

Управление характеристиками правительства.  
**Программа сертификации**

Каталог 24 курсов

**THE PERFORMANCE INSTITUTE**

План, Управление, Измерения и Бюджет ... для Результатов !

*Government Performance Management*

*Certification Program*

**2004 Course Catalog**

Plan, Manage, Measure, and Budget... for Results!

**WWW.PERFORMANCEWEB.ORG | 703-894-0481**

*Деятельность Центра компетенции по электронному правительству при Американской Торговой Палате в России осуществляется при финансовой поддержке Агентства США по Международному развитию (USAID).*

*Настоящий материал разрешается использовать для некоммерческих целей со ссылкой на источник.*

**Содержание:**

Программа сертификации по управлению характеристиками.....	3
правительства.....	3
Удовлетворение самых последних мандатов по управлению	
характеристиками правительственной деятельности .....	3
Выгоды от программы сертификации управления правительственными	
характеристиками .....	3
Как работает программа сертификации .....	3
Внутренние и настроенные программы сертификации.....	3
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b> .....	3
Разработка и использование критериев качества.....	3
Форум и моделирование бюджетного процесса, ориентированного на	
результативность .....	3
Оценка деятельности служащих.....	3
Заключение контрактов, ориентированных на результативность .....	3
Улучшение строительства информационных технологий в бизнес-	
решениях.....	3
Аудит и улучшение показателей работы информационных систем .....	3
Оценивание и анализ программ .....	3
Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет	
административных издержек .....	3
Планирование капиталовложений в информационные технологии .....	3
Руководство и управление изменениями .....	3
Управление сбалансированной системой показателей.....	3
Стратегии и критерии обслуживания клиентов .....	3
Стратегическое планирование человеческих ресурсов .....	3
Управление проектами для правительства .....	3
Развитие результативности служащих.....	3
Управление грантами (субсидиями), ориентированными на	
результативность .....	3
Источники конкурентоспособности.....	3

## Программа сертификации по управлению характеристиками правительства

### Перечень курсов, предлагаемых в программе сертификации «Управление характеристиками правительства»

Наименование курса	Административная сфера деятельности						
	Управление программами	Бюджетный процесс	Планирование и оценивание	Управление финансами	Контракты и аутсорсинг	Информационные технологии	Управление человеческими ресурсами
<b>ОСНОВНЫЕ КУРСЫ ( обязательно все три)</b>							
Стратегическое планирование (Strategic Planning)	***	***	***	***	***	***	***
Разработка и использование критериев качества (или показателей производительности) (Developing And Using Performance Measures)	***	***	***	***	***	***	***
Бюджетный процесс, ориентированный на результативность (Performance-Based Budgeting)	***	***	***	***	***	***	***
<b>ФАКУЛЬТАТИВНЫЕ КУРСЫ ( выбираютя три любых)</b>							
Управление проектами для правительства (Project Management For Government)	***	***	***	***	***	***	***
Оценка деятельности служащих (Employee Performance Evaluations)	***		***				***
Руководство и управление изменениями (Leadership And Change Management)	***	***	***	***	***	***	***
Оценивание и анализ программ (Program Evaluation And Analysis)	***	***	***				
Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет административных издержек (Activity-Based Costing/Managerial Cost Accounting)	***	***	***	***	***	***	
Улучшение строительства информационных технологий в бизнес-решениях (Building Better IT Business Cases)		***	***			***	
Источники конкурентоспособности (Competitive Sourcing)		***	***	***	***		***
Заключение контрактов, ориентированных на результативность (Performance-Based Contracting)	***				***	***	
Аудит и улучшение показателей работы информационных систем (Auditing And Improving Performance Information Systems)	***	***	***	***		***	
Планирование капиталовложений в информационные технологии (Information Technology Capital Planning)		***	***			***	
Развитие результативности служащих (Employee Performance Development)	***						***

Управление сбалансированной системой показателей (Balanced Scorecard Management)	***	***	***				***
Управление грантами (субсидиями), ориентированными на результативность (Performance-Based Grants Management)	***		***	***	***		
Стратегии и критерии обслуживания клиентов (Customer Service Measures And Strategies)	***		***				***
Стратегическое планирование человеческих ресурсов (Strategic Human Capital Planning)			***				***

СТРАНИЦА 4 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## Удовлетворение самых последних мандатов по управлению характеристиками правительственной деятельности

Программа сертификации «Управление характеристиками правительства» предоставляет для всех основных руководителей законченное решение по улучшению решения проблем, стоящих перед правительством.

### ПРЕЗИДЕНТСКИЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ (PRESIDENT'S MANAGEMENT AGENDA, PMA)

В качестве наиболее неотложных управляющих инициатив Президентский план действий в области управления определяет пять главных реформ управления для федеральных агентств, которые должны быть успешно и полностью осуществлены с соответствующими отчетами об достигнутых успехах и со стандартами.

- интеграция утверждения бюджета и отчета об исполнении бюджета;
- развитие конкуренции источников поставок товаров и услуг;
- улучшение финансового управления;
- развитие электронного правительства;
- стратегическое управление человеческим капиталом.

### ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ (PROGRAM ASSESSMENT RATING TOOL, PART)

Административно-бюджетное управление (Office of Management and Budget) создало систему Инструментальных средств для проведения оценок программ, которые могут быть использованы для того, чтобы оценивать характеристики выполнения отдельных программы в течение всего процесса формирования и исполнения федерального бюджета. Оценивание, проводимое с помощью системы Инструментальных средств для проведения оценок программ, требует представления всех наиболее существенных характеристик выполнения каждой федеральной программы, включая релевантность (соответствие) программы, планы, критерии качества, управление и результаты.

## **АКТ О РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT, GPRA)**

Этот закон требует, чтобы каждое федеральное агентство разрабатывало долгосрочный Стратегический План и ежегодный План работы, чтобы обеспечить управление и составление бюджета федеральных программ. Данный закон также требует разработки и включения ориентируемых на получение результатов критериев оценки качества для подготовки бюджетных запросов агентства.

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БИЗНЕС-РЕШЕНИЯХ/КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА (IT BUSINESS CASES/PERFORMANCE MEASURES)**

С соответствии с Актом Клингера-Коэна (Clinger-Cohen Act) и Приложением 300 для обоснования бюджета согласно Циркуляру А-11 Административно-бюджетного управления, правительственные менеджеры информационных технологий должны разрабатывать планы капиталовложений и критерии оценки качества работы для того, чтобы управлять и оценивать бюджеты своих агентств по информационным технологиям.

## **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДОСТОВЕРНОСТЬ (FINANCIAL MANAGEMENT AND INTEGRITY)**

В соответствии с Актом о Главных финансовых директорах (Chief Financial Officers Act) и Актом о корректировке излишних затрат (Government Waste Corrections Act) правительственным агентствам предлагается своевременно реализовать ревизирующие системы финансового управления, которые предназначены для проведения полной калькуляции стоимости действий по программам и позволяющие уменьшить ошибки в платежах при одновременном повышении достоверности.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА / ОЦЕНКИ ПОТОКОВ РАБОЧЕЙ СИЛЫ (HUMAN CAPITAL PLANNING/WORKFORCE ASSESSMENTS)**

В настоящее время правительственным агентствам необходимо проводить всесторонние оценки потоков рабочей силы и разрабатывать планы управления человеческим капиталом, чтобы увеличить количество нанимаемых работников, обеспечить удержание своих служащих, осуществить распределение, обучение и развитие качественной рабочей силы.

## **УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СЛУЖАЩИХ (EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT)**

Индивидуальные планы работы каждого служащего и оценки его деятельности должны разрабатываться в масштабах всего правительства, чтобы содействовать созданию концепции оценки показателей выполнения работы служащими на всех уровнях организации. В некоторых случаях, агентства могут рассматривать возможности применения новых структур оплаты, выплаты

премии и применение систем оплаты, учитывающей характеристики результативности работы.

#### **ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ/ЦИРКУЛЯР А-76 АДМИНИСТРАТИВНО-БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ (COMPETITIVE SOURCING/OMB CIRCULAR A-76)**

Данный Циркуляр Административно-бюджетного управления позволяет федеральным агентствам обеспечивать рентабельность в действиях по своим коммерческим программам, опираясь на государственно-частную конкуренцию и на использование аутсорсинга. Пересмотренные процессы Циркуляра А-76 предусматривают премии за проведение оценок величины затрат и показателей выполнения работы, относя их возможным источникам для повышения конкурентоспособности.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТОВ И ПРИОБРЕТЕНИЕ (CONTRACTING AND ACQUISITION)**

Недавно выпущенный Акт о реформировании услуг по приобретению (Service Acquisition Reform Act, SARA) является всего лишь одним из множества федеральных законов, которые требуют расширения практики заключения контрактов, ориентированных на результативность и других ориентированных на результативность методов приобретения.

#### **ПРАВИТЕЛЬСТВА ШТАТОВ И МЕСТНЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА (ОРГАНЫ ВЛАСТИ) (STATE AND LOCAL GOVERNMENT)**

Сорок шесть из 50 штатов имеют своды законов по формализованному стратегическому планированию и критериям измерения выполняемой работы ... и фактически все штаты и местности осуществляют реформы, связанные с повышением результативности, отмеченные выше.

## Выгоды от программы сертификации управления правительственными характеристиками

Дипломированные по программе сертификации специалисты в соответствии с законами, стандартами и передовой практикой появятся в каждой проблемной управляющей области и будут готовы к достижению своих личных и организационных целей.

### Выгоды для правительственных агентств

#### **1. ВЫПОЛНЕНИЕ МАНДАТОВ ПО ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

Обеспечение полного соответствия с требованиями множества законов, инструкций и стандартов, охватывающие процессы правительственного управления.

#### **2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММ**

Определение ориентированных на достижение результатов планов и критерии оценки качества работы с концентрацией внимания на действиях программы и затратах на получение результатов.

#### **3. ДОСТИЖЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ (COST EFFICIENCIES) ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОГРАММОЙ**

Использование самых последних результатов реформы управления, позволяющих упростить и расширить внутренние процессы в агентствах для того, чтобы достигнуть высокой рентабельности при одновременном улучшении качества обслуживания.

#### **4. УЛУЧШЕНИЕ ВНУТРЕННИХ УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Обеспечение вашему агентству и выполняемым программам гарантированного доступа к *квалифицированным* специалистам "Менеджерам по оценкам характеристик выполнения работы (Performance Manager)", которые могут оказать реальную помощь в процессах планирования, в проведении измерений, в управлении и в составлении бюджета для всех действий программы.

#### **5. ИНТЕГРАЦИЯ ИНИЦИАТИВ ПО УПРАВЛЕНИЮ**

Привлечение в широких масштабах персонала агентства к ознакомлению с усовершенствованиями в управлении, что создаст благоприятные условия для повышения координации и усиления синергии всех функций управления в пределах агентства.

## Выгоды для правительственных менеджеров

### **1. ПРОДВИЖЕНИЕ ВАШЕЙ КАРЬЕРЫ КАК «МЕНЕДЖЕРА ПО ОЦЕНКАМ ХАРАКТЕРИСТИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ»**

Приобретение квалификации и инструментальных средств, которые позволят Вам руководить ресурсами для проведения оценок правительственной результативности в вашем агентстве.

### **2. НЕМЕДЛЕННО ПРИМЕНЯЙТЕ В ВАШЕЙ РАБОТЕ КОНЦЕПЦИИ**

Выберите проект для работы в рамках программы сертификации, применяйте соответствующие концепции и организуйте обратную связь с экспертами, которых Вы назначите в пределах срока работы с этим проектом.

### **3. ВОЗМОЖНОСТЬ УЛУЧШЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

Распространите ваши возможности на то, чтобы определить и улучшить индивидуальные и групповые характеристики выполнения работы, используя свои самые современные навыки по управлению и руководству.

### **4. ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ НАСТРОЕННОЙ И ГИБКОЙ ОБУЧАЮЩЕЙ ПРОГРАММЫ**

Разработайте программу обучения на основе курсов, предлагаемых в разнообразных областях управления, которая соответствует вашим конкретным потребностям и придерживайтесь ее в течение года.

### **5. ПОЛУЧЕНИЕ СЕРТИФИКАТА И АКАДЕМИЧЕСКОГО КРЕДИТА**

Наличие квалификации " Менеджер по оценкам характеристик выполнения работы", подтвержденное формальным сертификатом через The Performance Institute (Институт оценки характеристик результативности правительства), позволяет активно поддерживать ваши предложения по академическим кредитам через подтверждение вашего выбора.



## Как работает программа сертификации

*Данная «Программа сертификации по управлению характеристиками правительства» позволяет кандидатам настраивать программу своего обучения и продолжать свое обучение помимо обучающего центра*

### **ШАГ 1: ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ В ДАННОЙ ПРОГРАММЕ**

Вступите в контакт с Институтом оценки характеристик результативности правительства для того, чтобы зарегистрироваться в одном или более классах (см. лист регистрации). Пожалуйста укажите, намереваетесь ли Вы получить полный сертификат.

### **ШАГ 2: СФОРМИРУЙТЕ ПРОГРАММУ, ИСХОДЯ ИЗ ВАШИХ ЖЕЛАЕМЫХ РАБОЧИХ ФУНКЦИЙ**

Просмотрите общий каталога настоящего курса, чтобы сформировать настроенную на ваши потребности программу обучения. Вступите в контакт с Институтом оценки характеристик результативности правительства для того, чтобы выяснить вопросы или получить необходимые советы от наших менеджеров по обучению.

### **ШАГ 3: ЗАВЕРШИТЕ ОБУЧЕНИЕ ПО ОСНОВНЫМ КУРСАМ**

Посетите и прослушайте основные курсы. Наиболее правильным является освоение в первую очередь основных курсов, после чего Вы можете перейти к изучению других курсов, основываясь на вашем расписании.

### **ШАГ 4: ЗАВЕРШИТЕ ОБУЧЕНИЕ ПО ФАКУЛЬТАТИВНЫМ КУРСАМ**

Посетите и прослушайте факультативные курсы в соответствии с вашей сформированной программой.

### **ШАГ 5: ВЫПОЛНИТЕ "ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ"**

Для получения полной сертификации, Вам необходимо выбрать "демонстрационный проект", который с одной стороны покажет, каким образом на практике вы применяете навыки, изученные в результате изучения курсов, а с другой стороны этот проект должен принести пользу вашему агентству. Участники курсов имеют полную свободу в выборе любого проекта в качестве «демонстрационного проекта», однако они должны представить материализованное изделие или программу, которая может продемонстрировать уровень их мастерства по использованию понятий и концепций процессов оценивания показателей выполнения работы. Представленные проекты рассматриваются опытными экспертами из Института с обратной связью по каждому из проектов с их авторами.

### **ШАГ 6: ПОЛУЧИТЕ ВАШ СЕРТИФИКАТ**

## ШАГ 7: ПОДДЕРЖИВАЙТЕ НА СОВРЕМЕННОМ УРОВНЕ СВОИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ИННОВАЦИИ

Процесс обучения не заканчивается получением сертификата. Чтобы оставаться на современном уровне в области процессов измерения показателей результативности и знать о самых последних инновациях необходимо обращаться к любому из выпускаемых Институтом и находящихся в свободном распространении электронному информационному бюллетеню:

- *Update on the President's Management Agenda,*
- *State Management Innovations,*
- *City and County Management Innovations.*

## ДВА ПРИМЕРА ТИПОВЫХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ

### Участник 1: Бюджетный аналитик

*Закончены факультативные курсы:*

- Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет административных издержек;
- Оценивание и анализ программ;
- Информационные системы проведения аудита и улучшения показателей работы и обоснование бюджета.

*Демонстрационный проект:*

Выполнена рейтинговая оценка программы с помощью инструментальных средств PART

### Участник 2: Менеджер по заключению контрактов

*Закончены факультативные курсы:*

- Заключение контрактов, ориентированных на результативность;
- Управление проектами для правительства;
- Источники конкурентоспособности.

*Демонстрационный проект:*

Разработан проект и выпущена Инструкция по процессам приобретения в агентстве, ориентированная на результативность.

## Схема организации работ по Программе сертификации

### ОСНОВНЫЕ (ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ) КУРСЫ

<b>Стратегическое планирование (Strategic Planning)</b>
<b>Разработка и использование критериев качества (или показателей производительности) (Developing And Using Performance Measures)</b>
<b>Бюджетный процесс, ориентированный на результативность Performance-Based Budgeting)</b>

### ФАКУЛЬТАТИВНЫЕ КУРСЫ (Выбираются три любых с соответствии с Вашими карьерными потребностями)

Курс № 1
Курс № 2
Курс № 3

**ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ (Выбирается Вами, контролируется экспертами)**

**СЕРТИФИКАЦИЯ ЗАВЕРШЕНА**

**ПОДДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННОГО УРОВНЯ**

СТРАНИЦА 7 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## Внутренние и настроенные программы сертификации

Создание настроенной программы обучения управлению показателями результативности позволяет выполнить конкретные цели вашего агентства цели и обеспечивает возможность запуска главных управляющих инициатив в пределах ваших программ.

Многие правительственные агентства выражают стремление перенести определенные части Программы сертификации «Управление характеристиками правительства» для внутреннего использования, чтобы обеспечить поддержку реализации инициатив в области управления, которые являются специфическими для этого агентства.

- **НАСТРОЙКА НА ВАШИ УНИКАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ**

Институт оценки характеристик результативности правительства будет настраивать обучающие курсы таким образом, чтобы они полностью отвечали специфическим потребностям вашего агентства. При этом могут быть предложены отдельные курсы, либо полный пакет специализированных курсов.

- **ОТТАЛКИВАНИЕ ОТ ВЫЗОВОВ ВАШИХ СОБСТВЕННЫХ ПРОГРАММ**

Инструкторы будут исследовать программы агентства на специальных примерах, чтобы использовать их в течение каждого курса обучения. Интерактивные упражнения могут использовать фактические (реальные) проекты или сценарии, существующие в пределах вашего агентства.

- **ИНТЕГРАЦИЯ С ДРУГИМИ ИНИЦИАТИВАМИ**

Обучение может быть совершенно независимым от других управляющих инициатив, проводимых в вашем агентстве. Путем выравнивания обучения с политикой реализации менеджмента можно обеспечить поддержку изменений управления в целом.

- **УЛУЧШЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОБУЧЕНИЯ**

Настраивая ваш курс обучения и выравнивая учебный план каждой сессии со специфическими потребностями агентства, конечный результат от обучения может быть значительно расширен.

- **МАКСИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ЭКОНОМИИ НА ОБУЧЕНИИ**

Внутреннее обучение является намного более выгодным с экономической точки зрения, по сравнению с обучением каждого отдельного человека на обучающих курсах. Кроме того, перенос обучения на вашу территорию фактически устраняет расходы на поездки.

### **ПРИМЕР ПЕРВЫЙ**

#### **АГЕНТСТВО, СТОЛКНУВШЕЕСЯ С ВЫЗОВАМИ БЮДЖЕТА**

- Бюджетный процесс, ориентированный на результативность;
- Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет административных издержек;
- Управление проектами для правительства;
- Стратегическое планирование человеческих ресурсов;
- Источники конкурентоспособности;
- Заключение контрактов, ориентированных на результативность.

### **ПРИМЕР ВТОРОЙ**

#### **АГЕНТСТВО, НАЧИНАЮЩЕЕ ИНИЦИАТИВУ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА**

- Стратегии и критерии обслуживания клиентов;
- Измерение показателей результативности;
- Управление проектами для правительства;
- Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет административных издержек;
- Оценивание результативности служащих;
- Руководство и управление изменениями.

### **ПРИМЕР ТРЕТИЙ**

#### **АГЕНТСТВО В ГЛАВНОМ РЕСТРУКТУРИРОВАНИИ**

- Руководство и управление изменениями;
- Стратегическое планирование;
- Стратегическое планирование человеческих ресурсов;
- Измерение показателей результативности;

- Информационные системы проведения аудита и улучшения показателей работы;
- Развитие результативности служащих.

#### **ПРИМЕР ЧЕТВЕРТЫЙ**

##### **АГЕНТСТВО, СТОЛКНУВШЕЕСЯ С ВЫЗОВАМИ В СФЕРЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ**

- Стратегическое планирование человеческих ресурсов;
- Оценивание результативности служащих;
- Развитие результативности служащих;
- Руководство и управление изменениями;
- Источники конкурентоспособности (если доступно);

#### **ПРИМЕР ПЯТЫЙ**

##### **АГЕНТСТВО, СТОЛКНУВШЕЕСЯ С ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ВЫЗОВАМИ**

- Планирование капиталовложений в информационные технологии;
- Информационные системы проведения аудита и улучшения показателей работы и обоснование бюджета;
- Управление проектами для правительства;
- Стратегии и критерии обслуживания клиентов;
- Заключение контрактов, ориентированных на результативность.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Агентства федерального правительства, правительств штатов и местных органов власти находятся под постоянно усиливающимся давлением, вызванном необходимостью разработки долгосрочных стратегических планов, которые отражали бы цели на многолетней базе. В соответствии с Актом о результативности правительственной деятельности для штатов и местных властей, агентствам следует использовать стратегическое планирование на всех уровнях своей организации для того, чтобы разрабатывать цели, улучшать политику и управлять инициативами. Стратегическое планирование в правительственном контексте требует измененного подхода к традиционному стратегическому планированию, когда смешиваются установленные законом требования с развивающейся динамикой общественных политических проблем, с которыми сталкиваются правительственные агентства. Приобретение навыков стратегического планирования будет помогать вам в ваших усилиях по выполняемым программам в определении результатов, в управлении с позиции получения результатов и в обеспечения коммуникаций со всеми участниками этих программ.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий курс обучения будет сосредотачиваться на разработке стратегического плана, ориентированного на высокую результативность за счет применения методологии Рамочной структуры стратегического управления (Strategic Management Framework). Эта методология и рамочная структура будут выступать в качестве образца для разработки стратегического плана, ориентированного на достижение результатов для ваших правительственных программ. Данная рамочная структура явилась итогом обобщения передового опыта на всех уровнях деятельности правительства и полностью соответствует стратегическим критериям планирования, определенных в Акте о результативности правительственной деятельности (GRPA), а также в методических руководствах Административно-бюджетного управления.

<b>Рамочная структура стратегического управления</b>
Миссия
Результатирующие цели
Стратегия
Выравнивание программы
Выравнивание бюджета

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Директора по стратегическому планированию, Менеджеры программ,  
Аналитики программ,  
Специалисты по бюджету, Аналитики в области оценивания характеристик  
выполнения работы

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Выравнивание вашего стратегического плана с показателями выполнения работы, чтобы лучше выполнить руководящие принципы установленные Президентским планом действий в области управления (РМА) и требования системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ (PART)
- Получение оценок готовности и возможность проведения изменений в вашей организации с позиции достижения установленных целей работы
- Осуществление вашего стратегического плана, базирующегося на результативности выполнения работы в вашей ежедневной деятельности, чтобы получить желательные результаты

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*1-2 апреля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P218)*

*8-9 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P219)*

*14-15 октября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P221)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### ***Повестка первого дня.***

9:00 Мандаты и тенденции стратегического планирования

- Акт о результативности правительственной деятельности (GPRA)
- Президентский план действий в области управления (РМА)
- Уроки стратегического планирования на федеральном, региональном (штаты) и на местных уровнях

#### **10:00 Рамочная структура стратегического планирования**

- Инструкция по управлению рамочной структурой стратегического управления
- Инструкция по методологии Логической Модели (Logic Model)
- Проектирование процесса стратегического планирования для организации внутренней и внешней обратной связи

#### **1:00 Определение Миссии и результирующих целей**

- Разработка эффективного и основанного на утвержденной миссии, положения
- Увязывание видения этого положения с организационными ценностями и принципами
- Установление результирующих целей, чтобы продвигаться к выровненным с миссией организационным результатам

#### **3:00 Анализ стратегических проблем**

- Проведение всесторонней оценки существующей среды, чтобы проанализировать проблемы, с которыми сталкивается правительственная программа
  - Проведение SWOT - анализа и анализа центра тяжести (center-of-gravity)
- Примечание переводчика: SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities, threats - сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) помогает структурировать и стимулировать усилия по планированию стратегии.**
- Исследование научных проблем, вопросов оценки программы, политики проведения исследований (studies) и вклада от всех заинтересованных сторон (акционеров- stakeholder)

#### **4:00 Перерыв**

#### ***Повестка второго дня***

#### **9:00 Определение стратегий для достижения результатов**

- Исследование затрат и преимуществ различных альтернатив стратегии
- Определение воздействия промежуточных результатов на отношения, на поведение и на условия
- Обоснование стратегии программы с анализом политики и проведением организационной оценки

#### **10:30 Выравнивание выпускаемой продукции программы и действий по ней со Стратегическим планом**

- Каскадирование результирующих целей и стратегии по уровням рассматриваемой программы
- Определение действий, необходимых для достижения желаемых результатов

#### **1:00 ИЗУЧЕНИЕ ПРИМЕРОВ (CASE STUDY): Лучшая практика в области стратегического планирования**

- Исследование процессов стратегического планирования и результатов на примерах агентств

#### **2:00 ПРИКЛАДНАЯ СЕССИЯ: Упражнения в сценариях и в планировании**

- Проведение анализа сценариев проблем с применением оценочных моделей SWOT - анализа и анализа центра тяжести
- Определение миссии, результирующих целей, стратегий, выпускаемой продукции и действий
- Решение о свертывании стратегического плана для достижения организационных изменений

#### **4:00 Перерыв**



## Разработка и использование критериев качества

Поскольку мы придвигаемся все ближе и ближе к такому правительству, которое ориентируется на показатели результативности выполняемой им работы, то агентства должны концентрировать свое основное внимание на формировании критериев и характеристик планов работы для наблюдения и сопровождения бесчисленного множества программ. Повышение внимания на характеристиках выполнения работы является важным фактором для увеличения правительственной прозрачности. Одним из препятствий для этого процесса было отсутствие эффективных критериев, которые позволяли бы отслеживать состояние программы и сообщать о достигнутых успехах программы и о подотчетности. Через создание ориентированных на результаты критериев, менеджеры могут отслеживать состояние и успехи выполнения программы, придерживаясь набора показателей, которые позволяют управлять результатами, выполнением стратегии и выпускаемой продукцией своей программы.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Настоящий курс обучения будет сосредотачиваться на разработке целей работы и критериев оценки качества на основе применения рамочной структуры Логической модели правительственной деятельности в качестве образца для управления программой. Через учреждение критериев качества работы, ориентированных на результат, менеджеры программы будут способны сообщать об успехах и проводить мониторинг годовых и долгосрочных целей работы.

#### Логическая модель оценки деятельности правительства

Исходные средства	Действия и выходные результаты	Промежуточная продукция	Конечная продукция
S FTE			
S FTE			
S FTE			
Исходные средства	Действия и выходные результаты	Промежуточная продукция	Конечная продукция
<b>Стратегический план</b>			
<b>Годовой план деятельности</b>			
<b>Планирование человеческого капитала</b>			
<b>Конкурентоспособность / Заключение контрактов</b>			
<b>Планирование электронного правительства Клингера/Коэна</b>			
<b>Действия по калькуляции себестоимости / определение бюджетных характеристик</b>			

Улучшение финансового управления
SES/планирование деятельности линейных менеджеров
Бухгалтерская отчетность и отчеты о характеристиках деятельности

Источник: Карл Демайо,  
The Performance Institute

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Специалисты по оценке характеристик, Персонал, отвечающий за выполнение Акта о результативности правительственной деятельности (GPRA), Специалисты по бюджету, Директора стратегического планирования, Директор по анализу оценок и характеристик работы.

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Приобретение эффективных критериев качества для вашей миссии и пересекающихся (crosscutting) функций
- Сбалансированность критериев качества в пределах всех пяти инициатив Президентского плана действий в области управления (PMA)
- Реализация рамочной структуры Логической модели для управления характеристиками работы
- Интеграция новых критериев качества в стратегический план и в бюджетные запросы по вашей программе

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

15-16 апреля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P213)

19-20 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P191)

6-7 октября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P222)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

*Повестка первого дня.*

**9:00 Критерии качества для оценки успеха и эффективности программы**

- Критерии Административно-бюджетного управления для оценки эффективности результатов (outcome) работы
- Выравнивание критериев качества выпускаемой продукции (output) с критериями результатов программы
- Использование критериев оценки качества работы для проведения мониторинга и сообщения об успехах выполнения программ

**10:00 Реализация Логической модели правительственной деятельности, чтобы разработать и управлять общими критериями качества**

- Установление ясно определенных конечных и промежуточных результатов

- Разработка показателей для внутренних сообщений (коммуникаций) и внешних приоритетов
- Содействие хорошему управлению мониторингом выполнения программы

### **1:00 ПОКАЖИТЕ МНЕ ЭТИ КРИТЕРИИ: «Лучшая-в-классе» работа по измерению результатов, использующая Логическую Модель**

- Использование Логической модели и обсуждение передового опыта по измерению результатов
- Обсуждение конечных результатов для конкретных миссий
- Иллюстрация связей между результатами, стратегиями, выпускаемой продукцией и входными средствами (outcomes, strategies, outputs and inputs)

### **2:30 Прикладная сессия: Разработка критериев качества оценки результатов**

- Разработка критериев качества оценки результатов с использованием методологии Логической модели
- Создание ясно определенных сжатых (компактных) критериев, которые наилучшим образом интегрируются с целями результатов, установленными вашей программой.
- Распространение критериев качества, чтобы гарантировать, что они охватывают полный жизненный цикл программы

### **3:30 Разработка критерия качества «Промежуточного результата», связанного со стратегией программы**

- Оценка изменений в вашей организации для того, чтобы пересмотреть промежуточные цели результатов
- Интеграция стратегий с результатами для того, чтобы устранить барьеры на пути улучшения показателей выполнения программы
- Использование прикладного задания, чтобы исследовать особенности стратегии и цели для вашей программы

### **4:30 Перерыв**

#### *Повестка второго дня*

### **9:00 Применение критериев качества для оценки промежуточных и конечных результатов**

- Управление целями программы через применение критериев качества для результатов и стратегий
- Оценивание успеха ваших целей и стратегий путем исследования роли, которую ваши критерии играют в достижении желаемых результатов
- Распространение сообщений об эффективности модели измерения ваших целей и стратегий для того, чтобы обеспечить повторяемость успеха

### **11:00 ПОКАЖИТЕ МНЕ ЭТИ КРИТЕРИИ: Модель измерения показателей для бизнес-процессов и рентабельности**

- Исследование эффективности и результативности бизнес-процессов в вашей организации

- Разработка идеальных показателей для вашей организации, которые могут управляться и использоваться.
- Использование анализа относительных показателей (ratio analysis) для изучения характеристик для получения гарантий, что они обеспечивают вам нормальный уровень возврата вложенных инвестиций.

#### **1:00 ПОКАЖИТЕ МНЕ ЭТИ КРИТЕРИИ: Модель измерения показателей для обслуживания клиентов**

- Измерение характеристик упрощения обслуживания ваших клиентов
- Обеспечение того, чтобы все ваши критерии были полезными в использовании
- Реализация методологии

#### **4:30 Перерыв**

**СТРАНИЦА 10 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
WWW.PERFORMANCEWEB.ORG**

## **Форум и моделирование бюджетного процесса, ориентированного на результативность**

Для федеральных программ возросли трудности по связыванию стоящих перед ними целей с теми ресурсами, которые им были предоставлены. Президентская инициатива по интеграции бюджета и его исполнения призывает федеральные программы создавать такие цели, которые были бы ориентированы на результаты и могли бы быть измерены, а также обеспечить выравнивание имеющихся ресурсов с этими целями. Выпустив в 2002 году систему Инструментальные средства рейтинговой оценки программ (PART), федеральная администрация установила для федеральных программ ясные обязательства агентств по измерению характеристик и по их отчетности. Требуя измеримых результатов, целей и отчетности для предоставления ресурсов, система Инструментальных средств рейтинговой оценки программ интегрирует основные цели интеграции бюджета и его исполнения с планами выполнения работ. Приобретение навыков, позволяющих интегрировать цели программы с обоснованием оценок по бюджетным запросам, даст возможность определять и управлять результатами для вашей программы, а также организовать передачу сообщений между всеми участниками и потребителями.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий обучающий курс будет сосредоточен на разработке целей выполняемой работы и критериях ее оценки на основе применения рамочной структуры Логической модели правительственной деятельности. Рамочная структура Логической модели правительственной деятельности будет использована в качестве образца для разработки точных и сжатых

формулировок целей деятельности и критериев оценки качества для правительственных программ. Настоящая рамочная структура будет также оказывать помощь правительственным менеджерам в управлении годовыми и долгосрочными целями индивидуальных программ и в управлении соответствующими организациями. Эта рамочная структура находится в полном соответствии с критериями оценки выполнения работы, установленных Актом о результативности правительственной деятельности (GPRA), а также методическим руководством Административно-бюджетного управления в системе Инструментальных средств рейтинговой оценки программ (PART).

Организация бюджетного процесса, ориентированного на результативность  
*Десять шагов использования Логической модели*

Входные средства	Действия	Выпускаемая продукция	Промежуточные результаты Стратегии	Конечные результаты
S, FTE				

**Интеграция «Бюджет-**

**Исполнение»** .

**Затраты на единицу (Действия/Продукция)** .

Шаг 1: Разработка /Выравнивание стратегического плана (Миссия, Результаты, Стратегии)

Шаг 2: Определение выпускаемой продукции (outputs) (в соответствии с программой)

Шаг 3: Определение действий, необходимых для осуществления выпуска продукции

Шаг 4: Вычисление полных существующих затрат (прямые/косвенные для каждого вида деятельности)

Шаг 5: Установление корреляции затрат между выпуском новой продукции и достижением промежуточных результатов

Шаг 6: Достижение рентабельности посредством реструктуризации

Шаг 7: Выбор совокупности целей (пересматриваются после завершения бюджетного процесса)

Шаг 8: Реструктуризация бюджета / выравнивание

Шаг 9: Обоснование бюджета

Шаг 10: Выполнение бюджета

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Бюджетные аналитики, Менеджеры программы, Специалисты по бюджету, Руководители подразделений по бюджету и по характеристикам выполнения работы, Руководители законодательных организаций, Менеджеры налоговой сферы.

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Выравнивание вашего стратегического плана с показателями выполняемой работы для того, чтобы лучше реализовать руководящие принципы, установленные в Президентском плане действий в области управления (РМА) и в методическом руководстве Административно-бюджетного управления в системе Инструментальных средств рейтинговой оценки программ (PART)
- Возможность проведения оценки готовности и отчетности в области организационных изменений
- Реализация вашего стратегического плана, основанного на критериях результативности в вашей ежедневной деятельности с тем, чтобы достигнуть желаемых результатов.

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*3-4 мая 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P194)*

*16-17 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P223)*

*3-4 ноября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P224)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Для продвинутых слушателей и руководителей

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

## **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

### *Повестка первого дня.*

#### **9:00 Достижение результативной информации о показателях работы правительства**

- Краткий обзор ожидаемых результатов, получаемых по системе Инструментальные средства рейтинговой оценки программ (PART)
- Обзор планов оценки показателей выполнения работы в соответствии с требованиями Административно-бюджетного управления
- Ожидаемые результаты в будущей реализации системы Инструментальные средства рейтинговой оценки программ (PART)

#### **10:00 Интеграция системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ (PART) с Актом о результативности правительственной деятельности (GPRA) и с Президентским планом действий в области управления (РМА)**

- Преимущества и недостатки прежних мандатов в области измерения показателей работы правительства
- Роль Акта о результативности правительственной деятельности и Президентского плана действий в области управления руководства программами
- Интеграция и обмен сообщениями между системой Инструментальных средств рейтинговой оценки программ, Актом о результативности правительственной деятельности и Президентским планом действий в области управления

***Пошаговое применение системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ***

**11:15 Элемент первой системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ: Цели и проект программы**

- Детальный анализ вопросов, содержащихся в первой секции
- Анализ ясности установленных целей программы и миссии
- Идентификация программ, в которых установлены дублирующиеся программные цели

**1:15 Элемент второй системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ: Стратегическое планирование**

- Детальный анализ вопросов, содержащихся во второй секции
- Идентификация сильных и слабых сторон в процедурах стратегического планирования
- Анализ долгосрочных и годовых (ежегодно устанавливаемых) целей работы программы и критериев оценки качества

**2:15 Элемент третьей системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ: Управление программой**

- Детальный анализ вопросов, содержащихся в третьей секции
- Оценивание управления целями программы согласно требованиям стратегического плана
- Идентификация управляющих проблем в области руководства программой

**3:30 Элемент четвертой системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ: Результаты программы**

- Детальный анализ вопросов, содержащихся в четвертой секции
- Оценка успехов программы с позиции достижения долгосрочных целей и показателей
- Идентификация успехов программы по выполнению годовых целей работы и показателей

**4:30 Перерыв**

***Повестка второго дня***

**9:00 Создание бюджета, ориентированного на результативность выполнения работы: Десяти шаговый процесс для интеграции информации о выполняемой работе и бюджете**

- Разработка/Выравнивание со Стратегическим планом
- Определение выпускаемой продукции (outputs) (в соответствии с программой)
- Определение действий, необходимых для осуществления выпуска продукции
- Вычисление существующих полных затрат (Прямые/косвенные затраты для каждого вида деятельности)
- Установление корреляции затрат между выпуском новой продукции и достижением промежуточных результатов

- Выбор совокупности целей (эта совокупность пересматривается после завершения бюджетного процесса)
- Реструктуризация бюджета / выравнивание
- Обоснование бюджета
- Выполнение бюджета

### **1:00 Вычисление и коррелирование затрат по программе с использованием рамочной структуры оценки выполнения работы**

- Разработка долгосрочных и годовых целей работы и критериев, предназначенных для того, чтобы проводить мониторинг успехов программы
- Разработка функций, ориентированных на достижение результатов работы, которые направлены на устранение препятствий и распространяют сообщения об успехах выполнения программы
- Интеграция целей, показателей, выпускаемой продукции и проводимых действий в рамочную структуру оценки выполнения работы (performance framework) для того, чтобы проиллюстрировать достигнутые успехи

### **2:00 ПРИКЛАДНАЯ СЕССИЯ: Разработка вашей собственной системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ (PART)**

- Создание полного перечня вопросов (questionnaire) для системы Инструментальных средств рейтинговой оценки программ для вашей программы
- Разработка бизнес-решения для вашего бюджетного запроса
- Применение рамочной структуры управления выполнением работы к системе Инструментальных средств рейтинговой оценки программ

### **4:00 Перерыв**



## Оценка деятельности служащих

Успех ваших служащих во многом является отражением вашей собственной квалификации как руководителя и необходимо иметь в виду, что Президентский план действий в области управления рассматривает успехи служащего как жизненно важный признак стабильного состояния рабочей силы в организации. Для менеджеров человеческих ресурсов наиболее серьезной задачей является определение потенциальных возможностей служащих и трансформировать в завтрашних лидеров тех из них, у кого обнаруживаются такие данные. Будучи менеджером вы должны обеспечить качественное обслуживание своих внутренних клиентов (своих служащих), прежде, чем вы можете ожидать, что качественное обслуживание будет предоставлено вашим внешним клиентам. Изучите методы, которые будут делать подготовку оценок рабочей деятельности персонала быстрой и легкой и тогда ваши оценки будут являться истинным отражением показателей работы ваших служащих.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий обучающий курс будет сосредоточен на разработке методов оценки показателей рабочей деятельности служащих, которые будут выровнены с Инструкцией о Государственной службе (Civil Service Regulations) Офиса управления персоналом (Office of Personnel Management). Здесь будет рассмотрен передовой опыт, накопленный на всех уровнях правительства в Министерстве обороны (Department of Defense) и в Министерстве национальной безопасности (Department of Homeland Security).

#### **Четыре сектора для балансирования оценок служащих**

Внутренняя эффективность (результативность)	Превосходство (высшая квалификация) на рабочем месте
Результаты программы	Обслуживание клиентов

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Руководители департаментов по человеческим ресурсам, руководители департаментов по развитию служащих, специалисты департаментов по развитию служащих, менеджеры по обучению, руководители департаментов по кадровому обеспечению.

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Улучшение показателей выполнения работы служащих путем реализации эффективной системы отчетности
- Создание условий для поддержания кадровой устойчивости на основе планирования рабочей деятельности служащих, обеспечивающей достижение успехов
- Компенсация последствий предстоящей волны федеральных пенсионеров

#### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

26-27 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P225)

15-16 сентября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P226)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

#### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

##### *Повестка первого дня*

##### **9:00 Документы и тенденции по проведению оценок работы служащих**

- Краткий обзор инструкций Офиса управления персоналом по проведению оценок рабочей деятельности служащих
- Модернизация законодательства и инициативы администрации по оценкам показателей рабочей деятельности
- Брифинг на правилах и инструкциях по проведению оценок и по исправлению выявленных недостатков в выполнении работы служащими

##### **10:00 Рамочная структура оценки показателей работы служащих**

- Передовой опыт в области оценки показателей работы и усвоение уроков, накопленных на федеральном уровне, на уровне штатов и на местных уровнях
- Введение в методологию Логической модели
- Стратегии проведения выравнивания индивидуальных служащих с характеристиками выполняемой программы

##### **1:00 Установление эффективной политики и процедур по проведению оценки работы служащих**

- Создание рабочей группы и внутренних возможностей для планирования рабочей деятельности служащих
- Разработка политики и процедур для управления ресурсами исполнителей

##### **3:00 Создание целей и показателей для оценки индивидуальных служащих**

- Разработка показателей успеха для ваших служащих: стандартные общие и индивидуальные показатели
- Вовлечение менеджеров и служащих в определение целей и показателей для планирования рабочей деятельности служащих

**4:00 Перерыв***Повестка второго дня***9:00 Выравнивание показателей оценки служащих с инициативами по управлению**

- Установление связей между целями работы служащего и его профессиональным развитием
- Управление и корректировка выполняемой служащим работы, чтобы получить желаемые показатели

**10:00 Осуществление планов рабочей деятельности служащего**

- Разработка стратегии для того, чтобы эффективно управлять обучением и развитие программ обучения
- Выравнивание инициатив по обучению с целями, которые сформулированы в вашем стратегическом плане

**1:00 Оценки (рейтинги) служащих, признание достижений и обеспечение обратной связи**

- Установление правил, инструкций и процессов для оценки рейтингов служащих и для организации обратной связи
- Содействие в организации диалога и взаимодействия менеджер/служащий
- Разработка методологии для индивидуальной оценки рабочей деятельности служащего

**3:00 Решение проблем при неудовлетворительном выполнении работы служащим**

- Оказание помощи служащему и руководителю в идентификации целей и задач будущей работы
- Сообщения об ожидаемых результатах и корректировка проблем в выполнении работы
- Накопление и анализ информации о показателях рабочей деятельности

**4:00 Перерыв**

## Заключение контрактов, ориентированных на результативность

В настоящее время правительство делается все более ориентированным на получение результатов и в особенности это просматривается в способах, которыми заключаются правительственные контракты. Один из наиболее серьезных для правительственных агентств возникших вызовов является необходимость в широко масштабном внедрении услуг по приобретению, которые ориентируются на результативность своей деятельности. Однако большинство работников в области приобретения обладают недостаточным уровнем своей квалификации, не позволяющей им разрабатывать и осуществлять контракты, которые ориентируются на результативность (performance-based contracts, PBC). Предусмотренный процесс с семью шагами для разработки контрактов, ориентированных на результаты работы, позволяет упростить этот процесс и создает самый эффективный способ для достижения целей, определенных в Президентском плане действий в области управления (PMA). Кроме того, этот процесс обеспечивает новое понимание процесса определения целей, улучшает прозрачность и ответственность при заключении правительственных контрактов с точки зрения получения нужных результатов.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Обучающий курс по заключению контрактов, ориентированных на результативность выполняемой работы, основан на заключении контрактов, сосредоточенных на целях работы и использующих семи шаговую рамочную структуру, которая служит в качестве шаблона для заключаемых агентством контрактов. Логическая модель правительственной деятельности применяется для того, чтобы определять цели контракта, что позволяет упростить составление ваших документов, таких как Состав работ (Statement of Work, SOW), Состав целей (Statement of Objective, SOO) и Состав показателей оценки выполнения работы (Performance Work Statement, PWS).

#### **Разработка контракта, ориентированного на результативность работы**

##### ***Семь Шагов, использующих Логическую модель***

Шаг 1: Формирование бригады по заключению контракта.

Шаг 2: Идентификация возможностей и ожидаемых конечных результатов.

Шаг 3: Исследование решений государственного (общественного) сектора и частного сектора.

Шаг 4: Выбор критериев оценки качества работы (промежуточные результаты, выпускаемая продукция и рабочие процессы).

Шаг 5: Разработка документов «Состав целей (SOO) и Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)».

Шаг 6: Выбор подрядчиков.

Шаг 7: Мониторинг и управление показателями выполнения работы.

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Руководители департаментов по приобретению (снабжению), старшие исполнители департаментов по приобретению (снабжению), Администраторы по заключению федеральных контрактов, Администраторы по заключению контрактов со штатами, Администраторы по заключению контрактов с местными органами власти, специалисты департаментов по приобретению, менеджеры по приобретению.

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Полное выполнение новых требований Акта о реформировании услуг по приобретению (Services Acquisition Reform Act, SARA)
- Использование рамочной структуры, содержащей семь этапов, которая позволяет управлять контрактами более эффективно и результативно
- Реализация системы управления контрактами, которая использует стимулы, основанные на получении конечных результатов.

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

21-22 апреля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: C136)

14-15 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: C137)

17-18 ноября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: C138)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Шаг 1: Формирование команды**

- Проведение эталонного тестирования (или сравнительного анализа) целей контракта, задач и результатов
- Ясная идентификация и определение ролей и обязанностей всех участников контракта, включая поставщиков
- Установление связи между миссией программы и индивидуальными членами команды с заявленными целями контракта

#### **9:30 Шаг 2: Решение о первоочередности решения проблем**

- Изучение эффективности оценок текущего уровня состояния работы
- Определение ключевых компонентов, обеспечивающих успешное выполнение контракта
- Установление связи контракта с миссией и с выполняемыми задачами

**10:30 Шаг 3: Исследование решений государственного (общественного) сектора и частного сектора**

- Проведение исследований результативности и продуктивности рыночного сектора
- Улучшение разработки контракта за счет эффективного использования вклада со стороны частного сектора перед подписанием документов «Состав целей (SOO) и Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)»
- Применение опыта, накопленного коллегами из общественного сектора

**11:15 Шаг 4: Разработка документов «Состав целей (SOO) и Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)»**

- Изучение ключевых компонентов документов «Состав целей (SOO) и Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)»
- Сравнение достоинств и недостатков обоих методов (или обоих документов)
- Получения ясного представления относительно того, когда использовать документ «Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)» вместо документа «Состав целей (SOO)»

**1:15 Шаг 5: Принятие решения о том, как измерять и как управлять показателями**

- Получение навыков идентификации ключевых критериев оценки качества работы, полезных для заключения контрактов
- Установление ясных целей "конечных результатов" и целей "промежуточных результатов"
- Освоение и использование документов Состав работ (Statement of Work, SOW), Состав целей (Statement of Objective, SOO)

**2:45 Шаг 6: Выбор правильного подрядчика**

- Получение навыков интерпретации показателей предыдущих работ для того, чтобы прогнозировать будущие результаты
- Определение "наилучшей ценности" из совокупности предложенных услуг
- Оценка и разрешение потенциальных конфликтов между интересами сторон

**3:30 Шаг 7: Управление выполнением работ**

- Получение навыков по установлению ясных направлений ответственности за выполнение работы
- Наем подрядчика с соответствующей командой с тем, чтобы улучшить результаты работы
- Продолжение измерений в течение всего времени действия контракта для того, чтобы улучшить результаты

**4:30 Перерыв*****Повестка второго дня***

**9:00 Усовершенствование передового опыта заключения контрактов, ориентированных на результативность и требования со стороны Администрации**

- Рассмотрение самых последних ожиданий со стороны Администрации
- Изучение этих ожиданий применительно к заключению современных контрактов, ориентированных на результативность выполнения работы.

**10:00 Примеры заключения контрактов, ориентированных на результативность: Получение теоретических представлений**

- Выравнивание контрактов с основными целями вашего агентства и с миссией агентства
- Максимизация уровня взаимоотношений между подрядчиком и агентством
- Идентификация ключевых факторов в процессе заключения контрактов, ориентированных на результативность

**11:30 Побуждения к заключения контрактов, ориентированных на результативность: этапы, премии и вознаграждения за улучшение показателей выполняемой работы**

- Получение навыков использования различных стимулов для вознаграждения за хорошие показатели
- Определение ситуаций, когда следует использовать финансовые премии и где/как установить «планку»
- Исследование инновационных транспортных средств в качестве стимулирующих факторов

**1:15 ИЗУЧЕНИЕ ПРИМЕРОВ РЕШЕНИЙ: Лучшая практика заключения контрактов, ориентированных на результативность:**

- Исследование метода заключения контрактов, ориентированных на результативность, в качестве примера для разработки и осуществления контракта для Федерального агентства

**2:15 ПРИКЛАДНАЯ СЕССИЯ: Составление документа «Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)»**

- Получение практического опыта по вопросам, относящимся к самой трудной части процедуры заключения контрактов, ориентированных на результативность
- Применение понятий и концепции метода заключения контрактов, ориентированных на результативность, для конкретных примеров агентств
- Реализация методов для написания эффективного документа «Состав показателей оценки выполнения работы (PWS)»

**4:30 Перерыв**

## Улучшение строительства информационных технологий в бизнес-решениях

Административно-бюджетное управление недавно провело ряд изменений в своем документе Exhibit 300, который агентства разрабатывают для обоснования своих бюджетных запросов. Согласно этому документу агентствам теперь предложено представлять более точное обоснование того, как их расходы на информационные технологии будут поддерживать достижение миссий агентств. Для того, чтобы выполнять требования Административно-бюджетного управления и достигать полного финансирования ваших проектов по информационным технологиям жизненно важно и необходимо, чтобы агентство было в курсе самых последних изменений и было осведомлено о передовой практике улучшения строительства информационных технологий.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Справочная модель оценки результативности (The Performance Reference Model, PRM) является рамочной структурой для измерения показателей работы информационных технологий, которая обеспечивает общие методы измерения для проектов информационных технологий в пределах всего федерального правительства. Это позволяет агентствам улучшить управление бизнесом правительства на стратегическом уровне, обеспечивая их средствами для того, чтобы измерять показатели своего продвижения.

Справочная модель бизнеса (The Business Reference Model, BRM) предоставляет организованную, иерархическую конструкцию, предназначенную для того, чтобы описывать повседневные бизнес-операции, осуществляемые Федеральным правительством. Хотя в настоящее время существует множество моделей, позволяющих описывать деятельность организации - организационные диаграммы, диаграммы состояния и т.д. – настоящая модель представляет осуществляемый бизнес с использованием функционального подхода.

Справочная модель оценки результативности/ Справочная модель бизнеса

#### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Выравнивание (согласование) миссии и критических бизнес-результатов агентства с Направлениями бизнеса в Справочной модели бизнеса (Business Reference Model).  
Измерение результатов, получаемых клиентами.



**МИССИЯ И БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ**

- Услуги для граждан
- Поддержка доставки услуг
- Управление правительственными ресурсами

**РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ**

- Выгоды для клиентов
- Сфера действия услуг
- Графики и ответственность
- Качество услуг
- Доступность услуг

\*

Измерение прямого эффекта в повседневной деятельности и в улучшении процессов, существующих в агентстве, как двигателей в направлении достижения желаемых результатов. Используется для определения и измерения Способов доставки (Mode of Delivery), введенных в Справочной модели бизнеса.

**ПРОЦЕССЫ И ДЕЙСТВИЯ**

- |                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| • Финансы                            | • Качество                   |
| • Производительность и эффективность | • Безопасность и секретность |
| • Время цикла и графики работ        | • Менеджмент и инновации     |

Ключевые средства измерения вклада информационных технологий в достижение желаемых результатов и в расширение выпускаемой продукции

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ

**ТЕХНОЛОГИИ**

- Финансы
- Качество
- Эффективность
- Информация и данные
- Надежность и доступность
- Результативность

ДРУГИЕ  
СТАЦИОНАРНЫЕ  
АКТИВЫ

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Главные технологи, Руководители департаментов по информационным системам, Директора программ, Финансовые директора, Менеджеры проектов, Руководители бригад, Разработчики стратегий использования информационных технологий, Администраторы информационных технологий.

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Реализация системы управления, ориентированной на результативность, которая улучшает программу и одновременно уменьшает затраты на нее
- Проведение всестороннего анализа альтернатив и оценки рисков для улучшения качества обоснования вашего бюджета

- Поддержание своевременного и интенсивного изучения новых документов Административно-бюджетного управления по показателям производительности (продуктивности)

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

8-9 апреля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: T158)

6-7 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: T159)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Для продвинутых слушателей и руководителей

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Модернизация Директив Административно-бюджетного управления и их развитие**

- Президентский план действий в области управления и электронное правительство, ориентированное на потребности граждан
- Появляющиеся методические руководства, разрабатываемые Административно-бюджетным управлением
- Проблемы и беспокойства (обратная связь участников с Административно-бюджетным управлением)

#### **10:30 Разработка и реализация критериев оценки качества**

- Раскрытие важности и значения критериев оценки качества применительно к инициативам по информационным технологиям
- Использование критериев оценки качества для оценки правительственных информационных технологий
- Разработка критерии оценки качества, позволяющих провести выравнивание целей информационных технологий со стратегической миссией вашего агентства на основе использования Справочной модели оценки результативности (The Performance Reference Model, PRM)

#### **1:00 «Десять лучших» путей значительного улучшения качества представляемого вами документа Exhibit 300 (Часть 1)**

- Идентификация и использование ВСЕХ подходящих (релевантных) методических руководств и инструкций
- Разработка качественных ответов на "жесткие" вопросы
- Ответы для тех областей субъектов, которые пересекаются во многих секциях, например, обеспечение безопасности
- Использование доступной и многократно используемой документации, чтобы полностью выполнить документ Exhibit 300

- Обнаружение всех "брешей" между критериями оценки качества и документом Exhibit 300 и поиски решений по разработке качественного ответа по закрытию этих "брешей"

### **2:30 «Десять лучших» путей значительного улучшения качества представляемого вами документа Exhibit 300 (Часть 2)**

- Применение техники управления проектами для завершения документа Exhibit 300
- Интеграция процессов, представленных в документе Exhibit 300 в процессы управления жизненным циклом вашего агентства
- Идентификация ключевых секций, где возможно и целесообразно применение "корпоративных стандартов"
- Установление роли информационных технологий в процессах, представленных в документе Exhibit 300

### **4:00 Перерыв**

Неофициальная сессия вопросов и ответов до 5:00

### ***Повестка второго дня***

#### **9:00 Анализ альтернатив и финансовые расчеты**

- Идентификация стандартов, которые облегчают выполнение расчетов
- Разработка моделей стоимости для трех требуемых альтернатив

#### **10:00 Описание и обоснование инвестиций**

- Применение опыта прошлых уроков разработок документа Exhibit 300 с тем, чтобы улучшить технические и качественные аспекты этого раздела
- Идентификация ключевых принципов "must-do" и "should-do" ("должен делать" и "будет сделано")
- Идентификация исходных документов, которые могут оказать помощь при разработке этих разделов

#### **11:00 Президентский план действий в области управления (РМА)**

- Изучение фундаментальных понятий и концепции исполнения Президентского плана действий в области управления (РМА)
- Использование принципов Президентского плана действий в области управления (РМА) для улучшения ваших бизнес-решений в других областях деятельности агентства
- Идентификация документов Административно-бюджетного управления и исследование соответствующих Web-сайтов для получения помощи в выравнивании ваших инвестиций со стратегией и с критериями

#### **1:00 Эффективное руководство проектом**

- Идентификация ключевых принципов руководства проектами с тем, чтобы создать проектную группу с учетом этих принципов
- Идентификация ключевых решений, которые будут сделаны в разделах I.D. и I.H Циркуляра А 11 Административно-бюджетного управления

- Использование подхода управления проектом с тем, чтобы обеспечить завершение проекта

### **2:15 Инвентаризация рисков**

- Использование подхода руководства проектом с тем, чтобы провести инвентаризацию рисков
- Идентификация дополнительных факторов риска и проведение операций по управлению рисками.
- Изучение единой таксономии для того, чтобы установить связь между результатами (outcomes), выпускаемой продукцией (outputs), принятыми допущениями (или предположениями), рисками и критериями

### **3:00 Стратегия приобретения**

- Изучение основных принципов заключения контрактов, ориентированных на результативность работы
- Изучение основных принципов документа Состав работ (Statement of Work, SOW), ориентированных на результативность производственной деятельности
- Применение этих основных принципов для завершения раздела I.G. Циркуляра А 11 Административно-бюджетного управления

### **3:45 Изучение Части II (Part II)**

- Разработка ответа на секцию Архитектура Предприятия
- Использование Специальной публикации 800-26 NIST (Национального института стандартов и технологии), чтобы удовлетворить требованиям документов FISMA и Exhibit 300
- Адресация требований Акта о результативности правительственной деятельности (GPRA) по качеству данных, по обеспечению секретности и по управлению отчетами

### **4:45 Перерыв**

Неофициальная сессия вопросов и ответов до 5:30

## Аудит и улучшение показателей работы информационных систем

Эффективное управление выполнением работы не только подразумевает ясность в целях работы и в критериях оценки, но также и в качестве поддерживающей информации. При разработке эффективных критериев оценки выполнения работы необходимо обеспечить, чтобы система предусматривала возможность проведения оценок аргументированности (обоснованности) и надежности нашей информации о показателях выполняемой работы. Поэтому необходимо приобретение определенных навыков по созданию хорошо отлаженной системы измерения показателей о работе информационных систем, которая позволяла бы всем менеджерам, использующим эту информацию, получать помощь для принятия правильных управляющих решений.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий обучающий курс будет сосредоточен на одиннадцати ключевых аспектах качества информации о показателях выполнения работы и гарантирует, что рамочные структуры измерения показателей, например, Логическая модель, разрабатываются, чтобы учитывать все ключевые аспекты. Эта рамочная структура будет помогать правительственным менеджерам не только в процессе создания целей выполняемой работы, но также в установлении критериев для определения качества и достоверности информации, относящейся к показателям выполнения работы в рамках правительственных программ.

### **Одиннадцать Ключевых аспектов качества информации о выполнении работы**

1. Валидация: Степень, с которой данные отражают фактические характеристики (результаты! – outcome!) программы (ПРИМЕЧАНИЕ: требуется установить ясные связи между промежуточными результатами и результатами программы)
2. Полезность: Релевантность по отношению к управляющим решениям
3. Надежность: “Разумная точность” данных
4. Последовательность: Данные собраны непротиворечивыми способами, исходя из общепринятых определений и средств сбора
5. Статистическая значимость: Соответствующие данные отражают целевых адресатов и являются достаточно представительными выборками для анализируемых областей
6. Своевременность: Данные могут быть использованы для того, чтобы обеспечить своевременное управление программой и внесение необходимых изменений

7. Прозрачность: Источники данных, стандарты и методологии, используемые для проведения анализа являются ясными
8. Целостность: Данные не подвергаются непредусмотренным изменениям (преднамеренным или каким либо иным!)
9. Рентабельность: Затраты, связанные со сбором данных (как финансовые, так и в виде времени для всех участников) находятся в разумных пределах
10. Безопасность: Данные размещены и используются соответствующими способами, с выполнением требований по соблюдению секретности и сохранности персональной (чувствительной) информации в течение всего периода времени.
11. Возможность перепроверки данных: Возможно проведение независимых оценок, которые подтверждают результаты, представляемые в первоначальных отчетах

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Специалисты по проведению измерений показателей выполнения работы, Программные аналитики, Специалисты по бюджетным процессам, Аудиторы, Менеджеры программ

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Интеграция разработки процессов измерения показателей выполнения работы со стандартами качества данных
- Улучшение стандартизации данных, возможности проведения валидации и верификации в правительственных программах
- Проектирование критериев оценки качества работы, которые менеджеры могут использовать для того, чтобы управлять принятием управляющих решений и содействовать росту прозрачности и улучшению отчетности

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

9-10 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P227)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

*Повестка первого дня*

**9:00** Создание надежных, своевременных и полезных Систем измерения показателей выполнения работы в правительстве

- Разработка системы измерения показателей выполнения работы, которая учитывает цели, критерии оценки качества и ключевую продукцию (output)
- Распространение сообщений об основных необходимых шагах, которые будут гарантировать требуемое качество данных

**10:00 Проектирование и распространение критериев оценки качества работы, которые управляющие и менеджеры могут практически использовать**

- Модернизация новых данных в руководящих стандартах по качеству, выпущенных Административно-бюджетным управлением
- Оценка соответствия измеряемых показателей выполнения работы данным о совокупных затратах, своевременности предоставления информации и характеристикам качества источников данных

**11:15 Стандарты по проведению валидации, верификации и оценки качества данных для информационных систем оценки правительственной деятельности**

- Изучение опыта и уроков по тому, как данные отражают результаты работы выполняемых программ
- Преимущества от разработки методологий использования данных и методов аудита для улучшения системы показателей выполнения работы

**1:15 Стандартизация данных между менеджерами программ: установление общих показателей, стандартных определений и сообщений (отчетов)**

- Сбор, категоризация и отчетность относительно информации о выполнении работы
- Ревизия и поиск несогласованностей в информации о выполнении работы
- Приверженность стандартам надежности и релевантности информации

**2:45 Исследование качества источников данных, оценка затрат и преимуществ от индивидуальных измерений.**

- Определение показателей, используемых в управляющих решениях
- Оценка сбора данных, отчетности и определение затрат
- Исследование качества источников данных

**3:45 Сессия по партнерству: взаимоотношения менеджера - ревизора и акционеров (всех участвующих сторон) с целью улучшить использование и качество выполняемой работы**

- Установление взаимовыгодных отношений между ревизорами (аудиторами) и менеджерами
- Определение стратегии улучшения качества работы партнеров по программам с тем, чтобы иметь точные и полезные отчеты о показателях выполнения работы

**4:45 Перерыв**

*Повестка второго дня*

**9:00 Создание исчерпывающе зрелой модели для показателей выполнения работы**

- Установление порогового уровня качества для информации относительно выполнения работы
- Рационализация совокупности критериев оценки качества работы
- Использование измерений в качестве двигателя для развертывания процессов изменений в правительстве

**10:00 Передовой опыт по осуществлению рекомендаций методического руководства Административно-бюджетного управления по качеству данных**

- Использование подхода моделей и адресация проблем, относящихся к качеству данных
- Улучшение системы качества данных, совместимой с методическим руководством Административно-бюджетного управления по качеству данных

**11:00 Связи с технологиями: использование Web-сайтов, географических информационных систем и других технологий для улучшения системы отчетности о показателях выполнения работы**

- Интеграция системы информации о показателях выполнения работы с географическими информационными системами
- Создание онлайн-овых и электронных методов для проведения отслеживания показателей и создания отчетов

**1:00 Анализ примера (Case Study): Система измерения, которая используется как двигатель для принятия решений**

- Создание систем отчетности, которые помогают в процессах принятия управляющих решений
- Интеграция критериев оценки качества и стратегий информационных технологий в качестве двигателя для управления сообщениями данных и отчетностью

**2:00 Прикладная рабочая группа (Workshop): Создание непротиворечивых критериев оценки качества работы со стандартами качества данных и их аудита**

- Выравнивание целей выполняемой работы и показателей с системами данных, применяемых в агентстве.
- Проведение валидации в стратегических проектах вашей системы
- Включение стандартов данных в стратегическую архитектуру вашей системы измерения показателей выполнения работы

**4:45 Перерыв**



## Оценивание и анализ программ

Для менеджеров правительственных программ, которые несут ответственность за результаты программы, непрерывно возрастает важность того, чтобы менеджеры программ и специалисты по оценке показателей устанавливали связи между целями программы, выпускаемой продукцией и соответствующими критериями, используя их в качестве индикатора достижения успеха. Процедуры оценивания и анализа программ идентифицирует эти причины и эффект от взаимоотношения между управлением программой, ее осуществлением, исследованием уровней достижения целей программы и показателями, которые являются двигателем для выполнения работы. Правительственные менеджеры будут приобретать навыки, необходимые для того, чтобы создать для организации эффективный проект, позволяющий управлять результатами и распространять их.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий курс будет использовать Логическую модель правительственной деятельности (Government Performance Logic Model) в качестве рамочной управляющей структуры для того, чтобы установить цели выполняемой работы, выпускаемую продукцию (outputs), проводимые действия и интегрировать их с критериями оценки качества работы для поддержки распространения успехов и решения проблем, связанных с осуществлением программы. Эта методология будет позволять менеджерам проводить дискуссии и обсуждения со служащими и всеми заинтересованными сторонами с использованием услуг обратной связи, а также выделять цели и показатели для каждого бюджетного года. Менеджеры, кроме того, получают стратегию того, как эффективно распространять результаты и использовать обратную связь от проведенных оценок с тем, чтобы улучшить управление программой.

### **Десять шагов для проведения успешного оценивания и анализа программ**

Шаг 1: Определение масштабов оценивания

Шаг 2: Проведение обсуждений с менеджерами программ и с остальными заинтересованными участниками

Шаг 3: Разработка логической модели, которая отображает все существующие действия,

выпускаемую продукцию (outputs) и результаты (outcomes)

Шаг 4: Проведение оценок существующих критериев оценки качества работы

Шаг 5: Определение качества существующих и новых данных о выполнении работы

Шаг 6: Оценивание новых данных о выполнении работы

Шаг 7: Оценивание причинных связей между запрограммированными и измеренными результатами

Шаг 8: Оценивание внешнего окружения (ландшафта) проблемы

Шаг 9: Оценивание эффективности средств внутреннего управления

Шаг 10: Разработка отчета по проведенному оцениванию и формулирование следующих шагов

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Менеджеры программ, Специалисты по оцениванию программ, Специалисты по измерению показателей выполнения работы и по анализу, Директора по стратегическим коммуникациям, Директора по стратегическому планированию

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Создание системы оценки показателей выполнения работы, позволяющей оценить качество выполнения программы и направление работ
- Определение причин и следствий целей работы, выпускаемой продукции и критериев оценки качества работы
- Распространение сообщений об успехах и проблемах при оценках и при анализе программ и создание побудительных мотивов к проведению изменений для служащих, руководителей и клиентов

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*11-12 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P228)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Тенденции и методологии в оценках и в анализе программ**

- Изучение законодательных и исполнительных инициатив по оценкам программ
- Исследование новых инструментальных средств и методов, используемых при проведении оценок программ

#### **10:00 Шаг 1: Определение масштабов оценивания**

- Идентификация ожиданий и потребностей разработчиков политики (policy makers)
- Проведение оценки действий и затрат по каталогизации программы

#### **10:30 Шаг 2: Проведение обсуждений с менеджерами программ и с остальными заинтересованными участниками**

- Идентификация ключевых внутренних служащих и внешних заинтересованных сторон
- Формирование запросов на исходные средства и анализ точек зрения со стороны менеджеров и остальных заинтересованных участников

**11:15 Шаг 3: Разработка логической модели, которая отображает все существующие действия, выпускаемую продукцию (outputs) и результаты (outcomes)**

- Создание рамочной управляющей структуры для оценки выполняемой работы с тем, чтобы выделить ежегодные цели программы и ее долгосрочные цели
- Выравнивание существующих действий по программе и выпускаемой продукции с установленными целями

**1:15 Шаг 4: Проведение оценок существующих критериев оценки качества работы**

- Идентификация ориентированных на результаты критериев оценки качества работы, которые обеспечат возможность распространения сообщений о целях программы, о выпускаемой продукции и о рабочей нагрузке
- Оценка того, какие из критериев оценки качества работы не попадают в пределы созданной рамочной управляющей структуры для оценки показателей выполняемой работы

**2:30 Шаг 5: Определение качества существующих и новых данных о выполнении работы**

- Обеспечение того, чтобы цели выполнения работы и показатели удовлетворяли требованиям методических рекомендаций Административно-бюджетного управления
- Разработка системы данных, которая поддерживает перекрывающиеся данные о показателях выполнения работы

**3:30 Шаг 6: Оценивание новых данных о выполнении работы**

- Оценка доступности (availability) и применимости (applicability) данных о показателях выполнения работы
- Оценка процесса сбора данных о показателях выполнения работы, а также о надежности и о правдоподобности (credibility) этих данных
- Оценка затрат на получение новых данных о показателях выполнения работы

**4:15 Перерыв**

*Повестка второго дня*

**9:00 Шаг 7: Оценивание причинных связей между запрограммированными и измеренными результатами**

- Выделение причин и следствий в отношениях между стратегическими целями, планами и отчетными сообщениями

- Определение наиболее существенных ролей в целях выполнения работ по программе и проведение измерений с тем, чтобы получить обратную связь для улучшения показателей работы

#### **10:00 Шаг 8: Оценивание внешнего окружения (ландшафта) проблемы**

- Оценка внешних факторов, которые оказывают влияние на операции программы
- Проведение анализа рисков появления возможных ловушек и неверных решений, с которыми может столкнуться программа из-за внешних факторов и появившихся внутренних запросов

#### **11:15 Шаг 9: Оценивание эффективности средств внутреннего управления**

- Использование SWOT-анализа с тем, чтобы идентифицировать существующие сильные и слабые стороны.  
*Примечание переводчика: SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities, threats - сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) помогает структурировать и стимулировать усилия по планированию стратегии.*
- Проведение аудита существующей культуры служащих и менеджмента с позиции идентификации их сопротивления или стремления к проведению изменений

#### **1:15 Шаг 10: Разработка отчета по проведенному оцениванию и формулирование следующих шагов**

- Оценка заключительного воздействия проведенного оценивания программы и подготовка последующих шагов по анализу для менеджеров программ, чтобы распространить сообщения о принятых решениях
- Идентификация ключевых компонентов выполняемой программы, которые необходимо пересмотреть или создать заново, чтобы улучшить общие показатели работы программы

#### **2:30 Анализ примера (Case Study): Изучение лучшей практики реализации и исполнения десяти шагового процесса оценивания**

- Изучение уроков по применению, выполнению и распространению сообщений относительно десяти шагов по оцениванию программы

#### **3:30 Создание отчета о проведенных оценках, предназначенного для всех заинтересованных участников**

- Разработка сообщения о показателях выполнения работы и об изменениях стратегии управления и распространение информации об достигнутых успехах и возникших проблемах

#### **4:15 Перерыв**

## Калькуляция себестоимости по объему хозяйственной деятельности /учет административных издержек

Поскольку одной из главных задач агентств является обеспечение связи между ресурсами и результатами, все большее значение и важность приобретает необходимость расчета (или калькуляции) полной стоимости предоставления правительственных услуг. Благодаря широкому использованию критериев оценки качества работы, наличию данных о стоимости и существованию рамочной управляющей структуры для оценки характеристик выполнения работы, агентства получают возможность принимать организационные и управляющие решения, которые базируются на стоимости и на величине воздействия предоставляемых услуг. Через анализ и модернизацию стандартов организационного учета и обязательств по измерению показателей выполнения работы менеджеры приобретут навыки, необходимые для того, чтобы принимать важные решения относительно стоимости выполняемых операций и обеспечения рационального управления программой.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий обучающий курс будет сосредотачиваться на обеспечении менеджеров такой стратегией, которая будет им необходима для разработки целей и критериев выполнения работы, а также увязывать затраты и распределение ресурсов, требуемые для достижения этих целей. Используя Логическую модель правительственной деятельности в качестве управляющей структуры, менеджеры могут использовать калькуляцию себестоимости деятельности и управления как один из важных аспектов организационных расходов, чтобы интегрировать распределение ресурсов, вплоть до получения конечных результатов. Полученные навыки помогут сформировать компетентных менеджеров на уровне требований федеральных стандартов учета, а также специалистов в области финансового управления и оценки затрат организации.

*Совместное использование методологий ABC/M  
Activity-Based Costing/Activity-Based Management*

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Финансовые Директора и Заместители Финансовых Директоров, Бухгалтеры и Финансовые Аналитики, Специалисты по измерениям показателей выполняемой работы, Специалисты по бюджету, Менеджеры программ

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Обеспечивается полное соответствие с самыми последними стандартами по оценкам характеристик выполнения работы, выпущенными Административно-бюджетным управлением и интеграция обязательств по оценке показателей выполнения работы с текущими стандартами по учету затрат, включая Общепринятые принципы и правила бухгалтерского учета в США (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) и требования Консультативного федерального совета по стандартам бухгалтерского учета (Federal Accounting Standards Advisory Board, FASAB)
- Изучение опыта передовых стратегий в части того, как наиболее полно выровнять ваши затраты с деятельностью вашей организации и с управлением этой деятельностью
- Измерение эффективности вашей организации на основе разработки критериев оценки качества работы, которые иллюстрируют наличие связей между вашими действиями, стратегией и получаемыми вами конечными результатами.

#### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*22-23 марта 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P228)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

#### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

##### *Повестка первого дня*

##### **9:00 Интегрирование систем бюджета, бухгалтерского учета и оценки показателей выполнения работы**

- Проведение модернизации в области интеграции бюджета и выполняемой работы быстро увеличивается, причем в масштабах всего федерального правительства
- Ознакомление с вопросами того, каким образом бюджетные затраты могут быть согласованы с программами и с их целями работы

##### **9:45 Достижение финансового учета по полной стоимости (Full-Cost Accounting) в правительстве**

- Овладение концептуальными основами рамочной структуры и техническим пониманием методов, которые обеспечивают успешную и полностью релевантную реальности работу по оценкам затрат.
- Уяснение гибкости, предоставляемой стандартами финансового учета и овладение методами извлечения максимальной выгоды из этой гибкости
- Изучение вопросов того, каким образом провести конвергирование (объединение) затрат (или стоимости) и данных о показателях выполнения работы для того, чтобы обеспечить наилучшую отчетность

##### **10:30 Разработка информации о стоимости (или о затратах) для внешней отчетности**

- Интеграция согласованных стандартов, которые гарантируют, что ваша модель стоимости удовлетворяет всем требованиям об отчетности, которые предусмотрены в документах по учету затрат, в частности, в таких как «Общепринятые принципы и правила бухгалтерского учета в США» (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) и требования «Консультативного федерального совета по стандартам бухгалтерского учета» (Federal Accounting Standards Advisory Board, FASAB)
- Использование методов передовой практики для того, чтобы удачно пройти контрольное обследование
- Реализация наиболее успешных методов, относящихся к информационным системам оценки стоимости (или затрат) для внутреннего управления и для распространения внешних сообщений

### **11:30 Появляющиеся направления Финансового управления Правительства США (United States General Accounting Office, GAO) в практике управления стоимостью**

- Изучение инновационных стратегий и передового опыта, которые могут быть представлены для исследования специалистами Конгресса США
- Разработка эффективного плана для успешного управления аудитом со стороны Финансового управления Правительства США (GAO)
- Обсуждение проблем по определению показателей выполнения миссии, встающих перед аудиторами и менеджерами

### **1:30 Использование управления затратами (стоимостью) для поддержки информирования, внутреннего управления и для управления принятием решений**

- Изучение обзоров, произведенных после того, как действия осуществлены с позиции управления изменениями
- Стимулирование непрерывных инициатив по проведению усовершенствований

### **3:15 Принятие Вашей рамочной структуры для проведения измерений стоимости и распределения ресурсов**

- Определение роли измерения затрат (или стоимости) в процессе управления стоимостью
- Изучение механизмов (методов) распределения (ресурсов)
- Определение целей измерения стоимости (затрат)

### **4:30 Перерыв**

#### ***Повестка второго дня***

9:00 Проведение анализа и управление источниками затрат

- Выбор правильных источников затрат
- Анализ источников затрат: определение рационального соотношения уровень затрат-усилия

**10:15 Навигация обычных ловушек появления затрат: избежание просчетов в оценке затрат**

- Изучение проблем распределения: выбор между пошаговым спуском, обратной или прямой зависимостями.
- Определение и попытки избежать ловушек, связанных с ошибками завышения стоимости
- Определение и попытки избежать ловушек, связанных с ошибками занижения стоимости

**1:00 Победа в войне со стоимостью: изучение примеров решений по управлению затратами на инсталляции пилотной программы в армии США**

- Обзор уроков по преодолению возникавших барьеров для выполнения программы и по достигнутым успехам
- Определение затрат на осуществление критических миссий

**4:00 Перерыв**



## Планирование капиталовложений в информационные технологии

Планирование капиталовложений в информационные технологии и инвестиционное управление являются краеугольными камнями управления работой информационных технологий в деятельности правительства. Настоящий обучающий курс будет обеспечивать развитую методологию, которая позволяет создавать эффективные планы капиталовложений в информационные технологии, гарантируя при этом, что ваш проект по информационным технологиям является хорошо спланированным, хорошо финансируемым, хорошо осуществляемым и использующим ясные стратегии инвестирования. У Вас появляется возможность формировать серьезные бизнес-решения для Вашего проекта информационных технологий, которые будут полностью выровнены с миссией вашего агентства и которые будут полностью интегрировать информационные технологии в качестве фундаментальной основы, поддерживающей стратегические планы вашего агентства с позиции пересечения целей агентства и его миссии.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящая рамочная структура Управления инвестициями в информационные технологии (Information Technology Investment Management, ITIM), разработанная Финансовым управлением Правительства США (United States General Accounting Office, GAO), использует методологию, опирающуюся из ключевые действия, которые способствуют постоянному повышению стадий зрелости. В этом обучающем курсе Вы узнаете, как следует создавать планы капиталовложений, как управлять инвестиционным портфелем информационных технологий и как построить эффективное бизнес-решение для ваших потребностей в информационных технологиях. Эти процессы обеспечивают путь для энергичного развития программы Управления инвестициями в информационные технологии на предприятии на основе применения передового и успешного опыта управления инвестициями. Рамочная структура управления инвестициями охватывает пять стадий зрелости. Каждая стадия строится на основе нижестоящей и улучшает возможности организации по управлению ИТ-инвестициями. По мере нарастания стадий происходит изменение фокуса от проектной направленности к ориентации на стратегию и деятельность предприятия.

#### **Пять стадий зрелости в модели управления инвестициями в информационные технологии**

Стадия зрелости	Описание стадии
Стадия 1 зрелости в	Существует недостаточный уровень понимания процессов и

модели управления: создание понимания и осведомленности об инвестициях в ИТ	методов управления инвестициями. Применяемые на практике процессы управления ИТ являются специально созданными, проектно-ориентированными и характеризуются широким диапазоном изменения показателей эффективности достигаемых результатов.
Стадия 2 зрелости в модели управления: Формирование инвестиционного фундамента	Начинают реализовываться повторно используемые методы инвестиционного управления и формируются их ключевые возможности .
Стадия 3 зрелости в модели управления: разработка законченного инвестиционного портфеля	Выбран исчерпывающий портфель инвестиций в информационные технологии и методы его управления, включая увязывание целей организации и стратегии их достижения с получаемыми преимуществами и критериями риска.
Стадия 4 зрелости в модели управления: улучшение инвестиционных процессов	Процессы техники оценки эффективности инвестиций сосредотачиваются на улучшении характеристик и качества управления инвестиционным портфелем организации.
Стадия 5 зрелости в модели управления: использование ИТ для достижения стратегических результатов	Инвестиционный мониторинг и методы управления на основе использования ИТ распространяются на то, чтобы поддержать и сформировать стратегические результаты бизнеса организации.

Источник: Финансовое управление Правительства США (GAO)

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Главные технологи, Директора подразделений информационных систем, Директора программ, Финансовые директора, Менеджеры проектов, Руководители групп, Разработчики стратегии развития информационных технологий, Администраторы по информационным технологиям

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Разработаны методы для того, чтобы усилить воздействие ваших инвестиций в информационные технологии на достижение стратегических бизнес-результатов
- Понимание значение эффективных бизнес-решений по информационным технологиям и той роли, которую играют в этом инвестиции в информационные технологии и управление портфелем инвестиций в информационные технологии
- Ознакомление с дисциплинами, которые являются необходимыми для эффективного планирования капитальных вложений в информационные технологии

**СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

26-27 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: T162)

1-2 ноября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: T163)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

**РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА***Повестка первого дня***9:00 Обязательства и методические руководства по планированию капиталовложений в информационные технологии**

- Модернизации в соответствии с Актом об электронном правительстве от 2002 года (2002 E-Government Act)
- Изучение требований Акта Clinger-Cohen и Циркуляров А-130, А-11 Административно-бюджетного управления, а также процессов подготовки документов Exhibit 300 и Exhibit 53

**10:30 Рамочная структура: Модель зрелости правительственных технологий для проведения инвестиций в информационные технологии и управления проектом**

- Изучение рамочной структуры Финансового управления Правительства США (United States General Accounting Office, GAO) и ознакомление с ее новыми модификациями
- Освоение вопросов, относящихся к тому, как эта рамочная структура обеспечивает ясность структуры для проведения оценок планирования капиталовложений в информационные технологии
- Изучение вопросов, связанных с применением данной рамочной структуры, ее использованием для проведения сравнительного анализа, а также вопросов продвижения по стадиям зрелости и осуществления лучшей практики

***Управление инвестициями в информационные технологии (Information Technology Investment Management, ITIM): пошаговое прохождение по стадиям*****1:00 Стадия один: создание понимания и осведомленности об инвестициях в информационные технологии**

- Определение стратегических элементов и методы реализации
- Формулирование требований для обоснования предложений
- Проведение анализа рисков и выбор показателей, определяющих достижение успеха

**2:15 Стадия два: Формирование инвестиционного фундамента**

- Определение границ действия инвестиций в информационные технологии, организация механизмов надзора и прослеживание состояния активов
- Исследование потребностей бизнеса для проекта информационных технологий

### **3:15 Стадия три: разработка законченного инвестиционного портфеля**

- Использование Системы портфелей инвестиций в информационные технологии (Information Technology Investment Portfolio System, ITIPS)
- Учреждение органов власти и совета по выравниванию инвестиций в информационные технологии
- Разработка планов относительно приобретения технологий и развития архитектуры

### **4:30 Перерыв**

#### *Повестка второго дня*

### **9:00 Стадия четыре: улучшение инвестиционных процессов**

- Проведение пост реализационных (post-implementation reviews) обзоров и получение обратной связи
- Обеспечение оценивания и улучшения характеристик портфеля
- Применение системы и технологии непрерывного управления

### **10:30 Стадия пять: использование информационных технологий для достижения стратегических результатов**

- Обеспечение сравнительного анализа инвестиционных процессов
- Осуществление изменений стратегии бизнеса на основе использования информационных технологий в качестве двигателя таких изменений
- Достижение стратегии, полностью ориентированной на использовании информационных технологий

### **1:00 Планирование капиталовложений в информационные технологии: какие измерения должны быть сделаны**

- Определение критериев для разработки портфеля инвестиций
- Установление процедур управления показателями выполнения портфеля инвестиций
- Поиск инструментальных средств и методов для поддержания точного выполнения критериев качества

### **3:00 ИЗУЧЕНИЕ ПРИМЕРОВ: Планирование капиталовложений в информационные технологии**

- Восприятие стратегии и передового опыта от федеральных агентств, которые используют в своей деятельности рамочную структуру Управления инвестициями в информационные технологии (Information Technology Investment Management, ITIM)

### **4:30 Перерыв**

*“Следует использовать дисциплинированное планирование капитальных вложений и процессов инвестиционного управления для того, чтобы приобретать, использовать, обслуживать и избавляться от информационных технологий.”*

Циркуляр А-11 Административно-бюджетного управления

СТРАНИЦА 18 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## Руководство и управление изменениями

Правительственные агентства знают, что в современном изменяющемся мире для того, чтобы преуспеть, требуется больше, чем только хорошее управление и применение эффективных технологий. Ключевым фактором для достижения успеха сегодня является возможность мобилизации ваших людей, наличие общедоступного видения и четкой ответственности, умение действовать быстро, энергично извлекать преимущества и поддерживать свою конкурентоспособность. Возможности по руководству и управлению изменениями являются основными навыками, которыми должен обладать успешно действующий менеджер. Самая главная цель настоящей программы обучения состоит в том, чтобы дать своим слушателям понятия и концепции и ознакомить их с инструментальными средствами, которые необходимы для того, чтобы руководить и осуществлять в масштабах всей вашей организации планирование и проведение изменений. В данном курсе изучаются факторы, которые способствуют повышению эффективности вашего руководства, а также изучаются характеристики и стиль вашего руководства.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий курс обучения сосредотачивается на разработке стратегий руководства и проведения измерений на основе квалификатора Ядра исполнительного руководства, разработанного Офисом управления персоналом (Executive Core Leadership OPM), используемого в качестве шаблона для того, чтобы осуществлять руководство изменениями в правительстве. На основе применения рамочной структуры из шести шагов правительственные менеджеры получают эффективные возможности для продвижения показателей выполнения работы и усиления ответственности в своих организациях.

### Планирование и управление изменениями

Планирование	Планирование действий	Проведение аудита культуры в организации	Проведение стратегических оценок	
--------------	-----------------------	--	----------------------------------	--

	Текущее состояние организации	Переходная фаза	Желаемое состояние	Оценка характеристик
--	-------------------------------	-----------------	--------------------	----------------------

Реализация	Официальное извещение о проводимых изменениях	Проведение корректировочных действий	Институализация достигнутого состояния	
------------	---	--------------------------------------	--	--

#### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Директора департаментов по человеческим ресурсам, Менеджеры по обучению, Директора департаментов по укомплектованию персоналом, Менеджеры прикладных областей (Diversity Manager), Специалисты департаментов по человеческим ресурсам, Менеджеры программ.

#### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Понимание того, каким образом вырастить и построить руководство (изменениями)
- Проведение оценок организационной культуры для того, чтобы гарантировать достаточный уровень готовности для восприятия новых планов осуществления выполнения вашей работы
- Управление процессами проведения изменений в вашей организации

#### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*13-14 апреля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P232)*

*30 июня-Июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P233)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Для начинающих слушателей (низшее звено)

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

#### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Шаг первый: Развертывание подготовки к изменениям**

- Идентификация и интеграция ключевых вопросов (проблем), затрагивающих организацию
- Осуществление руководства и мотивация менеджеров в вопросах инкорпорации видения
- Обеспечение открытости для проведения изменений и получения новой информации

#### **10:00 Шаг второй: Подготовка людей к предстоящим изменениям**

- Вдохновение, мотивирование и развитие интереса у других сотрудников к достижению целей предстоящих изменений
- Разработка эффективной системы управления выполнением работы
- Осуществление программы создания разнообразия культур (производственной деятельности)

#### **11:00 Шаг третий: управляемость результатами**

- Осознание связей между компетенцией администрации и потребностями миссии
- Формулирование стратегических планов по оценке выполнимости программы
- Формирование и введение стандартов программы

#### **1:00 Шаг четвертый: подготовительные мероприятия в сфере бизнеса (Business Acumen)**

- Оценивание потребностей в укомплектовании персоналом, исходя из организационных целей
- Установление порядка использования внутреннего контроля для финансовых систем
- Интеграция и координация операций в сфере логистики

#### **2:00 Шаг пятый: посторенние коалиций**

- Разработка и расширение альянсов с внешними группами
- Установление и поддержка рабочих отношений с внутренними подразделениями организации

#### **3:00 Шаг шестой: коммуникации и связь**

- Облегчение открытого обмена идеями
- Разработка планов, направленных на отражение позиции и принципов работы своей организации ясными, убедительными и организованными способами

#### **4:00 Перерыв**

### *Повестка второго дня*

#### **9:00 Управление изменениями в правительстве**

- Рамочные структуры, которые являются необходимыми для того, чтобы управлять проведением изменений в вашей организации
- Осознание организационной культуры и ее восприятие для проведения изменений

#### **10:00 Оценка внутреннего и внешнего сопротивления проведению изменений**

- Оценка потребности в проведении изменений по результатам исследования стадий трансформации организации
- Оценка рисков и определение критических элементов процесса изменений
- Обеспечение гарантий того, что ваша организация может провести изменения, предусматривая возможности восстановления в системе индивидуальных функций (individual resilience)

#### **11:00 Разработка стратегии управления изменениями: руководящие принципы (инициативы) для отдельных служащих, групп и организации в целом**

- Утверждение стратегии для проведения полных инвестиций в инициативы по осуществлению изменений
- Определение потенциала и скорости проведения изменений
- Обеспечение позитивных элементов в процессах проводимых изменений для того, чтобы обеспечить развертывание будущих инициатив по изменениям

#### **1:00 Роль эффективных внутренних и внешних коммуникаций в проведении изменений**

- Исследование того, каким образом лучше всего передать информацию относительно управления инициативами по проведению изменений вашему внутреннему персоналу служащих, внешним заинтересованным участникам и налогоплательщикам

#### **2:00 Оценка запросов со стороны организации и выполняемой работы: непрерывные оценки процессов принятия решений и инициатив по проведению изменений**

- Установление ежеквартальных обзоров, посвященных проведению переоценок показателей выполнения работы и степени выполнения стратегического плана
- Продолжение непрерывных внутренних и внешних коммуникаций для распространения ключевых сообщений относительно выполнения проекта по осуществляемым изменениям

#### **3:00 ИЗУЧЕНИЕ ПРИМЕРОВ: Подготовка лидеров по проведению изменений**

- Ознакомление с тем, каким образом можно использовать программы поддержки подготовки лидеров по проведению изменений, чтобы компенсировать недостаточность институциональных знаний, а также идентифицировать будущих лидеров проведения изменений

#### **4:00 Перерыв**

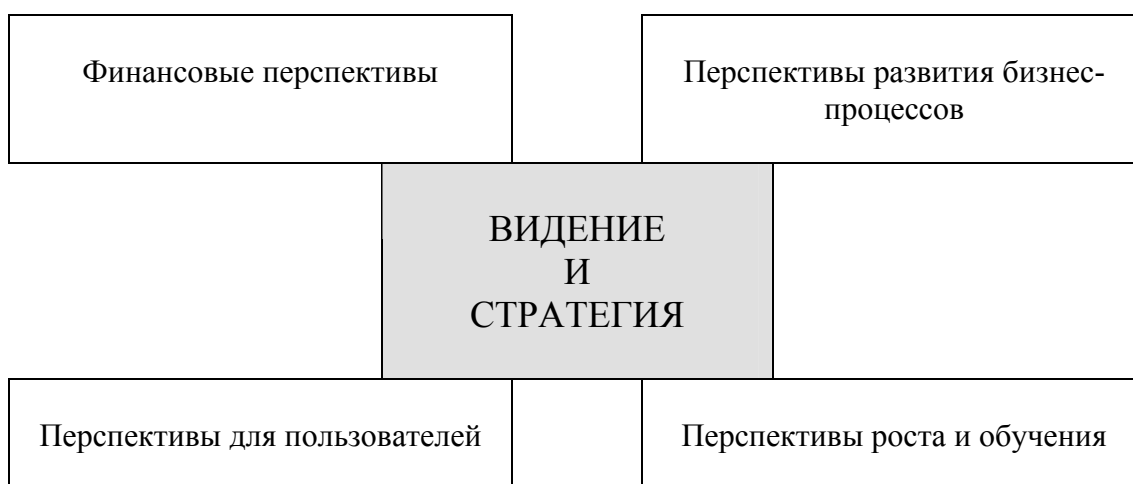


## Управление сбалансированной системой показателей

Поскольку правительственным агентствам предстоит улучшать управление и удовлетворять требования по оценке показателей выполнения своей работы, существенно важное значение приобретает то обстоятельство, чтобы менеджеры восприняли рамочные структуры управления оценками показателей выполнения работы, которые могут стать двигателями по принятию тех или иных управляющих решений. Используя рамочную структуру сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard framework), агентства получают возможность не только выравнить свои стратегические цели со своим стратегическим планом, но и также получают поддержку при принятии бюджетных решений и при оценке качества обслуживания своих клиентов. Правительственные менеджеры в рамках данного обучающего курса приобретают навыки, необходимые для разработки целей и критериев оценки выполнения работы, а также навыки по использованию этих данных в качестве поддержки при принятии управленческих решений.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Благодаря данному обучающему курсу правительственные менеджеры смогут изучить рамочную структуру сбалансированной системы показателей и ее каждый отдельный компонент, которые и составляют общую управляющую структуру. Через анализ и применение целей и критериев оценки выполнения работы в рамках этого курса менеджеры получают навыки, которые им будут необходимы для управления изменениями и для достижения успеха в своих организациях.



### КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА

Менеджеры программ, Специалисты по человеческим ресурсам, Специалисты по бюджетным процессам, Специалисты по измерению характеристик работы персонала, Специалисты по оценкам характеристик программ

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Оценка внутренней культуры организации с позиции необходимости идентифицировать потребности в обучении и в росте квалификации служащих
- Разработка рамочной управляющей структуры, позволяющей сбалансировать показатели и идентифицировать работы, критические для выполнения функций миссии
- Использование рамочной управляющей структуры для передачи информации об успехах и о потребностях в тех или иных усовершенствованиях в пределах всей организации

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*18-19 октября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P235)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Важность мандатов (обязанности) и управления оценкой показателей выполнения работы**

- Модернизация мандатов (обязанностей) по управлению оценкой выполнения работы
- Критерии для целей выполняемой работы и показатели

#### **10:00 Краткий обзор сбалансированной системы показателей**

- Концентрация внимания на управлении сбалансированной системой показателей
- Обсуждение проблем, ловушек и успехов, существующих в сбалансированной системе показателей

#### *Четыре позиции (точки зрения) сбалансированной системы показателей*

#### **11:15 Обучение и перспективы роста**

- Планирование человеческого капитала и стратегические оценки человеческого капитала
- Разработка высокоэффективных систем для осуществления работы и инструментальных средств коммуникации

#### **1:15 Перспективы развития бизнес-процессов**

- Разработка критериев оценки качества работы, которые позволяют принять решение о том, чтобы шире распространять успешные бизнес-процессы
- Концентрация внимания на выпускаемой продукции (outputs) и действиях, которые привязаны к результатам (outcomes), ориентированным на миссию организации

### **2:30 Перспективы для клиентов**

- Организация диалогов с заинтересованными участниками, чтобы поддерживать связь с клиентами правительственных услуг
- Разработка показателей степени удовлетворенности клиентов и менеджмента, которые позволяют принять решение о том, чтобы распространять информацию о достигнутых успехах в предоставлении правительственных услуг и в процессах управления программой

### **3:30 Финансовые перспективы**

- Производство финансовых данных, которые могут оказать помощь в распределении ресурсов и сделать необходимое бюджетное обоснование для того или иного бизнес-решения
- Установление связей критериев оценки качества работы по рентабельности и ресурсам с целями программы для того, чтобы проиллюстрировать привязку ресурсов к стратегическим целям

### **4:30 Перерыв**

#### *Повестка второго дня*

#### *Управление изменениями и усовершенствованиями*

### **9:00 Коммуникации и планирование для процессов изменения**

- Краткий обзор важности управления изменениями при разработке и осуществлении новой рамочной структуры управления выполнением работ
- Использование стратегий управления изменениями для проведения оценок культуры рабочей силы и ее готовности к изменениям

### **10:00 Применение пилотного проекта системы сбалансированных показателей**

- Проведение выбора одной из программ, которая должна быть подвергнута экспериментальному процессу управления (пилотный проект) и которая должна выступить в роли опытного полигона и коммуникатора информации об успехах и ловушках
- Использование экспериментального проекта в качестве иллюстрации успехов в управлении структурой и в качестве двигателя для передачи информации об изменениях и об успехах в другие подразделения организации

**1:00 ИЗУЧЕНИЕ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА:** Применение системы сбалансированных показателей в конкретной отрасли: Передовой опыт управления системой сбалансированных показателей

- Прослушивание результатов доказанной лучшей практики в использовании системы сбалансированных показателей для поддержки принятия решений по управлению
- Использование системы сбалансированных показателей для того, чтобы уменьшить стоимость программы и улучшить работу этой программы

**2:00 Прикладная Рабочая группа: Разработка Плана управления системы сбалансированных показателей, ориентированной на результативность работы**

- Практическая разработка системы сбалансированных показателей, ориентированной на результативность работы
- Разработка ориентированных на достижение результатов критериев оценки качества работы, позволяющих принимать управляющие решения и сокращать стоимость коммуникаций
- Применение рамочной структуры управления выполнением работы, настроенной на индивидуальные программы

**4:30 Перерыв**

## Стратегии и критерии обслуживания клиентов

В любой правительственной организации, которая предоставляет свои услуги, ее деятельность должна быть сконцентрирована на потребностях граждан и при этом она должна быть ориентированной на достижение конкретных результатов. Для того, чтобы гарантировать, что соответствующие программы отвечают ожиданиям своих клиентов исключительно важным является, чтобы для функций обслуживания клиентов были разработаны необходимые показатели и стратегии, которые давали бы возможность идентифицировать, улучшать и управлять этими функциями. Стратегии, представленные в настоящем обучающем курсе будут помогать менеджерам по обслуживанию клиентов в их действиях по разработке и по проведению измерений качества предоставления услуг клиентам с позиции реально выполняемой соответствующим департаментом работы, а также обеспечивать эффективное обслуживание идентифицированных клиентов.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Настоящий обучающий курс будет сосредотачиваться на создании у правительственных менеджеров навыков, которые будут им необходимы для решения общих проблем по обслуживанию клиентов, а также при подготовке соответствующих управляющих решений. Применяемый пошаговый постепенный подход позволит менеджерам идентифицировать ожидания клиентов и требуемые виды услуг, измерять показатели обслуживания клиентов, использовать именно такие критерии и показатели, которые позволят им реально улучшить функции обслуживания, обеспечить непрерывное управление процессами усовершенствований, что в конечном итоге позволяет создать высоко-результативную организацию.

#### Координация процессов для улучшения обслуживания клиентов



## **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Менеджеры по обслуживанию клиентов, Руководители проектов, Специалисты в области человеческих ресурсов, Специалисты в области качества обслуживания клиента, Специалисты по делам общества (по связям с общественностью)

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Оценка потребностей в обслуживании клиентов и предоставление услуг, которые гарантируют их ориентацию на результативность
- Идентификация областей усовершенствования и инноваций в управлении обслуживанием клиентов
- Управление и измерение функций обслуживания клиентов с позиции обеспечения гарантий постоянного успеха и поддержания обратной связи

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

24-25 июня 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P234)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Тенденции и методологии в сфере управления обслуживанием клиентами**

- Краткий обзор ключевых тенденций при выполнении работ, используемых в правительстве для управления функциями обслуживания клиентов
- Концентрация особого внимания на разработке ключевых целей и критериев, необходимых для управления функциями обслуживания клиентов

#### **10:00 Идентификация изделий и услуг агентства и формирование матрицы клиентов**

- Разработка Матрицы клиентов, чтобы определить, кто является вашими клиентами
- Идентификация изделий и услуг, предоставляемых вашей организацией и оценка их роли в обеспечении обслуживания клиентов

#### **11:15 Определение ожиданий клиентов: подход на основе уровня ценности**

- Идентификация ключевых категорий ценности, устанавливаемых клиентами для каждого вида услуг агентства

- Разработка диаграммы ценностей и атрибутов в предоставляемых услугах агентства

### **1:15 Реинжиниринг бизнес-процессов в агентствах, ориентированных на обслуживание клиентов**

- Отображение и реорганизация рабочих процессов для того, чтобы улучшить предоставление услуг
- Определение уровня ключевых действий и предоставляемых услуг, который должен быть поддержан, чтобы предоставить максимально возможную ценность для клиента

### **2:30 Универсализация и интеграция предоставления услуг клиентам**

- Идентификация ключевых услуг, которые клиенты последовательно используют друг за другом
- Создание центров самообслуживания и универсального обслуживания (обслуживание в «одном окне»), чтобы обеспечить возможность интеграции этих услуг

### **3:30 ИЗУЧЕНИЕ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА: Управление изменением организации и переход к агентству, ориентированному на потребности клиентов**

- Идентификация внутренних и внешних препятствий для процессов усовершенствования предоставления услуг клиентам
- Изучение и применение полученных уроков по улучшению правительственного обслуживания клиентов

### **4:30 Перерыв**

#### *Повестка второго дня*

### **9:00 Обучение и подготовка персонала для проведения усовершенствования обслуживания клиентов**

- Идентификация уровня компетентности ядра рабочего персонала, связанного с стратегией обслуживания клиентов
- Разработка и осуществление тренировочных занятий по обслуживанию клиентов для каждой из областей, в которых агентство осуществляет обслуживание своих клиентов

### **10:00 Предоставление служащим побудительных стимулов для улучшения обслуживания клиентов**

- Определение и выделение конкретных адресатов среди индивидуальных служащих, действия которых вносят важные усовершенствования в обслуживание клиентов
- Поддержание обратной связи со служащими и разработка программ поощрения служащих, связанных с целями обслуживания клиентов

### **11:15 Управление отношениями с клиентами: Адаптация правительства**

- Использование мощностей и возможностей технологий для отслеживания инициирования, состояния и выполнения обслуживания запросов клиентов
- Создание профилей клиентов с тем, чтобы отслеживать информацию о клиентах, состоянии обслуживания и выполненную работу

### **1:00 Управление ответственностью и решение трудностей (жалоб) со стороны клиентов**

- Реализация процесса разрешения трудностей и жалоб, возникающих у клиентов
- Создание совокупности решающих опций для наиболее общих и обычных жалоб

### **2:15 Критерии оценки качества работы для обслуживания клиентов**

- Разработка, реализация и анализ критериев оценки качества работы
- Идентификация и использование сравнительного анализа с лидерами обслуживания клиентов

### **3:15 Проектирование и реализация систем опросов и обратной связи с клиентами**

- Определение правовой законности использования обзоров и других методологий сбора информации
- Разработка постоянно действующей системы обратной связью по вопросам проведения усовершенствований

### **4:30 Перерыв**

СТРАНИЦА 21 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## **Стратегическое планирование человеческих ресурсов**

Люди, которые заявляют о "Кризисе человеческих ресурсов" упускают из виду еще одну критически важную деталь: половина гражданской рабочей силы будет иметь право выйти на пенсию через несколько месяцев. Этот факт является реальной действительностью, которая пока еще не учитывается в общенациональном экономическом состоянии. Разработка и осуществление стратегического подхода к управлению человеческим капиталом гарантирует, что политика и соответствующие системы, связанные с человеческим капиталом в агентстве будут выровнены со стратегическими целями и что Вы получите убедительную мотивацию для присоединения к самому лучшему и самому благоприятному обслуживанию общества. Соответствующий план позволит создать рамочную структура для того, чтобы оценивать текущие действия, разрабатывать и осуществлять, где это необходимо, новые программы, а также проводить мониторинг и оценку действий и получаемых результатов.



## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий обучающий курс будет сосредотачиваться на разработке результативного плана управления человеческим капиталом, основываясь на семи шаговой методологии, которая будет использована в качестве шаблона для разработки ориентированного на конечные результаты плана управления человеческим капиталом применительно к Вашим правительственным программам. Данная рамочная структура была получена на основе применения лучшей практики, полученной на всех уровнях правительства, и соответствует требованиям стандартов Офиса управления персоналом (OPM) и методического руководства Финансового управления США (GAO) для достижения успеха.

### **Формирование планов управления человеческими ресурсами**

*Семь шагов, использующих Логическую модель*

Исходные средства	Действия и выходные результаты	Промежуточная продукция Стратегии	Конечная продукция
S FTE			
		<b>Предварительная «Программа» для планирования человеческих ресурсов</b>	
<b>Выравнивание планов человеческих ресурсов</b>			
<b>Типовые области для проведения измерений по человеческим ресурсам</b>			

Шаг 1: Усиление руководства и вовлечение всех заинтересованных участников

Шаг 2: Выравнивание с миссией, с результатами и с промежуточной продукцией (outcomes)

Шаг 3: Оценка квалификации и поведения рабочего персонала (для каждой программы)

Шаг 4: Определение стратегии передислокации и реструктурирования

Шаг 5: Определение стратегии развития рабочей силы

Шаг 6: Определение стратегии управления показателями выполнения работы

Шаг 7: Установление совокупности показателей и целей человеческих ресурсов

## **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Руководители подразделений по человеческим ресурсам, Директора по укомплектованию персоналом, Специалисты по анализу рабочей силы, Руководители подразделений по найму рабочей силы, Специалисты подразделений по человеческим ресурсам

## **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Разработка рамочной структуры для выбора стратегии набора служащих, которая начинается с анализа рабочей силы и заканчивается созданием эффективных критериев оценки качества их работы
- Оценки потребностей в рабочей силы, основанные на стратегическом плане вашего агентства и проекты преодоления существующей недостаточности рабочей силы
- Установление целей работы, которые гарантируют успешную вербовку и удержание служащих

#### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*17-18 мая 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P236)*

*23-24 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P292)*

*8-9 ноября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P269)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

#### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

##### *Повестка первого дня*

##### **9:00 Шаг первый: Запуск проекта: Управление со стороны старшего руководства и вовлечение всех заинтересованных участников**

- Укрепление высшего руководства и поддержка со стороны всех заинтересованных участников в интеграции процессов стратегического управления человеческими ресурсами
- Создание группы, предназначенной для проведения оценки и отчетности в области человеческих ресурсов

##### **9:30 Шаг второй: Выравнивание с миссией: Уяснение миссии, целей и стратегий организации**

- Формирование плана управления человеческими ресурсами с использованием Стратегического плана, определенного в Акте о результативности правительственной деятельности (Government Performance And Results Act, GRPA) в качестве основы
- Использование подхода Логической модели с тем, чтобы разъяснить вопросы, относящиеся к миссии, целям и стратегиям

##### **10:30 Шаг третий: Выравнивание человеческих ресурсов: Идентификация роли человеческих ресурсов является важным фактором для достижения целей программы**

- Концентрация внимания на вкладе человеческих ресурсов в достижение целей работы агентства
- Выравнивание функций человеческих ресурсов для получения желаемых показателей выполнения работы

**12:45 Шаг четвертый: Оценивание рабочей силы: Проведение вашей инвентаризации профессиональных навыков персонала**

- Определение степени компетентности ядра специалистов и профилей рабочей силы, которые являются необходимыми для оптимального выполнения работы агентством
- Проведение анализа расхождений между текущим состоянием квалификации и желательным состоянием

**1:45 Шаг пятый: Стратегии развития рабочей силы: Планирование обучения, роста, набора и сохранения (обеспечение преемственности)**

- Установление целей и управление набором и удержанием в сфере квалифицированного персонала
- Преодоление разрывов в квалификации на основе профессионального развития, управления талантами и применения систем управления знаниями

**2:45 Шаг шестой: Стратегии управления выполнением работы: Создание систем управления выполнением работы служащими**

- Разработка системы оценок выполнения работы служащими и систем вознаграждения
- Выращивание (производственной) культуры, ориентированной на результативность деятельности вашей рабочей силы

**3:30 Шаг седьмой: Критерии оценки качества человеческих ресурсов: Установление критериев оценки качества для функций человеческих ресурсов**

- Разработка критериев оценки качества для процессов и систем в области человеческих ресурсов
- Реализация систем отчетности и сообщений о выполнении работы

**4:15 Перерыв***Повестка второго дня***9:00 Оценка и анализ рабочей силы**

- Ожидание того, как могут измениться характер и особенности работы вашего агентства и проведение идентификации будущих требований к человеческим ресурсам
- Оценка потребности в рабочей силе, основанная на стратегическом плане вашего агентства и проекте устранения промежутка между текущим и желаемым состоянием рабочей силы

**10:45 Планирование преемственности и SES - развитие**

- Создание планов SES-развития, которые подвергаются выравниванию с вашими оценками потребности в рабочей силе в агентстве
- Идентификация разрывов в квалификации, вызванные уходом на пенсию (в отставку), перемещением специалистов между агентствами и предсказуемой текучестью служащих

Примечание переводчика: аббревиатура SES в данном материале расшифровке не поддается

**1:00 Управление и создание системы данных по человеческим ресурсам**

- Уменьшение необходимых ресурсов, затрат рабочего времени служащих и расходов, связанных с обработкой платежных ведомостей и пособий

**2:00 ИЗУЧЕНИЕ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА: Выравнивание действий в области человеческих ресурсов с миссией агентства**

- Установление ожидаемых показателей выполнения работы отдельными служащими для того, чтобы направить их усилия на достижение целей организации
- Вознаграждение служащих за выполненную работу и признание их вклада в выполнение миссии агентства

**3:30 ПРИКЛАДНАЯ СЕССИЯ: Упражнения по разработке сценариев и планов**

- Решение задачи развертывания стратегических планов в области человеческих ресурсов с позиции осуществления организационных изменений

**4:15 Перерыв**

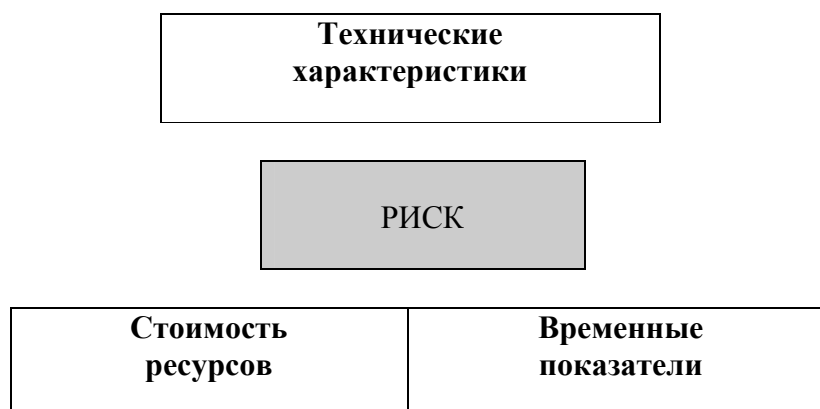
## Управление проектами для правительства

Правительственные программы всех типов, включая федеральный уровень и уровень штатов, несут ответственность за выполнение своей работ и за хорошо обеспеченное распределение финансирования и необходимых ресурсов в течение всего финансового периода времени, в том числе и на всех нижележащих уровнях руководства проектом. Практика показывает, что даже в пределах даже хорошо-управляемых организаций зачастую имеет место недостаточный уровень координации между работами, которые должны быть сделаны и теми ресурсами, которые необходимы для того, чтобы сделать эти работы. Кроме того, почти всегда существуют критические ограничения времени на полное достижение желаемых результатов. В процессе изучения настоящего курса Вы будете осваивать рамочную структуру выполнения работ по руководству проектами, а также изучать пути и методы превращения соответствующих метрик в сетевой график для эффективного управления, ориентированного на достижение высокой результативности.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Настоящий обучающий курс ознакомит менеджеров с инструментальными средствами, которые необходимы для проведения оценок и разработки эффективных планов и проектов при управлении множеством проектов. Наличие достаточного времени, определение технических характеристик выполняемой работы и планирование распределенных ресурсов являются критическими факторами для смягчения рисков и для прослеживания полной совокупности проектных характеристик.

#### Критические элементы в эффективном руководстве проектами



### КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА

Руководители подразделений по человеческим ресурсам, Менеджеры правительственных проектов и программ, Служащие подразделений по управлению выполнением работы, Аналитики программ

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Исследование различных методологий управления проектами, которые могут улучшить ваши показатели по выполнению проекта
- Разработка критериев оценки качества работы и стратегий для управления проектами
- Установление индикаторов и методы оценивания вашего проекта

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*6-7 мая 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P238)*

*30-31 августа 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P241)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Для начинающих слушателей (низшее звено)

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Краткий обзор методологий и мандатов по руководству проектами**

- Краткий обзор тенденций на федеральном уровне, на уровне штатов и на местных уровнях
- Модификация Акта 1990 года по Бюджету и наблюдению за исполнением (Budget and Enforcement Act of 1990)
- Новые сведения о Циркулярах, изданных Административно-бюджетным управлением

#### **10:00 Шаг первый: Определение целей проекта**

- Выбор требуемого уровня укомплектования персоналом, ресурсами и поддержкой управления
- Комплектование проектной группы и установление обязательств по решению задач проекта

#### **11:00 Шаг второй: Оценивание существующих препятствий для выполнения проекта**

- Оценка времени, затрат и представление плана проекта членам проектной бригады, а также всем заинтересованным участникам проекта
- Проведение полной оценки вероятных рисков

#### **1:00 Шаг второй, продолжение: Преодоление препятствий на пути выполнения проекта**

- Диагностирование причин сопротивления служащих и создание успешного плана действий
- Исследование критических методов для того, чтобы предупреждать и управлять негативными реакциями

### **2:30 Шаг третий: Определение действий по проекту**

- Формирование целей проекта, уяснение масштабов и разработка требований к проекту

### **4:00 Перерыв**

## *Повестка второго дня*

### **9:00 Шаг четвертый: определение графика проведения работ и этапов**

- Формирование сети ожидаемых достижений
- Назначение задач отдельным служащим на случай возникновения нарушений в графике работ

### **10:00 Шаг пятый: Определение ресурсов для осуществления проекта**

- Получение ясных заданий для вашей группы и базы для прослеживания фактически получаемых результатов
- Поддержка управления достижением победы и получением необходимых ресурсов

### **11:00 Шаг шестой: Выполнение и управление проектами**

- Разработка эффективного графика для каждого проекта в пределах выполнения ограничений членов вашей рабочей группы
- Мониторинг, документирование и отчетность по продвижению вашего проекта и по возникающим проблемам

### **1:00 Шаг седьмой: измерение и оценивание показателей выполнения проекта**

- Разработка критериев оценки качества выполнения работы, выровненных по отношению к результатам программы
- Анализ существующих неопределенностей по проекту и управление существующими рисками выполнения работы

### **2:00 ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ПРИМЕРОВ: Методы управления проектами**

- Изучение накопленного опыта, чтобы эффективно завершить проект в заданное время и в пределах ограничений по бюджету

### **3:00 Эффективные коммуникации в пределах всего жизненного цикла проекта**

- Установление полезных отношений со всеми заинтересованными участниками проекта и управление этими отношениями

- Разработка практических стратегий, направленных на интегрирование технологий в ваш план руководства проектом

#### **4:00 Перерыв**

*“Административно-бюджетное управление обещает отклонять проекты, которые испытывают недостаток в хороших стратегиях руководства проектом. ... проекты представленные в сентябре для того, чтобы финансировать их из бюджета 2005 года будут пересмотрены, если они не остаются в пределах 10 процентов бюджетного финансирования, не имеют графика выполнения работ и назначенного квалифицированного менеджера проекта.”*

- FEDERAL TIMES (12/1/03)

**СТРАНИЦА 23 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |**  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

### **Развитие результативности служащих**

Правительственные агентства в течение долгого времени стремились распознавать, вознаграждать и удерживать своих наиболее выдающихся служащих, однако в условиях существовавшей системы государственной службы имелось много препятствий, чтобы это осуществить. В настоящее время появились новые мандаты, которые предоставляют правительственным менеджерам больше гибкости в вопросах вознаграждения своих служащих, однако агентства не могут использовать более высокие ставки вознаграждения до тех пор, пока Офис управления персоналом (ОРМ) или Административно-бюджетное управление не удостоверятся, что их исполнительные планы выполняемой работы создают "значимые отличия, основанные на относительной эффективности (relative performance) выполнения работы." Настоящий курс позволяет приобрести навыки, необходимые для дальнейшего подчеркивания успехов служащих и трансформации этих служащих в лидеров завтрашнего дня.

#### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий курс обучения будет концентрироваться на разработке методологии оценки деятельности служащих, ориентированной на достижение результативности, применяя для этого основную классификацию компетентности, разработанную Офисом управления персоналом в качестве шаблона, который будет гарантировать ориентированное на результаты планирование. Эта рамочная структура была получена на базе использования лучшей практики действий, накопленной на всех уровнях правительства и полностью согласуется с системой защиты заслуг государственных служащих (Merit Systems Protection Board).



## **Стандарты человеческих ресурсов, принятые Офисом управления персоналом**

1. Стратегическое выравнивание
2. Планирование и развертывание рабочей силы
3. Руководство и управление знаниями
4. Культура выполнения работы, ориентированная на результативность
5. Поддержка талантов
6. Ответственность

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Руководители подразделений по человеческим ресурсам, Специалисты по организации аутсорсинга, Специалисты по трудовым отношениям, Персонал/служащие по обслуживанию

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Выравнивание планов развития служащих с человеческими ресурсами агентства и со стратегическими планами
- Обеспечение гарантий того, что будут сделаны значимые различия между выдающимися и остальными служащими и что это будет отмечено достойным вознаграждением
- Установленные цели и распределение человеческих и других ресурсов будут эффективно выполнять задачи агентства

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*28-29 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: P242)*

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

### **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

#### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Мандаты и тенденции в развитии показателей выполнения работы**

- Продвижение в рамках Президентского плана действий в области управления (President's Management Agenda, PMA)
- Модификация Закона о национальной безопасности (Homeland Security Act)
- Передовой опыт по проведению измерений показателей выполнения работы и усвоение уроков, которые были получены на федеральном уровне, на уровне штатов и на местных уровнях

**10:00 Восприятие подхода, ориентированного на результативность выполнения работы для развития служащих**

- Выравнивание ваших планов развития служащих со стратегическими планами агентства
- Формирование планов развития служащих, которые усиливают требования к планированию человеческих ресурсов с позиции достижения результатов миссии
- Использование результатов анализа рабочей силы с тем, чтобы сохранить выровненные планы и задачи агентства

**1:00 Разработка плана**

- Разработка системы измерения показателей выполнения работы, использующей Логическую модель в качестве рамочной структуры
- Выравнивание индивидуальных планов служащих с системой измерения показателей выполнения работы организации
- Концентрация внимания на результатах выполнения работы организации, чтобы создавать еще лучшие изделия

**3:00 Изучение примера федерального уровня: Модель компетентности**

- Каким образом следует поддерживать высококвалифицированную, энергичную и уполномоченную рабочую силу, которая была бы ориентирована на результативность
- Идентификация возможных подходов для изменения поведения рабочей силы

**4:00 Перерыв*****Повестка второго дня*****9:00 Мониторинг, консультирование и тренировки служащих**

- Оказание помощи, как основание для развития профессиональных возможностей
- Поощрение и улучшение коммуникаций между служащими и инспекторами (supervisor) (или руководителями)
- Оказание помощи служащим и инспекторам в идентификации будущих целей и задач выполняемой работы

**1:00 Обсуждение усовершенствований выполняемой работы**

- Определение перечня необходимых усовершенствований и сроки их осуществления
- Идентификация потенциальных решений, позволяющих решить проблемы, связанные с выполняемой работой
- Разработка плана усовершенствования выполняемой работы
- Получение обязательств со стороны служащих о готовности следовать плану

**2:00 Распространение сообщения относительно Вашего плана: Объяснение значения Программы поддержки развития служащих**

- Создание инфраструктуры, которая обеспечивает открытые коммуникации между служащими всех рангов
- Регулярное и последовательное распространение сообщений о плане в пределах всей организации
- Проведение шестимесячных и годовых оценок
- Содействие непрерывному усовершенствованию систем и процессов коммуникаций

#### **4:00 Перерыв**

**СТРАНИЦА 24 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |**  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## **Управление грантами (субсидиями), ориентированными на результативность**

Поскольку мы продвигаемся все ближе и ближе к системе управления в правительстве, которая полностью ориентирована на результаты, выдача субсидий агентствам и некоммерческим организациям также должна усилить требования к стандартам определения показателей выполнения работы с тем, чтобы обеспечить проведение квалификации видов федеральной и региональной (штаты) финансовой помощи. Увеличение внимания к характеристикам выполнения работы идет рука об руку с серьезными усовершенствованиями в области финансовой прозрачности и общей отчетности по программе и требует переосмысления различных программ для менеджеров, управляющих субсидиями. Используя свои специализированные наборы показателей, а также результаты, стратегии и выпускаемую продукцию для своих специальных программ, менеджеры, управляющие субсидиями, имеют возможность эффективно проследить успехи программы, начиная от получения первых результатов, через проведение обзоров, вознаграждений и контроля финансирования.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Настоящий курс обучения снабдит менеджеров по управлению субсидиями навыками, которые являются необходимыми для проектирования и предоставления субсидий, которые являются в свой основе ориентированными на результативность. Структура данного курса включают в себя стратегии оценивания и отчетности и ориентируется на использование рамочной структуры Логической модели правительственной деятельности (Government Performance Logic Model framework). Используя полученные навыки менеджеры управления субсидиями, и получатели субсидий получают средства и возможности для разработки целей выполняемых работ и временных графиков

проведения своих работ, а также стратегии распределения ресурсов, исходя из конкретных требований для каждой предоставляемой субсидии или программы. Используя критерии оценки качества выполнения работы, ориентированные на получение результатов, менеджеры получают возможности проводить необходимые коммуникации, осуществлять мониторинг и усиливать соответствие требованиям, что в итоге обеспечивает гарантии успешного закрытия или продления субсидии.

### **Десять шагов для улучшения управления субсидиями**

Шаг первый: Создание всесторонней рамочной структуры для определения показателей выполнения работы и проведения их измерений для предоставления субсидий

Шаг второй: Учреждение Вашей группы «Управления субсидиями, ориентированными на результативность»

Шаг третий: Рационализация терминов и условий предоставления субсидий

Шаг четвертый: Проектирование критериев оценки качества работы и включение их в Техническое задание на проект и/или в Применение субсидий (Grant Applications)

Шаг пятый: Оптимизация процессов ходатайств, рассмотрений и предоставления субсидий

Шаг шестой: Выбор правильных получателей (Right Grantee)

Шаг седьмой: Оценка прогресса у вашего получателя субсидии

Шаг восьмой: Оказание помощи получателям субсидий в осуществлении измерений показателей эффективности

Шаг девятый: Использование третьей стороны для проведения оценок, чтобы независимо измерить показатели выполнения работы получателя субсидий

Шаг десятый: Мониторинг после получения субсидии, проведение надзора и рассмотрение результатов

### **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Специалисты по предоставлению субсидий, Менеджеры управления субсидиями, Администраторы программ, Специалисты по регистрации субсидий (Grant Writers), Вычислители, Администраторы фондов

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Интеграция данных по измерению показателей выполнения работы в процесс предоставления субсидий
- Исполнение наиболее свежих стандартов по проведению аудитов
- Усиление и рационализация ваших стратегий управления предоставлением субсидий

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

*14-15 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: S151)*

30 сентября - 1 октября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: S152)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Промежуточное звено

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

## **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Краткий обзор процессов управления Федеральными субсидиями, Циркуляров и Инструкций**

- Уяснение соответствующего порядка применения законодательства и проблем соответствия законодательству
- Обсуждение существующих "за" и "против" проведения разработки и реализации критерия оценки качества работы для измерения успеха предоставления субсидии программе

#### **9:45 Анализ тенденций и методологий управления и оценивания предоставления субсидий, ориентированных на результативность**

- Уяснение появляющейся ответственности и проблем обеспечения прозрачности в управление предоставлением субсидий
- Включение соответствующих критериев оценки качества работы в вашу стратегию вознаграждения для поддержки процессов управления, прослеживания и измерения

### *Пошаговый подход к максимизации эффективности*

#### **10: 45 Шаг первый: Создание всесторонней рамочной структуры для определения показателей выполнения работы и проведения их измерений для предоставления субсидий (Уроки для предоставляющих субсидии и их получателей)**

- Разработка рамочной структуры по измерению показателей выполнения работы для предоставления субсидии программе
- Использование логического моделирования для того, чтобы связать конечные результаты с предоставлением субсидий определенным действиям программы

#### **1:15 Шаг второй: Учреждение Вашей группы «Управления субсидиями, ориентированными на результативность»**

- Идентификация всех заинтересованных в получении субсидий участников программы
- Выравнивание индивидуальных обязанностей с миссией проекта

#### **2:30 Шаг третий: Рационализация терминов и условий предоставления субсидий**

- Сравнительный анализ целей, задач и проектируемых результатов от предоставления субсидий и объявления о доступности помощи в требуемых средствах

- Определение ключевых компонентов каждого предоставления субсидии

### **3:30 Шаг четвертый: Проектирование критериев оценки качества работы и включение их в Техническое задание на проект и/или в Применение субсидий (Grant Applications)**

- Проектирование критериев оценки качества работы как часть Технического задания на проект и ознакомление потенциальных получателей субсидий с ролью этих критериев качества
- Разработка Технического задания на процессы измерения соответствующих результатов

### **4:30 Перерыв**

#### *Повестка второго дня*

### **9:00 Шаг пятый: Оптимизация процессов ходатайств, рассмотрений и предоставления субсидий**

- Упрощение ходатайств и критериев предоставления субсидий
- Проведение эффективного и результативного исследования рыночного сектора

### **10:00 Шаг шестой: Выбор правильных получателей (Right Grantee)**

- Оценивание показателей эффективности предоставления субсидий для ранее выполняемых программ
- Определение "наилучших ценностей"
- Оценивание потенциальных конфликтов интересов

### **11:15 Шаг седьмой: Оценка прогресса у вашего получателя субсидии**

- Определение типа запрашиваемого продолжения субсидирования
- Оценивание операционных и финансовых способностей получателей субсидий по преодолению препятствий, возникающих при выполнении работ, возможности развертывания корректирующих действий и представления отчетов по своему продвижению

### **1:00 Шаг восьмой: Оказание помощи получателям субсидий в осуществлении измерений показателей эффективности**

- Установление связей между критериями оценки качества работы в процессе составления бюджета и укомплектования персоналом
- Проведение ежедневных измерений функционирования и усовершенствований в выполнении работы

### **2:15 Шаг девятый: Использование третьей стороны для проведения оценок, чтобы независимо измерить показатели выполнения работы получателя субсидий**

- Разработка принципов подхода с добавленной стоимостью, чтобы иметь возможность проведения оценок представителями третьей стороны
- Определение баланса между потребностью использования экспертов-вычислителей и необходимостью включать эти оценки в качестве обоснования для получения субсидий

### **3:15 Шаг десятый: Мониторинг после получения субсидии, проведение надзора и рассмотрение результатов**

- Определение наличия положительных изменений
- Создание ясных методов измерения показателей и отчетности

### **4:15 Перерыв**

СТРАНИЦА 25 | THE PERFORMANCE INSTITUTE | 703-894-0481 |  
[WWW.PERFORMANCEWEB.ORG](http://WWW.PERFORMANCEWEB.ORG)

## **Источники конкурентоспособности**

Источники конкурентоспособности и процессы приобретения в масштабах всего правительства характеризовались в прошлом году значительными изменениями из-за пересмотра Административно-бюджетным управлением своего Циркуляра А-76, а также в соответствии с новым законодательством по процедурам приобретения. В свете этих недавних событий агентства в настоящее время сталкиваются с измененными правилами и инструкциями, относящимися к конкуренции сфере общественно-частной работы и с необходимостью приобрести соответствующие навыки и практику для того, чтобы успешно выполнять свои обязанности при работе в условиях конкурирующих процессов. Разработка стратегии в сфере конкурентоспособности и осуществление своей деятельности в соответствии с условиями работы в конкурентоспособной среде являются критическими факторами для достижения рентабельных и успешных процессов, определенных в Циркуляре А-76.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОХВАЧЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Для того, чтобы оказать помощь агентствам в проведении оценок показателей выполнения работы и затрат на коммерческую деятельность, The Performance Institute (Институт оценки характеристик результативности правительства) использует подход Логической модели для проведения сравнительного анализа показателей выполнения работы и затрат на различные действия. Данная Логическая модель уже использовалась Административно-бюджетным управлением для разработки методического руководства, относящегося к интеграции показателей бюджета и характеристик выполнения работы, а также для обоснования бюджетных запросов на информационные технологии. Используя Логическую модель для исследования источников конкурентоспособности, агентства могут полностью интегрировать все пять элементов Президентского плана действий в области управления в комплексном подходе к управлению и удовлетворить все требования в области отчетности и реальности затрат в соответствии с пересмотренными процессами Циркуляра А-76.

## **КУРС ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДУЮЩИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА**

Руководители департаментов по приобретению, Исполнительные директора по приобретению, Ответственные лица по источникам конкурентоспособности, Члены групп по источникам конкурентоспособности, Специалисты по человеческим ресурсам, Администраторы по федеральным контрактам, Ответственные лица по процессам приобретения, Менеджеры процессов приобретения

### **КАКИЕ ВЫГОДЫ ВЫ ИЗВЛЕЧЕТЕ ИЗ КУРСОВ**

- Выполнение вызовов и уяснение требований процессов А-76
- Получение сведений о передовом опыте и о реализации моделей
- Уяснение новых инициатив Конгресса и законодательства

### **СРОКИ И МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ**

19-20 апрель 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: С135)

12-13 июля 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: С139)

15-16 ноября 2004 г. Арлингтон, Вирджиния (Код: С141)

**УРОВЕНЬ КУРСА:** Для продвинутых слушателей и руководителей

**ФОРМАТ:** Лекция, групповые обсуждения, классные занятия и моделирование

**ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ:** 1095 долларов

## **РАСПИСАНИЕ УЧЕБНОГО ПЛАНА**

### *Повестка первого дня*

#### **9:00 Модернизация : 10 Главных изменений в Циркуляре А-76**

- Пошаговый инструктаж по модернизациям
- Уяснение новых ролей и обязанностей
- Выслушивание детального анализа воздействий

#### ***Овладение процессами А-76***

#### **10:00 Общественное анонсирование**

- Разработка сообщения для посылки в Конгресс
- Информирование местного рабочего персонала
- Использование местной рабочей силы для оказания помощи группе аналитиков

#### **11:00 PWS/QASP**

***(Прим. переводчика: Расшифровку PWS см. стр. 12; для QASP расшифровка не приводится)***

- Целевые конкретные результаты и выпускаемая продукция
- Разработка критериев оценки качества работы, стандартов и графиков проведения работ
- Описание методов проверки, требуемых сообщений и ресурсов, которые должны быть использованы, включая оценку рабочего времени



**1:15 Разработка наиболее эффективных организаций**

- Идентификация организационной структуры, укомплектования персоналом и операционных процедур, оборудования, а также переходных и инспекционных планов
- Обеспечение гарантий того, что правительство сможет осуществлять свою деятельность рентабельно
- Оценка стоимости выполнения функций, описанных в документе PWS

**2:45 Ходатайства**

- Разработка и выпуск ходатайств (или запросов о предложении (request for proposal))
- Определение типов контракта, который следует использовать для этого ходатайства
- Разработка необходимых критериев для того, чтобы оценить предложения подрядчика

**4:00 Перерыв***Повестка первого дня**Овладение процессами А-76 (продолжение)***9:00 Независимый обзор**

- Исполнение процедур и требований, описанных в пересмотренном дополнительном руководстве
- Удостоверение, что план управления устанавливающий возможности деятельности правительства находится в пределах его ресурсов

**10:30 Предложение на контракт и начало переговоров**

- Документальное оформление выбора единственного подрядчика
- Выбор подрядчика, используя процесс выбора источника с наилучшей ценностью ("best value")
- Привлечение запечатанных предложений на тендеры (sealed bids), проведение двухшагового выбора или использование других конкурентоспособных классификаций

**1:15 Сопоставление затрат на реализацию**

- Удовлетворение требованиям стандартов по выполнению работы, принятых SSA

(Прим. переводчика: для SSA расшифровка не приводится)

- Разработка переходного плана

**3:00 Увязывание в единый процесс: Прохождение нового общественно-частного процесса конкуренции**

Возможно, что наиболее важные изменения в процессе А-76 относятся к выбору источников и к процессам оценки предложений, которые предназначены для

того, чтобы сделать выбор конкурентоспособных источников, используя показатели результативности и оценки по наилучшей ценности, чтобы определить победителей соревнований. В этой последовательности выбора участники должны будут исходить из следующих пяти аспектов процесса А-76:

1. Когда следует использовать тендеры вместо заключения договора: FAR, Часть 7

***(Прим. переводчика: для FAR расшифровка не приводится)***

2. Выбор технически приемлемого источника по самой низкой стоимости

3. Выбор альтернативного источника между стоимостью/техническими возможностями

4. Проведение интегрированной оценки процесса

5. Проведение поэтапной оценки процесса

#### **4:30 Перерыв**