основана на механизмах организационной самооценки, вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений, измерения удовлетворенности различных групп заинтересованных сторон, независимой внешней оценки, изучения и обмена лучшими практиками между пользователями модели, интеграции процессного подхода в деятельность организации. На протяжении 20 лет разработчики САФ предлагают организациям публичного сектора универсальную, доступную и простую в применении методологию непрерывного совершенствования.

Методы самооценки по критериям САФ могут быть востребованы в России при модернизации сферы публичного администрирования с целью повышения эффективности деятельности и улучшения качества публичных услуг, предоставляемых органам государственного и муниципального управления, а также организациями бюджетной сферы. Модель САФ представляет интерес для экспертов и практиков сферы государственного управления.

УДК 351
ББК 67.401.1

ISBN 978-5-98597-445-4 (рус.)

© Д.В. Маслов, В.А. Лавров, Т.Б. Лаврова,
Э. Маркварт, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ	8
I. ВВЕДЕНИЕ	10
II. ЧТО ОЦЕНИВАТЬ: СТРУКТУРА МОДЕЛИ	18
Критерий 1. Лидерство	20
Критерий 2. Стратегия и планирование	25
Критерий 3. Люди	30
Критерий 4. Партнерства и ресурсы	34
Критерий 5. Процессы	41
Критерий 6. Результаты для граждан/потребителей	45
Критерий 7. Результаты для людей	48
Критерий 8. Результаты социальной ответственности	51
Критерий 9. Ключевые результаты деятельности	54
III. КАК ОЦЕНИВАТЬ: СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЙ	56
IV. РУКОВОДСТВО ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ САФ	66
V. ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА САФ	78
VI. ГЛОССАРИЙ САФ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ: КРИТЕРИИ САФ 2013 И САФ 2020	99

Предисловие

Европейская сеть государственного управления (EUPAN) — это неформальная сеть, объединяющая руководителей, отвечающих за вопросы государственного управления в государствах — членах Европейского союза, Европейской комиссии и странах-наблюдателях. Сеть работает в тесном контакте с передовыми организациями публичного сектора Европы.

EUPAN играет значимую роль в определении видения и обмене знаниями для решения задач государственного управления на национальном и европейском уровнях. Общая система оценки САФ (Common Assessment Framework) является наиболее заметным продуктом сети, который помогает оценивать и улучшать качество в органах и организациях публичного администрирования в Европе. Модель САФ применяется и за пределами континента, поэтому влияние сети становится еще шире. В 2019 году насчитывалось более 4000 пользователей САФ в европейских и неевропейских странах.

САФ 2020 — это уже пятая версия общей схемы оценки. При этом ядро модели остается прежним с начала ее разработки в 2000 году. САФ — это первый европейский инструмент управления качеством, специально разработанный практиками из организаций публичного сектора для публичного сектора. Это универсальная, понятная, доступная и простая в использовании модель. Она охватывает все аспекты организационного совершенства и способствует постоянному улучшению деятельности. Модель САФ в очередной раз пересмотрена и доработана, чтобы лучше отражать эволюцию как государственного управления, так и общества в целом. Изменения в обновленной версии касаются актуальных вопросов цифровизации, гибкости, устойчивости и многообразия.

Появление САФ 2020 стало возможным благодаря интенсивному сотрудничеству национальных корреспондентов САФ в государствах — членах Европейского союза. Группа САФ-экспертов из Австрии, Бельгии, Финляндии, Италии, Польши

и Португалии при поддержке Европейского ресурсного центра САФ Европейского института государственного управления (EIPA) провела большую работу по обновлению модели. Этот процесс также активно поддерживался странами, председательствующими в Европейском союзе в период пересмотра САФ: Эстонии, Болгарии и Румынии.

В конечном итоге, качество государственного управления и предоставляемых государством услуг оценивается по уровню качества жизни людей. Целью модели САФ является помощь организациям публичного сектора, нацеленным на постоянное улучшение деятельности и повышение качества.

САФ формирует вокруг себя активное сообщество. Национальная сеть корреспондентов САФ отвечает за методологию и ее актуализацию, а широкая сеть пользователей модели создает конкретные результаты ее применения в своих организациях на местах. Своим опытом и знаниями пользователи модели делятся на европейских форумах САФ и других мероприятиях профессионалов в области качества: тысячи организаций применяют модель и доказывают, что она работает; сотни людей собираются вместе на европейских мероприятиях, чтобы обменяться лучшими практиками. С выходом обновленной версии модели мы приглашаем всех присоединиться к сообществу САФ!

*Секретариат EUPAN 5¹
(Хорватия, Финляндия, Германия, Румыния, Европейская комиссия)*

Ноябрь 2019

¹ Секретариат EUPAN 5 работает на принципах ротации и всегда формируется из текущей страны, председательствующей в ЕС вместе с предыдущей, двумя последующими странами — председателями и Европейской комиссией.

Предисловие к русскому изданию

На протяжении 20 лет САФ доказывает свою эффективность в европейских странах. Многие организации публичного сектора приходят к модели, находясь в поисках внутренних резервов эффективности и системного инструмента развития. Для части пользователей САФ — это переход на новый уровень организационного совершенства после попыток построения системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000, применения методов бережливого производства, процессной оптимизации или внедрения других технологий управления качеством. Для них САФ — это зонтичная модель, объединяющая лучшие практики в единую систему и позволяющая перейти к созданию самообучающейся организации. Для большинства же пользователей САФ — это первый шаг на пути постоянных улучшений и построения устойчивой организации на принципах клиентоориентированности, открытости и сотрудничества.

САФ не может и не должна быть спущена сверху. Механизмы вовлеченности и инициативы снизу, заложенные в модель, не начнут работать в искусственной инновационной среде. Важно, чтобы лидеры организации испытывали внутреннюю потребность в улучшениях и стремились проводить позитивные изменения, личным примером демонстрируя приверженность идеям совершенства. Только в этом случае персонал поверит и поддержит инициативу руководства и включится в процессы улучшений. Это нелегкий путь, но дорогу осилит идущий.

В Российской Федерации модель САФ известна более 10 лет, на русский язык переведены версии модели 2006 и 2013 годов, существует ряд пилотных апробаций в отдельных регионах, но широкого распространения в России

модель пока не получила. Вместе с тем интерес к САФ со стороны как экспертов, так и практиков государственного управления растет, а модель все чаще упоминается как возможный каркас для построения систем управления качеством в публичных организациях. Выход новой версии САФ 2020 и ее русскоязычного перевода будет способствовать текущим процессам модернизации публичного сектора России.

Томас Пророк, специальный советник Европейского института государственного управления (EIPA), руководитель Австрийского центра САФ

Дмитрий Маслов, ведущий научный сотрудник РАНХиГС, национальный корреспондент САФ в России

Март 2020

I. Введение

СОДЕРЖАНИЕ МОДЕЛИ САФ

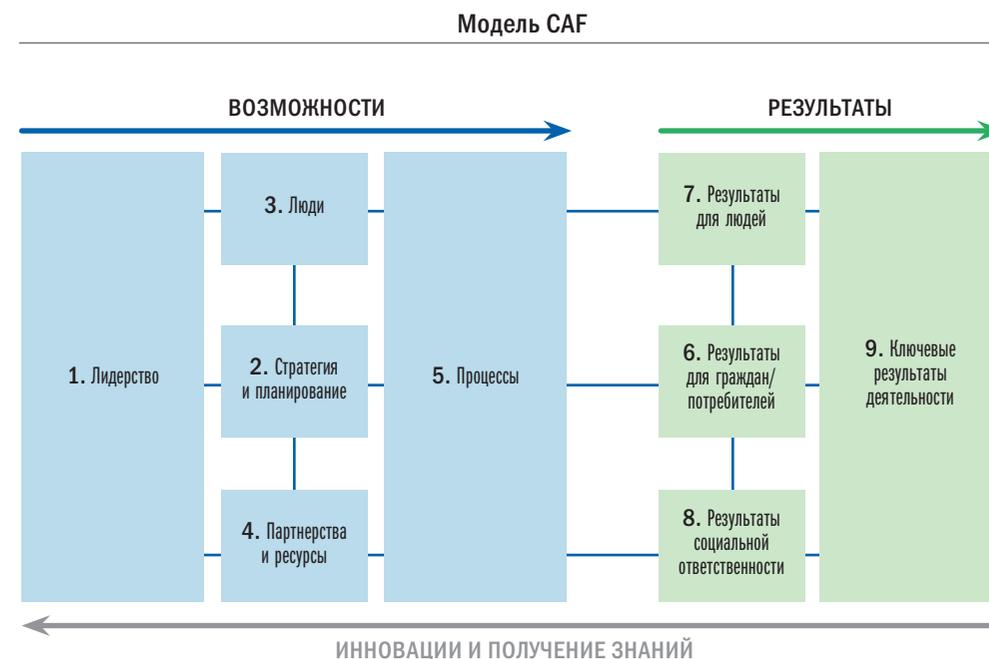
Определение

Общая схема оценки (Common Assessment Framework, далее – САФ) – это модель самооценки, разработанная для организаций публичного (государственного) сектора непосредственно специалистами публичного сектора. САФ – бесплатная и доступная модель, созданная для улучшения деятельности публичных организаций независимо от специфики их деятельности и уровня управления, включая национальный/федеральный, региональный или местный. Хотя САФ является европейской моделью, она может быть полезна организациям всего мира.

САФ принадлежит к семье моделей всеобщего менеджмента качества (TQM) и является адаптированной версией известной модели совершенства

Европейского фонда менеджмента качества – EFQM Excellence Model. САФ работает как «компас» для руководителей, ищущих пути к совершенству. Графическое представление модели объясняет причинно-следственную связь между имеющимися возможностями организации и достигнутыми результатами.

Логика САФ предполагает, что организация добивается лучших результатов деятельности и может удовлетворить требования своих потребителей – граждан, работников и общества в целом через раскрытие потенциала имеющихся возможностей, когда лидеры способны претворять в жизнь стратегию и планы организации, вовлекать работников, устанавливать надежные партнерские связи, распоряжаться ресурсами и эффективно выстраивать



рабочие процессы. Модель позволяет смотреть на организацию одновременно под различными углами, обеспечивая системный подход к оценке эффективности деятельности.

Каждый критерий модели САФ разбит на подкритерии. 28 подкритериев охватывают основные направления, принимаемые во внимание при оценке организации. Подкритерии проиллюстрированы примерами, раскрывающими контекст оценки и предлагающими области для анализа организации на предмет соответствия требованиям подкритерия.

Примеры представляют собой успешную практику европейских организаций. Не все примеры универсальны и применимы к любой организации, но многие могут быть полезны при проведении самооценки. Выводы,

полученные в ходе оценки, используются при принятии управленческих решений и запускают цикл инноваций и получения знаний (см. схему модели), что является отправной точкой организации на пути к совершенству.

На основе САФ разрабатываются отраслевые версии модели, где сохраняется структура критериев и адаптируются только их формулировки и примеры. Это делает применение САФ еще более доступным и эффективным для многих организаций публичного сектора. Например, в 2013 году была разработана версия САФ для сферы образования, в некоторых странах существуют отраслевые версии для органов юстиции, университетов, муниципалитетов и т. д.

Цель и преимущества

Модель САФ помогает запустить процесс совершенствования в организации. Цель — улучшение качества услуг для граждан/потребителей и повышение степени их удовлетворенности.

Модель помогает организациям публичного сектора:

1. интегрировать в сферу государственного управления культуру улучшений;
2. постепенно закрепить в ежедневной рабочей практике цикл непрерывного совершенствования PDCA (Plan — Планируй, Do — Делай, Check — Проверь, Act — Воздействуй);
3. обеспечить процесс самооценки, позволяющий проводить комплексную диагностику организации;
4. выявить сильные стороны организации и области для улучшения, определить дальнейшие действия по улучшению.

Пользователи модели также признают следующие преимущества САФ:

- Модель разработана профессионалами для профессионалов: это европейская модель управления качеством, разработанная специалистами публичного сектора для организаций публичного сектора.
- Общий язык: позволяет работникам и руководителям конструктивно обсуждать организационные вопросы. Модель способствует диалогу и бенчмаркингу между организациями публичной сферы.
- Вовлечение людей: процесс самооценки является основой для систематического вовлечения людей в

процессы совершенствования организации.

- Улучшение на основе фактических данных: стимулирование организации публичного сектора собирать и эффективно использовать информацию и данные.
- Никаких внешних затрат: САФ предоставляется бесплатно при содействии Европейского ресурсного центра САФ и сети национальных корреспондентов САФ.
- Доступна внешняя оценка (обратная связь): в 2009 году сеть пользователей САФ представила процедуру экспертизы организации со стороны внешних экспертов (External Feedback Actors). Внешняя оценка призвана способствовать дальнейшему развитию организации и позволяет официально признать ее успехи как эффективного пользователя САФ, получить знак «Effective CAF User».

Кроме того, европейская модель САФ 2020 учитывает накопленный опыт и результаты, представленные в следующих материалах и проектах:

- Toolbox — Quality of Public Administration, European Commission, 2018.
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018.
- OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019.
- The Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019.
- EPSA — European Public Sector Award, EIPA.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation, OPSI .

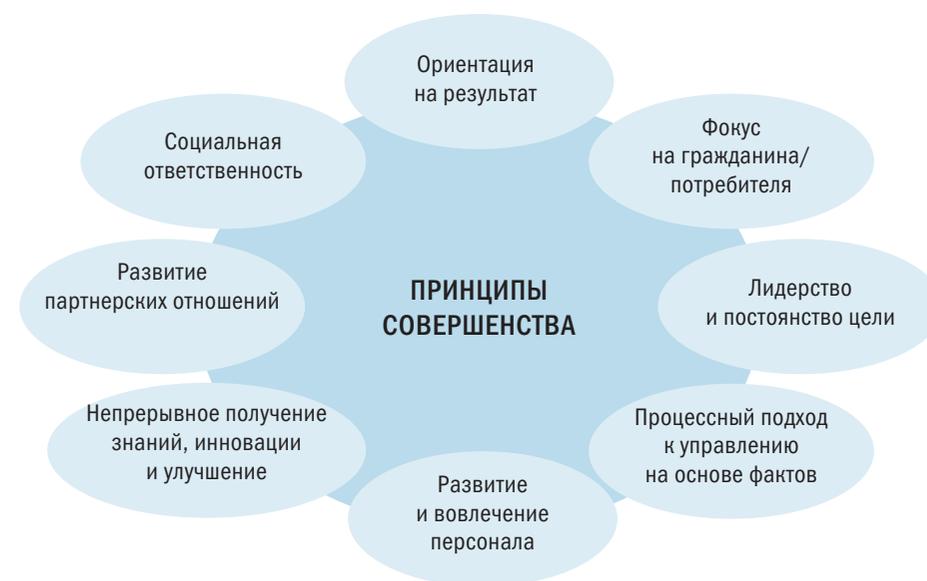
Принципы совершенства

Как инструмент TQM, модель САФ поддерживает фундаментальные концепции совершенства, которые были изначально сформулированы Европейским фондом менеджмента качества EFQM. САФ транслирует их в публичный сектор и преследует цель улучшения деятельности публичных организаций в духе этих концепций. Следование данным принципам отличает традиционную бюрократическую организацию от организации, ориентированной на культуру всеобщего качества.

Организационная самооценка — основа модели САФ и отправная точка всестороннего процесса совершенствования. Хотя модель САФ изначально сфокусирована на оценке системы управления и определении возможностей для улучшений, основной задачей САФ является вклад в эффективное государственное управление (good governance). Эффективное управление

начинается с разделяемых принципов/ценностей, которые необходимо учитывать при оценке. Разные организации по-разному понимают и определяют ценности, даже если дело касается одной и той же области, но общий европейский контекст является важным ориентиром для пользователей САФ, разделяющих общие ценности и принципы публичного сектора.

Приведенные принципы совершенства интегрированы в структуру САФ, поэтому процесс непрерывного совершенствования по критериям модели спустя некоторое время способен вывести организацию на более высокий уровень зрелости. Для каждого принципа были разработаны четыре уровня TQM зрелости, и каждая организация может определить тот уровень, на котором она находится (подробнее см. руководство по внешней оценке САФ «CAF External Feedback». EIPA, 2013).



1 ПРИНЦИП

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Организация сфокусирована на результаты. Результаты достигнуты и удовлетворяют все заинтересованные стороны (власть, граждан/потребителей, партнеров и работников организации) и отвечают всем целям, которые были поставлены.

2 ПРИНЦИП

ФОКУС НА ГРАЖДАНИНА/ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Организация сфокусирована на текущих и потенциальных нуждах граждан/потребителей. Она вовлекает их в разработку своих продуктов и услуг и улучшение деятельности.

3 ПРИНЦИП

ЛИДЕРСТВО И ПОСТОЯНСТВО ЦЕЛИ

Принцип объединяет формальное и неформальное лидерство, позволяющее сохранить постоянство цели в изменяющихся условиях. Лидеры формулируют понятные миссию, видение и цели организации; они также создают и поддерживают внутреннюю среду, где люди могут быть всесторонне вовлечены в достижение целей организации.

4 ПРИНЦИП

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ

Данный принцип подводит организацию к пониманию, что наиболее эффективный путь достижения желаемых результатов, когда ресурсы и деятельность управляются как сеть взаимосвязанных процессов, а эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

5 ПРИНЦИП

РАЗВИТИЕ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Люди на всех уровнях формируют истинный потенциал организации, и их полное вовлечение позволяет использовать человеческий капитал на пользу организации. Вклад работников может быть увеличен через их развитие и вовлечение, создание рабочей среды общих ценностей и культуры доверия, самореализации и признания.

6 ПРИНЦИП

НЕПРЕРЫВНОЕ ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ, ИННОВАЦИИ И УЛУЧШЕНИЕ

Совершенство — это вызов существующему положению дел, это поиск инноваций и возможностей для улучшений посредством эффективных изменений и постоянное получение знаний.

7 ПРИНЦИП

РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Организациям публичного сектора требуется устанавливать и развивать плодотворные связи с партнерами, чтобы достичь желаемых результатов. Организация и ее поставщики независимы друг от друга, поэтому выстраивают взаимовыгодные отношения.

8 ПРИНЦИП

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Организации публичного сектора должны осознавать свою ответственность перед обществом, поддерживать экологическую стабильность и пытаться удовлетворить основные ожидания и потребности как местного сообщества, так и общества в глобальном масштабе.

Что нового в CAF 2020

Поскольку CAF доказала свою эффективность, структура модели для самооценки не поменялась, как и восемь принципов совершенства, на которых она базируется. CAF по-прежнему состоит из 9 критериев и 28 подкритериев, но формулировки некоторых подкритериев были скорректированы для лучшего их понимания.

Пользователям предыдущих версий CAF не составит труда перейти на новую версию модели, поскольку существенных изменений она не претерпела. CAF 2020 усиливает акцент на *цифровизации* (digitalisation) и уделяет внимание *гибкости* (agility), *устойчивости* (sustainability) и *многообразию*

(diversity) как связующим элементам операционного и стратегического уровней реформирования организации.

Наиболее существенные изменения коснулись примеров, которые были пересмотрены, их описания сокращены, а количество уменьшено. Соответствующим образом был обновлен и глоссарий. В приложении приведена таблица формулировок критериев и подкритериев CAF 2013 и CAF 2020.

Организации могут свободно адаптировать процесс внедрения модели к своим конкретным потребностям и контексту. Тем не менее, рекомендуется сохранять структуру из 9 критериев и 28 подкритериев, а также использовать один из двух подходов к оценке, представленных в данном руководстве.

КАК ПРИМЕНЯТЬ МОДЕЛЬ CAF

Самооценка и процесс улучшений

Применение CAF предполагает прохождение трех стадий.

Стадия 1: Начало совершенствования с CAF. Решение о внедрении CAF является отправной точкой для комплексного процесса улучшения и изменения организации. Оно должно быть осознанным и ответственным со стороны руководства, которое должно продемонстрировать приверженность принятому решению и вовлекать работников в адаптацию CAF.

Стадия 2: Процесс самооценки CAF. На данном этапе проводится

самооценка организации работниками и руководством на основе критериев модели с целью определения сильных сторон и областей для улучшения. Основным результатом этого этапа, помимо оценки, является перечень предложений по улучшению для дальнейшего развития организации. Ожидаемый результат — отчет о самооценке.

Стадия 3: План улучшения CAF. На основе идей по улучшению, предложенных в ходе самооценки, составляется план улучшения CAF, который определяет порядок реализации действий по улучшению. Предложения в плане ранжируются по приоритету, устанавливаются сроки их реализации,

определяются ответственные лица и распределяются необходимые ресурсы.

План улучшения САФ рассчитан на реализацию в течение двух лет. После этого можно проводить следующую самооценку. Этот цикл обеспечивает непрерывный процесс улучшения в организации.

В настоящем руководстве описаны последовательные шаги, разбивающие три стадии совершенствования с САФ на 10 этапов (см. «IV. Руководство по улучшению...»).

Процедура внешней оценки

Чтобы позволить организациям публичного сектора, применяющим САФ, видеть результаты своих усилий, разработчики САФ предлагают процедуру внешней оценки (External Feedback Procedure), которая обеспечивает обратную связь для поддержки

пользователя САФ в его стремлении к совершенству.

Через 6–12 месяцев после утверждения отчета о самооценке организация имеет возможность подать заявку на проведение внешней экспертизы и получение европейского знака «Эффективный пользователь САФ» (Effective CAF User). В случае положительной оценки, данной внешними экспертами САФ, организация получает подтверждение, что САФ применяется эффективно, и принципы совершенства начинают интегрироваться в организационную культуру.

Присвоение знака «Эффективный пользователь САФ» проводится в государствах — членах ЕС, где процедура внешней оценки реализуется. Организации, которые хотят подать заявку на получение знака эффективного пользователя САФ, должны узнать о существующих возможностях в своей стране.

КАК ПОЛУЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ САФ 2013

В 2001 году была создана сеть национальных корреспондентов САФ, а также по решению Генерального директората Еврокомиссии по вопросам государственной службы был создан Ресурсный центр САФ. Фактически эта сеть является проводником модели на европейском уровне. Члены сети периодически обсуждают новые инструменты и стратегии распространения САФ. Каждые два года сеть организует Европейскую конференцию

пользователей САФ, на которой организации, применяющие САФ, делятся лучшим опытом и обмениваются идеями.

В государствах — членах ЕС национальные корреспонденты САФ разрабатывают соответствующие инициативы для стимулирования и поддержки применения модели в своих странах. Деятельность варьируется от создания национальных ресурсных центров до специализированных веб-сайтов или конференций по качеству.

Распространены совместные проекты САФ, финансируемые Евросоюзом, с участием двух или более европейских государств или стран-кандидатов (в частности, в рамках твиннинг-проектов и Программы технической поддержки и обмена информацией TAIEХ), а также стран других континентов.

Европейский ресурсный центр САФ базируется в Европейском институте государственного управления ЕІРА в Маастрихте (Нидерланды) и отвечает за поддержку внедрения САФ в Европе. Основными задачами центра являются создание экспертного контента, координация сетевых встреч САФ, проведение тренингов, опросы по внедрению САФ, управление веб-сайтом САФ www.eipa.eu/caf со всей соответствующей информацией о пользователях САФ и национальных корреспондентах САФ, а также всеми тематическими публикациями (обзорами и информационными бюллетенями).

Центр по запросу государств — членов ЕС поддерживает организацию «Мероприятий САФ» (CAF Events), которые проводятся каждые два года в одной из стран Европы, а также является общей европейской площадкой по обучению экспертов по внешней оценке САФ.

В следующих главах руководства освещены основные элементы методологии САФ:

- Модель и критерии оценки САФ 2020 (Глава II).
- Система оценки (Глава III).
- Процесс самооценки (Глава IV).
- Процедура внешней оценки (Глава V).
- Глоссарий САФ (Глава VI).

II. Что оценивать: структура модели

Девять критериев модели охватывают основные аспекты, принимаемые во внимание при анализе любой организации.

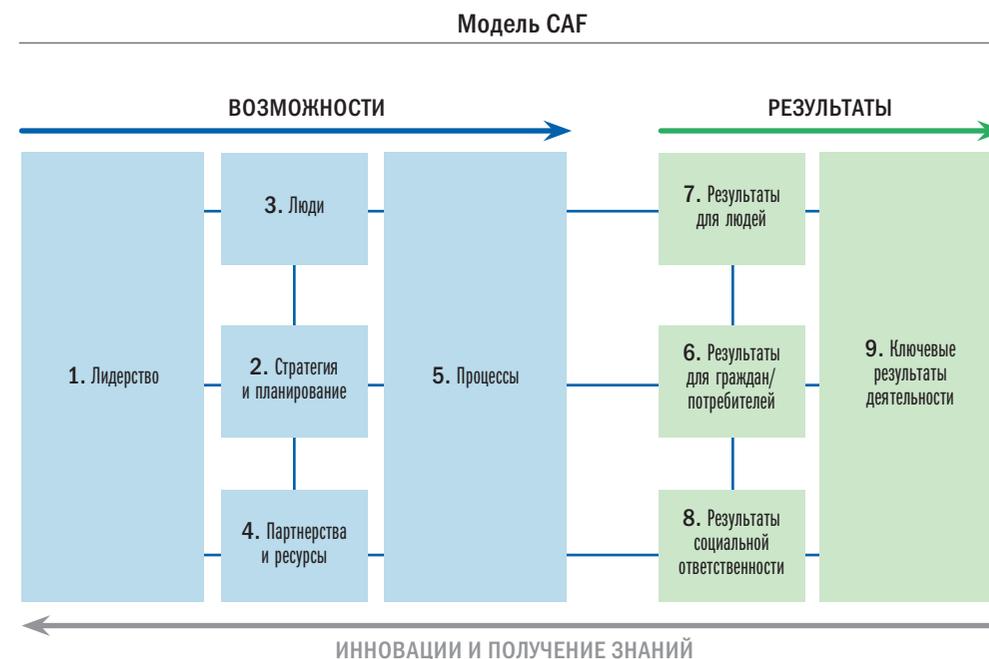
Пять критериев группы «Возможности» характеризуют внутренний потенциал организации, раскрывающий ее стремление к совершенству.

- **Лидерство** (критерий 1), определяющее стратегический вектор и принципы организационной культуры.
- Хорошие лидеры умело оперируют инструментами стратегии и планирования (2), а также управляют человеческими ресурсами (3), налаживают продуктивные партнерства и способны эффективно управлять ресурсами (4), такими как бюджет, знания и информационные технологии.
- Этот фундамент позволяет организации выстроить и задокументировать внутренние процессы (5) и постоянно их улучшать.

- Если организация хорошо распоряжается имеющимися возможностями, она сможет обеспечить отличные результаты для своих потребителей, заинтересованных сторон, работников, граждан и общества. CAF включает четыре критерия, которые измеряют результаты организаций.

В процессе самооценки необходимо устанавливать причинно-следственные связи между возможностями (причинами) и результатами (следствиями), а также внутренние взаимосвязи между причинами (возможностями).

Связь результатов и возможностей крайне важна, поэтому необходимо проверять соответствие между оценками критериев группы «Результаты» и собранными «свидетельствами» по соответствующим критериям группы «Возможности».



Некоторые примеры, позволяющие перейти от результатов к возможностям:

- **Результаты для граждан/потребителей:** Насколько граждане довольны работой организации (министерства, муниципалитета, школы и т. д.)? Можно ли дозвониться в организацию по телефону? Каковы часы работы центра обслуживания граждан?
- **Результаты для людей:** Насколько сотрудники удовлетворены своей работой в организации? Какова результативность людей? Какие учебные курсы пройдены работниками?
- **Результаты социальной ответственности:** Сколько в делопроизводстве используется бумаги вторичной переработки? Сколько поддерживается инициатив по обеспечению прозрачности/открытости данных?

- **Ключевые результаты деятельности:** Какое влияние оказывают результаты деятельности организации (на работу общественного транспорта, обеспечение безопасности, охрану окружающей среды, социальную поддержку, качество законов и т. д.)?

Зачастую эти взаимосвязи трудно оценить, поскольку различные причины (возможности) переплетаются друг с другом и оказывают влияние на получение результатов. В любом случае, наличие соответствующей обратной связи результатов, отображаемых на модели справа, с соответствующими возможностями слева должно быть проверено при оценке.

Критерии группы «ВОЗМОЖНОСТИ»

Критерии 1–5 имеют отношение к управленческой практике — это, так называемые, «возможности». Они характеризуют подходы, используемые организацией, для достижения желаемых результатов. Оценка деятельности организации в части возможностей проводится с помощью соответствующей схемы оценки возможностей (см. главу III. «Как оценивать: система измерений»).

КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО

- **Подкритерий 1.1.** Лидеры определяют направление организации через развитие ее миссии, видения и ценностей.
- **Подкритерий 1.2.** Лидеры управляют организацией, ее результатами и непрерывным совершенствованием.
- **Подкритерий 1.3.** Лидеры организации личным примером воодушевляют, мотивируют и поддерживают людей.
- **Подкритерий 1.4.** Лидеры организации выстраивают эффективные отношения с политической властью и другими заинтересованными сторонами.

В представительной демократической системе избранные политики принимают стратегические решения и определяют цели, которые необходимо достичь в различных областях политики. Лидерство в организациях

ОЦЕНКА: Проанализируйте, в какой мере лидеры организации реализуют следующие возможности.

публичного сектора помогает политической (представительной) власти в выработке оптимальных решений на основе имеющегося опыта. CAF проводит четкую грань между ролью политических лидеров и ролью лидеров/руководителей органов власти, отдавая должное необходимости продуктивного взаимодействия между первыми и вторыми для достижения политических результатов.

Критерий 1 сфокусирован на оценке способностей людей, отвечающих за организацию — лидеров. Эффективные лидеры должны обеспечить ясность и согласованность целей организации. Как руководители, они предоставляют работникам возможности профессионального роста и заботятся о развитии организации. Лидеры организации поддерживают продуктивное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, в том числе в рамках политической вертикали.

Подкритерий 1.1. Лидеры определяют направление организации через развитие ее миссии, видения и ценностей

Лидерство гарантирует, что организация управляется на основе ясной миссии, видения и ключевых ценностей. Для развития организации в долгосрочной перспективе ее лидеры формируют миссию (для чего существует наша организация / чем мы занимаемся?), видение (в каком направлении мы должны развиваться / какими мы хотим стать?) и ценности (что движет нашим поведением?). Лидеры транслируют миссию, видение и ценности и обеспечивают их реализацию. Каждой публичной организации необходимы ценности, которые создают основу всей ее деятельности — ценности, соответствующие ее миссии и видению.

Организации публичного сектора должны активно поддерживать такие ценности, как демократия, верховенство закона, ориентация на граждан, многообразие и гендерное равенство, справедливые условия работы, противодействие коррупции, социальная ответственность и антидискриминация. Следование этим ценностям является эталонным и для всего общества. Лидерство создает условия для культивации этих ценностей.

Современные лидеры должны обеспечить гибкость организации, а также отвечать на вызовы цифровизации и эффективно использовать ее возможности.

Примеры

- Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации с привлечением заинтересованных сторон и работников.
- Лидеры создают условия, чтобы стратегия и деятельность организации опирались на принципы и ценности европейского публичного сектора, такие как честность, прозрачность, инновационность, социальная ответственность и вовлеченность, устойчивость, многообразие и гендерное равенство.
- Лидеры гарантируют, что миссия, видение и ценности соответствуют местным, национальным, международным и наднациональным стратегиям и учитывают задачи цифровизации, административных реформ и общеевропейских программ: «Цели устойчивого развития» (SDGs), EU2020, «Лучшее регулирование» и др.
- Лидеры обеспечивают более широкое обсуждение и диалог о миссии, видении, ценностях, стратегических и операционных целях между всеми работниками организации и другим заинтересованным сторонам.
- Лидеры обеспечивают организационную гибкость путем периодического пересмотра миссии, видения, ценностей и стратегий, отражающих изменения во внешней среде (например, вопросы цифровизации, изменения климата, реформ государственного управления, демографических изменений, влияния интеллектуальных технологий и социальных сетей, защиты данных, политических и экономических изменений, социального расслоения, различия в требованиях и взглядах потребителей).
- Лидеры подготавливают организацию к вызовам и переменам цифровой трансформации (например, реализуют стратегию цифровизации, проводят соответствующее обучение, разрабатывают рекомендации по защите данных, назначают ответственного по защите данных (DPO)).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 1.2. Лидеры управляют организацией, ее результатами и непрерывным совершенствованием

Лидеры разрабатывают, внедряют и контролируют систему управления организацией. Соответствующая организационная структура с ясным разделением ответственности на всех уровнях, а также с четко прописанными управляющими, обеспечивающими и основными процессами, должна гарантировать эффективную реализацию стратегии организации и достижение запланированных результатов. Управление деятельностью основано на измеримых целевых показателях результативности и эффективности. Интегрированные системы оценки деятельности сочетают в себе оценку достигнутого результата с оценкой имеющихся ресурсов, которые должны быть использованы рационально. Такой подход позволяет регулярно анализировать результативность и эффективность деятельности.

Лидеры несут ответственность за улучшение деятельности. Они проводят необходимые изменения для реализации миссии организации в будущем. Инициирование процесса непрерывных улучшений является основной целью управления качеством. Лидеры готовят почву для постоянного совершенствования, обеспечивая открытую культуру инноваций, обучения и этического поведения.

Примеры

- a. Лидеры определяют надлежащие управленческие структуры, процессы, функции, обязанности и компетенции, обеспечивающие гибкость организации.
- b. Лидеры настраивают процессы совершенствования системы управления и повышения эффективности деятельности организации в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и разнообразными нуждами потребителей.
- c. Лидеры выстраивают информационную систему управления с учетом данных системы внутреннего контроля и управления рисками.
- d. Лидеры определяют цели и сбалансированный набор показателей результативности и эффективности для измерения и оценки деятельности и влияния организации на основе приоритизации разнообразных потребностей граждан и других заинтересованных сторон.
- e. Лидеры обеспечивают внутри организации эффективные внутренние и внешние коммуникации и используют современные коммуникационные технологии, включая социальные сети.
- f. Лидеры разрабатывают систему управления, которая предупреждает коррупцию и неэтичное поведение, а также поддерживает сотрудников через механизмы комплаенса – регулирования деятельности организации в соответствии с требованиями законодательных, этических и социальных норм.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 1.3. Лидеры организации личным примером воодушевляют, мотивируют и поддерживают людей

Своим личным примером и способностью повести за собой лидеры воодушевляют, мотивируют и поддерживают работников. Выступая в качестве ролевой модели, лидеры транслируют через свое поведение цели и ценности, вдохновляя людей поступать таким же образом. Лидеры поддерживают работников в достижении личных целей и выполнении своих обязанностей. Открытый стиль лидерства, основанный на взаимной обратной связи, доверии и свободном общении, мотивирует людей вносить вклад в успех организации.

Делегирование полномочий и обязанностей, в том числе ответственности, является главной управленческой основой мотивации людей. Равные возможности для личного развития и обучения наряду с системами поощрения и признания являются мотивирующими факторами.

Примеры

- a. Лидеры организации воодушевляют инновационной культурой, основанной на доверии и открытости.
- b. Лидеры организации демонстрируют личным примером приверженность принятым целям и ценностям, таким, например, как честность, сочувствие, уважение, участие, инновационность, доверие, аккуратность, ответственность, гибкость.
- c. Лидеры организации поддерживают культуру взаимного доверия между руководителями и работниками с помощью активных мер по борьбе с любыми проявлениями дискриминации, поощрения равных возможностей, учета индивидуальных потребностей и личных обстоятельств работников.
- d. Лидеры организации регулярно информируют работников по ключевым вопросам о деятельности организации.
- e. Лидеры организации наделяют полномочиями и поддерживают работников, давая им обратную связь для улучшения деятельности.
- f. Лидеры организации продвигают культуру обучения, стимулируют работников развивать свои компетенции и приспосабливаться к изменяющейся среде (быть готовым к переменам и оперативно осваивать новые знания).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 1.4. Лидеры организации выстраивают эффективные отношения с политической властью и другими заинтересованными сторонами

Лидеры отвечают за взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, которые оказывают влияние на организацию и ее деятельность. Поэтому руководителям необходимо вести диалог с политическими властями и сейкхолдерами. В публичном секторе лидерство — это интерфейс между политической властью и органами государственного управления. Данный подкритерий затрагивает одну из главных особенностей, отличающую организации публичного сектора от организаций частного сектора: публичный сектор должен взаимодействовать с политической властью.

С одной стороны, политики могут выполнять функции лидера, поскольку они — вместе с лидерами организаций публичного сектора — формулируют цели. Таким образом, организации публичного сектора действуют, как исполнительные органы политической власти. С другой стороны, политическая власть может рассматриваться как особая группа заинтересованных сторон, с которой необходимо иметь дело.

Примеры

- a. Лидеры организации анализируют и отслеживают потребности и ожидания заинтересованных сторон, включая соответствующие политические органы.
- b. Лидеры организации помогают соответствующим политическим органам в определении государственной политики, связанной с организацией.
- c. Лидеры согласовывают деятельность организации с государственной политикой и политическими решениями.
- d. Лидеры организации поддерживают активные отношения с политическими силами соответствующих исполнительных и законодательных органов.
- e. Лидеры организации управляют партнерскими отношениями с заинтересованными сторонами (гражданами, неправительственными организациями, объединениями и профессиональными ассоциациями, промышленностью, другими государственными органами и т. д.).
- f. Лидеры повышают общественную осведомленность о деятельности организации, заботятся о репутации и признании организации, а также разрабатывают концепцию маркетинга, ориентированную на потребности заинтересованных сторон.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Подкритерий 2.1.** В организации определяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, условия внешней среды и собирается необходимая информация для принятия управленческих решений.
- **Подкритерий 2.2.** Стратегии и планы организации разрабатываются на основе необходимой информации.
- **Подкритерий 2.3.** Стратегии и планы организации обсуждаются, реализуются, пересматриваются.
- **Подкритерий 2.4.** Управление изменениями и инновациями обеспечивает гибкость и устойчивость организации.

Реализация миссии и видения публичной организации требует четкой стратегии. Постановка стратегических целей включает определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, принятие решений,

установление приоритетов на основе государственной политики и целей, а также потребностей других заинтересованных сторон с учетом имеющихся ресурсов.

Стратегия определяет результаты (продукты и услуги) и эффект, которые стремится получить организация, а также методы оценки их достижения, принимая во внимание соответствующие критические факторы успеха.

Стратегия должна быть преобразована в планы, программы, оперативные задачи и измеримые цели, чтобы ее можно было успешно реализовать. Мониторинг и наблюдение должны быть частью планирования, а также учитывать необходимость модернизации и инноваций, которые позволяют организации развиваться. Постоянный мониторинг реализации стратегии и планов должен приводить к их обновлению и адаптации в случае необходимости.

ОЦЕНКА: Проанализируйте, в какой мере организация реализует следующие возможности.

Подкритерий 2.1. В организации определяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, условия внешней среды и собирается необходимая информация для принятия управленческих решений

Цикл непрерывных улучшений PDCA играет важную роль при разработке и реализации стратегии и планов организации публичного сектора. Определение стратегии начинается со сбора достоверной информации о текущих и будущих потребностях всех заинтересованных сторон, а также о внутренних показателях и воздействии организации на внешнюю среду, в том числе в контексте реформы публичного сектора на национальном и европейском уровнях. Постановка целей и определение условий, которые должны быть выполнены для достижения стратегических задач — на основе тщательного анализа рисков и управления ими — играет решающую роль в обеспечении успешной реализации стратегии и эффективного функционирования организации.

Сбор информации необходим для поддержки процесса стратегического и оперативного планирования. Кроме того, важно контролировать процессы внедрения запланированных улучшений в деятельность организации.

Согласно методологии PDCA, регулярный пересмотр деятельности должен проводиться совместно с заинтересованными сторонами для мониторинга их изменяющихся потребностей и степени удовлетворенности. Качество этой информации и систематический анализ обратной связи от заинтересованных сторон является необходимым условием обеспечения качества ожидаемых результатов.

Примеры

- a. В организации на регулярной основе проводится наблюдение и анализ внешней среды, включая правовые, политические, демографические изменения и цифровую трансформацию, а также глобальные факторы, такие как изменение климата. Эта информация рассматривается в качестве исходных данных для разработки стратегий и планов.
- b. В организации определяются все ее заинтересованные стороны и анализируется информация об их текущих и будущих потребностях, ожиданиях и уровне удовлетворенности.
- c. В организации анализируются реформы публичного сектора на национальном и европейском уровне для выявления и оценки эффективных стратегий.
- d. В организации проводится анализ собственной деятельности и имеющегося потенциала. Особое внимание уделяется сильным и слабым сторонам, возможностям и угрозам/рискам.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 2.2. Стратегии и планы организации разрабатываются на основе необходимой информации

Разработка стратегии для публичной организации означает определение стратегических целей в соответствии с государственной политикой, требованиями заинтересованных сторон и видением лидеров. При стратегическом планировании используется вся доступная управленческая информация, а также информация об изменении внешней среды.

Стратегические приоритеты и управленческие решения должны обеспечивать четкие цели в отношении результатов деятельности и эффективности организации, а также ресурсы для реализации этих целей. Социальная ответственность организаций публичного сектора должна быть отражена в их стратегии.

Планирование предполагает осознанный и методичный подход, который позволяет организации поэтапно продвигаться к достижению стратегических целей. Показатели и системы мониторинга результатов, применяемые далее в процессе исполнения, должны быть определены во время планирования. Именно проработка стратегий и планов создает основу для измерения результатов, которые оцениваются через призму удовлетворенности граждан/потребителей (критерий 6), работников (критерий 7), общества (критерий 8), а также ключевых результатов деятельности (критерий 9).

Примеры

- a. При разработке стратегии определяются долгосрочные и краткосрочные цели и приоритеты, отвечающие видению организации, а также национальным и европейским стратегиям.
- b. При разработке стратегий и планов организации вовлекаются заинтересованные стороны и учитываются их разнообразные потребности и взгляды.
- c. В стратегии и планы организации интегрируются аспекты устойчивости, социальной ответственности, многообразия и гендерного равенства.
- d. Определение приоритетов, целей, результатов, показателей эффективности деятельности происходит в соответствии с миссией организации и направлениями реформирования публичного сектора.
- t. В организации выделяются необходимые ресурсы для эффективной реализации планов.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 2.3. Стратегии и планы организации обсуждаются, реализуются, пересматриваются

Способность организации реализовать свою стратегию зависит от качества планов и программ, в которых детализируются цели и ожидаемые результаты для каждого уровня организации и отдельных работников. Поэтому соответствующие заинтересованные стороны и весь персонал организации должны быть хорошо проинформированы о целях и задачах, стоящих перед ними, чтобы гарантировать эффективную и слаженную работу.

Организация должна развертывать стратегию на всех уровнях. Система управления и организационная структура должны быть настроены на эффективную и своевременную реализацию стратегии, включая управление процессами, проектами и программами.

В организации должна проводиться регулярная и критическая оценка реализации стратегии и выполнения планов, корректироваться, а если необходимо, пересматриваться и улучшаться применяемые методы и процессы. Стратегия и планы должны быть доведены до сведения всех заинтересованных сторон организации.

Примеры

- a. Стратегия организации транслируется на соответствующие планы, задачи и цели для подразделений и отдельных работников.
- b. В организации разрабатываются планы и программы с целями и результатами для каждой организационной единицы с показателями ожидаемых результатов.
- c. Стратегии, планы и ожидаемые/достигнутые результаты деятельности организации доводятся до сведения как работников, так и всех заинтересованных сторон.
- d. Деятельность организации контролируется и оценивается на регулярной основе на всех уровнях организационной структуры и в каждом подразделении с целью анализа эффективности, результативности и степени реализации стратегии.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 2.4. Управление изменениями и инновациями обеспечивает гибкость и устойчивость организации

Эффективность публичного сектора, его гибкость и устойчивость может быть достигнута за счет внедрения инноваций и совершенствования подхода к удовлетворению новых ожиданий граждан/потребителей, повышению качества обслуживания и снижению затрат. Инновации могут проявляться несколькими способами:

- через внедрение инновационных методов предоставления услуг или продуктов;
- через новые методы организации работы;
- через разработку инновационных сервисов, которые добавляют ценность для граждан/потребителей.

На стадии разработки важно учитывать последние технологические решения, рациональность процессов предоставления услуг и оценку инноваций как таковых. Здесь важнейшая задача менеджмента создавать и поддерживать атмосферу открытости для всех предложений по улучшениям, откуда бы они ни поступали.

Примеры

- a. В организации определяются требования и движущие силы инноваций, включая возможности и вызовы цифровой трансформации.
- b. В организации проводится инновационная политика, результаты которой транслируются для всех заинтересованных сторон.
- c. В организации выстраивается инновационная культура и создаются возможности для кросс-организационного развития.
- d. В организации проводится эффективное управление изменениями; работники и другие заинтересованные стороны заблаговременно информируются и вовлекаются в процессы модернизации.
- e. В организации внедряются подходы к генерированию творческих идей и поощряются новаторские предложения от работников и заинтересованных сторон по всем направлениям, где возможны исследования и инновации.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 3. ЛЮДИ

- **Подкритерий 3.1.** Для успешной реализации стратегии организация улучшает человеческие ресурсы и эффективно управляет ими.
- **Подкритерий 3.2.** Организация управляет компетенциями людей и развивает их профессионализм.
- **Подкритерий 3.3.** Организация вовлекает людей, наделяет полномочиями и заботится об их благополучии.

Люди — самый важный актив организации. Эффективное управление персоналом позволяет организации достигать своих стратегических целей и раскрывать способности работников. Успешное управление человеческими ресурсами способствует вовлечению, мотивации, развитию и удержанию людей. Организация должна управлять

ОЦЕНКА: Проанализируйте, в какой мере организация реализует следующие возможности.

компетенциями и потенциалом своих работников на индивидуальном уровне, чтобы обеспечить гибкость организации.

Развитие лидерства, управление талантами и стратегическое кадровое планирование имеют решающее значение, поскольку люди являются крупнейшей инвестицией организации.

Уважение и справедливость, открытый диалог, расширение прав и возможностей, политический нейтралитет, поощрение и признание, забота и обеспечение безопасной и здоровой окружающей среды являются основой приверженности и вовлечения людей на пути организации к совершенству.

Важно понимать, что только удовлетворенные работники могут привнести организацию к удовлетворенным потребителям.

Подкритерий 3.1. Для успешной реализации стратегии организация улучшает человеческие ресурсы и эффективно управляет ими

Стратегический и комплексный подход к управлению людьми, формированию культуры и условий труда — важная часть стратегического планирования организации. Эффективное управление человеческими ресурсами дает возможность людям продуктивно работать на благо организации, реализации ее миссии, видения и достижения целей.

В рамках данного подкритерия оценивается, насколько гармонизирована стратегия организации с имеющимися человеческими ресурсами, потребностью в них, развитием и использованием потенциала работников для достижения максимального успеха. Рассматриваются вопросы, касающиеся методов мотивации людей к эффективной деятельности по производству и предоставлению продуктов и услуг в соответствии с целями, означенными в стратегии и планах организации, с учетом нужд и ожиданий граждан/потребителей. Подкритерий затрагивает регулярный анализ текущих и будущих потребностей человеческих ресурсов, управление человеческими ресурсами, включая систему найма, развитие карьеры, продвижение по службе, оплату труда, поощрение и распределение функциональных обязанностей.

Примеры

- а. В соответствии со стратегией в организации анализируются текущие и будущие потребности в человеческих ресурсах.
- б. В организации разрабатывается и реализуется прозрачная кадровая политика, основанная на объективных критериях приема, продвижении по службе, вознаграждении, развитии, делегировании ответственности, поощрении и распределении управленческих функций.
- с. В организации внедряются принципы справедливости, политического нейтралитета, меритократии, равных возможностей, многообразия, социальной ответственности, баланса между работой и личной жизнью; анализируется необходимость продвижения по службе женщин.
- д. Для реализации миссии, видения и поддержания ценностей организация стремится развивать у работников необходимые компетенции и способности, делая акцент на социальные навыки, гибкое мышление, навыки работы с цифровыми технологиями и инновационность.
- е. Эффективность организации поддерживается через определение общих целей, системное измерение результативности, а также посредством оценочных интервью с работниками.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 3.2. Организация управляет компетенциями людей и развивает их профессионализм

Определение и развитие необходимых компетенций персонала, управление этими компетенциями играет важную роль в успехе организации. Индивидуальные планы развития компетенций и регулярные оценочные интервью с работниками подготавливают почву для раскрытия потенциала работников, когда они готовы брать на себя большую ответственность и проявлять инициативу, постоянно расширяя набор компетенций организации.

Когда профессиональный рост работников согласуется со стратегическими целями организации, повышается эффективность работы персонала и формируется динамичная организационная культура, где одно из центральных мест занимают инновационные методы обучения (например, электронное обучение, мультимедиа технологии, дизайн-мышление).

Кроме того, возможность профессионального развития является важным преимуществом организации на высококонкурентном рынке труда и позволяет привлекать молодых и талантливых людей, способных помочь в достижении целей организации.

Примеры

- a. В организации реализуется стратегия / план развития человеческих ресурсов, основанный на текущих и будущих требованиях к компетенциям, навыкам и профессиональным качествам работников.
- b. Организация привлекает и развивает таланты, необходимые для реализации миссии, видения и целей.
- c. В организации применяются новые и инновационные формы развития компетенций (проектное мышление, работа в команде, экспериментальные лаборатории, электронное обучение, обучение на рабочем месте).
- d. В организации разрабатываются индивидуальные планы развития компетенций, включая личностные навыки (например, открытость инновациям); проводятся регулярные оценочные интервью руководителей с работниками для выстраивания двусторонней обратной связи и лучшего взаимопонимания сторон.
- e. В организации проводятся специальные программы и тренинги по развитию лидерских качеств, в том числе лидерства в сфере государственного управления.
- f. В организации реализуются программы адаптации новых работников посредством наставничества, коучинга и индивидуального консультирования.
- g. В организации разрабатываются и реализуются современные методы обучения с применением мультимедийных технологий и социальных сетей.
- h. В организации проводится оценка влияния программ обучения и развития на достижение организационных целей и трансфер знаний внутри организации.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 3.3. Организация вовлекает людей, наделяет полномочиями и заботится об их благополучии

Вовлечение работников формирует среду, где люди способны влиять на решения и действия, касающиеся непосредственно их деятельности. Руководство и персонал совместно активно развивают организацию, устраняют организационные барьеры, ведут диалог, формируют пространство для творчества, инноваций и улучшения деятельности. Людям требуется поддержка для максимального раскрытия своего потенциала.

Эффективность политики в отношении персонала зависит от того, насколько искренне лидеры организации демонстрируют свою заботу о людях, их благополучии, и как активно руководство продвигает культуру открытого общения и прозрачности.

Приверженность людей организации может быть достигнута через различные формы взаимодействия: консультативные советы, ежедневные брифинги (например, обсуждение идей по совершенствованию деятельности). Проведение опросов персонала помогает собрать необходимую информацию об атмосфере в коллективе и предпринять необходимые действия по улучшению.

Примеры

- a. В организации культивируется культура открытого диалога и общения, а также поощряется командная работа.
- b. Работники и их представители (например, профсоюзы) вовлечены в разработку планов, стратегий, целей и процессов организации, а также в подготовку и реализацию мероприятий по улучшению и внедрению инноваций.
- c. В организации разработаны и функционируют механизмы сбора идей и предложений от работников.
- d. В организации регулярно проводятся опросы персонала и публикуются их результаты; руководство дает обратную связь с анализом и предпринятыми мерами по улучшению.
- e. В организации обеспечиваются хорошие условия труда, учитывающие экологические нормы, требования безопасности и гигиены.
- f. Работникам организации гарантируются условия труда, позволяющие обеспечить разумный баланс между работой и личной жизнью (например, возможность адаптировать часы работы, работать неполный рабочий день людям, находящимся в декретном отпуске).
- g. В организации особое внимание уделяется потребностям социально незащищенных работников и людей с ограниченными возможностями.
- h. В организации реализуются дополнительные схемы и методы нематериального поощрения работников (например, организация социальных, культурных и спортивных мероприятий, направленных на укрепление здоровья и благополучие людей).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВА И РЕСУРСЫ

- **Подкритерий 4.1.** Организация развивает отношения с партнерами и способна управлять своими партнерствами.
- **Подкритерий 4.2.** Организация сотрудничает с гражданами и организациями гражданского общества.
- **Подкритерий 4.3.** Организация управляет своими финансами.
- **Подкритерий 4.4.** Организация управляет информацией и знаниями.
- **Подкритерий 4.5.** Организация управляет технологиями.
- **Подкритерий 4.6.** Организация управляет имуществом.

Организации публичного сектора для реализации своих стратегий и планов, а также эффективного функционирования своих процессов нуждаются в разнообразных ресурсах. Ресурсы могут быть материального или нематериального характера и требуют ответственного управления.

Разные партнеры, например, другие публичные организации, неправительственные организации, обра-

зовательные организации, частные поставщики услуг приносят в процессы организации необходимый опыт и стимулируют развитие партнерских связей.

Сотрудничество с гражданами и организациями гражданского общества является своего рода партнерством, которое становится все более актуальным для организаций публичного сектора. Публичные организации все чаще рассматриваются как часть цепочки организаций, которые все вместе работают над достижением конкретных результатов для граждан (например, в области безопасности или здравоохранения).

Помимо партнерских отношений, организациям необходимо управлять соответствующими ресурсами — финансами, знаниями, технологиями, имуществом — для их эффективного использования.

Эффективное, инновационное и прозрачное управление ресурсами имеет важное значение в работе публичных организаций, поскольку они подотчетны различным заинтересованным сторонам на предмет законного использования имеющихся ресурсов.

ОЦЕНКА: Проанализируйте, в какой мере организация реализует следующие возможности.

Подкритерий 4.1. Организация развивает отношения с партнерами и способна управлять своими партнерствами

В современном постоянно меняющемся и усложняющемся обществе для достижения своих стратегических целей организации публичного сектора должны эффективно управлять взаимоотношениями с другими организациями. Это могут быть частные компании, неправительственные организации, другие организации публичного сектора.

Организации необходимо четко определить круг партнеров и развивать сотрудничество с ними. Для успешной реализации государственной политики эффективное взаимодействие различных институциональных уровней имеет решающее значение.

Примеры

- а. В организации определены ключевые партнеры (например, потребитель, провайдер, поставщик, владелец, основатель) из частного, государственного сектора и неправительственного сектора для построения устойчивых отношений, основанных на доверии, диалоге и открытости.
- б. Организация управляет взаимоотношениями с партнерами, принимая во внимание потенциал различных партнеров для достижения взаимной выгоды и поддержки друг друга через опыт, ресурсы и знания.
- с. В организации определены роль и обязанности каждого партнера, включая механизмы контроля, оценки и анализа; систематически отслеживаются результаты партнерских отношений и их влияние на деятельность организации.
- д. Организация при осуществлении закупок выбирает социально ответственных поставщиков.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 4.2. Организация сотрудничает с гражданами и организациями гражданского общества

Участие граждан и организаций гражданского общества все чаще рассматривается как необходимый рычаг для повышения эффективности и результативности публичных организаций, которые должны подобное взаимодействие поддерживать. Обратная связь, полученная в форме жалоб, идей и предложений, рассматривается как важный вклад в улучшение услуг и продуктов публичной организации. Партнерские отношения с организациями третьего сектора актуальны для каждого звена политического цикла: совместное принятие решений, совместное проектирование, совместное производство и совместная оценка.

Общественные организации, выступая соинициаторами государственных решений, затрагивающих интересы граждан, будут эти решения разделять, ощущать сопричастность и ответственность. Как сопроектировщики государственных услуг, представители гражданского общества помогают сделать услуги более клиентоориентированными и отвечающими требованиям граждан/потребителей. Как сопроизводители, организации гражданского общества вовлечены в цикл производства и/или предоставления услуг. Как сооценщики, они контролируют качество услуг и государственной политики.

Примеры

- a. Организация обеспечивает прозрачность своей деятельности за счет проактивной информационной политики и открытия данных.
- b. Граждане активно вовлечены в деятельность организации и сотрудничество по следующим направлениям:
 - совместная выработка и принятие решений посредством фокус-групп, опросов, изучения общественного мнения, кружков качества и т. д.;
 - совместное исполнение решений путем вовлечения граждан в процесс предоставления услуг;
 - совместная оценка.
- c. В организации ведется постоянный поиск и анализ идей, предложений и обращений граждан/потребителей с помощью соответствующих инструментов (например, опросы, фокус-группы, анкетирование, ящики обратной связи и т. п.).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 4.3. Организация управляет своими финансами

Тщательная подготовка бюджетов является первым шагом экономически эффективного, устойчивого и ответственного финансового управления, объединяющего финансовые и нефинансовые цели. Надлежащие системы бухгалтерского учета и внутреннего контроля необходимы для постоянного мониторинга эффективности финансовых решений для достижения поставленных целей.

Необходимость генерировать дополнительные финансовые ресурсы становится все более актуальной, несмотря на то, что свобода распределять или перераспределять средства часто ограничена.

Примеры

- a. Организация обеспечивает финансовую устойчивость за счет долгосрочного бюджетного планирования, анализа рисков финансовых решений и сбалансированного бюджета.
- b. Организация внедряет бюджетирование, ориентированное на результат (включает данные об эффективности в бюджетные документы).
- c. Организация использует эффективные системы учета и контроля финансовых затрат, а также системы оценки (например, обзор/аудит расходов).
- d. Организация проводит мониторинг влияния бюджетирования на многообразие и гендерное равенство.
- e. Организация делегирует и проводит децентрализацию финансовой ответственности и гармонизирует ее с иерархическими уровнями управления.
- f. Организация обеспечивает бюджетную и финансовую прозрачность и публикует бюджетную информацию в доступной для понимания непрофессионалам форме.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 4.4. Организация управляет информацией и знаниями

Главная сила организации заключается в ее знаниях, навыках и компетенциях. Эффективная организация предоставляет своим работникам всю необходимую информацию в нужное время и дает возможность использовать полученные знания на практике. Такой подход требует открытой и коммуникативной организационной культуры, основанной на обучении, обмене и приумножении знаний.

Успешные публичные организации формируют систему знаний, используя для их приобретения возможности цифровизации, делая знания доступными для всех работников и заинтересованных сторон.

Примеры

- a. Организация стремится стать самообучающейся, где системы и процессы управления, хранения и оценки информации и знаний обеспечивают устойчивость и гибкость организации.
- b. Организация использует возможности цифровой трансформации, чтобы повысить уровень знаний и расширить свои цифровые возможности.
- c. В организации создаются образовательные сети для совместной работы и получения необходимой информации, а также для стимулирования творческой активности.
- d. Организация проводит мониторинг имеющейся информации и знаний для обеспечения их актуальности, достоверности, надежности и безопасности.
- e. В организации развиты внутренние информационные и коммуникационные каналы, чтобы все работники имели доступ к соответствующей информации и знаниям.
- f. В организации созданы условия для внутреннего обмена знаниями между работниками.
- g. Организация предоставляет доступ к необходимой информации и открытым данным всем внешним заинтересованным сторонам в удобной для пользователей форме с учетом их конкретных потребностей.
- h. Организация гарантирует, что основные (явные и неявные) знания увольняющихся работников сохраняются в организации.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 4.5. Организация управляет технологиями

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) и другие технологии должны поддерживать реализацию стратегических и оперативных целей и обеспечивать устойчивость организации.

Организация должна иметь четкое видение стратегии применения ИКТ для процессов и услуг. ИКТ-стратегия организации должна быть ориентирована на достижение наилучших результатов для граждан/потребителей и работников, удовлетворение их потребностей, нужд и ожиданий, а также учет предложений.

Кроме того, организации публичного сектора должны обеспечить баланс между открытостью и защитой данных.

Примеры

- a. Организация управляет технологиями в соответствии со стратегическими и оперативными целями, а также систематически отслеживает влияние технологий на результативность и эффективность своей деятельности.
- b. Организация отслеживает и использует новые технологии (big data, автоматизация, роботизация, искусственный интеллект и т. д.), актуальные для организации, при необходимости делает данные открытыми для возможности разработки приложений с открытым исходным кодом.
- c. Организация использует технологии для поддержки творчества, инноваций, вовлеченности и совместной работы (облачные сервисы, инструменты совместного доступа).
- d. Организация проводит оценку возможного влияния ИКТ на улучшение внутренних и внешних сервисов и предоставляет онлайн-услуги для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.
- e. В организации применяются меры по обеспечению эффективной защиты данных и кибербезопасности на основе Общего регламента защиты персональных данных Европейского союза GDPR.
- f. В организации учитывается социально-экономическое и экологическое воздействие ИКТ (например, утилизация использованных картриджей, снижение доступности неэлектронных услуг).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 4.6. Организация управляет имуществом

Организации публичного сектора должны регулярно оценивать имущество, которое находится в их распоряжении. Имеющуюся инфраструктуру необходимо рационально и эффективно использовать, чтобы люди могли работать в хороших условиях, а потребители получать соответствующие услуги.

Безопасные и здоровые условия труда — важные требования к организации. Не менее важным является аспект устойчивости, включающий политику жизненного цикла зданий, помещений и оборудования.

Примеры

- a. Организация обеспечивает эффективное, действенное и устойчивое обслуживание всех принадлежащих ей объектов (зданий, офисов, помещений, энергосистем, оборудования, транспортных средств и материалов).
- b. Организация обеспечивает безопасные и здоровые условия труда, включая безбарьерную доступную среду для граждан.
- c. В управлении имуществом организации применяется политика жизненного цикла, включая безопасное повторное использование оборудования, его переработку или утилизацию.
- d. Организация придает дополнительную общественную ценность объектам, находящимся в ее собственности (например, предоставляет помещения в распоряжение местного сообщества).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕССЫ

- **Подкритерий 5.1.** Организация проектирует свои процессы и управляет ими с пользой для граждан/потребителей.
- **Подкритерий 5.2.** Организация предоставляет продукты и услуги гражданам/потребителям, другим заинтересованным сторонам и обществу в целом.
- **Подкритерий 5.3.** Процессы внутри организации взаимосвязаны и согласуются с процессами других организаций.

Любая организация сочетает в себе множество процессов, каждый процесс представляет собой организованную последовательность взаимосвязанных действий, которые преобразуют ресурсы (или входы) в услуги (выходы — результаты), чем оказывают воздействие (эффект) на общество. Можно выделить три типа процессов, качество которых определяет уровень эффективности деятельности всей организации:

- основные процессы, реализующие миссию и стратегию организации и охватывающие деятельность по предоставлению продуктов и услуг;
- управляющие процессы, регулирующие деятельность организации;
- поддерживающие процессы, обеспечивающие организацию необходимыми ресурсами.

Общая схема оценки CAF оценивает только наиболее значимые процессы всех трех типов. Критерий 5

затрагивает основные процессы организации, в то время как критерии 1 и 2 отвечают за управленческие, а критерии 3 и 4 за поддерживающие процессы. Хотя для подразделений стратегического планирования, кадровой и финансовой служб управленческие и поддерживающие процессы являются частью основных процессов. Эффективность и результативность деятельности организации определяется ее ключевыми процессами и выражается в качестве предоставляемых услуг (результатах) и оказываемом воздействии (эффекте) на граждан/потребителей и заинтересованных сторон в соответствии с миссией и стратегией.

Характер основных процессов в публичном секторе может значительно меняться от организации к организации: от относительно абстрактной деятельности, такой как поддержка реализации той или иной политики или регулирование экономики, до очень конкретной деятельности по оказанию услуг населению. Необходимость генерировать дополнительную ценность для граждан/потребителей и других заинтересованных сторон, а также повышать эффективность деятельности — два основных драйвера процессов развития и инноваций. Рост вовлеченности граждан/потребителей стимулирует организации к непрерывному совершенствованию процессов с учетом изменения внешней среды (появление новых технологий, экономические, миграционные процессы и т. д.)

ОЦЕНКА: Проанализируйте, в какой мере организация реализует следующие возможности.

Подкритерий 5.1. Организация проектирует свои процессы и управляет ими с пользой для граждан/потребителей

Процессы организации должны быть нацелены на достижение ее стратегических и операционных целей. Степень вовлеченности в разработку, управление и улучшение процессов руководителей, работников и заинтересованных сторон организации отражается на качестве предоставляемых продуктов/услуг.

Разработка процессов с учетом нужд потребителей требует от организации гибкости, систематического анализа требований граждан и регулярной оценки эффективности и результативности процессов и применения современных технологий управления качеством, например, бережливого производства (lean).

Примеры

- a. Организация разрабатывает процессы с учетом нужд и ожиданий потребителей, обеспечивая гибкую организационную структуру; определяет и документирует новые процессы на системной основе.
- b. Процессы организации регулярно сопоставляются с потребностями и ожиданиями работников и соответствующих заинтересованных сторон.
- c. В организации разработана и внедрена система управления процессами, которая реализует возможности цифровизации, управления данными и открытых стандартов.
- d. Процессы организации направлены на достижение стратегических целей и обеспечены для этого необходимыми ресурсами.
- e. В организации определены все владельцы процессов (люди, контролирующие все этапы процесса); распределены обязанности и ответственность в рамках каждого процесса.
- f. В организации регулярно анализируются и оцениваются процессы, риски и критические факторы успеха с учетом изменяющейся среды.
- g. В организации на постоянной основе проводится оптимизация процессов, предлагаются, где это необходимо, изменения в нормативно-правовое поле.
- h. Организация модернизирует процессы, используя успешные национальные и международные практики и привлекая соответствующие заинтересованные стороны.
- i. Организация пересматривает и улучшает процессы для обеспечения защиты персональных данных (согласно европейскому регламенту GDPR).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 5.2. Организация предоставляет продукты и услуги гражданам/потребителям, другим заинтересованным сторонам и обществу в целом

Хорошей практикой считается, когда организация публичного сектора для повышения удовлетворенности граждан/потребностей вовлекает их в процессы производства/предоставления продуктов/услуг.

Использование опыта и творческого потенциала граждан и гражданского общества способствует формированию эффективного и инновационного публичного сектора, предоставляющего услуги и продукты с наименьшими затратами по принципу «once-only», когда гражданин предоставляет в государственные органы стандартный набор информации только один раз. Для повышения качества услуг и продуктов роль граждан/потребителей может быть чрезвычайно полезной по следующим направлениям: совместная, совместное принятие решений и совместное производство. Совместное производство/предоставление услуг повышает стабильность качества, поскольку производство становится более прозрачным и понятным для потребителей, а следовательно, достигается большая удовлетворенность граждан и легитимность процесса в их глазах.

Примеры

- a. Организация разрабатывает продукты и услуги, активно управляя полным их жизненным циклом, включая переработку и повторное использование.
- b. В организации используют инновационные методы разработки клиентоориентированных и имеющих спрос публичных услуг, принимая во внимание принцип «once-only».
- c. В организации применяются инструменты управления многообразием и гендерного менеджмента для выявления и удовлетворения соответствующих потребностей и ожиданий граждан.
- d. Организация вовлекает граждан/потребителей и другие заинтересованные стороны в разработку и производство продуктов и услуг, а также в разработку стандартов качества.
- e. При продвижении своих продуктов и услуг организация обеспечивает граждан/потребителей всей необходимой информацией.
- f. Организация обеспечивает доступ к своим продуктам и услугам в различных формах (например, услуги в электронной форме, гибкий график приема граждан, прием документов в различных форматах (бумажном, электронном), информирование на разных языках, выпуск плакатов и брошюр, использование шрифта Брайля и аудио-досок объявлений).
- g. С целью определить возможности для оптимизации процессов, продуктов и услуг в организации проводятся опросы потребителей, функционирует система управления жалобами и другие формы обратной связи.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 5.3. Процессы внутри организации взаимосвязаны и согласуются с процессами других организаций

В успешных организациях публичного сектора внутренние процессы скоординированы и объединены в сеть процессов, а также взаимосвязаны с процессами других организаций, входящих в одну цепочку предоставления услуг.

Эффективность организаций публичного сектора часто зависит от их взаимодействия с другими организациями публичного сектора на различных уровнях государственного управления, организациями частного и третьего сектора, с которыми они оказывают общие услуги и ориентированы на общий результат.

Кросс-функциональные (межведомственные) процессы характерны для органов государственного и муниципального управления. Важно иметь интегрированную систему управления этими процессами, поскольку эффективность и результативность процессов в значительной степени определяется переходом от «бункерной» культуры к совместному и горизонтальному процессному подходу и добавлению ценности для граждан/потребителей на каждом этапе процесса предоставления услуги.

Примеры

- a. В организации создается культура, позволяющая преодолевать границы в управлении процессами и разрушающая «бункерный» менталитет.
- b. В организации определены цепочки предоставления услуг и вовлеченные в них партнеры.
- c. Организация согласует общие стандарты, порядок обмена данными и общие сервисы для координации процессов одной и той же цепочки поставки, протекающей через всю организацию, с ключевыми партнерами в частном, неправительственном и публичном секторах.
- d. Организация вовлекает работников, потребителей и заинтересованные стороны в совместное проектирование процессов.
- e. Организация использует партнерские отношения на различных уровнях управления (муниципалитеты, региональные власти, государственные органы и публичные организации) для координации предоставления услуг.
- f. В организации созданы стимулы (и условия) для руководителей и работников к выстраиванию межорганизационных процессов (например, общих сервисов, общих процессов различных подразделений).

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Критерии группы «РЕЗУЛЬТАТЫ»

Начиная с критерия 6, фокус оценки смещается с имеющихся возможностей организации на достигнутые результаты. Первые три критерия группы «Результатов» измеряют восприятие: что работники, граждане/потребители и общество в целом думают об организации. Четвертый критерий измеряет внутренние показатели деятельности, которые отражают, насколько результаты деятельности организации отвечают ее целям. Оценка результатов требует специфических инструментов измерения, поэтому САФ предлагает шкалу оценки «Результатов» отличную от шкалы оценки «Возможностей» (см. главу «Как оценивать: система измерений»).

КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ГРАЖДАН/ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- **Подкритерий 6.1.** Показатели восприятия.
- **Подкритерий 6.2.** Показатели эффективности.

Термин «гражданин/потребитель» отражает сложную взаимосвязь между государственным управлением и обществом. Человек, которому адресованы услуги государства, рассматривается как гражданин, член демократического общества с правами и обязанностями (например, платить налоги, избирать и быть избранным и т. д.). Этот же человек должен рассматриваться как потребитель, не только в процессе оказания услуг, где он является выгодополучателем, но и в контексте выполнения своих обязанностей (когда, например, оплачивает штраф), где он вправе рассчитывать на справедливое и вежливое отношение к себе. Эти две роли не имеют четкого разделения, поэтому сложные взаимоотношения человека и государства в дальнейшем будут рассматриваться через призму «гражданина/потребителя». Граждане/потребители являются

получателями или бенефициарами деятельности, продуктов или услуг организаций публичного сектора. Группа граждан/потребителей, с которыми работает организация, должна быть ей понятна, но не обязательно ограничиваться только конечными получателями предоставляемых услуг.

Критерий 6 охватывает результаты организации, достигнутые в отношении удовлетворенности граждан/потребителей продуктами или услугами, которые она предоставляет. САФ разделяет оценку восприятия и оценку эффективности. Для любых организаций публичного сектора важно делать прямые замеры удовлетворенности граждан/потребителей (результаты восприятия). Кроме того, оценка эффективности деятельности должна производиться через анализ дополнительной информации и внутренних показателей, характеризующих удовлетворенность граждан/потребителей. В успешных организациях работа над повышением внутренних показателей приводит к росту удовлетворенности граждан/потребителей.

ОЦЕНКА: Рассмотрите достижения организации в области удовлетворения нужд и ожиданий граждан/потребителей через призму следующих результатов.

Подкритерий 6.1. Показатели восприятия

Измерение восприятия или удовлетворенности граждан крайне важно для организации, поскольку это предполагает непосредственный контакт организации со своими потребителями, получение прямой обратной связи о различных аспектах деятельности. В большинстве случаев измерение проводится посредством опросов граждан/потребителей. Дополнительно используются такие инструменты, как фокус-группы, собрания граждан.

Данный подкритерий оценивает, проводит ли организация подобные измерения; отражают ли результаты этих измерений имидж организации и ее доступность, эффективность персонала, вовлеченность граждан/потребителей, прозрачность информации, качество и характеристики продуктов и услуг, инновационность, гибкость и цифровизацию организации.

Примеры

Общее восприятие организации:

- a. Общий имидж организации и общественная репутация.
- b. Доступность организации для граждан.
- c. Клиентоориентированность персонала организации.
- d. Вовлеченность граждан/потребителей, включая электронные формы участия.
- e. Прозрачность и открытость информации, предоставляемой организацией.

Восприятие услуг и продуктов:

- f. Доступность физических и цифровых услуг.
- g. Качество продуктов и услуг.
- h. Дифференциация услуг с учетом нужд потребителей.
- i. Инновационность организации.
- j. Гибкость организации.
- k. Цифровизация организации.
- l. Открытость организации и общее доверие со стороны граждан/потребителей.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 6.2. Показатели эффективности

Кроме прямого измерения удовлетворенности, качество услуг для граждан/потребителей можно измерять через систему внутренних показателей, таких как время оказания услуги, время ожидания, количество жалоб. На основе этих показателей должны делаться соответствующие выводы о качестве продуктов и предоставлении услуг, прозрачности и доступности, вовлеченности заинтересованных сторон и инновационности. САФ предлагает примеры внутренних показателей эффективности, отражающих нужды и ожидания граждан/потребителей.

Примеры

Результаты качества товаров и услуг:

- a. Время ожидания (время оказания услуги).
- b. Количество жалоб, время их рассмотрения и выполнения корректирующих действий.
- c. Показатели ошибок и несоответствия стандартам качества.
- d. Соблюдение стандартов обслуживания.

Результаты относительно прозрачности, доступности и открытости:

- e. Количество информационных и коммуникационных каналов, включая социальные сети.
- f. Доступность и достоверность информации.
- g. Наличие показателей эффективности и результативности работы организации.
- h. Степень открытости данных.

Результаты, касающиеся вовлеченности заинтересованных сторон и инноваций:

- i. Степень участия заинтересованных сторон в разработке и предоставлении продуктов и услуг и/или процессах принятия решений.
- j. Количество предложений, полученных и принятых к реализации.

Результаты в области цифровизации и электронного правительства:

- k. Масштаб вовлеченности заинтересованных сторон в совместный мониторинг их изменяющихся потребностей и степени их удовлетворенности.
- l. Часы работы различных служб (подразделений).
- m. Себестоимость услуг.
- n. Доступность информации о полномочиях различных служб.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ

- **Подкритерий 7.1.** Показатели восприятия.
- **Подкритерий 7.2.** Показатели эффективности.

Результаты для людей — это результаты организации по развитию компетенций, мотивации, удовлетворенности, восприятию и результативности деятельности работников. Критерий включает

два вида результатов: с одной стороны, измеряется восприятие работников, когда им задают прямые вопросы (например, через анкетирование, фокус-группы, интервью, аттестацию, консультирование) и, с другой стороны, измеряются внутренние показатели эффективности работников для мониторинга и повышения удовлетворенности персонала и улучшения результатов деятельности.

ОЦЕНКА: Рассмотрите достижения организации в области удовлетворения нужд и ожиданий работников через призму следующих результатов.

Подкритерий 7.1. Показатели восприятия

Подкритерий оценивает, рассматривают ли работники свою организацию в качестве привлекательного места работы, мотивированы ли они ежедневно прилагать максимальные усилия на рабочем месте. Для всех организаций публично-го сектора важно систематически оценивать восприятие организации со стороны работников.

Примеры

Общее восприятие организации:

- Имидж и эффективность работы организации.
- Вовлеченность работников организации в процессы принятия решений и деятельность по совершенствованию.
- Информированность работников о возможных конфликтах интересов, важности этического поведения и честности.
- Механизмы обратной связи, консультаций, диалога и системного обследования персонала.
- Социальная ответственность организации.
- Открытость организации к изменениям и инновациям.
- Влияние цифровизации на организацию.
- Гибкость организации.

Восприятие руководства и системы управления:

- Способность руководства вести организацию вперед и донести свою позицию до работников.
- Проектирование различных процессов организации и управление ими.
- Согласованность системы постановки задач и системы оценки работников.
- Управление знаниями.
- Показатели внутренних коммуникационных и информационных каналов.
- Степень и качество признания индивидуальных и командных заслуг.

Восприятие условий труда:

- Рабочая атмосфера и культура организации.
- Подход к социальным вопросам (например, гибкость рабочего графика, баланс между работой и личной жизнью, охрана здоровья).
- Предоставление равных возможностей, справедливое отношение к работникам.
- Оснащенность рабочего места.

Восприятие карьеры и развития навыков:

- Систематический карьерный рост и развитие компетенций.
- Доступное и качественное обучение и профессиональное развитие.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Оценка эффективности деятельности работников включает внутренние показатели организации, характеризующие достигнутые результаты в области управления персоналом, в том числе общий климат в коллективе, результативность, развитие навыков, уровень мотивации и вовлеченности в организационные процессы. Эти результаты обычно выражаются в количестве больничных, текучести кадров, числе жалоб, количестве предложений по улучшению.

Примеры

Общие результаты в отношении персонала:

- a. Показатели, касающиеся удержания, лояльности и мотивации персонала.
- b. Уровень вовлеченности работников в деятельность по улучшению.
- c. Число этических дилемм, возникших в организации (например, возможные конфликты интересов).
- d. Регулярность добровольного участия работников в мероприятиях социальной направленности.
- e. Показатели, характеризующие способность работников реагировать на нужды граждан/потребителей.

Результаты индивидуальной эффективности и производительности людей:

- f. Показатели, касающиеся индивидуальной эффективности.
- d. Показатели применения цифровых информационных и коммуникационных технологий.
- h. Показатели обучения и развития навыков.
- i. Регулярность поощрения отдельных работников и команд.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

- **Подкритерий 8.1.** Показатели восприятия.
- **Подкритерий 8.2.** Показатели эффективности.

Общая миссия организаций публичного сектора всегда направлена на удовлетворение нужд и ожиданий общества. Помимо основной миссии, организация должна демонстрировать ответственное поведение и способствовать устойчивому социально-экономическому и экологическому развитию общества на местном, региональном, национальном и международном уровнях. Данный критерий рассматривает результаты применения подходов, используемых организацией для повышения качества жизни, охраны окружающей среды, экономии глобальных ресурсов, предоставления равных условий при приеме на работу, соблюдения этических норм, развития местных сообществ.

Социальная ответственность организации выражается, с одной стороны, в желании интегрировать социальные и экологические аспекты в процесс принятия управленческих решений (критерий 2) и, с другой стороны, в способности отвечать за последствия, возникающие в результате деятельности организации, и ее воздействия на общество и окружающую среду. Социальная ответственность должна быть частью стратегии организации. Стратегические цели должны

удовлетворять требованиям социальной ответственности, чтобы избежать нежелательных последствий.

Влияние организации на сообщество/территорию, где она находится (на местном, национальном и международном уровне), ее воздействие на окружающую среду становится важным компонентом в общей оценке деятельности.

Решая вопросы социальной ответственности, организация стремится:

- улучшать свою репутацию и имидж в глазах граждан и общества;
- повышать свою привлекательность для работников, поддерживать мотивацию и приверженность персонала;
- улучшать связи с компаниями, другими организациями публичного сектора, средствами массовой информации, поставщиками, гражданами/потребителями и местными сообществами, где присутствует организация.

Показатели охватывают как количественные и качественные показатели восприятия (8.1), так и показатели эффективности (8.2). В процессе анализа критерия оцениваются такие аспекты, как поведение организации, основанное на этических и демократических принципах, а также принципе причастности; поддержание стабильности окружающей среды; качество жизни; экономический эффект как результат организационного поведения.

ОЦЕНКА: Рассмотрите достижения организации в области социальной ответственности через призму следующих результатов.

Подкритерий 8.1. Показатели восприятия

Оценка восприятия сфокусирована на изучении мнения сообщества о деятельности организации на местном, национальном или международном уровне. Данные о восприятии могут быть получены из нескольких источников, включая опросы, отчеты, открытые пресс-конференции, результаты исследований НКО, прямую обратную связь от заинтересованных сторон.

Уровень удовлетворенности общества позволяет оценить эффективность социальной и экологической стратегии, включая прозрачность, уровень качества жизни, качество демократии, этическое поведение по отношению к гражданам, подходы и результаты в области охраны окружающей среды.

Примеры

- a. Влияние организации на качество жизни граждан/потребителей за пределами институциональной миссии.
- b. Репутация организации как участника местного/глобального сообщества.
- c. Влияние организации на социально-экономическое развитие.
- d. Влияние организации на экологическую устойчивость, включая изменение климата.
- e. Влияние организации на качество демократии, прозрачность, этическое поведение, верховенство закона, открытость и честность.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 8.2. Показатели эффективности

Оценка эффективности затрагивает показатели, по которым организация проводит мониторинг, изучает, прогнозирует и улучшает результаты в области социальной ответственности. Организация должна иметь четкое представление об эффективности своих подходов к решению социальных вопросов. Они могут учитывать этическое поведение, профилактику здоровья, инициативы по обмену знаниями, экономию ресурсов и снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Примеры

- a. Деятельность организации в области экономики и сохранения ресурсов.
- b. Частота взаимодействия с соответствующими органами власти, группами и представителями общественности.
- c. Объем и значимость позитивного и негативного освещения в СМИ.
- d. Поддержка, оказываемая социально незащищенным и нуждающимся слоям населения.
- e. Поддержка в качестве работодателя политики в области многообразия, а также интеграции и принятия на работу представителей этнических меньшинств и людей, находящихся в трудной жизненной ситуации.
- f. Поддержка международных проектов развития.
- g. Обмен знаниями, информацией и данными со всеми заинтересованными сторонами.
- h. Программы по предотвращению рисков для здоровья и несчастных случаев для граждан/потребителей.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Подкритерий 9.1.** Внешние результаты: произведенные услуги/продукты и общественная ценность.
- **Подкритерий 9.2.** Внутренние результаты: уровень эффективности.

Ключевые результаты деятельности относятся ко всему, что является для организации существенным, измеримым достижением в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Ключевые результаты отражают состоятельность политики и процессов для реализации целей и задач организации, определенных миссией, видением и стратегическими планами.

ОЦЕНКА: Рассмотрите достижения организации через призму следующих достигнутых результатов.

Подкритерий 9.1. Внешние результаты: произведенные услуги/продукты и общественная ценность

Внешние результаты дают оценку эффективности организационной стратегии в части удовлетворения ожиданий внешних заинтересованных сторон в соответствии с организационной миссией и стратегией. Каждая организация публичного сектора для эффективного улучшения деятельности должна оценивать степень достижения целей, установленных в ее стратегических планах: результативность производства/предоставления продуктов и услуг и эффекта, оказываемого организацией на внешние заинтересованные стороны и общество.

Ключевые результаты деятельности могут быть разделены на две группы:

Внешние результаты: произведенные / оказанные продукты / услуги и общественная ценность с акцентом на связь с миссией и видением (критерий 1), стратегией и планированием (критерий 2), процессами (критерий 5) и достигнутыми результатами в отношении внешних заинтересованных сторон.

Внутренние результаты: уровень эффективности с акцентом на персонал (критерий 3), партнерства и ресурсы (критерий 4) и процессы (критерий 5), а также достигнутые результаты по улучшению деятельности.

Примеры

- Результаты – количество и качество продуктов и услуг.
- Эффекты – влияние продуктов и услуг на целевую аудиторию.
- Число контрактов/соглашений между органами власти и организацией.
- Результаты внешних проверок и аудитов эффективности.
- Результаты бенчмаркинга (сравнительного анализа с другими организациями) через призму достигнутых результатов и эффектов.
- Результаты реализации реформ публичного сектора.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

Подкритерий 9.2. Внутренние результаты: уровень эффективности

Внутренние результаты относятся к эффективности деятельности, результативности внутренних процессов и экономическим результатам функционирования организации. Они могут включать результаты управления процессами (например, результативность, экономичность, количество дефектов), финансами (эффективное использование финансовых ресурсов, исполнение бюджета), ресурсами (партнерства, информация, технологии, имущество), а также результаты внутренних проверок и аудитов, сертификации, участия в конкурсах и награды.

Примеры

- Эффективность управления имеющимися ресурсами, включая людей, знания и имущество.
- Результаты улучшения и оптимизации процессов.
- Результаты бенчмаркинга (сравнительный анализ).
- Результаты совместной деятельности и партнерских соглашений.
- Влияние цифровизации на результаты деятельности организации.
- Результаты внутренних проверок и аудитов.
- Результаты участия в конкурсах, награды в области качества, сертификация системы менеджмента качества.
- Результаты исполнения бюджетов и финансовых целей.
- Экономическая эффективность – достижение результатов при минимально возможных затратах.

[Оцените в баллах, используя шкалу оценки «Возможностей»]

III. Как оценивать: система измерений

ЗАЧЕМ ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ?

Выставление баллов для каждого критерия и подкритерия модели САФ преследует четыре главных цели:

Собрать информацию и определить направления для деятельности по улучшению.

Оценить собственный прогресс, проводя анализ по критериям САФ ежегодно или раз в два года, как показывают практический опыт в сфере качества.

По наивысшим баллам определить лучшие практики в «Возможностях» и «Результатах» (причем, успешные примеры «Результатов», как правило, отражают лучшие практики в «Возможностях»).

Помочь найти подходящих партнеров для бенчлернинга (взаимного обучения с другой организацией).

Главная цель бенчлернинга состоит в том, чтобы сравнить различные подходы к управлению возможностями и достижению результатов. Относительно бенчлернинга следует отметить, что сравнение баллов САФ несет в себе определенный риск, особенно если это делается без валидации баллов и приведения их к общему знаменателю в различных публичных организациях.

КАК ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ?

САФ предлагает две оценочные шкалы, в основе которых лежит цикл совершенствования PDCA.

Классический подход к оценке по САФ представляет собой общую оценку каждого подкритерия, определяя для него одну из стадий PDCA:

Plan – Планируй,

Do – Делай,

Check – Проверь,

Act – Воздействуй.

Развернутая оценка по САФ предназначена для организаций, которые желают провести более детальный анализ подкритериев модели. Это позволяет последовательно и независимо оценить каждый подкритерий в разрезе четырех

стадий цикла непрерывных улучшений PDCA.

Сравнение эффективности с другими организациями средствами бенчмаркинга или бенчлернинга является самым высоким продвинутым уровнем обоих оценочных подходов.

1. Классическая оценка САФ

Этот подход к оценке помогает организации начать знакомство с методологией непрерывного улучшения — циклом PDCA и принципами управления на основе качества.

Согласно шкале оценки возможностей организация эффективно улучшает свои показатели, когда PDCA полностью запущен, и бенчлернинг

является частью процесса непрерывных улучшений.

В шкале оценки результатов учитываются как динамика результатов, так и достижение целей. В организации запущен цикл непрерывных улучшений, когда демонстрируются высокие устойчивые результаты, все поставленные цели достигнуты, и сравнение с другими организациями по ключевым показателям показывает положительные результаты.

Шкала оценки возможностей — классическая схема

ФАЗА	ШКАЛА ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. КЛАССИЧЕСКАЯ СХЕМА	БАЛЛ
	Мы не ведем деятельности по данному направлению, информации недостаточно	0–10
Plan	Мы планируем развивать данное направление	11–30
Do	Мы ведем деятельность по данному направлению	31–50
Check	Мы оцениваем/анализируем то, что делаем в данном направлении	51–70
Act	На основе оценки и анализа мы проводим корректировку, где это необходимо	71–90
PDCA	Мы планируем, выполняем, контролируем и регулярно корректируем деятельность в данном направлении, мы учимся у других и непрерывно совершенствуем наши подходы	91–100

Последовательность действий

- Найдите свидетельства сильных и слабых сторон и выберите уровень, соответствующей той фазе цикла PDCA, которого достигла организация. Этот подход к оценке предполагает последовательное прохождение фаз цикла: например, необходимо завершить фазу «Check» (Проверяй) прежде, чем переходить к следующей фазе «Act» (Воздействуй).
- Дайте оценку, руководствуясь интервалом для достигнутого уровня в рамках 100-балльной шкалы. Эта оценка будет указывать на степень реализации имеющихся возможностей.

Шкала оценки результатов — классическая схема

ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ. КЛАССИЧЕСКАЯ СХЕМА	БАЛЛ
Нет измеримых результатов и/или нет достоверной информации	0–10
Результаты измеряются и показывают негативные тенденции и/или не соответствуют установленным целям	11–30
Результаты показывают слабые тенденции к росту и/или некоторые цели достигнуты	31–50
Результаты показывают тенденции к улучшению и/или большинство целей достигнуто	51–70
Результаты показывают устойчивый прогресс и/или все установленные цели достигнуты	71–90
Достигнуты наилучшие результаты. Все цели достигнуты. Все ключевые результаты лучше, чем у других организаций	91–100

Последовательность действий

- Дайте оценку от 0 до 100 по шкале, разделенной на шесть уровней. Каждый уровень учитывает одновременно как тренд, так и достижение цели.

2. Развернутая оценка САФ

Развернутый подход к оценке является более приближенным к реальности, поскольку публичные организации часто выполняют свои функции (вторая фаза «Do» — Делай), но при этом недостаточно внимания уделяют планированию (первая фаза «Plan» — Планируй) или не осуществляют проверку проделанной работы (третья фаза «Check»). Развернутый подход к оценке дает больше информации о тех областях, где улучшения необходимы в первую очередь.

- Для оценки возможностей четыре фазы цикла PDCA рассматриваются не как последовательность дей-

ствий по улучшению, а как повторяющийся цикл совершенствования, где улучшения могут касаться любой из стадий.

- При оценке результатов проводится различие между демонстрируемыми тенденциями и достижением целей. Это различие ясно показывает, нужно ли уделить внимание усилению тренда или сосредоточиться на достижении целей.

ФАЗА	СВИДЕТЕЛЬСТВА	ШКАЛА					
		0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
		Нет свидетельств или лишь отдаленные подтверждения	Некоторые слабые свидетельства по нескольким направлениям	Некоторые убедительные свидетельства по ряду направлений	Основные свидетельства по большинству направлений	Значительные свидетельства по всем направлениям	Наилучшие свидетельства по сравнению с другими по всем направлениям
Plan	Планирование основано на требованиях и ожиданиях заинтересованных сторон. Планы разрабатываются регулярно для всех направлений деятельности БАЛЛ						
Do	Деятельность осуществляется на основе регламентированных процессов и установленных зон ответственности регулярно по всем направлениям БАЛЛ						
Check	Проводится мониторинг всех процессов на основе установленных показателей, процессы по всем направлениям деятельности регулярно пересматриваются БАЛЛ						
Act	Корректирующие и улучшающие действия предпринимаются регулярно на основе измерения результатов по всем направлениям деятельности БАЛЛ						

Последовательность действий

- Изучите определение каждой из четырех фаз PDCA.
- Рассмотрите собранные свидетельства для каждого этапа и проиллюстрируйте примерами из практики организации.
- Дайте оценку каждой фазе.
- Рассчитайте общий балл, учитывая среднее значение баллов по каждой фазе.

Шкала оценки результатов — развернутая схема

ШКАЛА	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
ТРЕНДЫ	Нет данных	Негативные тенденции	Слабые тенденции к росту	Устойчивый рост	Бурный рост	Лучшие показатели по сравнению с другими организациями
БАЛЛ						
ЦЕЛИ	Нет или мало данных	Результаты не соответствуют целям	Мало целей достигнуто	Некоторые важные цели достигнуты	Большинство важных целей достигнуто	Все цели достигнуты
БАЛЛ						

Последовательность действий

- Рассмотрите по отдельности динамику результатов организации за три года и цели, достигнутые в прошлом году.
- Оцените тренд в баллах от 0 до 100 по шестиуровневой шкале.
- Дайте оценку достижения целей за последний год в диапазоне от 0 до 100 по шестиуровневой шкале.
- Рассчитайте общий балл, учитывая среднее из баллов трендов и целей.

Пример 1 . Развернутая оценка возможностей: подкритерий 3.3

Ниже представлены свидетельства, полученные в процессе самооценки по подкритерию 3.3. Свидетельства согласуются с примерами модели; для каждого свидетельства указана связь с одной из фаз цикла PDCA: сильная сторона обозначена знаком «+», слабая — знаком «-».

Пример оценки подкритерия 3.3.

«Организация вовлекает людей, наделяет полномочиями и заботится об их благополучии»

- 3.3.a.** Организация постоянно уделяет внимание внутренней коммуникации в разных направлениях: сверху вниз, снизу вверх и горизонтально. Она использует преимущества открытой среды и применяет различные методы и инструменты: ежегодные и ежеквартальные встречи с коллективом, использование цифровых средств, таких как интернет, электронная почта и социальные сети.
До настоящего времени не существует подхода к оценке эффективности коммуникации и восприятия людьми их вовлеченности. Plan+, Do+, Check—.
- 3.3.b.** Командная работа и индивидуальные беседы с работниками призваны улучшить внутренний диалог и обмен опытом: команды и отдельные работники участвуют в каскадировании стратегических целей на уровень функциональных/групповых задач, а командная работа является стандартом при реализации проектов улучшений. Данный подход положительно оценивается по результатам опросов персонала. Однако на данный момент командная работа и работа групп по улучшению ведется только в отношении основных процессов организации. Plan+, Do+/-, Check+.
- 3.3.c.** Не определены подходы для сбора идей и предложений по улучшению. Plan—.
- 3.3.d.** Организация раз в два года проводит опрос персонала, используя подход, разработанный шесть лет назад и не вполне

- соответствующий недавним структурным и операционным изменениям. Plan+, Do+, Check—, Act—.
- 3.3.e., 3.3.f.** Руководство уделяет большое внимание благополучию людей, в частности, созданию хороших условий труда и обеспечению баланса между работой и личной жизнью. Инициативы были реализованы после проведения сравнительного изучения (бенчлернинга) практики некоторых государственных и частных организаций и консультаций с персоналом. В прошлом году были осуществлены несколько новых проектов: создание офисного пространства open-space, открытие центра по дневному присмотру за детьми. Plan+, Do+, Act+.
- 3.3.g.** На протяжении многих лет организация занимается проблемами людей с ограниченными возможностями, здания и помещения оборудованы всем необходимым для этого. В прошлом году был разработан проект для облегчения дистанционной работы и введен гибкий рабочий график. Plan+, Do+, Act+.
- 3.3.h** В настоящее время в организации нет программ, направленных на поддержку социальных и культурных инициатив или другого нематериального поощрения персонала, отсутствует и механизм запуска подобных программ. До сих пор не существует подхода к оценке эффективности коммуникационных каналов и восприятия работниками их вовлеченности. Plan—, Do—.

Полученные результаты были занесены на шкалу возможностей, чтобы дать общую оценку подкритерия. Шкала используется как инструмент, позволяющий перейти от свидетельств, собранных в ходе оценки подкритерия, к итоговой оценке подкритерия на достижение консенсуса в ходе обсуждения.

Шкала оценки возможностей — развернутая схема

ШКАЛА	ШКАЛА ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ — РАЗВЕРНУТАЯ СХЕМА							
	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100	ИТОГО	
ФАЗА	Нет свидетельств или лишь отдаленные подтверждения	Некоторые слабые свидетельства по нескольким направлениям	Некоторые убедительные свидетельства по ряду направлений	Основные свидетельства по большинству направлений	Значительные свидетельства по всем направлениям	Наилучшие свидетельства по сравнению с другими по всем направлениям		
Plan	3.3.c 3.3.h			3.3.a 3.3.b 3.3.d 3.3.e, 3.3.f 3.3.g				
Do			50					
Do	3.3.h		3.3.b					
Check	3.3.d		Области для улучшений					
Check		3.3.a		3.3.b				
Act	3.3.d		25					
Act				3.3.e, 3.3.f 3.3.g				
Act			30					

Комментарии к проведенной оценке

Plan: Позитивная ситуация в отношении развития внутренних коммуникаций, командной работы, опросов персонала, благополучия работников и баланса между работой и личной жизнью. В то же время, у организации нет планов по развитию и поддержке социально-культурных инициатив. Таким образом, оценка соответствует уровню «Некоторые убедительные свидетельства по ряду направлений», но ближе к правому краю диапазона оценки этого уровня: **50 баллов**.

Do: Позитивная ситуация в отношении внутренней коммуникации, опросов персонала, благополучия работников и баланса между работой и личной жизнью. Практика командной работы касается не всей деятельности организации, а охватывает только основные процессы. Нет свидетельств социально-культурных инициатив. Таким образом, оценка также может соответствовать уровню «Некоторые убедительные свидетельства по ряду направлений», правая граница оценочного диапазона: **50 баллов**.

Check: Присутствуют слабые свидетельства по всем пунктам. В частности, организация понимает, что подход к проведению опроса персонала нуждается в оценке, чтобы адаптировать его к изменениям в организации, но для этого ничего не сделано. Тем не менее, реализованы некоторые соответствующие проекты по обеспечению благополучия работников и баланса между работой и личной жизнью, даже если они не были явно связаны с фазой Check. Таким образом, оценка соответствует уровню «Некоторые слабые свидетельства по отдельным направлениям»: **25 баллов**.

Act: Есть свидетельства некоторых значимых улучшений в отношении благополучия работников, баланса между работой и личной жизнью и людей с ограниченными возможностями, но они не имеют четкой связи с результатами фазы Check. Таким образом, оценку можно отнести к правому краю диапазона «Некоторые слабые свидетельства по отдельным направлениям»: **30 баллов**

Пример 2. Развернутая оценка результатов: подкритерий 7.2

Далее приведены свидетельства, выявленные при самооценке по подкритерию 7.2 «Показатели эффективности». Информация структурирована по двум направлениям: «Общие результаты» и «Индивидуальная эффективность и развитие навыков». Согласно оценочной схеме, будут выявлены сильные (+) и слабые (–) стороны для трендов и целей.

Пример оценки подкритерия 7.2. «Показатели эффективности»

Свидетельства по итогам самооценки:

В организации применяется большой набор показателей эффективности деятельности работников, результаты измерения которых представлены в квартальном и годовом отчетах. Результаты 2018 г. можно резюмировать, используя схему оценки результатов CAF. Более подробная информация приведена в Годовом отчете за 2018 г.

Общие результаты:

К показателям относятся: прогулы, больничные листы, участие в мероприятиях по улучшению, жалобы (количество и время ответа), добровольное участие в социальных мероприятиях и инициативах. Для более чем 60% наблюдается положительная тенденция за последние три года, при небольшом снижении участия работников в социальных

мероприятиях в 2018 г. Цели по данным показателям не определены. ТРЕНДЫ+ ЦЕЛИ—.

Индивидуальная эффективность и развитие навыков:

В организации измеряется количество часов обучения на человека, процент достижения индивидуальных/групповых целей и общий разрыв в компетенциях. Для всех показателей устанавливается целевое значение роста не менее, чем на 10% ежегодно. В целом, 70% показателей показывают положительную динамику, в то же время наблюдается небольшое снижение охвата компетенций (происходит увеличение разрыва). Менее 50% целей достигнуто; по показателям обучения, в частности, по разрыву в компетенциях, цели не достигнуты. ТРЕНДЫ+ ЦЕЛИ—.

Шкала оценки результатов – развернутая схема

ШКАЛА	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
ТРЕНДЫ	Нет данных	Негативные тенденции	Слабые тенденции к росту	Устойчивый рост	Бурный рост	Лучшие показатели по сравнению с другими организациями
БАЛЛ				60		
ЦЕЛИ	Нет или мало данных	Результаты не соответствуют целям	Мало целей достигнуто	Некоторые важные цели достигнуты	Большинство важных целей достигнуто	Все цели достигнуты
БАЛЛ		25				

Комментарии к проведенной оценке

ТРЕНДЫ: Большая часть результатов показывает устойчивый рост. Только два показателя демонстрируют отрицательную динамику (в частности, охват компетенций). Оценку общих результатов, так же как и оценку индивидуальных показателей можно поместить в столбец «Устойчивый рост» — **60 баллов**.

ЦЕЛИ: Нет целевых показателей для общих результатов (столбец «Нет или мало данных»), а показатели индивидуальной эффективности достигли менее 50% целей (столбец «Мало целей достигнуто»), отсюда общая оценка — **25 баллов**.

IV. Руководство по улучшению деятельности организации на основе модели САФ

Процесс непрерывного совершенствования может быть организован по-разному. Размер организации, специфика ее деятельности, характер корпоративной культуры, накопленный опыт в области управления качеством — это лишь некоторые факторы, оказывающие влияние на то, каким образом организация будет внедрять принципы всеобщего менеджмента качества (принципы TQM).

В этом разделе представлен типовой процесс улучшения деятельности на основе модели САФ, который включает 10 шагов и подходит для большинства организаций. Следует отметить, что рекомендации, приведенные ниже, основаны на опыте многочисленных пользователей САФ. Вместе с тем, процесс улучшений в каждой конкретной организации уникален, поэтому данные рекомендации не являются строгим

предписанием, а скорее, призваны помочь людям, проводящим самооценку, понять основные идеи и направление, в котором нужно двигаться.

После проведения самооценки по САФ и начала реализации плана улучшений, пользователи САФ могут обратиться за процедурой внешней оценки (обратной связи) и получением знака Effective CAF User. Организация процесса применения САФ играет решающую роль для внешней оценки, рекомендации по проведению которой размещены на сайте Ресурсного центра САФ eipa.eu/european-caf-resource-centre.

ДЕСЯТЬ шагов по улучшению организаций с САФ



СТАДИЯ 1. НАЧАЛО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ С САФ

Шаг 1: Решить, как будет организована и спланирована самооценка

Наиболее важным фактором успеха самооценки является высокий уровень взаимопонимания и разделение ответственности между руководством организации и персоналом.

Как показывает опыт многих организаций, добиться взаимопонимания и ответственности возможно только при прозрачном процессе принятия управленческих решений, когда учитываются мнения всех заинтересованных сторон. Управленческие решения должны демонстрировать готовность руководства участвовать в самооценке и внести личный вклад в этот процесс, обеспечивать открытый обмен мнениями

и уважительное отношение к полученным результатам, а также готовность проводить улучшения на основе выводов самооценки. Кроме того, важно гарантировать выделение необходимых ресурсов для проведения самооценки на профессиональном уровне.

Для организации, только начинающей применение САФ, важно иметь знания о структуре модели, процессе самооценки и потенциальных выгодах, которые может принести модель. Важно, чтобы и руководство и работники осознавали необходимость внедрения САФ и были уверены в преимуществах, которые дает самооценка по критериям модели.

На начальной стадии важно, чтобы один из сотрудников организации взял на себя роль лидера и принял

ответственность за продвижение проекта. Правильным решением будет связаться с национальным представителем САФ (контактные данные доступны на сайте www.eira.eu/caf) для того, чтобы получить подробную информацию о модели, о других организациях, которые уже проводят самооценку по САФ и готовы поделиться своим опытом.

Опыт пользователей САФ:

ПРИЧИНЫ ПРИМЕНЕНИЯ САФ

Наиболее важные причины кроются во внутренних драйверах. Определение сильных сторон и областей для улучшения — главный аргумент в пользу модели. Улучшение финансовых показателей — наименее важная причина начать применять САФ. Организации, в первую очередь, хотят применять САФ для себя, для улучшения своей деятельности через механизмы самооценки.

Для того чтобы персонал организации поддержал процесс самооценки, необходимо до принятия окончательного решения провести ряд консультационных и презентационных мероприятий, объясняющих цели и предполагаемые результаты самооценки. Как показывает опыт, люди, поняв преимущества САФ для организации, начинают активно вовлекаться в деятельность по совершенствованию.

Для некоторых организаций перед принятием решения о самооценке необходимо получить одобрение со стороны внешних заинтересованных сторон. Это может быть как политическое решение, так и решение руководства организации более высокого уровня. Ключевые внешние заинтересованные

стороны могут играть определенную роль, особенно при сборе и обработке информации, они также могут быть заинтересованы в изменениях по результатам самооценки.

Начальное планирование самооценки

Как только принято решение о проведении самооценки, начинается процесс планирования. Первое, с чем необходимо определиться, — это масштаб и методы самооценки, которые будут использованы.

Один из часто задаваемых вопросов — должна ли самооценка охватывать всю организацию или же можно вовлечь только отдельные ее части, например, некоторые департаменты или отделы. Действительно, можно проводить самооценку выборочных подразделений организации, но для достоверной оценки по критериям модели САФ необходимо, чтобы это подразделение было достаточно автономным, имело собственную миссию и полномочия распоряжаться человеческими и финансовыми ресурсами. В таких случаях отношения между подразделением и другими частями данной организации рассматриваются с точки зрения поставщик/потребитель или же вся организация в целом рассматривается как заинтересованная сторона.

При планировании самооценки необходимо определить, какая из двух схем оценки САФ будет использована. Выбор зависит от количества времени, которое будет выделено на проведение самооценки, а также от опыта и зрелости организации в области менеджмента качества.

Одним из ключевых управленческих решений на данной стадии является назначение ответственного за проведение

самооценки. Лидер проекта, как правило, решает следующие задачи:

- детальное планирование проекта, включая установление необходимых связей внутри организации;
- обсуждение проекта со всеми заинтересованными сторонами;
- проведение обучения для группы по самооценке;
- подготовка необходимой документации;
- активное участие в работе группы по самооценке;
- организация процесса обсуждения результатов самооценки;
- подготовка отчета по самооценке;
- выработка предложений по улучшениям и формирование плана первоочередных действий по реализации улучшений.

Требования к профессиональным качествам лидера проекта самооценки очень высоки. Этот человек должен обладать полной информацией о деятельности своей организации, а также быть специалистом в области самооценки и знать модель САФ. Назначение компетентного лидера проекта, который наделен достаточными руководящими полномочиями и пользуется уважением персонала, оказывает существенное влияние на результативность и качество самооценки.

Для некоторых организаций терминология и примеры применения модели САФ незнакомы и слишком далеки от их повседневной деятельности. Если не проводить предварительного обучения руководства и персонала принципам модели САФ, то недостаток знаний неизбежно приведет к возникновению множества барьеров при проведении самооценки. Кроме того,

можно адаптировать терминологию модели к специфическому «языку» организации. Перед началом применения модели целесообразно узнать, какие из организаций того же сектора уже применяют САФ.

Шаг 2: Установить коммуникационные каналы проекта самооценки

Одним из важных элементов планирования самооценки является разработка коммуникационного плана. Этот план регламентирует каналы связи со всеми заинтересованными сторонами в рамках проекта самооценки, в первую очередь между руководителями и персоналом организации. Коммуникации — один из ключевых факторов успеха в любых программах преобразований, особенно это касается проектов организационной самооценки.

Если коммуникационные каналы не позволяют донести до участников самооценки ее цели и прояснить суть проводимых мероприятий, то все происходящее будет расценено как «рядовой проект» или «очередная прихоть руководства». Наибольший риск здесь состоит в сопротивлении изменениям со стороны тех, кто мог бы быть, напротив, движущей силой изменений.

Важным результатом раннего начала коммуникационного процесса является выявление наиболее заинтересованных руководителей и работников, которые впоследствии войдут в группу по самооценке. Вовлечение людей в идеале должно происходить на основе личного желания человека. Люди должны иметь ясное представление о главной цели самооценки по

CAF: совершенствование деятельности организации. Коммуникационная политика в рамках проекта самооценки основана на принципе «выигрывают все» (win-win), когда позитивные результаты ощущают все заинтересованные стороны, в том числе работники и граждане/потребители.

Опыт пользователей CAF:

ВАЖНОСТЬ ОБЩЕНИЯ С РАБОТНИКАМИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ АТМОСФЕРЫ СОПРИЧАСТНОСТИ НЕДООЦЕНИВАЕТСЯ

Как показывает практика, общей проблемой применения модели CAF является недостаточное информирование работников о происходящих процессах. Урок, который следует извлечь, — эффективность применения CAF зависит от уровня осведомленности организации. Но это возможно только в том случае, если руководители организации и лидеры проекта по самооценке информировали работников и руководителей среднего звена о целях и потенциальных выгодах самооценки и активно вовлекали их на самой ранней стадии.

СТАДИЯ 2. ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ

Шаг 3: Сформировать одну или несколько групп по самооценке

Основное условие при формировании групп по самооценке — репрезентативность, т. е. группа должна включать представителей различных функциональных подразделений, уровней подчинения, профессиональной подготовки и опыта работы. Задача

Таким образом, прозрачные и крепкие связи со всеми заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса самооценки обеспечивают успешное продвижение организации к совершенству. Руководитель, ответственный за проведение самооценки, наряду с высшим руководством организации, призван проводить соответствующую политику, сосредотачивая внимание на следующих вопросах:

- Как самооценка сможет помочь организации?
- Почему приоритет был отдан именно модели CAF?
- Как самооценка связана со стратегическим планированием организации?
- Как самооценка связана с другими усилиями организации по улучшению деятельности, внедрению инноваций и проведению реформ.
- Коммуникационный план должен быть дифференцированным и включать фокус-группы, посыл (месседж), средства коммуникаций, источники информации, частоту и коммуникационные инструменты.

руководства — сформировать эффективную команду, способную наиболее точно и детально оценить внутренний потенциал организации.

Опыт пользователей CAF показывает, что состав группы может варьироваться от 5 до 20 человек. Однако оптимальное количество участников, позволяющее группе работать наиболее эффективно, — около 10.

Если организация очень большая и имеет сложную структуру, целесообразно сформировать несколько групп по самооценке. В этом случае важно скоординировать работу групп, используя принципы проектного управления.

Кандидаты в группу по самооценке отбираются с учетом их уровня знаний относительно деятельности организации и личных качеств (например, аналитические способности, коммуникабельность), в меньшей степени учитываются профессиональные компетенции. Люди привлекаются на добровольной основе, но руководитель проекта несет ответственность за качество работы группы.

Лидер самооценки может являться одновременно председателем группы по самооценке, что полезно для эффективной работы группы. Однако это может вызвать конфликт интересов — важно, чтобы председателю доверяли все члены группы, и атмосфера была максимально открытой и позволяющей каждому участнику вносить свой вклад в процесс. Председатель может быть избран участниками группы, так же как и секретарь, который будет планировать деятельность группы, организовывать встречи и готовить необходимые материалы.

Часто задаваемый вопрос — должны ли руководители высшего звена быть включены в группу по самооценке? Ответ зависит от культуры и традиций организации. Если руководство будет вовлечено в процесс, то, во-первых, группа по самооценке получит дополнительную информацию, а, во-вторых, это будет определенной гарантией того, что результаты самооценки и выводы, сделанные рабочей группой, будут интегрированы в планы по совершенство-

ванию деятельности. Однако если совместная работа высшего руководства и работников в одной команде противоречит сложившейся организационной культуре, качество результатов самооценки может существенно снизиться, поскольку участники группы по самооценке могут чувствовать ограничения в свободном выражении мнения.

Шаг 4: Организовать обучение

Информирование и обучение руководства

Желательно вовлечь на добровольной основе высший и средний уровень руководства, а также другие группы заинтересованных сторон в обучении основам самооценки, базовым принципам TQM в целом, и модели CAF в частности.

Информирование и обучение группы по самооценке

Группа по самооценке должна владеть принципами самооценки CAF, знать и понимать структуру модели. Если руководитель проекта самооценки обладает этими знаниями, он может сам провести обучение внутри организации. Наряду с теоретическими положениями, в процесс обучения должны быть включены практические задания, позволяющие освоить инструментарий самооценки и прочувствовать принципы всеобщего управления качеством.

В компетенцию эксперта по самооценке входит умение проводить оценку подкритериев возможностей и результатов на основе анализа фактов, подтверждающих деятельность и достижения по тому или иному направлению, а также определять обла-

сти, где необходимы первоочередные улучшения.

Другая важная задача обучения для группы самооценки — приобретение навыков анализа и описания профиля различных групп заинтересованных сторон организации: граждан/потребителей, политических институтов, партнеров, руководящих и контролирующих органов, персонала, общества в целом. Необходимо ясно представлять структуру процессов организации, а также характер предоставляемых услуг.

Шаг 5: Провести самооценку

Индивидуальная оценка

Члены группы по самооценке, используя необходимые документы и информацию, предоставленную руководителем проекта, проводят свою индивидуальную оценку деятельности организации по каждому подкритерию модели САФ. Оценка основывается на собственном опыте и знании деятельности организации. Эксперт фиксирует свидетельства сильных сторон и направлений, где необходимы улучшения. Рекомендуются формулировать области для совершенствования как можно точнее, чтобы на более поздней стадии обсуждения было легче согласовывать план улучшений. Результаты оценки и выводы экспертов должны быть структурированы согласно выбранной схеме оценки САФ.

Председатель должен находиться в постоянном контакте с участниками группы самооценки, чтобы в оперативном порядке решать возникающие вопросы и координировать работу группы.

Как оценивать?

САФ предлагает две оценочные схемы: классическую и развернутую. Оба подхода подробно представлены в главе III. Более простую классическую схему рекомендуется использовать организациям, не имеющим опыта самооценки и не знакомым с принципами всеобщего управления качеством.

Процесс согласования результатов

После проведения индивидуальной оценки, группа экспертов должна обсудить результаты и достичь коллегиального решения относительно сильных сторон и областей для улучшений по каждому подкритерию модели САФ. Такое обсуждение необходимо и является важным элементом изучения организации, так как важно установить причины успехов и неудач, выявленных в ходе самооценки.

Последовательность обсуждения подкритериев модели может быть установлена самой группой самооценки, нет необходимости строго следовать нумерации в модели.

Достижение консенсуса

Каким образом группа по самооценке может прийти к единому мнению? В процессе согласования целесообразно придерживаться следующих шагов:

1. Представить подтверждающие свидетельства сильных сторон и выявленных каждым участником группы по самооценке областей для улучшений.
2. Согласовать сильные стороны и области для улучшений, проанализировав всю имеющуюся информацию.
3. Представить индивидуальные оценки по каждому подкритерию.

4. Согласовать итоговые оценки.

Хорошая подготовка совещания председателем (в том числе сбор необходимой информации, координация индивидуальных оценок) будет способствовать плодотворной работе и экономит время.

Опыт пользователей САФ:

ЦЕННОСТЬ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ОБСУЖДЕНИЯ

Большинство пользователей модели САФ достигают консенсуса в ходе обсуждения. Дискуссия сама по себе является ценным элементом самооценки: когда согласие является результатом более, чем просто суммы индивидуальных мнений. Это общее видение репрезентативной группы, поэтому оно более корректно, чем субъективная личная оценка. Обсуждение различных точек зрения по поводу сильных сторон и областей для улучшений часто имеют большее значение, чем выставленные баллы.

Председатель несет ответственность и играет ключевую роль в достижении консенсуса по выводам самооценки, которые должны базироваться на достоверных свидетельствах реализованных действий и достигнутых результатов. Каждый подкритерий модели САФ включает ряд примеров, которые могут рассматриваться в качестве свидетельства (подтверждения) деятельности. Список примеров для каждого подкритерия не является исчерпывающим и не должен быть предписывающим для любой организации. Группе по самооценке при обсуждении подкритерия не следует в обязательном порядке искать подтверждения для всех перечисленных пунктов,

вместе с тем, эксперты могут учитывать любые дополнительные свидетельства, характеризующие тот или иной подкритерий.

Роль примеров в описании подкритериев заключается в следующем:

- проанализировать, отвечает ли деятельность организации требованиям подкритерия;
- помочь в поиске подтверждающих свидетельств;
- очертить признаки успешного опыта по данному направлению.

Продолжительность процесса самооценки

Как показывает накопленный опыт пользователей САФ, двух-трех дней оказывается мало для проведения серьезной самооценки; когда же самооценка длится 10 и более дней, то процесс слишком затягивается. Вряд ли возможно предложить универсальный график самооценки, так как каждая организация имеет индивидуальные особенности, связанные с текущей деятельностью, наличием временных, кадровых и иных ресурсов. Однако для большинства организаций рекомендуемая продолжительность самооценки — 5 дней. Этот период включает проведение индивидуальной оценки и итоговое обсуждение экспертов.

Общая продолжительность всего проекта развертывания САФ в большинстве организаций занимает около 3-х месяцев, включая подготовку, непосредственно самооценку, подготовку отчета и разработку плана улучшений.

Три месяца — это оптимальный срок. Более продолжительный проект сопровождается риском потери концентрации и мотивации заин-

тересованных сторон. Кроме того, за большой период времени информация, собранная на начальной стадии, может потерять актуальность, и результаты самооценки будут недостаточно точны. Совершенствование организации с САФ — это динамичный, непрерывный процесс, и актуализация данных является частью этого процесса.

Шаг 6: Подготовить отчет по результатам самооценки

Как правило, отчет по самооценке отражает структуру критериев САФ и включает следующие элементы:

- сильные стороны и области для улучшений по каждому подкритерию, подкрепленные соответствующими свидетельствами;

- итоговую балльную оценку по подкритерию, утвержденную группой по самооценке;
- идеи действий по улучшению.

Чтобы отчет стал основанием для разработки плана улучшений, необходимо одобрение и утверждение его высшим руководством организации. Это не должно стать проблемой, если коммуникационный процесс был хорошо спланирован и информационные каналы эффективно работали на предыдущих этапах. Высшее руководство должно продемонстрировать свое серьезное отношение к выводам самооценки и реализовать действия по улучшению на основе полученных результатов. Важно донести результаты самооценки до всех работников и всех заинтересованных сторон.

СТАДИЯ 3. ПЛАН УЛУЧШЕНИЙ/ПРИОРИТИЗАЦИЯ

Шаг 7: Разработать план улучшений на основе результатов самооценки

Процедура самооценки не должна ограничиваться лишь отчетом. Самооценка по САФ должна вылиться в реальный план действий по улучшению деятельности организации.

Опыт пользователей САФ: НЕДОСТАТОК ИЗМЕРЕНИЙ

Многие организации, начиная применять САФ, сталкиваются с таким барьером, как нехватка измеряемых данных. Поэтому одним из основных результатов первой самооценки является модернизация измерительной системы организации.

План улучшений является одной из основных целей самооценки САФ, а также средством сбора крайне важной информации для системы стратегического планирования организации. Это должен быть комплексный план, нацеленный на совершенствование деятельности в целом. Логика плана улучшений следующая:

- План представляет собой общую систематизированную программу действий по всем направлениям деятельности организации.
- План основан на выводах, приведенных в отчете по самооценке, то есть основан на фактах, подтверждающих текущее состояние различных аспектов деятельности организации.

- План учитывает сильные стороны организации и регламентирует действия по улучшению.

Приоритизация областей для улучшений

В подготовке плана улучшений необходимо ответить на вопросы:

- Где мы хотим быть через два года в соответствии с видением и стратегией организации?
- Какие действия должны быть приняты для достижения поставленных целей (решения стратегических задач)?

Процесс разработки плана улучшений может быть организован руководством в тесной взаимосвязи с заинтересованными сторонами (например, членами группы по самооценке) следующим образом:

- предложения по улучшению, возникшие в ходе самооценки, собираются и группируются по темам;
- поступившие предложения анализируются, формулируются действия по улучшению с учетом стратегических целей организации;
- анализируется степень воздействия каждого запланированного действия и расставляются приоритеты:
 - с точки зрения стратегического веса (воздействие на заинтересованные стороны, воздействие на результаты организации, внутренний/внешний эффект);
 - с точки зрения осуществимости запланированных действий (уровень сложности, потребность в ресурсах, временных затрат и т. п.);
- распределяется ответственность за выполнение каждого действия,

составляется план-график с контрольными точками и выделяются необходимые ресурсы.

Полезно увязать все действия по улучшению со структурой модели САФ, чтобы сохранить системный взгляд.

Один из подходов к приоритизации предполагает сопоставление балльной оценки по критерию (подкритерию) с главными стратегическими целями организации.

Рекомендации

Так как самооценка по модели САФ призвана стать началом долговременной стратегии непрерывного совершенствования, на начальном этапе будут выявлены несколько областей, улучшения по которым могут быть достигнуты относительно легко. Быстрые и результативные улучшения обеспечивают кредит доверия инициативам, связанным с самооценкой, и являются стимулом к успешному развертыванию дальнейших программ улучшений.

УЧАСТНИКИ ГРУППЫ ПО САМООЦЕНКЕ

Люди, входящие в группу по самооценке, вложили много энергии и сил, часто сверх своей основной работы. Очень часто они начинают работать с САФ с определенной долей сомнения относительно пользы этой инициативы, заинтересованности руководства, открытости и прозрачности процесса и т. д. Через некоторое время, когда люди видят, что их деятельность воспринимается серьезно, они становятся более мотивированными и приверженными своему делу, являясь собой движущую силу совершенствования в организации.

Правильным шагом будет привлечение членов группы по самооценке к реализации действий по улучшению. Это позволит сформировать профессиональную команду для дальнейшего развития на основе самооценки.

План улучшений, составленный по результатам самооценки, должен быть интегрирован в процесс стратегического планирования организации и стать неотъемлемой частью управленческой практики.

Шаг 8: Обсудить план улучшений

Как уже отмечалось, коммуникации — один из критических факторов успеха самооценки и дальнейших действий по совершенствованию. Коммуникационные каналы в организации должны донести надлежащую информацию через надлежащие средства связи до надлежащей группы в надлежащий момент: не только до или во время процесса самооценки, но также и после подведения ее итогов.

Организация вправе решить сама, выкладывать ли результаты самооценки в свободный доступ или сделать эту информацию закрытой. Однако целесообразно сообщить основные выводы самооценки и содержание плана улучшений персоналу организации, в противном случае руководство рискует спровоцировать недоверие коллектива к последующим шагам, связанным с самооценкой и другими инициативами по совершенствованию деятельности.

Любая обратная связь по результатам самооценки должна отражать позитивные результаты, указывать на то, «что мы делаем хорошо» — эта

информация будет служить стимулом для дальнейших улучшений. Многие организации, концентрируясь на областях для улучшений, забывают о своих сильных сторонах, хотя их развитие, безусловно, является важным элементом в стратегиях совершенствования.

Шаг 9: Реализовать план улучшений

Как отмечалось на шаге 7, при планировании действий по улучшению очень важно грамотно расставить приоритеты. Практика применения САФ указывает на многообразие методов и инструментов улучшения деятельности по каждому критерию модели.

Каждое действие по улучшению должно быть подкреплено соответствующим подходом к его осуществлению, необходимо проводить мониторинг и оценку прогресса; устанавливать сроки и обозначить ожидаемые результаты, распределить зоны ответственности и полномочий между исполнителями, определить «владельцев» каждого действия, а для сложных действий предусмотреть альтернативные сценарии.

Управление качеством любого процесса должно быть основано на регулярном мониторинге показателей процесса, оценке результатов на выходе, а также отдаленных результатов и их влияния на деятельность организации. Для улучшения любого процесса необходимо иметь систему измерителей (показателей эффективности, факторов успеха и т. д.). Чтобы эффективно управлять организационными изменениями, целесообразно интегрировать в практику управления организацией

методологию непрерывных улучшений — цикл PDCA.

На основе модели САФ многие страны разрабатывают схемы признания совершенства по аналогии с уровнями совершенства EFQM (www.efqm.org).

Осуществление плана улучшений САФ помогает вводить в практику управления такие бизнес-методы, как сбалансированная система показателей (BSC), опросы потребителей и персонала, системы управления эффективностью и т. д.

Шаг 10: Спланировать следующую самооценку

Согласно циклу PDCA после реализации плана улучшений должен последовать новый виток самооценки по САФ.

Измерение прогресса и повторная оценка

Как только план улучшений принят и началась деятельность по совершенствованию, важно быть уверенным, что изменения оказывают позитивный эффект и не несут негативных последствий для тех областей, где процессы функционировали хорошо. Некоторые организации проводят самооценку регулярно, через определенные промежутки времени, устанавливая цели и выделяя соответствующие финансовые ресурсы.

Схемы оценки в методологии САФ являются простыми, но одновременно эффективными инструментами измерения прогресса при реализации плана улучшений.

V. Внешняя оценка CAF

Организации публичного сектора, внедрившие CAF, в течение 6–12 месяцев после проведения самооценки CAF и формирования отчета о самооценке могут подать заявку на получение знака «Эффективный пользователь CAF» (Effective CAF User – ECU).

Процедура внешней оценки (обратной связи) CAF преследует следующие цели:

- Поддержка эффективного внедрения CAF и извлечение максимальной пользы от модели для организации.
- Помощь в оценке глубины проникновения принципов всеобщего менеджмента качества (TQM) в культуру организации в результате внедрения модели CAF.
- Стимулирование и поддержание энтузиазма по поиску возможностей постоянных улучшений в организации.

- Развитие практики коллегиальной экспертной оценки (peer review) и обучения у других (бенчлернинг).
- Признание организаций, которые начали путь к постоянному улучшению.

Внешняя оценка CAF объединяет три базовых блока:

1 БЛОК

Процесс самооценки. Качество проведенной самооценки служит отправной точкой успешных преобразований. На этом этапе внешней оценки CAF анализируется качество организации и проведения процесса самооценки.

2 БЛОК

Процесс улучшений. На этом этапе внешней оценки рассматриваются процедуры планирования по результатам самооценки, а также процессы, следующие за реализацией плана улучшений CAF.

3 БЛОК

TQM – зрелость организации. Одна из целей модели CAF – приблизить организации публичного сектора к восьми основополагающим принципам совершенства. Оценка касается уровня зрелости, достигнутого организацией в результате самооценки и процесса улучшения.

Эксперты внешней оценки CAF

В качестве оценщиков выступают квалифицированные эксперты внешней обратной связи CAF. Они анализируют предоставленные документы заявителя, проводят интервью с соответствующими лицами и заинтересованными сторонами по внедрению CAF и осуществляют визиты в организации на местах. На основе собранных данных формулируется обратная связь и готовится решение о присвоении знака «Эффективный пользователь CAF». Основными задачами внешних экспертов CAF являются:

- анализ внедрения CAF и принципов совершенства в организации;
- подготовка обратной связи и предложений относительно применения CAF;
- стимулирование и поддержание энтузиазма в организации по работе с CAF.

Чтобы стать экспертом внешней оценки CAF, кандидаты должны пройти общий курс обучения на национальном или европейском уровне.

Общие рекомендации по внедрению процедуры внешней оценки CAF были разработаны сетью пользователей CAF и доступны по адресу eipa.eu/european-caf-resource-centre. Эти руководящие принципы гарантируют качество процессов оценки и единые требования к получению знака «Эффективный пользователь CAF» на территории Европейского союза.

VI. Глоссарий САФ

А

Автоматизация (Automation – automatisisation)

В эпоху цифровых технологий ожидания граждан в отношении государственного управления высоки. Граждане хотят, чтобы услуги были доступны в любое время, удовлетворяли их индивидуальные потребности и оказывались быстро. Для того чтобы оправдать ожидания людей, сократить собственные временные затраты, а также с целью ускорить время на осуществление внутренней обработки запросов нужно заниматься комплексной автоматизацией государственного управления. Кроме того, автоматизация является необходимым условием развития цифровизации. Таким образом, автоматизация в публичном секторе отвечает на вопрос, какие услуги могут быть предоставлены в автоматическом режиме без вмешательства человека (например, обработка данных, автоматизированные запросы).

Аудит (Audit)

Независимая экспертиза, которая применяется для анализа и оценки деятельно-

сти организации и ее результатов. Наиболее распространенные виды аудита: финансовый, операционный, надзорный, управленческий, аудит ИКТ. Можно выделить три уровня аудиторского контроля:

- Внутренний контроль, осуществляемый руководством.
- Внутренний аудит, проводимый независимым подразделением организации. Дополняя надзорную и регулирующую деятельность, данный тип аудита может контролировать эффективность внутренней системы управления организации.
- Внешний аудит, осуществляемый независимым органом, не являющимся частью организации.

Б

Бенчлернинг (Benchlearning)

Бенчмаркинг в европейском государственном управлении, как правило, фокусируется на аспектах обучения и в настоящее время довольно часто замещается термином «бенчлернинг». Под бенчлернингом

понимается обучение тому, как проводить улучшения, используя обмен знаниями, информацией, а иногда и ресурсами. Этот подход признан продуктивным методом осуществления организационных изменений. Он снижает риски, является эффективным и позволяет экономить время.

Бенчмаркинг (Benchmarking)

Бенчмарк — это измеренное достижение высокого уровня (лучшее в своем классе, см. ниже понятие «Лучшая/хорошая/вдохновляющая практика»); эталон или стандарт для сравнения; уровень качества, признанный показателем совершенства для определенного процесса. Существует множество определений бенчмаркинга, однако, суть этого понятия можно выразить словами «эталонное сопоставление с другими». По определению Европейского кодекса бенчмаркинга (European Benchmarking Code of Conduct) «бенчмаркинг — сравнение с другими организациями и последующий анализ результатов этого сравнения».

Большие данные (Big data)

Данные считаются сырьем двадцать первого века. Компании, обладающие большими данными, также как и государства ищут в больших данных новые импульсы для повышения экономического роста и увеличения общественной ценности. Большие данные имеют три основные характеристики: объем данных, многообразие данных, скорость передачи данных. В связи с растущей цифровизацией практически всех аспектов деятельности общества — объем доступных для обработки данных стремительно увеличивается. Большие данные позволяют внедрить новые идеи, например, в области общественной безопасности («анализ ожидаемой политики»), в секторе представляющих общественный интерес услуг, в сфере образования, в социальной и инновационной политике.

Бюджетирование, ориентированное на результат, БОР (Performance budgeting)

Бюджетирование, ориентированное на результат, с одной стороны, отражает вклад

ресурсов организации, а с другой стороны, результат оказания услуг по каждому подразделению организации. Цель БОР состоит в том, чтобы определить и оценить относительную результативность достижения цели и полученных последствий. Этот тип бюджетирования часто используется государственными структурами, чтобы показать связь между затраченными средствами налогоплательщиков и результатами предоставления публичных услуг на федеральном, государственном или муниципальном уровне.

Бюджетная/финансовая прозрачность (Budgetary/financial transparency)

Идея прозрачного бюджета заключается в предоставлении всеобъемлющей, понятной и легкодоступной информации о государственных бюджетах через Интернет. Для достижения более высокой бюджетной/финансовой прозрачности проводится открытая публикация бюджетных документов (openspending.org), разъяснение и понятная визуализация финансовых данных, а также вовлечение граждан непосредственно в рабочие процессы (информирование, комментирование, обсуждение, участие).

В

Видение (Vision)

Достижимая мечта или стремление к тому, что хочет делать организация и какой желала бы стать. Контекст этой мечты и стремления определяется миссией организации.

Владелец процесса (Process owner)

Человек, который является ответственным за разработку, улучшение и выполнение процессов, а также за их координацию и интеграцию внутри организации. У владельца процесса есть следующие обязанности:

- Понять процесс: как он осуществляется на практике?
- Сфокусировать процесс: как он вписывается в более широкое видение? Кто является внутренними и внешними заинтересованными сторонами

(стейкхолдерами), и какие у них ожидания? Как процесс связан с другими процессами?

- Организовать коммуникацию в рамках процесса между внутренними и внешними заинтересованными сторонами.
- Отслеживать, измерять и оценивать процесс: в какой степени процесс продуктивен и эффективен?
- Отчитываться о процессе: что именно можно улучшить? Где у процесса слабые места, и как они могут быть выявлены?

Выполняя перечисленные действия владелец имеет возможность постоянно совершенствовать свой процесс.

Воздействие (Impact)

Последствия предполагаемых и фактических действий в государственном, частном и некоммерческом секторе.

- Пример результата (output), эффекта (outcome) и воздействия (impact): ужесточение условий владения огнестрельным оружием приводит к уменьшению количества выданных разрешений (результат — output). Эта мера позволяет сократить оборот огнестрельного оружия (эффект — outcome), что, в свою очередь, влияет на уровень безопасности в обществе — у населения повышается чувство защищенности (воздействие — impact).

Всеобщее управление качеством, TQM (Total Quality Management)

Философия управления качеством, ориентированная на потребителя, в рамках которой организация стремится к постоянному улучшению бизнес-процессов, используя аналитические инструменты и методы командной работы, привлекая к этому всех работников.

Вход (Input)

Любая информация, знания, материальные и другие ресурсы, используемые для производства.

Г

Гибкое мышление (Agile mindset)

Гибкое мышление помогает по-настоящему понять изменения, вызванные цифровизацией, и преобразовать это понимание в необходимые действия.

- Ключевые элементы гибкого мышления:
- Коллективный разум превосходит индивидуальный.
- Ошибки воспринимаются как неизбежность при обучении.
- Начальные этапы не требуют совершенства.
- Главное — польза для потребителя.
- Совместное обучение с потребителем является частью подхода.

Таким образом, гибкое мышление — это мироощущение, а также инновационный подход к решению проблем, который может подтолкнуть реализацию административных реформ в эпоху цифровизации. Гибкое мышление необходимо как управленческому, так и линейному персоналу.

Гибкость (Agility)

Под гибкостью понимается способность организации быстро реагировать на изменения путем адаптации своей первоначальной ранее устоявшейся структуры. Эта практика помогает оперативно приспосабливаться к рыночным изменениям и изменениям среды, используя продуктивные и низкозатратные пути. Эта способность может быть достигнута путем внедрения инновационных методов, таких как SCRUM, канбан, бережливое производство (лин), дизайн-мышление, а также с помощью поддержки «гибкого мышления» на уровне управленческого и линейного персонала посредством индивидуального обучения.

Государственное управление (Governance)

Основные элементы эффективного государственного управления (good governance) определены рамками власти и контроля, которые подразумевают обязательство по представлению отчетности о достижении целей, обеспечение для заинтересован-

ных сторон прозрачности действий и процесса принятия решений, эффективность и результативность, реагирование на потребности общества, предвидение проблем и тенденций, а также соблюдение законов и правил.

Государственно-частное партнерство, ГЧП

(Public—private partnership, PPP)

Сотрудничество государственного учреждения и компании частного сектора с целью реализации строительных и эксплуатационных проектов (например, запуск сети общественного транспорта, строительство парка или конференц-центра). Финансирование проекта через ГЧП может способствовать реализации проекта как такового или позволит завершить проект быстрее.

Гражданин/потребитель (Citizen/customer)

Термин гражданин/потребитель используется для того, чтобы подчеркнуть взаимосвязь между государственным управлением, с одной стороны, и потребителями государственных услуг, с другой стороны, а также с обществом в целом, которое представляет собой совокупность граждан и налогоплательщиков, которые заинтересованы в получении государственных услуг и эффектов от их оказания.

Д

Дизайн-мышление (Design thinking)

Тип мышления, относящийся к когнитивным, стратегическим и практическим процессам, посредством которых проектировщики и/или проектные группы разрабатывают концепции продукта (предложения новых продуктов, зданий, машин и т. д.). Дизайн-мышление направлено на помощь государственному сектору в разработке практических и инновационных решений повседневных проблем.

Должностная инструкция (Job description)

Полное описание функционала работника соответствующей должности: задачи,

обязанности, знания, компетенции и способности. Это основополагающий инструмент управления персоналом, который представляет собой определенную договоренность между организацией и работником. Кроме того, должностная инструкция является ключевым методом информирования работодателей и работников о своих обязанностях.

Доступность (Accessibility)

Важным требованием к государственной инфраструктуре является предоставление равного доступа к государственным услугам и обеспечение высокого качества этих услуг. Доступность организации могут отражать следующие характеристики: доступность для общественного транспорта, доступность для инвалидов, время открытия и ожидания, наличие «одного окна», использование понятного языка и т. п. Также необходимо учитывать цифровую доступность, например наличие на веб-сайте режимов работы для людей с ограниченными возможностями.

Е

Европейский фонд менеджмента качества EFQM (European Foundation for Quality Management)

Фонд EFQM основан в 1988 году по инициативе четырнадцати ведущих европейских компаний (Bosh, Fiat, KLM, Nestle и др.) при поддержке Еврокомиссии. Критерии модели совершенства EFQM, предложенной в 1991 году, легли в основу оценочной системы Европейской премии по качеству European Quality Award (с 2017 года EFQM Global Excellence Award), а сама модель получила широкое распространение в Европе и в мире как модель организационной самооценки. На базе модели EFQM развивается система признания организационного совершенства «EFQM Levels of Excellence», критерии EFQM составляют основу моделей конкурсов качества (в том числе Премии Правительства Российской Федерации в области качества), а также отраслевых моделей, в том числе модели CAF.

Заинтересованные стороны / стейкхолдеры (Stakeholders)

Под заинтересованными сторонами подразумеваются все выгодополучатели, имеющие финансовый или нефинансовый интерес к деятельности организации. Внутренние и внешние заинтересованные стороны подразделяются на четыре основные категории: политическая власть; граждане/потребители; персонал; партнеры. В качестве примеров заинтересованных сторон также можно привести общество, инспектирующие органы, СМИ. Заинтересованной стороной также могут являться и другие государственные организации.

Защита данных (Data protection)

Процесс, помогающий идентифицировать и минимизировать риски, связанные с обработкой данных. Поскольку в процессе обработки данных может быть нанесен ущерб отдельным людям, риски такой деятельности должны быть тщательно оценены. Для обеспечения соответствия новому Общему регламенту по защите данных Европейского Союза (General Data Protection Regulation — GDPR) рекомендуется провести оценку рисков нарушения конфиденциальности (Data Protection Impact Assessment — DPIA), которая определяет и анализирует риски для отдельных лиц. Специалистом по защите данных (data protection officer — DPO) является лицо, роль которого определена в регламенте GDPR. Специалисты по защите данных несут ответственность за организацию стратегии по защите данных, ее внедрение и реализацию в соответствии с требованиями GDPR.

Знание (Knowledge)

Знания — это информация, прошедшая обработку опытом, контекстом, интерпретацией и рефлексией. Знания — это результат, полученный в ходе преобразования специфической информации. Знания отличаются от данных или информации, поскольку они требуют от человека познавательных способностей и понимания. К знаниям можно отнести практику, ноу-хау, экспертизу, технические компетенции.

Индикаторы/показатели (Indicators)

Количественные измерители, которые предоставляют исчерпывающую информацию о деятельности организации. Показатели эффективности — это многочисленные операционные индикаторы, используемые в государственном управлении для контроля, понимания, прогнозирования, улучшения работы и функционирования организации. Есть несколько терминов, применяемых в контексте оценки эффективности организации: результаты, индикаторы, показатели и параметры. Ключевые показатели эффективности измеряют наиболее важные аспекты деятельности (в модели CAF они отражены преимущественно в критериях 4 и 5), характеризующие эффективность организации и достижение ею основных результатов.

Инклюзивность (Inclusion)

Организация признает каждого человека частью общества независимо от его происхождения, наличия инвалидности, сексуальной ориентации или возраста. Она признает все преимущества многообразия индивидуальностей и разделяет ценности, связанные с недопустимостью дискриминации, поддержкой равенства в организационной культуре и в процессе предоставления услуг. Организации государственного сектора задают ролевую модель реализации идей инклюзивного общества.

Инновация (Innovation)

Процесс воплощения полезных идей в новые услуги, процессы, инструменты, системы и способы взаимодействия с людьми. Организация может быть охарактеризована как инновационная в том случае, если рутинная задача начинает выполняться новым способом, или когда организация предлагает клиентам новую услугу, оказываемую другим способом, например, самообслуживание через Интернет.

Информационная система управления

(Management information system, MIS)
Компьютерная информационная система, которая собирает и готовит информацию

об организации (например, данные об эффективности, бюджетные данные, данные о результатах работы) в управленческих целях на основе постоянного измерения уровня достижения цели, рисков и качества. На основе полученной информации можно проводить анализ, решать различные задачи и принимать стратегические решения.

Информация (Information)

Набор данных, организованных в форме сообщения и имеющих смысл. Один из распространенных способов трактовки понятия «информация» — предоставленные или изучаемые факты о чем-либо или о ком-либо.

Искусственный интеллект, ИИ (Artificial intelligence, AI)

Способность компьютерных программ думать и обучаться. ИИ также является наукой, которая занимается разработкой «умных» компьютеров. Системы искусственного интеллекта могут получать и представлять знания, а также манипулировать ими. Манипуляция знаниями заключается в способности создавать новые знания из уже существующих, а также использовать методы представления и манипуляции знаниями для решения сложных задач.

ИСО — Международная организация по стандартизации (ISO — International Organisation for Standardization)

ИСО — это глобальная сеть, которая определяет, какие международные стандарты (МС) требуются бизнесу, правительству и обществу, разрабатывает МС в партнерстве с секторами, которые будут их использовать, принимает МС с помощью прозрачных процедур на основе национального вклада и обеспечивает их применение во всем мире. Стандарты ИСО определяют требования к современным продуктам, услугам, процессам, материалам и системам, а также к оценкам на соответствие управленческой и организационной практике.

Качество (Quality)

Качество в контексте публичного сектора — это предоставление публичной ус-

луги с набором черт/характеристик, которые устойчивым образом соответствуют или удовлетворяют следующему: спецификациям/требованиям (закона, законодательства, принятому регулированию); ожиданиям граждан/потребителей; ожиданиям других заинтересованных сторон (политиков, финансовых и прочих институтов, персонала). Концепция качества за последние десятилетия серьезно эволюционировала, пройдя несколько этапов:

- **Контроль качества (Quality control):** фокус на продукт/услугу и проверку соответствия установленному стандарту, спецификации. Методы статистического контроля качества развиваются с 1920–1930-х гг.
 - **Обеспечение (гарантия) качества (Quality assurance):** фокус на ключевых процессах, которые призваны обеспечить качество продукта или услуги. Гарантия качества шире, чем контроль качества. Данная концепция родилась в 1950-х и активно внедрялась в 1980-х и 1990-х годах в соответствии с международными стандартами на системы менеджмента качества ИСО серии 9000.
- Всеобщее управление качеством (Total quality management, TQM)** или управление качеством (quality management) — философия управления организацией, пришедшая на смену концепции «обеспечения качества», охватывает основные, управляющие и поддерживающие процессы организации и предполагает, что каждый работник разделяет ответственность за качество продуктов/услуг, постоянно повышая эффективность процессов на своем этапе. Всеобщее управление качеством касается большинства аспектов деятельности организации и предлагает системный подход к удовлетворению требований и запросов потребителей при активном взаимодействии организации со всеми своими стейкхолдерами (заинтересованными сторонами). Парадигма TQM активно развивалась в 1980-х годах как «всеобщее управление качеством», «управление качеством» или «всеобщее качество» — это разные определения одной концепции,

хотя некоторые авторы все же проводят некоторые различия между ними.

- **Система управления качеством** (Quality management system, QMS): набор скоординированных действий для управления и контроля организации с целью постоянного повышения эффективности и результативности ее деятельности.

Ключевые результаты деятельности (Key performance results)

Достигнутые результаты реализации стратегии и планов организации, связанные с удовлетворением запросов и требований различных заинтересованных сторон (внешние результаты), а также с методами управления и улучшения (внутренние результаты).

Компьютерная безопасность / кибербезопасность (Cybersecurity)

Защита подключенных к Интернету систем от кибератак, включая оборудование, программное обеспечение и данные. В компьютерном контексте это понятие включает как информационную безопасность, так и физическую безопасность — и то, и другое организации используют для защиты от несанкционированного доступа к центрам обработки данных и другим компьютерным системам.

Компетенция (Competence)

Компетенции включают знания, навыки и позицию человека, применяемые на практике в процессе деятельности. Если человек способен успешно выполнить поставленную перед ним задачу, то он имеет необходимый уровень компетенций.

Комплаенс (Compliance)

Акт проверки на соответствие закону, правилу, требованию или запросу. В деловой среде соблюдение законов, норм, правил и политик является частью деловой активности и часто называется «корпоративным комплаенсом».

Контроллинг (Controlling)

Важная функция системы управления, основной задачей которой является планирование, руководство и контроль во всех областях деятельности организации. На практике вопросы контроллинга подразделяются на операционные и стратегические. Операционный контроллинг отвечает за управление бюджетом и обеспечивает экономическую эффективность публичной организации. Стратегический контроллинг анализирует политические, правовые, демографические, технические, социальные, экологические и другие аспекты деятельности для того, чтобы публичная организация могла быть уверена, что производимая ею продукция соответствует требованиям и способна реагировать на изменения спроса.

Конфиденциальность данных (Data privacy)

Аспект информационных технологий (ИТ), в рамках которого организация или отдельное лицо определяет, какие данные в компьютерной системе могут быть переданы третьим лицам.

Конфликт интересов (Conflict of interest)

Конфликт интересов в публичном секторе означает конфликт между интересами государства и личным интересом государственного должностного лица, из-за которого должностное лицо может ненадлежащим образом исполнять свои обязанности (например, вторичная занятость, возможная предвзятость, получение подарков). Даже если нет доказательств неправомερных действий, конфликт интересов выглядит неуместно и подрывает уверенность в способности человека честно исполнять свои обязанности.

Консенсус (Consensus)

Поскольку понятие консенсуса подразумевает достижение некоего соглашения, в контексте самооценки по САФ процедура консенсуса обычно следует после индивидуальной оценки. В процессе обсуждения члены группы по самооценке анализируют и сравнивают оценки и баллы, которые они

выставили. Процесс обычно завершается тогда, когда все оценщики достигают согласия относительно общего количества баллов и оценки организации.

Корпоративная социальная ответственность (Corporate social responsibility)

Обязательство организаций как частного, так и государственного сектора вносить свой вклад в устойчивое развитие, взаимодействуя с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для повышения качества жизни.

Коучинг (Coaching)

Коучинг представляет собой ориентированное на решение определенной проблемы консультирование, как рядовых специалистов, так и руководителей. Целью коучинга является развитие отношений в организации и лидерских качеств работников, в частности, адаптация к изменению внешней среды. Коучинг служит, в первую очередь, достижению собственных целей личного развития. При этом акцент делается на саморефлексию и самосознание.

Краудфандинг (Crowdfunding)

Практика финансирования проекта или организации путем привлечения денег от большого числа людей, каждый из которых вносит относительно небольшую сумму, обычно через Интернет.

Критический фактор успеха (Critical success factor)

Термин связан с первоначальными условиями, которые должны быть выполнены для достижения намеченной стратегической цели. Критические факторы успеха отражают ключевые виды деятельности или результаты, характеризующие достижение успеха организации.

Культура лидерства (Leadership culture)

Руководители играют важную роль в построении организационной культуры, готовой к инновациям. Поощряя взаимное доверие и открытость, они могут выступать в качестве тренеров и наставников для ра-

ботников и служить образцом для подражания. Такой подход вызывает доверие к лидеру, а также формирует приверженность к миссии, видению и стратегическим целям организации.

Культура, ориентированная на инновации (Innovation-driven culture)

В публичном секторе культура, ориентированная на инновации, характеризуется рядом ценных качеств, таких как: личная ответственность, последовательная ориентация на потребителя, открытость, сомнение в эффективности старых моделей работы, многообразие, взаимное уважение, ориентация на достижения и др. В этом контексте межорганизационное сотрудничество может открыть новые перспективы и инициировать важные процессы обучения. Лидерство играет ключевую роль в организации при построении культуры, ориентированной на инновации.

Л

Лидерство (Leadership)

Это путь, следуя которому лидеры развивают видение организации и способствуют достижению ее миссии, культивируют ценности, необходимые для успеха в долгосрочном периоде, участвуют в разработке, внедрении и пересмотре системы управления, уделяют внимание изменениям и инновациям и ведут за собой личным примером.

Лидерство на собственном примере (Leading by example)

Лидерство играет важную роль в трансформации организационной культуры. Руководители могут продемонстрировать свою личную готовность к изменениям, подавая личный пример и формируя армию последователей. Обучение культурным изменениям, тренинги по лидерству должны содержать в себе такие принципы, как честность, осмысленность, уважение, участие, инновации, расширение прав и возможностей, точность, ответственность, готовность к изменениям и т. д.

Лидеры (Leaders)

Традиционно под термином «лидер» подразумевают людей, которые несут ответственность за организацию. Этот термин может также применяться к тем людям, которые благодаря своим компетенциям в определенной области признаются примерами для подражания.

Лин-методология / бережливое производство (Lean methodology)

Бережливые лин-технологии характеризуются последовательной ориентацией на потребителя и принятием мер по снижению затрат. Непосредственно бережливое управление направлено на разработку процессно-ориентированного корпоративного управления с максимально возможной эффективностью и прозрачно определенными процессами. Обязанности и каналы коммуникации должны быть логично спроектированы, а двумя наиболее важными аспектами подхода бережливого управления являются ориентация на клиента и снижение затрат. Эти точки приложения могут касаться как внутренних, так и межорганизационных процессов и структур.

Лучшая / хорошая / вдохновляющая практика (Best/good/inspiring practice)

Эти понятия включают в себя лучшие практики использования, лучшие методы и подходы, которые приводят к исключительно хорошим результатам. Лучшая практика иногда обозначает инновационные или интересные методы ведения бизнеса, разработанные с использованием бенчмаркинга. Как и в случае проведения бенчмаркинга, уместнее все же говорить о «хорошей» или «вдохновляющей практике», поскольку нельзя быть полностью уверенным в том, что не существует практики еще лучше.

Люди (People)

Люди — это работники организации, включая тех, кто работает в формате полной, частичной или временной занятости.

М

Менеджмент / руководство (Management)

В организациях публичной сферы менеджмент подразумевает руководство (например, руководитель департамента, сити-менеджер). Кроме того, руководством обычно называют людей, которые исполняют руководящую функцию и обладают необходимыми управленческими навыками. Типичными функциями и задачами менеджмента являются планирование, организация, лидерство и контроль исполнения. В отличие от лидерства менеджмент заключен в структурные рамки управления организацией (например, планирование, постановка и выполнение целей, контроль результатов, распределение ресурсов и т. д.), в то время как лидерство сфокусировано на личностном воздействии на людей.

Миссия / формулировка миссии (Mission / mission statement)

Миссия объясняет основное предназначение организации, то, каких достижений от нее ждут заинтересованные стороны, и почему организация существует. Миссия организации публичного сектора вытекает из государственной политики и/или ее устава. Конечные цели, которые организация ставит перед собой в контексте своей миссии, сформулированы в ее видении. Миссия — это письменная декларация, которая остается неизменной в течение длительного времени и определяет следующее:

- В чем заключается назначение организации?
- Какие продукты и услуги предоставляет организация?
- Кто является ее основным клиентом?
- Каковы ценности организации?

Многообразие (Diversity)

Многообразие связано с различиями. Различия могут быть в ценностях, отношениях, культуре, философии или религиозных убеждениях, знаниях, навыках, опыте и образе жизни между группами или отдельными лицами внутри группы. Различия также могут быть связаны с полом, нацио-

нальным или этническим происхождением, инвалидностью или возрастом. В государственном управлении многообразной организацией считается та, которая отражает общество и способна работать с различными потребностями клиентов и заинтересованных сторон.

Мозговой штурм (Brainstorming)

Инструмент командной работы для генерации идей за короткий промежуток времени. Самое важное условие проведения мозгового штурма — избегать любой критики на этапе предложения идей.

Н

Наделение полномочиями (Empowerment)

Процесс, в рамках которого отдельному человеку или группе людей предоставляется расширение полномочий по принятию решений. Расширение полномочий может применяться к гражданам или работникам методом вовлечения человека/группы, предоставляя автономию в своих действиях/решениях.

Наставничество (Mentoring)

Форма развития работников, при которой доверенный человек (наставник) предлагает свои знания другому человеку (ученику), дает рекомендации, поощряет и поддерживает. Цель наставничества — способствовать обучению и развитию персонала, а также помогать людям в раскрытии своего потенциала. Концепция наставничества также позволяет новым работникам найти свою роль, нужные контакты и т. д., все это позволяет обеспечить адаптацию к новой рабочей среде.

О

Обзоры расходов (Spending reviews)

Структурированные, обязательные процессы проверки, которые нужны для выявления, каким образом происходит исполнение задач в государственном управлении. Итоги этой деятельности можно использовать в целях повышения эффективности и результа-

тивности предоставления государственных услуг. Обзоры расходов могут помочь публичным организациям лучше понять свои расходы и обнаружить резервы эффективности. Обзоры представляют собой детальные отчеты по оценке конкретных областей расходов с целью повышения эффективности и при необходимости дают возможность осуществить перераспределение ресурсов там, где это необходимо.

Обучение (Learning)

Приобретение знаний и получение информации, которая может привести к улучшению или изменению. Примерами обучающей деятельности в организации являются: бенчлернинг/бенчмаркинг, внутренняя и внешняя оценка или аудит, изучение лучших практик. Примеры индивидуального обучения включают в себя обучение навыкам и их развитие.

- Среда обучения — в профессиональном сообществе это место, где проходит обучение в форме приобретения навыков, обмена опытом и знаниями, а также в форме диалогов о лучших практиках.
- Ориентированная на обучение организация — это организация, в которой люди постоянно расширяют свои возможности, что помогает им достигать желаемых результатов. В ориентированной на обучение организации поощряется широкое мышление, свободный обмен мнениями, когда люди постоянно учатся в контексте всей организации.
- Обучение на рабочем месте — одна из форм обучения, когда более опытный коллега, руководитель или менеджер показывает или объясняет сотруднику вещи, связанные с его работой, при этом важную роль выполняет наставничество и обратная связь. Коучинг, ротация и участие в специальных проектах — все это формы обучения на рабочем месте.

Общий регламент по защите данных Европейского союза, GDPR (General Data Protection Regulation of the European Union)

GDPR вступил в силу в 2018 году. Регламент разработан с целью изменений за-

конодательства в сфере защиты персональной информации. Общий регламент по защите данных задает новые рамки в европейском законодательстве в сфере защиты данных.

Опрос (Survey)

Опросы используются для получения данных от отдельных лиц или групп людей об их мнении, отношении или знании. Обычно к участию в опросах приглашается часть обследуемого населения, обеспечивающая достоверность результатов.

Организационная культура (Organisational culture)

Совокупность моделей поведения, этических норм и ценностей, которые передаются, разделяются и укрепляются работниками организации. Организационная культура формируется под влиянием национальных традиций, правовых и социально-политических систем и норм.

Организационная структура (Organisational structure)

Способ иерархического устройства организации, например, создание подразделений в организации может проходить по принципу областей работы или исходить из возложенных на подразделение функций, или опираться на коммуникационное взаимодействие между руководством и работниками, кроме того, организационная структура может зависеть от принятого в организации способа разделения задач и обязанностей в целом.

Организация публичного сектора / орган государственного управления (Public service organisation / public administration)

Организация публичного сектора — это любой институт, учреждение или система, обеспечивающие реализацию государственной политики, контролируемые органом управления (национальным, федеральным, региональным или муниципальным). Это понятие также включает в себя организации, деятельность которых нельзя строго рассматривать как оказание услуг, например, организации, занимаю-

щиеся разработкой политики и правоприменением.

Открытые данные (Open data)

Тип данных, который может свободно и повторно использоваться, а также может распространяться кем угодно. Часто при использовании открытых данных ставится условие, что необходимо указывать ссылку на оригинальный источник. Помимо юридической открытости, такие данные предполагают техническую открытость, которая заключается в том, что данные должны храниться в машиночитаемых форматах, например, формат PDF не удовлетворяет этому требованию.

Открытый исходный код (Open source)

Понятие открытый исходный код относится к любому программному обеспечению, исходный код которого общедоступен и может быть изменен по желанию пользователя или разработчика. Программное обеспечение с открытым исходным кодом часто разрабатывается публичным сообществом и является бесплатным.

Отчет о самооценке (Consensus or self-assessment report)

Отчет, в котором сведены результаты самооценки по SAF, включающий описание сильных сторон организации и областей для улучшения. Он также может дополнительно содержать предложения по улучшению по некоторым ключевым проектам.

Оценка (Evaluation)

Оценка заключается в определении того, принесли ли предпринятые действия желаемый эффект, и могли бы другие действия обеспечить лучший результат при меньших затратах.

Оценка / оценка результативности / оценочное интервью

(Appraisal/performance appraisal/performance interviews)

Оценку результативности следует рассматривать в управленческом контексте. Как

правило, система управления организацией содержит оценку результативности отдельных сотрудников. Эта практика помогает отслеживать деятельность как организации целиком, так и ее отдельных подразделений, объединяя отдельные результаты на различных управленческих уровнях. Оценочное интервью между отдельным работником и его непосредственным руководителем является наиболее распространенным методом оценки. Во время интервью, помимо оценки результативности, могут быть затронуты другие аспекты работы, включая определение уровня профессиональных знаний и компетенций, исходя из которых можно понять потребности работника в обучении. Согласно подходу TQM цикл непрерывных улучшений PDCA действует на уровне каждого работника: планируй работу на предстоящий год (Plan), выполняй работу (Do), проверяй свои результаты в ходе оценочного интервью (Check), а в случае необходимости корректируй цели, средства и компетенции на следующий год (Act). Существует несколько способов повысить объективность оценки результативности:

- Восходящая оценка, в ходе которой рядовые работники оценивают своих непосредственных руководителей.
- Оценка «360 градусов», в ходе которой управленческий персонал оценивается с различных сторон: со стороны вышестоящего руководства, своих коллег, партнеров и потребителей.

Оценочное интервью/диалог (Performance dialogue/interview)

Структурированный ежегодный диалог между руководителями и линейными сотрудниками по вопросам личной эффективности и результативности. В результате этого диалога готовится отчет, отражающий результаты работы за прошедший год, а также достигается общее соглашение о необходимых мерах по дальнейшему развитию: освоение новых видов деятельности, дальнейшее обучение и т. д. (см. также «Оценка / оценка результативности / оценочное интервью»).

П

Партнерство (Partnership)

Сотрудничество с другими коммерческими и некоммерческими организациями, нацеленное на достижение общих целей. Партнерство создает дополнительную полезность для организации и ее потребителей / заинтересованных сторон. Для определения форм и правил партнерских отношений могут быть заключены соответствующие соглашения.

План действий (Action Plan)

Документ, который представляет собой список задач, распределение обязанностей, цели и сроки реализации проекта, необходимые ресурсы (людские, финансовые и др.).

Подотчетность (Accountability)

Обязательство отвечать за полномочия, которые были возложены и утверждены. Подотчетность предполагает информирование об использовании доверенных ресурсов. Люди, которые принимают на себя такую форму ответственности, обязаны сообщать об операциях с ресурсами, находящимися под их управлением, отвечать на соответствующие вопросы тех, на кого возложена функция контроля.

Политика жизненного цикла (Life cycle policy)

Государственные здания обычно используются в течение долгого времени. Вот почему изучение жизненного цикла от строительства до сноса может дать информацию о реальном качестве здания. Все фазы жизни здания должны быть проанализированы и оптимизированы с точки зрения различных аспектов устойчивости. Цель состоит в обеспечении качественного функционирования здания с минимально возможным воздействием на окружающую среду (например, «зеленые» технологии строительства, использование возобновляемых источников энергии, безопасное повторное использование технического оборудования, переработка и утилизация). Для реализации политики жизненного цикла необходима интегрированная система управления инфраструкту-

рой организации, учитывающая коммерческие, технические и экологические аспекты управления зданием.

Порядочность (Integrity)

Постоянное поддержание системы личных ценностей и личных идеалов как на словах, так и на деле. Чтобы гарантировать, что общественный имидж организации не пострадает, публичные учреждения должны следить за тем, чтобы их работники действовали добросовестно. В связи с этим организации публичного сектора разрабатывают кодексы поведения для сотрудников, в том числе руководства к действию в определенных ситуациях.

Правила (кодекс) поведения (Code of conduct)

Свод правил, руководящих принципов или стандартов поведения для отдельных лиц, профессиональных групп, команд или организаций. Правила поведения могут также применяться к конкретным видам деятельности, таким как аудит или бенчмаркинг, кроме того, правила поведения применяются к этическим нормам.

Принцип единственного обращения (Once-only principle)

В разработке публичных услуг, ориентированных на гражданина и удовлетворение его потребностей, важную роль играет принцип «единственного обращения», который предполагает, что гражданин может получить информацию, обратиться за услугой и получить результат в одном месте, используя одно приложение. В этом смысле принцип «единственного обращения» является противоположностью принципу «бюрократии», который накладывает дополнительные обязательства на гражданина перед системой государственного управления.

Прозрачность (Transparency)

Прозрачность предполагает открытость, коммуникацию и подотчетность. Это образное расширение понятия, которое обычно используется в естественных науках: прозрачный объект предполагает, что его можно увидеть насквозь. Прозрачные проце-

дуры предполагают открытые заседания, отчеты о раскрытии финансовой информации, наличие законодательства в области свободной информации, бюджетный анализ, аудит.

Производительность (Efficiency)

Производительность определяется через сопоставление достигнутого результата к вложенным ресурсам или затратам. Часто эффективность и производительность рассматривают как тождественные понятия. Производительность может измеряться методами, учитывающими либо вклад всех факторов производства (общая производительность всех факторов), либо учитывающими вклад определенного фактора (производительность труда или производительность капитала).

Процедура (Procedure)

Подробное и четкое описание проведения определенного действия.

Процесс (Process)

Последовательность взаимосвязанных действий, преобразующих входы в результаты (выходы) и эффекты, добавляя ценность для потребителя на каждом этапе.

Процесс непрерывных улучшений (Continuous improvement process)

Это постоянное улучшение организации с точки зрения качества, сокращения затрат и времени. Как правило, обязательным условием непрерывных улучшений является вовлечение в этот процесс всех заинтересованных сторон организации.

Процессная диаграмма/карта (Process diagram/map)

Графическое представление серии действий, происходящих внутри процесса.

Публичная (государственная) политика (Public policy)

Официальный курс государственных органов и должностных лиц, направленный на решение задач государственного значения. Публичная политика включает в себя

действия (или бездействие) правительства, принятие (или непринятие) решений, что подразумевает выбор альтернативных вариантов. Публичная политика представляет собой совокупность связанных по содержанию решений, целей и действий, вовлеченных в соответствующую политическую систему сторон (муниципалитеты, органы власти на национальном, федеральном, европейском уровнях).

Р

Результат/выход (Output)

Непосредственный произведенный продукт или услуга. Стоит различать промежуточный и конечный результат. Под промежуточным результатом подразумевают продукт, который одно подразделение организации производит для другого, конечным же результатом следует считать продукт или услугу, которая производится для внешнего потребителя.

Результативность (Performance)

Показатель достижений отдельного человека, команды, организации или процесса (см. также «Индикаторы/показатели»).

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business process re-engineering, BPR)

Идея реинжиниринга бизнес-процессов заключается в полном пересмотре существующих бизнес-процессов, это позволяет сделать большой шаг вперед или даже осуществить прорыв. После того как пересмотренные бизнес-процессы будут внедрены, происходит возврат к поиску путей постепенного и постоянного улучшения в целях оптимизации бизнес-процессов.

Ресурсы (Resources)

Ресурсы включают знания, труд, капитал, здания или технологии, которые организация использует для выполнения своих задач.

Робототехника (Robotics)

Робототехника и искусственный интеллект связаны с автоматизацией рутинной работы на основе цифровых технологий. Эти технологии могут быть особенно эффективно

применены в следующих областях: информационные услуги, видеоаналитика, задачи наблюдения или фильтрации соответствующей информации из социальных сетей, оценка и обработка текстовых документов и т. д.

Ролевая модель (Role model)

Люди или организации, которые являются эталоном определенных поведенческих или социальных паттернов и служат примером для подражания и обучения других.

С

Сбалансированная система показателей (Balanced scorecard, BSC)

BSC представляет собой совокупность количественных измерений, оценивающих, в какой степени организация реализует свою миссию и достигает стратегических целей. Эти измерения строятся вокруг четырех стратегических зон, определяющих успех организации: обучение и развитие, внутренние процессы, клиенты и финансы. Индикаторы каждой из этих зон связаны друг с другом через причинно-следственную связь. Эти отношения основаны на гипотезах, которые должны постоянно контролироваться. Сбалансированная система показателей может быть полезна руководству в качестве инструмента коммуникации, который позволяет информировать сотрудников и другие заинтересованные стороны о степени исполнения стратегического плана организации. Такая система показателей все чаще используется в государственном секторе европейских стран. Следует отметить, что сбалансированная система показателей может использоваться и в рамках оценки CAF.

Сверху-вниз (Top-down)

Поток информации и принятия решений внутри организации от верхних уровней к нижним. Является противоположностью понятия «снизу-вверх» (bottom-up).

Свидетельство/доказательство (Evidence)

Информация, которая обосновывает утверждение или факт. Подход, основанный

на поиске свидетельств, считается важным для формирования достоверного решения, заключения или суждения.

Сервис-дизайн (Service design)

Деятельность по планированию и организации человеческих ресурсов, инфраструктуре, коммуникационному и материальному обеспечению процесса оказания услуг с целью повышения качества обслуживания и улучшения взаимодействия с потребителями.

Сети обучения и сотрудничества (Learning and collaboration networks)

Инициативы по созданию сетей обучения и сотрудничества могут быть как внутренними, так и внешними. Такие инициативы объединяют работников для обмена ноу-хау, лучшими практиками, а также для генерации и разработки инновационных продуктов и услуг.

Сеть (Network)

Неформальная организация, которая объединяет людей или другие организации, может как иметь, так и не иметь формальную структуру управления. Организации, которые являются членами сети, должны разделять общие ценности и интересы.

Снизу-вверх (Bottom-up)

Направление потока информации или исполнения решений характеризуют как «снизу-вверх» в том случае, если он идет от нижних уровней организации к ее верхним уровням. Противоположностью является понятие «сверху-вниз» (top-down).

Совершенство (Excellence)

Совершенство означает выдающуюся практику управления организацией и достижения наивысших результатов на основе фундаментальных концепций всеобщего управления качеством, сформулированных EFQM. К этим концепциям относятся: ориентация на результат, фокус на потребителя, лидерство и постоянство цели, управление на основе фактов, процессный подход, вовлечение людей, постоянное совершенствование и инновации, взаимовыгодные

партнерства и корпоративная социальная ответственность.

Совместная оценка (Co-Evaluation)

Граждане выражают свое мнение о качестве публичной политики и полученных услугах.

Совместное принятие решений (Co-Decision)

Вовлечение граждан/потребителей в процессы принятия решений органов государственного управления. Диапазон примеров варьируется от участия граждан в процедуре проектирования городской среды, подготовки инфраструктурных решений до принятия решений о государственных расходах.

Совместное проектирование (Co-Design)

Совместное проектирование является важной деятельностью по вовлечению граждан/потребителей в улучшение процессов предоставления публичных услуг. Примером совместного проектирования являются семинары по инновациям, семинары по дизайн-мышлению, системная работа по получению обратной связи от граждан/потребителей, что приносит пользу для совершенствования процесса оказания услуги.

Совместное производство (Co-Production)

Граждане вовлечены в цикл производства и/или доставки услуг, а также в оценку их качества.

Социальная ответственность (Social responsibility)

См. «Корпоративная социальная ответственность».

Социальные медиа (Social media)

Сетевые коммуникационные инструменты для создания, обмена и потребления информации. Они обладают следующими ключевыми особенностями:

- люди взаимодействуют друг с другом;
- пользователи сами создают контент и профили;

- существует персонализация и личные учетные записи пользователей;
- есть кнопка «нравится», подписчики, комментарии и рейтинги;
- социальными сетями управляют глобальные компании, которые ориентированы на получение прибыли.

Наиболее важные платформы социальных сетей, которые используются организациями публичного сектора: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn и Instagram. Организации публичного сектора должны учитывать риски, связанные с конфиденциальностью данных при общении через каналы социальных медиа с гражданами и другими заинтересованными сторонами, а также руководствоваться положениями Общего регламента по защите данных GDPR.

Срок (Term)

Период времени, в который предполагается достижение результата.

- Краткосрочный период: менее одного года.
- Среднесрочный период: от одного года до пяти лет.
- Долгосрочный период: более пяти лет.

Стратегия (Strategy)

Долгосрочный план мероприятий с учетом их приоритета, который направлен на достижение основной или общей цели, а также на реализацию миссии.

У

Управление жалобами (Complaints management)

Систематическое рассмотрение жалоб от потребителей. Управление жалобами ставит себе целью оптимизировать взаимоотношения с гражданами/потребителями и гарантировать надлежащее качество рассмотрения жалоб.

Управление знаниями (Knowledge management)

Явное и систематическое управление жизненно важными знаниями, а также процессами, связанными с созданием знаний, их

организацией, распространением и применением. Важно отметить, что знания включают в себя как скрытые знания (которые содержатся в сознании людей), так и явные знания (зашифрованные и выраженные в виде информации в базах данных, документах и т. д.). Хорошая программа работы со знаниями будет касаться процессов развития и передачи знаний в этих двух основных формах. Наиболее важные знания в большинстве организаций часто связаны с потребителями, процессами, продуктами и услугами, работниками, прошлым опытом или другими областями деятельности организации, отношениями, активами, измерением и управлением интеллектуальным капиталом. В управлении знаниями используется широкий спектр практик и процессов. Наиболее распространенные из них: создание и поиск знаний, обмен и обучение (сообщества практиков), организация знаний и управление ими.

Управление изменениями (Change management)

Введение необходимых изменений в организации посредством реализации программ модернизации и реформирования, контроль динамики изменений путем планирования, реализации и поддержки изменений. Эффективное управление изменениями требует сильного лидерства, прозрачной коммуникации и понятной структуры. Следовательно, требуется сочетание различных инструментов и подходов для реализации усилий по внедрению изменений и достижению поставленных целей, например, таких инструментов, как управление проектами, анализ инновационных циклов, назначение амбасадоров изменений, бенчмаркинг и изучение лучших практик, внедрение пилотных проектов, мониторинг, цикл PDCA.

Управление инфраструктурой (Facility management)

Управление зданиями и их технической инфраструктурой. Государственные здания и другая собственность, а также процессы, возникающие при их эксплуатации, рассматриваются в рамках концепции управления инфраструктурой. Целью скоординированного

управления процессами является постоянное снижение эксплуатационных и управленческих расходов, повышение гибкости постоянных затрат, обеспечение технической доступности оборудования, а также техническая поддержка или даже увеличение стоимости зданий и сооружений в долгосрочном периоде.

Управление персоналом (Human resource management, HRM)

Управление, развитие и использование знаний, навыков и потенциала работников для реализации политики и стратегии, планирования и эффективного функционирования процессов в организации.

Управление результативностью (Performance management)

Интерактивная модель управления, в основе которой возможность соглашения между сторонами для поиска необходимого баланса между доступными ресурсами и результатами, которые могут быть достигнуты с помощью имеющихся ресурсов. Основная идея управления результативностью в деятельности организации — это достижение наилучшего баланса между ресурсами и целями, с одной стороны, и эффективность и качеством, с другой стороны, обеспечивая тем самым достижение желаемых результатов наиболее экономичными методами.

Управление рисками (Risk management)

Практика заблаговременного выявления потенциальных рисков, их анализ и принятие мер по снижению или ограничению рисков.

Устойчивое развитие (Sustainability / sustainable development)

Развитие, которое обеспечивает удовлетворение нынешних потребностей, не нанося при этом ущерба возможности удовлетворить потребности будущих поколений.

Устойчивость (Resilience)

Способность организации системно сопротивляться внешним воздействиям, беспорядку и опасным изменениям. Различают

проактивную форму устойчивости (гибкость) и ее реактивную форму (прочность). Именно поэтому устойчивые организационные структуры характеризуются быстрой и гибкой адаптивностью к воздействию извне.

Учет затрат (Cost accounting)

Учет затрат является важнейшей областью внутреннего учета, когда происходит регистрация затрат и распределение их по статьям бюджета, а также оценка, исходя из конкретных целей. Системы учета затрат показывают, какие существуют затраты на оказание публичных услуг. Результаты такого учета дают важные входные данные для систем оценки результативности.

Ф

Формирование смысла (Sense making)

Концепция осмысления является ключевой способностью лидера в современном сложном и динамичном мире. Формирование смыслов позволяет структурировать неопределенность таким образом, чтобы эффективно действовать в изменяющихся условиях. Придание смысла помогает найти причины различных действий работников, определить конкретный вклад отдельного элемента в общий успех организации.

Ц

Цели/задачи (Objectives/goals/aims/targets)

С помощью целей формулируется желаемая картина, которая описывает результаты или эффекты, раскрывающие миссию организации. Цели могут быть:

- стратегическими, глобальными, на среднесрочную или долгосрочную перспективу; они указывают общее направление желаемой деятельности организации; в них описываются конечные результаты или эффекты, которых организация хочет достичь;
- операционными, конкретизирующими стратегические цели, например, на уровне структурного подразделения организации; операционная цель может быть

легко преобразована в набор мероприятий и задач.

Цели SMART (SMART objectives)

Цели организации должны удовлетворять критериям SMART:

- конкретные (Specific) — точно отражают желаемый результат;
- измеримые (Measurable) — имеют количественные показатели;
- достижимые (Achievable) — не излишне амбициозны и соответствуют миссии организации;
- реалистичные (Realistic) — обеспечены необходимыми ресурсами;
- ограниченные во времени (Timed) — достижимы в обозримый период.

Цели устойчивого развития (Sustainable development goals, SDGs)

Организацией объединенных наций (ООН) утверждены 17 целей устойчивого развития, которые направлены на обеспечение устойчивого экономического роста, социальное развитие и защиту окружающей среды. Ключевые аспекты этих целей включают в себя ускорение экономики, сокращение различий в уровне жизни, создание равных возможностей, а также управление природными ресурсами, обеспечивающее сохранение и устойчивость экосистемы.

Ценность / общественная ценность (Value — public value)

Понятие «ценность» может включать денежный, социальный, культурный и моральный контекст. Моральные ценности считаются более или менее универсальными, а культурные ценности могут существенно отличаться как между организациями, так и между странами. Культурные ценности внутри организации должны передаваться и разделяться работниками, а также должны быть связаны с миссией организации. Ценности в некоммерческих организациях и в организациях частного сектора могут значительно отличаться. Общественная ценность предполагает, что общество извлекает ее из публичных (общественных) услуг, это отличает ее от частной ценности, которая распространяется на

отдельных индивидов. Тем не менее, эта добавленная ценность часто недооценивается и во многих случаях не воспринимается ни обществом, ни организацией, которая ее создает. Во время сильной нагрузки на государственный бюджет очень важно, чтобы общественная ценность от создаваемых публичных услуг была ощутима. Концепция «общественной ценности» используется как государственными, так и некоммерческими организациями, что позволяет придать прозрачности создаваемым ценностям и пользе для общества.

Цикл PDCA (PCDA cycle)

Цикл PDCA (или цикл Деминга) включает четыре стадии, повторение которых позволяет организации проводить непрерывные улучшения:

- Plan — Планируй (фаза планирования);
- Do — Делай (фаза реализации);
- Check — Проверь (фаза контроля);
- Act — Воздействуй (фаза корректировки и адаптации).

Данный цикл подчеркивает, что программы по улучшению должны начинаться с тщательного планирования, затем планы должны воплощаться в действия, которые, в свою очередь, подвергаются контролю, по результатам которого проводится корректировка и адаптация и начинается новая стадия планирования, замыкая цикл непрерывного улучшения.

Цифровизация / цифровая трансформация (Digitalisation / digitisation / digital transformation)

В техническом смысле цифровизация — это процесс преобразования аналоговой информации в цифровые и машиночитаемые данные. В связи с быстрым развитием компьютерных технологий, цифровизация посредством Интернета и социальных сетей меняет общество, бизнес и методы оказания публичных услуг. Организации государственного сектора должны готовить своих работников к использованию возможностей цифровых технологий при решении текущих задач или при поиске новых и более

эффективных способов предоставления услуг. Ответом на вызовы цифровизации могут быть — разработка стратегии цифровизации, обучение, рекомендации по защите данных, введении должности специалиста по защите данных и т. д. Компетенции в области цифровых технологий заключаются в уверенном и критическом использовании полного спектра цифровых технологий для получения информации, коммуникации и решении текущих задач. Инновации в области цифровой трансформации заключаются в процессе внедрения цифровых инструментов и методов. Чаще всего это нужно тем организациям, у которых основная деятельность не построена на цифровых технологиях, либо для тех организаций, которые не успели за темпами развития цифровых технологий. Практика цифровой трансформации в публичном секторе также должна учитывать общественные цели и включать дополнительные факторы, связанные с владением и хранением публичных данных (особенно касающиеся идентификации), гарантировать безопасность и конфиденциальность данных, обеспечивать всеобщую доступность цифровых сервисов и высокий уровень цифровой грамотности.

Э

Электронное обучение (E-learning)

Все формы обучения, в которых электронные или цифровые носители используются для представления и распространения учебных материалов и/или обеспечивают поддержку электронной коммуникации.

Электронное правительство (E-government)

Один из элементов цифровизации, под которым подразумевают использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в государственном управлении. В сочетании с организационными изменениями и накоплением новых цифровых навыков, электронное правительство помогает улучшить публичные услуги и демократические процессы, а также усиливает поддержку государственной политики. Электронное правительство рассматривается как средство достижения лучшего и более эффективного

управления. Внедрение концепции электронного правительства может улучшить разработку и реализацию государственной политики, а также помочь публичному сектору справиться с взаимоисключающими требованиями — предоставлять больше услуг с лучшим уровнем обслуживания, затрачивая меньше ресурсов.

Электронные инструменты (E-tools)

Под электронными инструментами подразумеваются компьютер или веб-сервис, которые упрощают задачу, позволяют решать ее быстрее и эффективнее.

Этика (Ethics)

Этикой на публичной службе можно называть общие ценности и нормы, которыми руководствуются служащие при исполнении своих обязанностей. Моральный характер этих ценностей/норм (опубликованных или не прописанных на бумаге), отражает, какое поведение считается правильным, неправильным, хорошим или неприемлемым. В то время как ценности выполняют роль моральных принципов, нормы указывают на то, что является правильным в данной ситуации с юридической точки зрения.

Эффект (Outcome)

Влияние, которое оказывают результаты (output) деятельности организации на заинтересованные стороны или общество в целом.

Эффективность (Effectiveness)

Соотношение достигнутых результатов и эффектов поставленным целям и затраченным ресурсам.

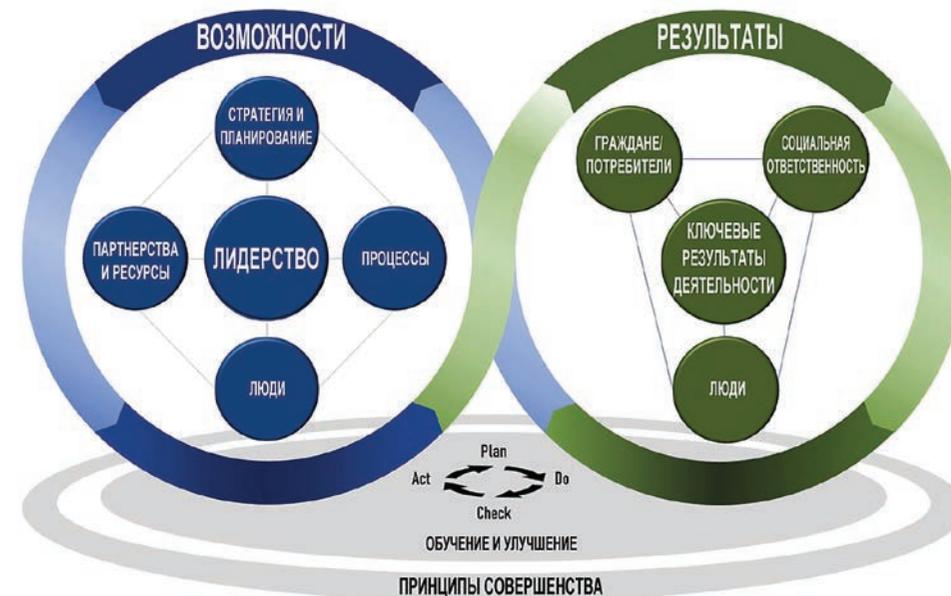
ПРИЛОЖЕНИЕ: Критерии CAF 2013 и CAF 2020

ВОЗМОЖНОСТИ	
CAF 2013	CAF 2020
КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО	КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО
1.1. Направлять организацию с помощью развития миссии, видения и ценностей	1.1. Лидеры определяют направление организации через развитие ее миссии, видения и ценностей
1.2. Управлять организацией, ее результатами и непрерывным улучшением	1.2. Лидеры управляют организацией, ее результатами и непрерывным совершенствованием
1.3. Мотивировать и поддерживать персонал, вести за собой личным примером	1.3. Лидеры организации личным примером воодушевляют, мотивируют и поддерживают людей
1.4. Выстраивать эффективные отношения с политической властью и другими заинтересованными сторонами	1.4. Лидеры организации выстраивают эффективные отношения с политической властью и другими заинтересованными сторонами
КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ	КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ
2.1. Собирать информацию о текущих и будущих потребностях заинтересованных сторон наряду с необходимой информацией для принятия управленческих решений	2.1. В организации определяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, условия внешней среды и собирается необходимая информация для принятия управленческих решений
2.2. Развивать стратегию и планирование с учетом собранной информации	2.2. Стратегии и планы организации разрабатываются на основе необходимой информации
2.3. Обсуждать и реализовывать стратегию и планы в масштабах всего учреждения, а также регулярно пересматривать их	2.3. Стратегии и планы организации обсуждаются, реализуются, пересматриваются
2.4. Планировать, реализовывать и анализировать инновации и изменения	2.4. Управление изменениями и инновациями обеспечивает гибкость и устойчивость организации

CAF 2013	CAF 2020
КРИТЕРИЙ 3. ПЕРСОНАЛ	КРИТЕРИЙ 3. ЛЮДИ
3.1. Планировать, управлять и улучшать человеческие ресурсы с учетом принятой стратегии и планов	3.1. Для успешной реализации стратегии организация улучшает человеческие ресурсы и эффективно управляет ими
3.2. Определять, развивать и использовать компетенции людей для достижения индивидуальных и организационных целей	3.2. Организация управляет компетенциями людей и развивает их профессионализм
3.3. Вовлекать персонал в рабочий процесс через развитие открытого диалога и делегирование полномочий, а также заботиться об их благополучии	3.3. Организация вовлекает людей, наделяет полномочиями и заботится об их благополучии
КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВА И РЕСУРСЫ	КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЕРСТВА И РЕСУРСЫ
4.1. Развивать и управлять партнерскими связями с заинтересованными организациями	4.1. Организация развивает отношения с партнерами и способна управлять своими партнерствами
4.2. Развивать и осуществлять партнерское взаимодействие с гражданами / потребителями	4.2. Организация сотрудничает с гражданами и организациями гражданского общества
4.3. Управлять финансами	4.3. Организация управляет своими финансами
4.4. Управлять информацией и знаниями	4.4. Организация управляет информацией и знаниями
4.5. Управлять технологиями	4.5. Организация управляет технологиями
4.6. Управлять имуществом	4.6. Организация управляет имуществом
КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕССЫ	КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕССЫ
5.1. Определять, разрабатывать, управлять и улучшать процессы на регулярной основе, вовлекая заинтересованные стороны	5.1. Организация проектирует свои процессы и управляет ими с пользой для граждан/потребителей
5.2. Развивать и предоставлять услуги и продукты, ориентированные на граждан / потребителей	5.2. Организация предоставляет продукты и услуги гражданам/потребителям, другим заинтересованным сторонам и обществу в целом
5.3. Координировать процессы внутри организации и взаимодействовать с другими организациями	5.3. Процессы внутри организации взаимосвязаны и согласуются с процессами других организаций

РЕЗУЛЬТАТЫ	
CAF 2013	CAF 2020
КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ГРАЖДАН/ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	КРИТЕРИЙ 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ГРАЖДАН/ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
6.1. Показатели восприятия	6.1. Показатели восприятия
6.2. Показатели результативности	6.2. Показатели эффективности
КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА	КРИТЕРИЙ 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ
7.1. Показатели восприятия	7.1. Показатели восприятия
7.2. Показатели результативности	7.2. Показатели эффективности
КРИТЕРИЙ 8. РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	КРИТЕРИЙ 8. РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
8.1. Показатели восприятия	8.1. Показатели восприятия
8.2. Показатели результативности	8.2. Показатели эффективности
КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КРИТЕРИЙ 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
9.1. Внешние результаты: произведенные продукты / услуги и полученный эффект	9.1. Внешние результаты: произведенные продукты / услуги и общественная ценность
9.2. Внутренние результаты: уровень эффективности	9.2. Внутренние результаты: уровень эффективности

Для продвинутых пользователей модели, разработчики предлагают использовать новую визуализацию CAF, которая постепенно будет заменять традиционные девять прямоугольников



Научное издание

CAF 2020
ОБЩАЯ СХЕМА ОЦЕНКИ
Европейская модель для совершенствования организаций
публичного сектора через самооценку

Переводчики: Д.В. Маслов, В.А. Лавров

Подписано в печать 08.07.2020 г. Формат 70×100¹/₁₆.

Усл. печ. л. 6,25. Тираж 100 экз. Заказ 339.

Отпечатано в ООО «Издательство «Проспект»