

Бауржан Ж. Жаубасов
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД
МЕНЕДЖМЕНТА: ОПЫТ КАЗАХСТАНА**

В статье рассмотрены теоретические и практические вопросы системного повышения эффективности административных процедур. Приведены инструменты, характерные для системы государственного управления, которые рассматриваются как вспомогательный механизм в эффективном управлении персоналом. В этом контексте уделено особое внимание роли руководителей госорганов.

Ключевые слова: менеджмент; эффективность; государственное управление; персонал.

Рис. 2. Лит. 15.

Бауржан Ж. Жаубасов
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД
МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСВІД КАЗАХСТАНУ**

У статті розглянуто теоретичні та практичні питання системного підвищення ефективності адміністративних процедур. Наведено інструменти, притаманні системі державного управління, які запропоновано як допоміжний механізм в ефективному управлінні персоналом. У цьому контексті особливу увагу приділено ролі керівників держорганів.

Ключові слова: менеджмент; ефективність; державне управління; персонал.

Baurzhan Zh. Zhaubassov¹
**PROCESS MANAGEMENT AS AN EFFICIENT MANAGEMENT
METHOD: THE KAZAKHSTAN CASE STUDY**

The article considers theoretical and practical issues of systemic increase of administrative procedures efficiency. The instruments presented are adherent to the system of public management and are recommended here as a supportive mechanism in efficient personnel management. In this context special attention is paid to the role of top management in public authorities.

Keywords: management; efficiency; public management; personnel.

Постановка проблемы. Сегодня во всем мире возрастает актуальность системного повышения эффективности государственного управления и качества государственных услуг. В этом контексте любой вид деятельности необходимо рассматривать как процесс, иначе представление о работе будет обрывочным. Важно осознать свою роль в этом процессе коллективного труда! Необходимо уметь анализировать системные и собственные ошибки, чтобы достичь результативности. Нужно уметь видеть результаты своей работы, оценивать эти результаты и понимать их эффективность.

К сожалению, большинство сотрудников анализировать свой труд (или бездействие) не хотят. Многим легче просто что-то сделать и «избавиться» от дела [13; 14].

Как ни парадоксально, но скорость и уровень качества работы современного госаппарата ненамного изменились с советских времен. Госаппарат медленно воспринимает возможности современных технологий, программного обеспечения в частности.

В современных условиях роль государственного управления в развитии экономики любой страны из года в год продолжает усиливаться. Способность

¹ Academy of the Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

государства противостоять мировым кризисным явлениям и вызовам является важной составляющей обеспечения стабильности и роста благосостояния граждан [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы менеджмента и эффективного применения его элементов в государственном управлении рассмотрены в работах И.З. Аронова [3], У.Э. Деминга [4; 5], Дж. Джурана [15], И.М. Кайдзен [8], С.Н. Нугербекова [10], Ф. Тейлора [11], Г. Форда [12] и многих других. Между тем, данная проблематика в Казахстане глубоко не изучена и нуждается в дополнительных исследованиях.

Целью исследования является проведение глубокого анализа существующих методов управления в корпоративном секторе и возможности имплементации его в государственных органах.

Основные результаты исследования. Обзор источников по научному менеджменту позволяет проследить его историю шаг за шагом.

Система Ф.В. Тейлора определила механизм управления качеством каждого конкретного изделия, «тайны ремесла» он заменил «последовательностью элементарных движений» [11]. На первый взгляд принципы Ф. Тейлора чрезвычайно просты.

Первый принцип повышения производительности физического труда гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения.

Второй принцип: надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится.

Третий принцип: устранить все лишние движения; каждый раз, начиная изучать физический труд, мы обнаруживаем, что большинство процедур оказывается пустой тратой времени и мешает повышению производительности труда.

Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе в единую логическую последовательность так, чтобы работник тратил на выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени.

Пятый принцип: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе. При оптимизации различных видов работ обнаруживается, что традиционные инструменты требуют доработки [11].

Применительно к государственной службе можно проанализировать набор инструментов, которые сотрудник использует в своей работе: начиная от ручки и принтера до электронной системы документооборота и прочих информационных систем.

Принципы Ф. Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, он экспериментировал в течение 20 лет [11].

За последние сто лет методика Ф. Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений и усовершенствований. Изменилось даже ее название. Сам Ф. Тейлор называл свою методику «анализом задач» и «научным управлением задачами» [11].

Двадцатью годами позже эта методика получила новое имя – «научная организация труда» или «менеджмент». Еще через 20 лет, после первой мировой войны, менеджмент в США, Великобритании и Японии стал называться «научным менеджментом», а в Германии – «рационализацией производства» [3].

Ф. Тейлор показал, что никакого мастерства в физическом труде нет, а есть простые повторяющиеся движения. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации простых однообразных движений [11].

Именно Ф. Тейлор был первым, кто соединил знания и труд. Необходимо отметить, что его принципы не получили признания со стороны современных ему профсоюзов, объединявших в то время работников высокой квалификации, мастерство которых объяснялось владением некими тайнами ремесла, причем владением монопольным. Крайне неприемлемым для профсоюзов было и то, что Ф. Тейлор пропагандировал оплату труда по конечному результату, т.е. за выполненное в срок задание, а не за количество отработанных часов [11].

На протяжении последних ста лет каждый новый метод, позволивший достичь хотя бы минимальных успехов в повышении производительности работников физического труда, а вместе с ним и реальной зарплаты, основывался на принципах Ф. Тейлора [11].

Укрупнение технологических операций, стремление к разнообразию работы за счет исключения повторяющихся операций, ротация должностей – во всех этих нововведениях методы Ф. Тейлора используются для уменьшения усталости работника, а следовательно, для повышения производительности труда.

Идеи Ф. Тейлора об анализе задач и научной организации всего процесса физического труда использованы и в конвейере Г. Форда [12]. Принципы Ф. Тейлора использованы также в японских «кружках качества», на которых ежедневно обсуждают процессы совершенствования работы предприятия, в системе непрерывного совершенствования «кайдзен», нацеленной на улучшение действующих стандартов, и в организации поставок «точно вовремя», которая позволяет избежать перепроизводства [11].

Дж.М. Джуран – американский специалист в области качества, академик Международной академии качества (МАК). Дж. Джуран первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством и сформулировал основы экономического подхода к обеспечению качества [7]. В «Справочнике по управлению качеством» он впервые произвел классификацию затрат, связанных с обеспечением качества, выделив 4 основные категории затрат:

- затраты на предупреждение дефектности;
- затраты на оценку качества;
- издержки вследствие внутренних отказов;
- издержки из-за внешних отказов [15].

Дж. Джуран предложил создать систему взаимоотношений по всей цепочке с учетом того, что за качество отвечает каждый исполнитель на своем рабочем месте [9].

В целом, в мире накоплен значительный опыт, отраженный в трудах известных специалистов по системе управления качеством, однако самым

лучшим примером, по нашему мнению, является концепция Всеобщего контроля качества Э. Деминга [6].

Э. Деминг проанализировал и организовал производственный процесс точно так же, как это сделал Ф. Тейлор. Но затем к методике Ф. Тейлора он добавил (примерно в 1940 г.) контроль качества, основанный на статистической теории. В 1970-х гг. Э. Деминг заменил секундомер и фотографирование этапов рабочего процесса телевидением и компьютерным моделированием. В остальном специалисты Э. Деминга по анализу контроля качества – точные копии специалистов Ф. Тейлора по научной организации труда [4].

Э. Деминга заслуженно считают одним из создателей японского «чуда», основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы, с его именем связано явление, которое Дж. Джуран назвал «революцией в качестве» [5].

Э. Деминг является автором варианта теории управления качеством, в котором статистические методы – лишь инструмент, а главное – философия нравственности, основанная на:

- уважении к работнику как к личности;
- вовлеченность в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании;
- создание психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала [5].

Э. Деминг подчеркивает, что принятие 14 принципов и действия по их осуществлению говорят о том, что менеджмент намерен защищать интересы сотрудников и сохранять рабочие места [5].

Эти заповеди применимы как к малым предприятиям, так и к большим; как в сфере обслуживания, так и в производственной сфере. Они применимы к любому подразделению любой компании.

Принципы Э. Деминга:

1. Постоянство цели – улучшение продукции и обслуживания.
2. Новая философия для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
3. Обращаясь к менеджерам, Э. Деминг призывает покончить с зависимостью от массового контроля в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.
4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене, вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
5. Улучшайте каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.
7. Учредите «лидерство»; процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.

8. Изгоняйте страхи, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.

9. Разрушайте барьеры между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.

10. Откажитесь от пустых лозунгов, призывов для производственного персонала, таких как «ноль дефектов» или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, т.к. большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников.

11. Устраните произвольно установленные задания и количественные нормы.

12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.

13. Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию.

14. Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства [5].

Таким образом, речь идет о необходимости реформирования мышления всех сотрудников управленческого аппарата.

Эти 14 принципов часто рассматривают как очень важные цели, которые сами по себе не обеспечивают инструментария их достижения.

Сам Э. Деминг предлагает план действий по борьбе со «смертельными болезнями», которым, как он считал, подвержено большинство компаний в западном мире:

- отсутствие постоянства целей;
- погоня за сиюминутной выгодой;
- непрозрачные системы аттестации и ранжирования персонала;
- бессмысленная ротация управляющих кадров;
- использование неизмеримых критериев для оценки деятельности компании [4].

Однако, при избавлении от этих «болезней» организация сталкивается с рядом препятствий: отсутствие мотивации, недостаточное обучение, приверженность имеющимся, но неэффективным стандартам и отсталым технологиям.

Знаменитый цикл Э. Деминга позволяет руководителям добиться непрерывного улучшения работы компании (рис. 1). Данный цикл состоит из 4 этапов:

- планируй – определение целей и задач, планирование необходимых действий для их достижения и удовлетворения потребителей;
- исполняй – выполнение этих действий;
- проверяй – проверка выполненной работы на наличие отклонений от запланированного результата, выявление причин отклонения;
- корректируй – устранение причин отклонений посредством принятия необходимых корректирующих мер [10].

Резюмируя указанный опыт основоположников менеджмента, скорректированный с учетом специфики работы госорганов, предлагается обобщен-

ный алгоритм действий при внедрении процессной модели управления (программа улучшения качества работы организации).

1. Определение цели и изменений;
2. Построение плана, состоящего из как минимум двух этапов:
 - а) системное выявление и устранение недостатков;
 - б) построение системы, ориентированной на постоянное улучшение качества работы.

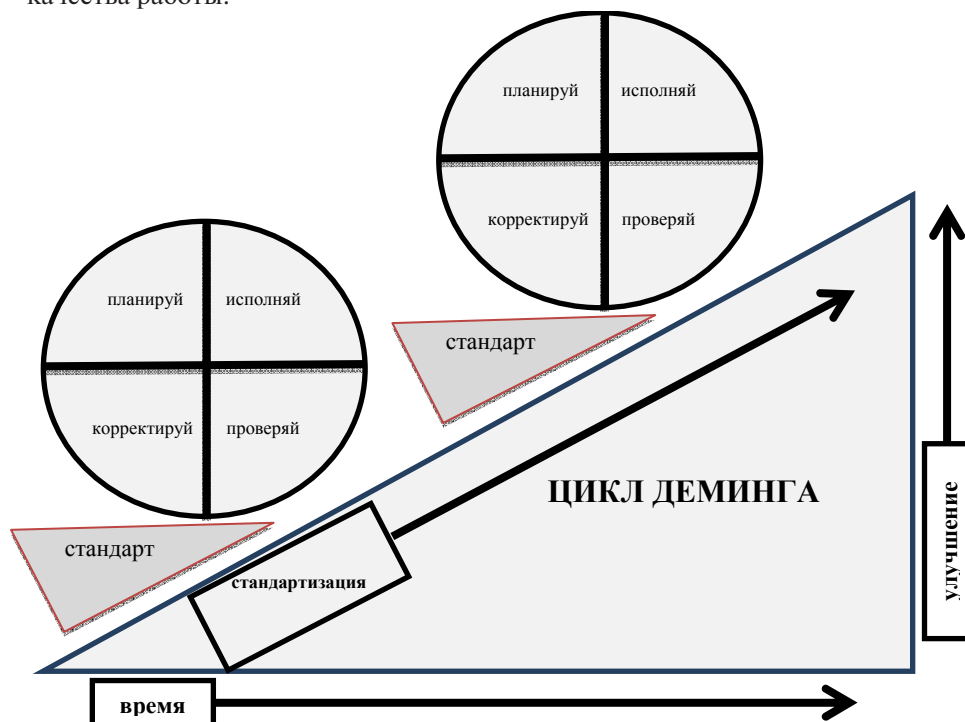


Рис. 1. Цикл Деминга [10]

Что касается Казахстана, то в свете проводимых в государственном секторе административных реформ все большую актуальность приобретают вопросы внедрения элементов корпоративного управления в деятельности государственных органов.

Администрация Президента Республики Казахстан в числе первых организовала внедрение в свою деятельность новых управленческих технологий, таких как внутренний аудит, оценка эффективности деятельности структурных подразделений и сотрудников, система менеджмента качества [10].

Одной из главных экспериментальных площадок Администрации Президента выступает Отдел социально-экономического мониторинга (далее – Отдел), который наряду с указанными направлениями приступил к внедрению системы сбалансированных показателей [10].

Это первый случай, когда система менеджмента качества внедрена и работает в государственном учреждении Казахстана. Тот факт, что данная работа с успехом ведется на таком высоком уровне в Администрации

Президента Казахстана, дает надежду, что когда-нибудь можно будет также гордиться качеством менеджмента в государственном секторе в целом. И когда это произойдет, за государственным сектором обязательно начнет тянуться и частный сектор, руководители которого в большинстве случаев сейчас уделяют лишь поверхностное внимание вопросам менеджмента качества.

За прошедшие два года с начала внедрения новых управленческих технологий можно наблюдать, что многое в работе Отдела изменилось. Сотрудники по-новому взглянули на выполняемую работу. Все сотрудники отдела стали приверженцами идей системы менеджмента качества (СМК), ключевых показателей эффективности (КПЭ), системы сбалансированных показателей (ССП) [10].

Очевидно, что внедрение таких подходов позволит провести глобальную реформу госаппарата, вывести его на абсолютно новый уровень.

В Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 г. определено, что высокоэффективный государственный аппарат является основой для успешной реализации 5 ключевых направлений развития Казахстана до 2020 года [2].

Опираясь на реформы государственного сектора, начатые в период реализации Стратегического плана-2010, государство выстраивает качественно новую модель государственного управления на принципах корпоративного управления, результативности, транспарентности и подотчетности обществу. Эта модель будет полноценно функционировать к 2015 г., а основные ее элементы будут внедряться в первые годы реализации Стратегического плана-2020.

Реформирование государственного сектора будет осуществляться по 5 основным направлениям:

- 1) определение четкого круга полномочий и ответственности государственных органов, в т.ч. на различных уровнях государственного управления;
- 2) повышение качества государственных услуг через разработку стандартов и совершенствование процессов, способствующих эффективному оказанию государственных услуг;
- 3) ускорение реформы государственной службы, включая совершенствование обучения государственных служащих;
- 4) внедрение элементов, необходимых для полноценного функционирования системы государственного управления, ориентированного на результат;
- 5) улучшение управления административными реформами и усиление ответственности за процесс реформирования государственного сектора [11].

Отдел обеспечивает реализацию полномочий Президента Казахстана в области социально-экономической политики. Это подразумевает огромный фронт работ по сбору, обработке и экспертизе информации по более чем 50 отраслям, подотраслям и сферам экономики Казахстана, плюс мониторинг и анализ экономических процессов, происходящих в мире.

Учитывая, что большая часть результатов работы отдела направляется руководству Казахстана, требования к качеству таких материалов установлены на высочайшем уровне [5].

По характеру своей работы Отдел немногим отличается от множества подобных ему структурных подразделений государственных органов. Те же нескончаемые документы, регламенты, инструкции, протоколы, отчеты и совещания. Один из недостатков государственного аппарата – ненормированный рабочий день – тоже был неотъемлемой частью его повседневной жизни. Непрерывающийся вал работы не позволял отвлечься и взглянуть на накопившиеся системные проблемы.

Функционально Отдел ежегодно обрабатывает в среднем около 10 тыс. документов. При штате в 27 человек подразделением ежегодно вырабатывается около 47 тыс. человеко-часов [10]. Значит, в среднем на каждый документ требуется 4 часа 42 минуты. При этом цифра не учитывает множество мероприятий, которые Отдел осуществляет постоянно. Это и непрерывное рабочее взаимодействие с другими госорганами, участие в совещаниях, коллегиях и семинарах, командировки и проведение организационной работы. Очевидно, что количественные результаты работы организации должны непременно влиять на качество работы. Так ли это на самом деле?

Основная проблема выполнения государственных функций заключается в сложности количественного измерения их качества.

Во-первых, каждый человек понятие «качество» трактует по-своему, исходя из своих предпочтений, это касается и понимания качества исполнения государственных функций.

Во-вторых, подготовка разных решений требует различных по времени и аналитической нагрузке ресурсов.

В итоге, в Отделе задумались, как выстроить управление таким образом, чтобы при имеющейся численности работать на качественно высоком уровне.

Была проведена серия «мозговых штурмов» и корпоративных семинаров, чтобы прийти к выводу, что системные изменения жизненно необходимы и в условиях ограниченности ресурсов основной выход повышения потенциала отдела – это внедрение инноваций. Уже тогда в Отделе рассматривали ряд вопросов, которые требовали изменений, в частности:

- разработка общей структуры и единого классификатора для хранения и поиска электронных документов;
- оценка эффективности работы персонала на основе установления реальных показателей нормирования труда;
- автоматизация контроля выполнения выданных заданий на рабочем месте [10].

Многие крупные транснациональные корпорации, ввиду сложной структуры и системы иерархии, испытывают проблемы, присущие госаппарату, – бюрократизм, отсутствие гибкости, распыление ресурсов, проблемы с эффективностью.

Несмотря на то, что корпоративная мотивация отличается от государственной – ориентация на завоевание рынков, рост стоимости активов и низкая социальная составляющая, – т.е. инструменты, которые используют транснациональные корпорации вполне применимы и к государственным структурам.

Так называемая процессная модель управления в корпоративном секторе используется для повышения потенциала внутренних ресурсов.

Отделом был изучен управленческий опыт компании «Тойота», который в настоящее время успешно внедряется во многих компаниях. В данной компании:

- уделяли первоочередное внимание стратегической цели: созданию добавленной ценности для общества;
- никогда не нарушали принципы Дао, исповедовали эти принципы и являлись примером для других;
- проложили свой путь наверх упорным трудом и постоянно находились там, где ведется работа по добавлению ценности;
- рассматривали проблемы как возможность обучения и подготовки людей [10].

Эти принципы были взяты Отделом за основу реформ, которые включали в себя поэтапное внедрение системы менеджмента качества (СМК), оценку эффективности деятельности сотрудников отдела (KPI) и систему сбалансированных показателей (ССП) [10].

Далее приводится описание каждого этапа в отдельности.

Работа, проводимая в Отделе по направлениям, указанным выше, в т.ч. налаживание системы документооборота, планирование работы, оценка деятельности сотрудников, выстраиванию системы сбалансированных показателей и АКАП, сама по себе требовала систематизации перечисленных инструментов управления в единый комплекс, позволяющий получать требуемый результат в условиях ограниченности ресурсов.

Как уже описано выше, реализация цикла Деминга позволяет добиться непрерывного улучшения качества работы на всех стадиях, поэтому этот цикл и был взят за основу при создании системы принятия управленческих решений (неформально был назван «Цикл Деминга-ОСЭМ (Отдела)»).

Работа началась с мониторинга социально-экономической ситуации в стране и мире – основной обязанности Отдела. В рамках внедренного Аналитического комплекса Администрации Президента по результатам мониторинга, прогнозирования и моделирования выявленная проблематика сразу же отражается в модуле планирования и оперативного управления и отображается в окне руководителя – лица, принимающего решение.

На основе полученной информации формируются стратегический и операционный планы Администрации, планы работы подразделений. Исполнение и контроль запланированных мероприятий осуществляется посредством Единой системы электронного документооборота.

Информация о результатах исполнения и контроля из системы документооборота автоматически передается в Систему сбалансированных показателей Отдела, которая показывает степень достижения поставленных целей, распределение ресурсов, результаты оценки, а также выполнение стандартизированных процедур. На основе данных этого модуля, при необходимости, вносятся изменения во внутренние инструкции и регламенты, которые позволят улучшить качество работы системы и предотвратить повторные ошибки.

В конце цикла вся информация об ошибках и корректировках загружается в модуль «База знаний» в рамках Аналитического комплекса. Эта инфор-

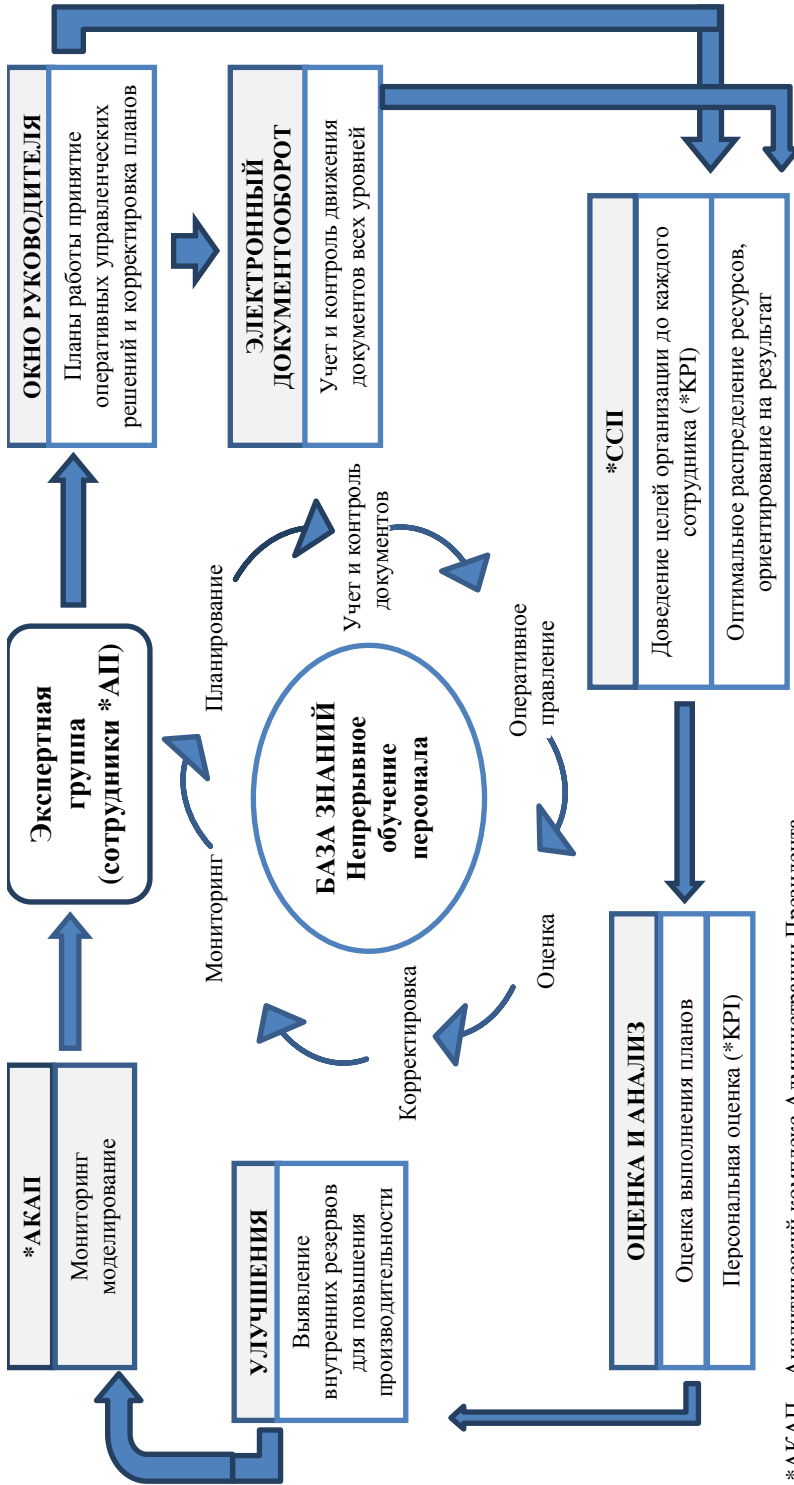


Рис. 2. Цикл реализации решений [10]

мация позволит работникам подразделения и Администрации в целом не допускать прошлых ошибок и понять суть улучшений.

Таким образом, Отдел усовершенствовал цикл Э. Деминга, который в итоге стал звучать как «мониторинг – планирование – исполнение – оперативное управление – оценка – корректировка системы». Данный цикл представляет собой инновацию в государственном управлении, поскольку на сегодня нигде в мире пока аналогичные модели с полным и законченным циклом не внедрены.

В итоге, за счет внедрения новых управленческих технологий Отделу удалось:

- сократить временные издержки;
- улучшить качество управленческих решений;
- повысить прозрачность и подотчетность системы;
- поднять мотивацию и моральный дух команды;
- создать стимулы для инноваций в работе подразделения [10].

Кроме того, в контексте реализации Стратегического плана-2020 предусмотрена профессионализация государственной службы. Эта работа требует не только качественной подготовки государственных служащих, но и формирования среды, которая способствовала бы удержанию профессионально подготовленных служащих в государственном секторе, а также привлечению прогрессивной молодежи Казахстана на государственную службу [2].

Для поддержки внедрения новой системы оплаты труда государственных служащих с 2012 г. введена система оценки деятельности государственных служащих, учитывающая объем и качество работы, степень ответственности, повышение профессионализма, соблюдение Кодекса чести государственных служащих.

В связи с этим руководством Отдела было принято кардинальное решение проблемы в виде внедрения оценки эффективности деятельности сотрудников.

Необходимо было установить причины всех проблем для их системного устранения. Нужно было установить загруженность сотрудников и разработать механизмы ее оптимизации.

Для этого были изучены все методики оценки, используемые в мировой практике, и приступили к разработке собственной методики, направленной на стимулирование сотрудников и повышения эффективности их деятельности на основе систематизации процессов.

KPI расшифровывается как «Key Performance Indicators» – ключевые показатели эффективности. Эти параметры задаются для каждого сотрудника, их уровень напрямую связан с вознаграждением (премированием) по результатам работы [9].

Для того чтобы внедрить систему KPI, требуется, как минимум, свод показателей эффективности. Есть два пути: использовать стандартные атласы KPI (они составляются по отраслям деятельности) или изобрести свою собственную «шкалу результативности». По отзывам специалистов, второй путь более эффективен.

После длительных обсуждений был разработан первый вариант методики оценки, которую в феврале 2010 г. запустили в Отделе в пилотном режиме. По мнению сотрудников Отдела, методика была далека от идеальной, приходилось ее каждый раз совершенствовать. Методика и правила постоянно менялись. Но с ее помощью выстраивалась упорядоченная система оценки исполнительной и трудовой дисциплины.

Основным показателем было выбрано четкое исполнение своих должностных обязанностей. Для оценки этого критерия сдавались ежедневные отчеты, затем еженедельные, потом ежемесячные. И на сегодняшний день можно отметить, что уже разработаны и утверждены методика и правила проведения оценки. Показатели оценки делятся на две группы:

А – основные показатели выполнения должностных обязанностей.

Б – дополнительные показатели обязанностей, не входящие в должностные обязанности.

Вместе с тем, была и другая сторона «медали». Ежедневные отчеты составлялись сотрудниками вручную. Это вызывало однозначные возмущения у всех. Кроме того, обработка и выдача результатов вручную требовало много времени и вызывало сомнения по поводу объективности, так как это велось ответственным сотрудником.

Была уяснена для всех одна важная деталь всего этого процесса – ежедневный поиск лучшего и облегченного варианта работы. При этом участниками обсуждения становились по принципу: все равны и имеют право высказать мнение.

Генерируя идеи по совершенствованию процессов, сотрудники не осознавали, как пробудилась мотивация к идеям и разработке элементов СМК. В ходе разработки методики оценки сотрудники почувствовали свою полную причастность к новой модели управления процессами.

Все это требовало поиска объективной оперативной системы, ключа к разработке информационных систем или программного обеспечения.

Была создана рабочая группа с привлечением сотрудников Института экономических исследований, началась работа по автоматизации процессов отчетности сотрудников, определению нагрузки на каждого сотрудника и их общего вклада в работу сектора и Отдела.

Для этого Отдел начал проводить работу по интеграции ЕСЭДО «Lotus Notes» с информационно-аналитической системой (ИАС) отдела. Это была кропотливая, трудозатратная и долгая работа, однако результаты оправдали затраты.

На сегодняшний день нагрузка на каждого сотрудника Отдела рассчитывается автоматически в виде отчетов. Данные отчеты содержат в себе следующую информацию:

- количество полученных сотрудником документов на исполнение;
- количество исполненных документов.

При этом в отчетах учитывалось важная составляющая – содержимое документа или же, говоря рыночным языком, «добавленная стоимость» документа [10].

К примеру, можно за день написать 10 и более документов с отпиской госорганам — рассмотреть и представить предложения; либо подготовить информацию на основе имеющихся статданных; либо же сотрудником может быть проведена аналитическая работа с выявлением проблем и предложениями по реформированию отраслей экономики.

Это было важным моментом и вызвало бурную реакцию со стороны всех сотрудников. Каждый старался отметить важность выполняемых поручений. Прорабатывались разные версии, как это лучше отразить в программном продукте.

И сегодня уже есть результаты. Впервые в информационно-аналитической системе Отдела и единой системы электронного документооборота «Lotus Notes» внедрены показатели по всем направлениям содержания документов с уровнем значимости для отрасли экономики в целом.

В отчете указываются виды документов: аналитическая записка, запрос, справочная информация, служебная записка, заключение с выводами и предложениями, материалы по международным мероприятиям, мероприятия по региональным поездкам.

Для каждой из этих категорий документов определен уровень сложности, что позволяет определить уровень проведенной сотрудником работы, а также затраченное время.

Данная система оценки позволила объективно оценить эффективность работы каждого сотрудника, сектора в целом, а также обеспечить здоровую конкуренцию в Отделе [10]. Появилась мотивация для постоянного совершенствования профессиональных навыков сотрудников.

Из всего выше изложенного можно сделать следующие **выводы**:

Конечно же, нельзя рассматривать приведенные в статье инструменты как панацею от болезней, которые характерны для системы государственного управления.

При формальном применении этого инструментария ожидать каких-либо приемлемых результатов не следует. Крайностью формализма может стать так называемый «культ карго», широко описываемый в массовой культуре. Поэтому основную роль в эффективности применения предлагаемого инструментария должны играть руководители госорганов. Важно умение руководителя сплотить коллектив, заставить переживать за коллег, при этом создать дух здоровой конкуренции между сотрудниками.

Огромный потенциал изменений всегда существует на исполнительском уровне: людей, находящихся на другом конце бизнес-процесса, всегда что-то не устраивает (зарплата, статус, роль в команде, график работы, доступ к средствам производства и прочее). И этот заряд необходимо постоянно стимулировать и научиться правильно им распоряжаться. Это огромный пласт мотиваций, используя которые грамотный руководитель может из клерка, до этого занимавшегося только переключиванием бумажек, сделать настоящего стратега и аналитика, результаты работы которого приведут к настоящему прорыву в той или иной отрасли.

1. О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 13.01.2007 №273 // Казахстанская правда.– 16.01.2007.– №8.
2. О стратегическом плане развития Казахстана до 2020 года: Указ Президента Республики Казахстан от 1.02.2010 №922 // www.nomad.su.
3. *Аронов И.З.* TQM как система управления Тейлора // Стандарты и качество.– 2001.– №12. – С. 94–98.
4. *Деминг У.Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами (из Серии: Модели менеджмента ведущих корпораций). – 2-е изд. – М., 2009 – 418 с.
5. *Деминг У.Э.* Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. / Пер. Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера // Методы менеджмента качества.– 2000.– №10. – С. 24–29.
6. Деминг Уильям Эдвардс // Свободная энциклопедия // www.wikipedia.org.
7. *Джозеф М.* Джуран // Свободная энциклопедия // www.wikipedia.org.
8. *Кайдзен И.М.* Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.
9. Ключевые показатели эффективности // Свободная энциклопедия // www.wikipedia.org.
10. *Нугербеков С.Н., Сыздыков Э.М.* Управление процессами – Эффективный менеджмент. – Астана, 2011. – 180 с.
11. *Тейлор Ф.У.* Научная организация труда. – 2-е изд. – М., 1925. – 348 с.
12. *Форд Г.* Моя жизнь, Мои достижения: Советское издание, 1924 // www.reosh.ru.
13. *Grzebyk, M., Leonczyk, P.* (2013). Motivating and satisfying the needs of self-government administration employees. W: Economic Development and Management of Regions (part III, pp. 83–89). Hradec Kralove.
14. *Grzebyk, M.* (2012). Selected problems of management in self-government administration. Zbornik vedeckych prac katedry ekonomie a ekonomiky (pp. 80–92). Edited by Rastislav Kotulic. Presovska Univerzita v Presove, Presov.
15. *Juran, J.M., Godfrey, A.B.* (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill 1999. 1790 p.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2014.