



Бюллетень социальной политики 03



Управление эффективностью: Дополнительный ресурс для социальной защиты

MACO считает своим долгом снабдить дополнительным ресурсом работу своих членов. Это естественная задача для MACO по отношению к своим членам. И в свою очередь, это обязанность организаций-членов MACO перед собственными членами. Получить такой ресурс можно, используя различные методы управления эффективностью. Отрадно видеть, что администрации многих органов социального обеспечения стали применять эти методы одними из первых среди государственных организаций. Наряду с усилиями по расширению доступа к программам социальной защиты и обеспечению финансовой устойчивости программ, повышение эффективности их работы – еще один шаг на пути к достижению «идеала», выраженного во фразе «социальная защита для всех».

Ганс-Хорст Конколеwski, Генеральный Секретарь

В 90-е годы 20 века четкий профессионализм в управлении частным сектором нередко сравнивали с государственным администрированием, который имеет ряд очевидных недостатков. В результате управление в государственном секторе стало синонимом неэффективности.

В определенной степени под огонь критики попали и государственные системы социальной защиты. Это стало одной из политических причин, подтолкнувших некоторые страны к приватизации управления органами социального обеспечения.

Разумеется, давление на управление в сфере социального обеспечения – не только и не столько политическое. Растут требования клиентов к качеству и спектру услуг, предоставляемых социальной защитой, и то, что рост

В этом выпуске:

- Описаны составные элементы методов управления эффективностью
- Освещены вопросы дополнительного ресурса в социальном обеспечении
- Описаны препятствия к повышению эффективности
- Приведены примеры политических решений в этой области.

этих требований проходит в непростых финансовых условиях, еще больше усложняет ситуацию.

Даже если зачастую критика государственного управления социальным обеспечением не вполне оправдана, общий вывод ясен: администрирование должно создавать дополнительный ресурс в работе.

Первопроходцы в управлении эффективностью

Функции органов социального обеспечения, которые призваны служить обществу, должны заключаться не только в выдаче пособий. Хотя выдача пособий является и важнейшей задачей, тем не менее, ее решение должно сопровождаться совершенствованием управления и ростом эффективности.

Не удивительно, что сегодня повышение эффективности – главная цель социального обеспечения. Исследования, проведенные МАСО совместно с консультативной группой Accenture, демонстрируют, в какой степени административные органы социального обеспечения используют технологии повышения эффективности.

Из 66 стран-членов МАСО, 92% подтвердили использование одного или более методов повышения эффективности управления.

Примечательно, что органы социальной защиты являются пионерами использования подобных технологий среди других государственных организаций.

Управление эффективностью

Управление эффективностью понимает под собой ряд мер, позволяющих повысить качество продуктов и услуг, а также использовать их более эффективно. Для этой цели используются различные технологии.

Управление расходами по видам деятельности позволяет более эффективно распределить ресурсы за счет точного определения истинной себестоимости отдельно взятого товара или услуги. Наряду с этим можно использовать карты сбалансированных показателей, в которых отдельные показатели используются для измерения эффективности в некоторых областях (таких как эффективность сотрудников и рабочих процессов, степень удовлетворения потребительского спроса и эффективность финансового управления) и стратегического планирования. Можно также использовать бенчмаркинг – механизм сравнения показателей администрирования с показателями наиболее успешных организаций для того, чтобы поднять показатели до желаемого уровня.

Прежде чем выбрать тот или иной механизм управления эффективностью, следует четко определить цели и задачи. Наиболее частая цель – повысить качество предоставляемых населению услуг. Например, Бельгийское национальное управление по семейным пособиям за

период с 1985 по 2003 г. сумело повысить такой показатель, как своевременность выплаты пособий, с 16 до 97%.

Из этого примера видно, что следующим важным шагом будет введение количественных показателей для измерения достигнутых результатов.

Меры по улучшению эффективности на должны носить бессистемный характер. Принимая подобные меры, органы управления должны стремиться достичь конкретных показателей в работе персонала, использовании бюджета, административных процессах, повышении качества продуктов и услуг, а также при принятии политических решений.

Управление эффективностью

Шаг 1.

Управление персоналом и бюджетом

- **Цель** – привести текущую деятельность в соответствие с бюджетными возможностями и существующими правовыми нормами.
- **Повышение количественных показателей** – например, выполнение повторяющихся задач с меньшими затратами.

Шаг 2.

Управление процессами оказания услуг

- **Цель** – выполнение поставленных задач без превышения отпущенных на это затрат. Оказание услуг должно сопровождаться эффективной организацией трудового процесса.
- **Повышение количественных показателей** – в первую очередь следует фиксировать число обслуженных клиентов или обработанных заявлений на получение пособий. Затем, вместо подсчета обработанных заявлений, следует измерить время, затраченное на процесс работы с одним заявлением.

Шаг 3.

Взаимодействие с клиентами и обществом

- **Цель** – обеспечить своевременную и адекватную поддержку каждому гражданину, с тем, чтобы он мог более активно участвовать в жизни общества. В целом, следует сосредоточить усилия на создании эффективной и гибкой структуры, которая сможет в сотрудничестве с другими органами стимулировать общественный рост и развитие.
- **Повышение количественных показателей** это превентивный подход, который, например, снижает зависимость клиентов от получения пособий. На более продвинутом уровне измерить эффективность можно, определив какое количество граждан повысило свое благосостояние не за счет денежных выплат, а при помощи иных форм социальной помощи.

Работа на результат

В настоящее время существует несколько стратегий по достижению конкретных результатов. Эти стратегии должны использоваться как часть поступательного процесса (см. шаги 1-3). С каждым последующим шагом достичь поставленной цели становится все труднее и труднее. Тем не менее, опыт и знания, полученные на предыдущих стадиях, позволяют получать все более весомые улучшения, которые к тому же имеют количественные показатели для их измерения.

Первый неизбежный шаг на этом пути – более эффективное использование ресурсов, как людских, так и бюджетных. Последующие шаги уже будут заключаться в использовании стратегий, нацеленных на результат.

Важность стратегий, применяемых для достижения конкретных результатов в том, что они позволяют органам управления социальной защитой обеспечить своим клиентам дополнительное качество услуг. Также, они позволяют органам социальной защиты укрепить роль, которую они играют в обществе.

Дополнительное качество в социальном обеспечении

Дополнительное качество услуг, которое коммерческие организации обеспечивают своим клиентам, обычно имеет денежное выражение. Очевидно, что для государственных организаций, таких как органы социальной защиты, дополнительное качество услуг будет выражено иначе. Поскольку на первый план выходит роль этих органов в развитии общества в целом, дополнительное качество услуг в социальном обеспечении заключается скорее в улучшении положения людских ресурсов.

Дополнительное качество услуг в социальной защите найдет более полное выражение, если от сиюминутных политических решений удастся перейти к общенациональному социальному диалогу. На практике это скорее исключение из правил; тем не менее, как ориентир, такой подход помогает перестроить организационную структуру и расширить границы социального обеспечения, что также помогает поднять его эффективность.

Правильное применение методов

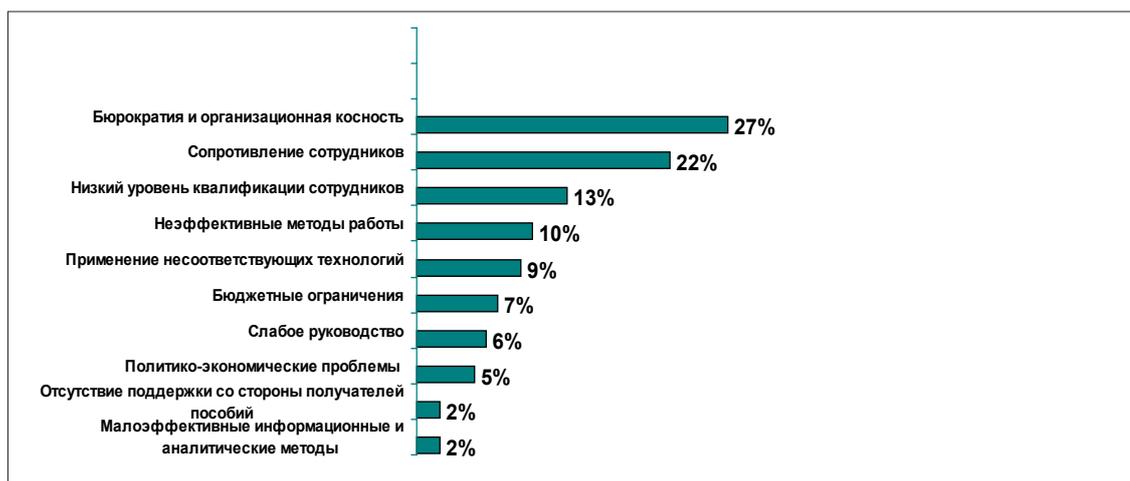
Управление персоналом и бюджетом. Когда в 2000 г. Национальный сберегательный фонд Замбии был заменен Национальным управлением пенсионными программами, этот переход сопровождался энергичными мерами по повышению эффективности управления, включая постепенное снижение предельно допустимого уровня административных расходов по отношению к уровню пособий.

Управление деятельностью и процессом оказания услуг Стремясь улучшить качество обслуживания, в 2001-2002 гг. Национальный фонд социального обеспечения Туниса сумел увеличить количество заявлений, обработанных в 80-дневный срок, с 15 до 33%.

Взаимодействие с клиентами и обществом. Предварительные данные о результатах программы «реабилитация до назначения пособий» в Нидерландах, которая была введена, чтобы снизить рост выдаваемых пособий по инвалидности, показывают, что выросло число получателей неполных пособий, имеющих постоянное место работы.

Источник: ISSA/Accenture (2004b); *Social Policy Highlight 2/06*

Таблица. Препятствия к повышению эффективности



Источник: AISS/Accenture (2004b)

Руководство и управление изменениям

Тот, кто задался целью последовательно работать над повышением эффективности, неизбежно встречает на этом пути ряд с препятствий (см. таблицу). Некоторые администраторы сталкиваются с юридическими трудностями, другие могут страдать от бюджетной зависимости или сопротивления сотрудников. Также негативное влияние может оказывать недостаток современных технологий. При таком нагромождении препятствий, роль руководства будет определяющей. Она также должна распространяться и на чисто практические задачи подгонки механизмов управления эффективностью к реальным условиям.

Плюсы роста эффективности

Высокая культура труда и рост его эффективности могут положительно воздействовать на персонал. Например, в тех отделениях Австралийского агентства социальной помощи Centrelink, где эффективность выросла, число отсутствующих на рабочем месте сократилось. Очевидно, что достижение такой положительной динамики потребует дальнейшего применения инновационных стратегий. Иначе совершенно невозможно будет, например, поддерживать, и уж тем более – ускорить тот 38%-ный темп роста производительности труда, которого достигло Управление социального обеспечения США за 1993–2003 гг.

Повышение эффективности должно остаться одной из главных стратегических целей органов управления социальным обеспечением. Оно поможет:

- расширить доступ населения к социальному обеспечению;
- укрепить финансовую стабильность программ социальной защиты;
- найти дополнительные ресурсы в социальном обеспечении;
- сделать общество более устойчивым к социально-экономическим потрясениям.

Дополнительная литература:

- ¹ ISSA; Accenture. 2004a. *The high-performance challenge: Improving social security through performance management* [Вызовы для достижения высокой эффективности: улучшаем социальное обеспечение посредством улучшения менеджмента]. Cambridge MA, Accenture.
- ² ISSA; Accenture. 2004b. *Creating value through performance management in social security administrations* [Улучшаем услуги посредством совершенствования управления в социальном обеспечении]. Cambridge MA, Accenture.

Международная ассоциация социального обеспечения является ведущей международной организацией, объединяющей национальные администрации и агентства, занимающиеся вопросами социального обеспечения. МАСО распространяет информацию, проводит исследовательскую работу, осуществляет консультирование и предоставляет платформу для своих членов для формирования и поддержки динамичных систем социального обеспечения и политики во всем мире.

4 route des Morillons
Case postale 1
CH-1211 Genève 22

T: +41 22 799 66 17
F: +41 22 799 85 09
E: issacomm@ilo.org | www.issa.int