

Влияние внешних факторов на управление качеством выполнения работ в государственном учреждении

Скиданова Дарья, магистр первого года
Горелов В.И., д.т.н., профессор, научный руководитель
Карелова О.Л., д.ф.-м.н., профессор, научный руководитель
ИОН РАНХиГС

Менеджмент как наука об управлении получила свой расцвет относительно недавно (в сравнении, например, с философией), но и сегодня ее аспекты становятся жарким предметом обсуждений ведущих научных деятелей современности. Одним из дискусионных и немаловажных, с точки зрения повышения производительности труда, становится вопрос обеспечения эффективной организации работы группы людей «непроизводственного» интеллектуального или, как сейчас «модно» говорить, творческого труда. Труд, в котором отсутствуют жесткие рамки обусловленные конвейерным или другим подобного рода производством, труда, результат которого не всегда легко оценить с точки зрения эффективности. Кроме того, если подобного рода труд в бизнес-среде рассматривался неоднократно (примеры работ, рассматривающих в той или иной степени «неконвейерный» совместный труд: «Regwork» Д.Фрайда и Д.Х.Хенсона, «От хорошего к великому» Д.Коллинза), то в среде государственной или околোগосударственной вопрос малоизученный. Возможно, это объясняется закрытостью бизнес-процессов аппарата, отсутствием временных или материальных ресурсов для исследований. Но несмотря на мало изученность вопроса, потребность государства в комплексной оценке труда данной категории работников беспорна, что в част-

ности подтверждается введением «эффективного контракта» и Программой совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р.

Однако, руководство учреждений, как и любых других организаций, волнует не только эффективность того или иного сотрудника (к которым часто применяют при подсчете КРІ соотношение количества завершенных задач в единицу времени), но и качество выполненных работ. В настоящей статье предпринята попытка оценить влияние нескольких групп факторов, выделенных по результатам оценки экспертного мнения, для выполнения совместной работы – подготовке ежегодного отчета-плана государственного учреждения. Стоит отметить, что несмотря на то, что задача достаточно конкретизирована, были выделены факторы влияния, которые должны учитываться при подготовке любой другой совместной работы в организации.

Итак, проведем системный матричный анализ с целью оценки факторов с «тонким» (незначительным) и «толстым» (значительным) влиянием на управление качеством подготовки ежегодного отчета-плана (выполнения работы) государственного учреждения. Выделим следующие факторы (компоненты модели):

| № п/п | Фактор (компонент модели) |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | количество сотрудников, участвующих в подготовке отчета |
| 2 | уровень компетенций команды |
| 3 | стаж работы |
| 4 | гибкость организационной структуры |
| 5 | полнота информации |
| 6 | структура организации работы по подготовке отчета |
| 7 | межличностные отношения |
| 8 | видение руководства |
| 9 | оценка качества работ по результатам отчетного года |
| 10 | организационно-штатные изменения (частота) |
| 11 | изменение политической ситуации (учредитель – федеральное ведомство) |
| 12 | объем бюджета учреждения |
| 13 | изменения и регулирование нормативных правовых актов |
| 14 | качество отчета-плана |
| 15 | система стимулирования персонала (+ КРІ) |
| 16 | длительность пребывания в должности руководства учредителя (руководителя федерального ведомства, министра) |

Рассмотрим отношение связей к друг другу, их оценку, а также дадим соответствующую краткую характеристику влияния (Таблица 1).

Исходя из вышеприведенной таблицы, стоит отметить, что наибольшим положительным межкомпонентным влиянием обладают, как уровень компетенции команды, изменения политической ситуации, оценка качества работ по подготовке отчета, межличностные отношения. Наибольшим отрицательным – количество сотрудников, участвующих в подготовке отчета, система стимулирования персонала (+КРІ). В виде схемы модель примет следующий вид (Рисунок 1).

Таблица 1

| № п/п | Связь (от-на) | Оценка связи | Вес | Характеристика влияния |
|-------|---------------|--------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | 2-14 | + | 0,6 | Чем выше уровень компетенции сотрудников, тем выше качество отчета (квалификация учитывается). Компетенции включают в себя: уровень квалификации, период пребывания в данной должности в учреждении, количество завершенных проектов в рамках должности, опыт работы в смежных проектах и отраслях. |
| 2. | 3-2 | + | 0,2 | Чем больше стаж работы в этой отрасли (по этой теме, профилю и т.п.), тем более компетентна команда (квалификация не учитывается) |
| 3. | 3-5 | + | 0,5 | Чем больше стаж работы в этом учреждении, тем большей полнотой информации обладает команда об учреждении и ее деятельности (информацию не нужно будет искать, они в курсе происходящие, единственное «но» - в рамках своих отделов) |
| 4. | 4-5 | - | 0,55 | Чем меньше гибкость (подверженность изменениям, высокая степень структурирования и иерархии) организационной структуры, тем меньшей полнотой информации обладают члены команды (в жестко организованных структурах типа линейной прохождение информации между «параллельными» подразделениями затруднено и может быть ограничено). |
| 5. | 4-6 | + | 0,4 | Участники команды будут склонны организовывать работы в команде аналогично оргструктуре принятой в организации. Если она будет гибкой, участники будут организовывать гибкое обеспечение работ. Если она будет линейно бюрократизированной, то и взаимодействие внутри команды будет склонно приобретать аналогичную организацию |
| 6. | 6-1 | - | 0,55 | Чем эффективнее (детальнее, пошагово, с переброской ресурсов) организована работа по подготовке отчета, тем более сбалансированным количеством участников будет обеспечена команда |
| 7. | 1-7 | - | 0,6 | Чем больше участников, тем хуже межличностное взаимодействие между ними (больше интересов, мнений, точек зрения, которые необходимо согласовать и преодолеть, в т.ч. учесть проблему межличностных конфликтов и неприязни) |
| 8. | 7-5 | + | 0,55 | Чем лучше межличностные отношения (меньше интересов, мнений, точек зрения, которые необходимо согласовать и преодолеть, меньше конфликтов и неприязни), тем больше участники делятся информацией между собой, тем больше полнота информации. |
| 9. | 10-4 | + | 0,4 | Организационно-штатные изменения напрямую влияют на гибкость организационной структуры. Организационно-штатные изменения могут сделать оргструктуру линейной, могут штабной или функциональной и т.д. |
| 10. | 10-6 | + | 0,5 | Организационно-штатные изменения (частота) напрямую влияют на структуру организации по подготовке отчета. Чем чаще меняется организационно-штатная структура, тем менее структурирована будет организована работа в команде (будут привлекаться большее количество работников, т.к. во-первых, работников со стажем необходимо будет привлекать, т.к. они уже давно работают в организации и лучше знают специфику ее деятельности, во-вторых, новых работников придется привлекать, т.к. им необходимо «погрузиться» в специфику деятельности компании и обладать информацией наравне с давно работающими сотрудниками). |
| 11. | 12-10 | + | 0,3 | Чем больше бюджет, тем больше количество штатных единиц для выполнения работ будет предусмотрено в организационной структуре. |
| 12. | 11-10 | + | 0,5 | При изменении политической ситуации и руководства учредителя (министра), меняется руководство учреждение и впоследствии команда учреждения. |
| 13. | 11-12 | + | 0,3 | При изменении политической ситуации изменяются и объемы бюджета учреждения, т.е. объем субсидии и перечень работ формируется учредителем. |
| 14. | 16-11 | - | 0,5 | Чем длительнее пребывание в должности руководства учредителя, тем меньше вероятности изменения политической ситуации. |
| 15. | 13-16 | + | 0,2 | Нормативные правовые акты напрямую регламентируют длительность пребывания в должности руководства учредителя. |
| 16. | 11-13 | + | 0,5 | Изменение политической ситуации влечет за собой изменения нормативных правовых актов, регламентирующих отрасль, в которой произошли политические изменения (например, на должность вице-премьера, курирующего образование, заступил (со своим видением) человек. Принимая во |

| | | | | |
|------|-------|---|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | внимание, что деятельность ведомств жёстко регулируется нормативными правовыми актами, вице-премьер для организации новых принципов взаимодействия и работы будет ее изменять. |
| 17. | 13-8 | + | 0,5 | Если изменились нормативные правовые акты отрасли, т.е. изменилось поле возможной деятельности учреждения, следовательно – видение руководства. |
| 18. | 11-8 | + | 0,6 | Если изменилось руководство учредителя, видение руководство корректируется в соответствии с видением нового руководства учредителя. |
| 19. | 12-8 | + | 0,4 | Объем бюджета ограничивает видение руководства. |
| 20. | 8-9 | + | 0,4 | Если в видение руководства качество работ низкое, то и оценка качества работ будет невысокой. |
| 21. | 9-15 | + | 0,6 | Если оценка качества работ высокая, то и стимулирование персонала будет положительным. |
| 22. | 15-14 | + | 0,4 | Система стимулирования персонала прямо пропорционально влияет на качество подготовки плана-отчета |
| 23. | 14-12 | + | 0,5 | Качественно подготовленный отчет-план с обоснованием стоимости работ на следующий год влияет на согласование объема бюджета на указанные работы. |
| 24. | 15-7 | - | 0,6 | Система стимулирования порождает конкуренцию, что негативно сказывается на межличностных отношениях. |
| 25. | 10-3 | - | 0,4 | Чем чаще организационно-штатные изменения, тем меньше стаж работы сотрудников в этой организации и на этой должности |
| 26 | 5-15 | + | 0,5 | Чем меньшей информацией обладают сотрудники об учреждении, тем меньше работает система стимулирования персонала. Если сотрудник не понимает как распределяются положительная и отрицательная мотивация, он не может оценить «справедливость» материального распределения (т. мотивации Ф. Херцберга), тем меньше «работает» система стимулирования персонала в учреждении. |
| 27.* | 7-16* | + | 0,6 | Межличностные отношения напрямую влияют на длительность (согласование кандидатуры в новом Правительстве) пребывания в должности руководства учредителя |

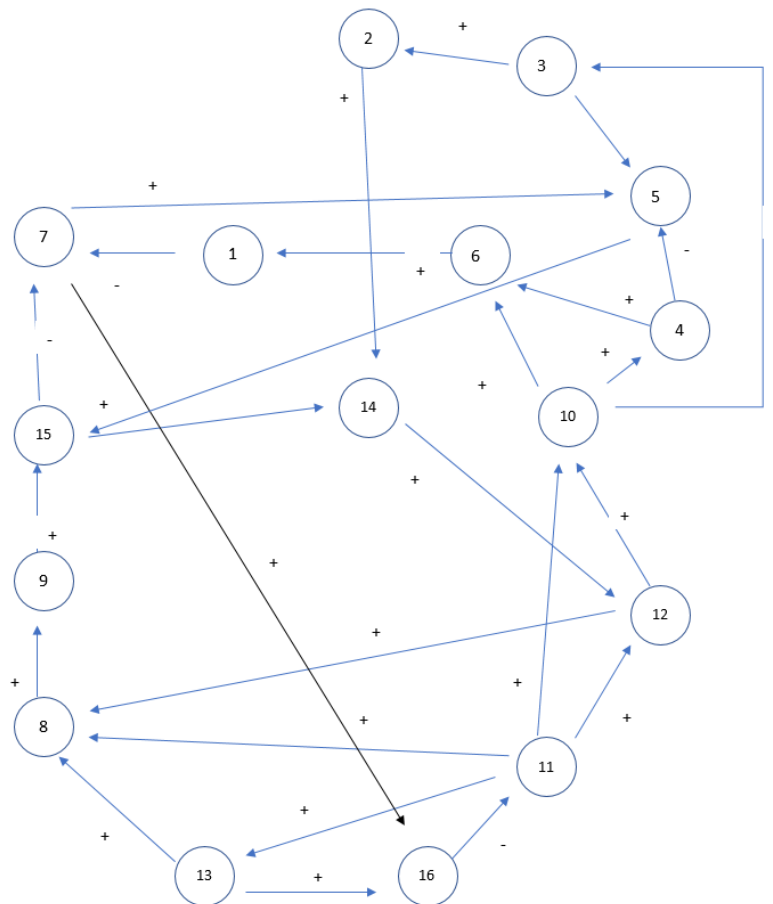


Рисунок 1. Схема системной модели

Таблица 2

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -0.6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.6 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0.2 | 0 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | -0.55 | 0.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.5 | 0 |
| 6 | -0.55 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.55 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.6 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.6 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | -0.4 | 0.4 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.6 | 0 | 0.5 | 0 | 0.3 | 0.5 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.4 | 0 | 0.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.2 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -0.6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.4 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -0.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Посредством офисного программного обеспечения (Microsoft Office Excel) построим соответствующую матрицу отношений вышеописанной системной модели (Таблица 2).

Далее исследуем матрицу отношений системной модели [1]. По результатам получим следующие значения:

Таблица 3

| Значения влияния | Компонент модели |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -0.4996085 | Количество сотрудников, участвующих в подготовке отчета/плана |
| 1.83754399 | Уровень компетенции команды |
| 1.93949541 | Стаж работы |
| 0.45252809 | Гибкость организационной структуры |
| 1.65643625 | Полнота информации |
| 1.1392632 | Структура организации работы по подготовке отчета |
| -0.2887538 | Межличностные отношения |
| 1.39424375 | Видение руководства |
| 1.81292075 | Оценка качества работ по результатам года |
| -0.8630617 | Организационно-штатные изменения (частота) |
| -0.0939407 | Изменение политической ситуации (учредитель - федеральное ведомство) |
| 1.17617295 | Объем бюджета учреждения |
| -0.2911512 | Изменения и регулирование нормативных правовых актов |
| 1.49715273 | Качество отчета-плана |
| 1.67342865 | Система стимулирования персонала (+КПЭ) |
| -0.7742739 | Длительность пребывания в должности руководства учредителя (руководителя федерального ведомства, министра) |

В ходе исследования рассматриваемая система была признана эффективной, кризисная фаза не выявлена.

Для оценки влияния каждого отдельного компонента на модель в целом, осуществим пошаговое варьирование в сторону увеличения и уменьшения весов каждой связи на 0,1. После чего найдем такое из-

менение (по результатам варьирования весов), которое больше и меньше всего положительно и отрицательно влияет на модель [2, 3].

Интерпретируя результаты изменений, можно утверждать, что, чем больше, масштабнее и чаще будут организационно-штатные изменения в учреждении (10) (частая полная смена руководства, замена персонала) тем меньше будет стаж (в учреждении) персонала в целом, а значит тем меньше всего работники будут разбираться в деятельности организации и ее специфики. Таким образом, при подготовке работ, люди будут сосредотачиваться не на выполнении задачи как таковой, а на решении проблемы нехватки информации и отсутствия опыта. С другой стороны, менее значительным, но все же существенным влиянием (влиянием «тонкой» настройки системы) обладает связь стаж-работы – уровень компетенции сотрудников. Таким образом, при отсутствии (малом) стажа работы у сотрудников в учреждении, меньшим уровнем компетенций (в широком смысле, в т.ч. включает в себя знания специалистов относительно деятельности учреждения и специфики его работ) обладает команда.

Максимальное положительное влияние на систему из максимально возможных влияний каждой связи обладает уже вышеописанная связь стаж-работы – уровень компетенции сотрудников. Следовательно, можно утверждать, что связь 3-2 значительно, но не существенно влияет на отрицательную динамику модели (уменьшение весов связи на $-0,1$), однако с другой стороны, она более чем существенно влияет

на состояние системы при росте весов в положительном значении $(0,1)$.

Последним рассматриваемым влиянием, является значительное, но не существенное влияние 3-5 (уменьшение весов связи на $-0,1$), т.е. стажа работы – полнота информации, что характеризует зависимость (уменьшения) полноты информации об учреждении от «уменьшения» среднего стажа работы членов команды по выполнению работ.

Результаты математического анализа, представленного на вышеприведенной таблице, свидетельствуют, что наибольшим влиянием («толстой» настройки), обладают группа 10-3 как при уменьшении значения ее связи (-1) так и при ее увеличении. Однако стоит отметить и связь 3-5, которая сохраняла при изменении состоянии системы устойчивое сильное влияние. Таким образом, следует отметить, что при постоянном продолжительном (отрицательном или положительном) воздействии на существенный фактор влияния система приходит к состоянию, зависимо от напрямую только от этих групп факторов (на какой-то промежуток времени). В такой ситуации положительное влияние лишь на один компонент, улучшает состояние всей системы, однако в случае увеличения отрицательного фактора, произойдет усугубление состояние всей системы. На наш взгляд, подобного рода ситуация ставит учреждение в высокую степень зависимости от всего лишь одной связи, что в условиях постоянной изменчивости внешней по отношению к организации среды, может привести к снижению качества выполнения работ.

Литература:

1. Горелов В.И. Управление развитием общества (теория и практика принятия решений) М., 2007. Монография.
2. Горелов В.И. Современное геоэкономическое пространство: динамика макропоказателей. Безопасность Евразии, 2005, №2 (28), стр. 278-288
3. Горелов В.И., Карелова О.Л., Ледашева Т.Н. Системное моделирование в социально-экономической сфере. Москва, 2012. Монография