

Методика проведения функционального анализа

Аннотация

Функциональный анализ деятельности исполнительных органов Камчатского края (далее – ИО КК) – это аналитическое мероприятие, направленное на формирование оптимальной структуры ИО КК и повышение эффективности их деятельности по различным направлениям с целью выявления узких мест. В данном проекте предлагается рассмотреть предположение о том, что исследование, включающее в себя анализ полномочий, структуры, трудоемкости работ специалистов наравне с оценкой микроклимата ИО КК, должностного роста, половозрастной структуры будут способствовать вынесению более эффективных управленческих решений со стороны руководителей ИО КК.

Суть методики

Работа по аналитике начата в 2022 году и изначально катализатором процесса являлась задача – привести в соответствие все структуры ИО КК согласно принятым в регионе стандартам. Опытным путем авторы пришли к выводу, что анализировать соответствие структуры стандартам без учета иных факторов, влияющих на формирование структуры, было бы не совсем корректно.

В зависимости от типа ФА аналитике подвергаются разные блоки:

1. Объект анализа

В данном разделе содержатся сведения об объекте анализа, штатной численности ИО КК о структурных подразделениях, текучести кадров, вакансиях, сведения о половозрастной структуре. Анализируются значения долей групп штатных должностей (руководители, главная, ведущая, старшая, младшая группа и т.д.) из общей штатной численности согласно стандартам, принятым в крае.

В аналитической записке, служащей основой для аналитики данных названного раздела используются следующие виды таблиц с примерами:

Наименование структурного подразделения	Основные направления деятельности	Штатная численность
Отдел 1	Кадровая работа	3

ФИО	Подразделение	Должность	Дата рождения	Сегодня	Возраст	Пол
Иванова Мария Ивановна	Отдел 1	Главный специалист	29.04.1995	17.11.2022	27	ж

	18-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50-59 лет	60+	Всего	Доля
женщины	1	13	9	4	1	28	84,8%
мужчины		2	2	1		5	15,2%
ИТОГО						33	100,0%

ФИО	Подразделение	Должность	Группа должностей
Иванова Мария Ивановна	Отдел 1	Главный специалист	Главная группа

Наименование группы должностей	Описание	Число	Доля	Норматив
Руководители	Заместители руководителя ИО КК, руководители структурных подразделений, их заместители	11	31,4%	30,0%

Главная группа	Референты	11	31,4%	X
Ведущая группа	Государственные гражданские служащие ведущей группы должностей (консультанты)	4	11,4%	25,0%
Старшая, младшая группа	Государственные гражданские служащие старшей и младшей группы должностей	0	0,0%	15,0%
Не ГГС	Сотрудники, не замещающие должности государственной гражданской службы (главный специалист, старший специалист)	9	25,7%	30,0%
ИТОГО:		35	100,0%	100,0%

2. Социология

Раздел содержит тепловые карты, основанные на комплексном социологическом опросе, «облака» мнений сотрудников по поводу достоинств и недостатков объекта анализа, перечень проблем, с которыми сталкиваются сотрудники, анализ должностного роста. На основе социологического блока ИО КК присваивается средняя балльная оценка.

В основе тепловой карты лежит комплексный опрос микроклимата организации. Каждому текстовому варианту ответа участника опроса присваивался балл от 1 до 5, где 1 – максимально негативный ответ сотрудника (самые тёмные участки тепловой карты), 5 – максимально позитивный ответ сотрудника (самые светлые участки тепловой карты). Ответы, предполагающие произвольное текстовое описание, не учитывались в расчёте и вносились в облака «Достоинства» и «Проблемы».

На следующем этапе ответы сотрудников посредством расчёта среднего арифметического группировались по структурным подразделениям.

Далее из всех усреднённых на предыдущем этапе значений оценки по каждому вопросу выводилось среднее арифметическое.

Матрица конвертации ответов в баллы представлена в таблице ниже:

БАЛЛЫ	5	4	3	2	1
Укажите, сотрудником какого ИО КК или подведомственной ему организации Вы являетесь	X	X	X	X	X
Укажите наименование структурного подразделения, сотрудником которого Вы являетесь	X	X	X	X	X
Интересна ли Вам работа, которую вы выполняете?	Да, интересна	В большей степени интересна	Приемлемо. Работаю здесь, потому что сейчас нет других вариантов	Больше неинтересна, чем интересна	Не интересна, скоро уволюсь
Всегда ли Вам хватает времени на решение поставленных задач?	Да, всегда	Почти всегда	Иногда времени не хватает, успеваю делать в срок, но страдает качество выполняемой работы	Часто времени не хватает, успеваю делать в срок, но страдает качество выполняемой работы	Не хватает времени, решаю задачи в ущерб свободному от работы времени
Заинтересованы ли Вы в получении оценки по своей работе?	В наивысшей степени заинтересован	Очень заинтересован	Отчасти заинтересован	Практически не заинтересован	Совсем не заинтересован
Дает ли Вам руководство обратную связь после оценки эффективности Вашей работы?	Да, всегда	Почти всегда	Иногда	Редко	Никогда
Насколько Ваш руководитель оказывает поддержку в Вашей работе?	Всегда поддерживает, помогает решить нерешаемые проблемы	Часто поддерживает, помогает решить большую часть проблем	Отчасти поддерживает	Практически не поддерживает	Совсем не поддерживает
Как часто вы задерживаетесь на работе?	Не задерживаюсь	Редко, но бывает	Иногда	Часто	Постоянно
На сколько часов в неделю (суммарно) вы обычно задерживаетесь на работе?	Не задерживаюсь	до 2 часов (включительно)	от 2 до 5 (включительно)	от 5 до 8 (включительно)	от 8 и выше
Как Вы считаете, является ли обстановка в Вашем коллективе здоровой и комфортной?	Да	Скорее да, чем нет	Приемлемо	Скорее нет, чем да (с указанием причины, текст)	Нет (с указанием причины, текст)

Насколько компетентными являются Ваши коллеги (по Вашему мнению)?	Мои коллеги абсолютно компетентны в своей сфере, развиваются, обучаются и активно используют достижения научно-технического прогресса (интернет, информационные сервисы, специальное ПО, облачные хранилища и т.д.)	Компетентны в рабочих вопросах	Отчасти компетентны	Недостаточно компетентны	Совсем не компетентны, не понимаю, почему руководство до сих пор этого не замечает
Насколько стрессовой является Ваша работа?	Совсем не стрессовой	Практически не стрессовой	Отчасти стрессовой	Очень стрессовой	Чрезвычайно стрессовой
Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?	Моя работа организована очень хорошо	В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения	Трудно сказать	Работа организована удовлетворительно, но много времени расходуется впустую	По-моему, работа организована очень плохо
Оцените качество своей работы (как хорошо вы выполняете свою работу, по Вашему мнению)	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Очень плохо
Соответствует ли уровень оплаты труда Вашим трудовым затратам?	Соответствует в полной мере	Соответствует, но иногда мои трудовые затраты превышают уровень оплаты труда	Думаю, что при аналогичных трудовых затратах в частном секторе я бы зарабатывал больше	Обычно мои трудовые затраты превышают уровень оплаты труда	Мои трудовые затраты сильно выше, чем уровень оплаты труда
Как часто Вам поступают задачи в устной форме/посредством мессенджеров?	Такого не бывает. Все задачи отписываются через программный продукт	Иногда я получаю поручения от руководителя в устной форме/посредством мессенджеров	Примерно половина задач, которые я выполняю в течение рабочего дня, поступают в устной форме/посредством мессенджеров	В основном задачи распределяются руководителем в устной форме/посредством мессенджеров	Я получаю задачи только в устной форме/посредством мессенджеров
Как часто вы выполняете работу, не определенную вашим должностным регламентом/инструкцией?	Такого не бывает. Все выполняемые мной задачи определены должностным регламентом (инструкцией)	Иногда я выполняю работу, не входящую в мои должностные обязанности	Половина выполняемой мной работы не определена моим должностным регламентом/инструкцией	Существенная часть рабочего времени тратится на выполнение работы, не определенной моим должностным регламентом/инструкцией	Я занимаюсь совсем не той работой, что описана в моем должностном регламенте/инструкции
Нравится ли Вам работать в Вашем ИО КК/подведомственной организации	Да, абсолютно	Скорее да, чем нет	Не могу сказать, всегда по-разному	Скорее нет, чем да	Нет, не нравится
Вы бы порекомендовали Ваш ИО КК/подведомственную организацию в положительном ключе в качестве места работы родственнику или другу? Оцените вероятность по шкале от 1 до 5 (где 1 - нет, 5 - да)	5	4	3	2	1
Хватает ли Вам профессиональных знаний и навыков для повышения уровня качества своей работы?	Да, хватает. Я - специалист в своей отрасли, постоянно учусь новому и развиваю свои компетенции	Вполне хватает, иногда я прохожу курсы/обучение от своего ИО КК/подведомственной организации, но они не всегда применимы к моей работе	Работаю как могу, дополнительно не обучений не проходил, но новые знания, применимые к моей деятельности, не помешали бы	Новых знаний и навыков мне не хватает, в своей деятельности я не вижу острой необходимости в обновлении своих знаний	Мне критически не хватает знаний и навыков для осуществления своей деятельности, учусь самостоятельно и пытаюсь разобраться во всем в одиночку
Вопрос без вопроса: расскажите о том, что Вам не нравится в Вашей работе и что бы Вы хотели изменить	X	X	X	X	X
Вопрос без вопроса: что Вам нравится в Вашей работе?	X	X	X	X	X
Когда в последний раз Вы думали об увольнении, что натолкнуло Вас на такие мысли?	X	X	X	X	X
Как бы вы оценили следующие аспекты вашей работы? (1 - очень плохо, 5 - очень хорошо)	X	X	X	X	X
Здоровье (ментальное и физическое)	5	4	3	2	1
Возможность карьерного роста	5	4	3	2	1
Заработная плата	5	4	3	2	1
Признание, ощущение своей ценности как сотрудника	5	4	3	2	1
Степень возможности влиять на процессы, затрагивающие сферу Вашей деятельности	5	4	3	2	1

В аналитической записке, служащей основой для аналитики данных названного раздела, также используются следующие виды таблиц (с примерами):

№ п/п	ФИО сотрудника, работавшего в период 2021-2022	Структурное подразделение	Должности, замещаемые сотрудником за весь период работы в ИО КК	Дата начала работы в должности	Дата завершения работы в должности	Срок работы, дни	Месяцы	Годы	Для расчета
1	2		3	5	6	7	8	9	10
1	Иванова Мария Ивановна	Отдел 1	Старший специалист	х	х	х	х	х	х
		Отдел 2	Главный специалист	09.08.2017	13.12.2022	1952	65,1	5,4	5,4

Группа	Число сотрудников	Доля
Всего сотрудников, работавших в 2021-2022 годах		
Сотрудников (из числа работающих в настоящий момент сотрудников) ИО КК, заместивших более высокую должность		
Сотрудников НЕ из числа сотрудников ИО КК, заместивших руководящие должности (заместители руководителя ИО КК, руководители структурных подразделений и их заместители)		
Сотрудники, понизившиеся в должности		
Сотрудники, не заместившие иные должности в ИО КК, в том числе:		
Работающие менее 3-х лет		
Работающие более 3-х лет		
Средний срок работы в ИО КК работы, лет		
Максимальный стаж работы в Министерстве, лет		

3. Полномочия

В разделе анализируются полномочия ИО КК, не нашедшие свое отражение в положениях о структурных подразделениях, неактуальные полномочия (например, переданные в другие органы). Определяется перечень таких полномочий, присваивается балльная оценка.

Расчёт числа отраженных полномочий удовлетворял следующим правилам:

- 1) Каждое полномочие, отраженное в положениях о структурных подразделениях, считалось целым полномочиём и составляло целую единицу;
- 2) Если полномочие из положения об ИО КК дробилось на подпункты, то каждый подпункт получал следующее значение:

$$П_n = 1 / n,$$

где $П_n$ – значение части полномочия (подпункта);

1 – значение целого полномочия;

n – число подпунктов полномочия из Положения.

Если подпункт так же дробился на более мелкие подпункты, то расчёт его значения рассчитывался по аналогичному принципу.

На следующем этапе рассчитывался процент полномочий ИО КК, отраженный в положениях о структурных подразделениях:

$$З\% = О_{\text{полномочия}} / N * 100\%,$$

где $З\%$ – процент отраженных полномочий;

$О_{\text{полномочия}}$ – сумма целых полномочий и их подпунктов, отраженных в положениях о структурных подразделениях;

N – число целых полномочий ИО КК.

Полученное значение процента отраженных полномочий $З\%$ с целью определения балльной оценки определяется по формуле:

Балл = 3% * 5 баллов,

где 3% – процент отраженных полномочий;

5 баллов – максимально возможная оценка за данный критерий.

4. Трудовые функции

Здесь анализируются все должностные инструкции сотрудников на предмет их актуальности, наполнения, отражения полномочий в положении о структурном подразделении. Производится анализ не только типовых и отраслевых функций сотрудников, представленных в должностных регламентах/инструкциях, но и их трудоемкость.

В аналитической записке, служащей основой для аналитики данных названного раздела, используются следующие виды таблиц:

Наименование структурного подразделения	Должность	Реквизиты документа	Всего укрупненных функций из должностной инструкции/регламента, шт.	Н отраслевых функций, шт.	Н типовых функций, шт.	Доля типовых функций, %
Отдел 1	Консультант	X	8	6	2	25,00%

Наименование структурного подразделения	Общая приблизительная трудоемкость структурного подразделения (трудоемкость всех выполняемых структурным подразделением работ), часы*	Трудоемкость типовых функций по структурным подразделениям, часы*	Доля типовых работ, %
Отдел 1	14 349,00	501,00	3,49%

5. Производительность

Раздел содержит анализ трудоемкости выполняемых сотрудниками работ в разрезе структурных подразделений. Определяются подразделения с высокой и низкой загруженностью относительно нормативных значений с учетом половозрастного состава. Рассчитывается необходимая структурному подразделению численность сотрудников на основе фактической трудоемкости. Производится средняя балльная оценка загруженности ИО КК.

В основе оценки данного блока лежала субъективная оценка работ в разрезе по структурным подразделениям. Предоставленная ИО КК трудоемкость работ сотрудников (без учета перерывов, ожиданий, простоев) суммировалась и заносилась в столбец 2.

В столбце 3 содержатся сведения о штатных единицах в каждом структурном подразделении.

В столбце 4 производился расчёт средней нагрузки, выраженной в рабочих часах, на одну штатную единицу структурного подразделения в соответствии с формулой: = значение ст. 2 / значение ст. 3.

Значение столбца 5 рассчитывалось с учетом соотношения женского и мужского состава структурных подразделений.

В столбце 6 производился расчёт необходимого числа сотрудников согласно трудоёмкости, предоставленной ИО КК, по формуле = значение ст.2 / значение ст. 5.

В столбце 7 производится округление полученного в столбце 6 значения в большую сторону.

В столбце 8 указывается процент отклонения трудоемкости работ относительно нормального значения.

В столбце 9 по специальной формуле производится расчёт значения в баллах по каждому структурному подразделению.

Наименование структурного подразделения (либо должность сотрудника)	Общая приблизительная трудоемкость на отдел (трудоемкость всех выполняемых структурным подразделением работ, часы)	Штатная численность, чел.	Средняя нагрузка на сотрудника структурного подразделения = ст.2 / ст.3, часы	Принятый годовой фонд рабочего времени (нормальное значение), часы	Расчетное необходимое число сотрудников = ст.2 / ст. 5, чел.	Принятое число сотрудников на основе расчётного с округлением в большую сторону ст. 6, чел.	Процент, показывающий отклонение/недостаток оборота трудоемкости относительно нормального значения ст.4/ст.5, %	Присваиваемое значение в баллах
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отдел 1	15 164,00	7	2 166,29	1 788,23	8,48	9	121,14%	3,94

6. ГИС ЕСЭД

В разделе анализируется распределение иницируемых в электронном документообороте документов в разрезе структурных подразделений, определяется средняя нагрузка по РКПД на сотрудника, анализируются группы документов, регистрируемых не с первого раза с целью выявления проблемных процессов.

В аналитической записке, служащей основой для аналитики данных названного раздела используются следующие виды таблиц:

ФИО сотрудников, работающих в ГИС ЕСЭД «Дело» в 2021 году	Наименование структурного подразделения	Должность	Всего документов	Тип документа 1	Тип документа N
Иванова Мария Ивановна	Отдел 1	Главный специалист	2	1 456	289

Наименование структурного подразделения	Суммарное число иницированных РКПД, ед.	Штатная численность в 2021 г., чел.	В год на 1 сотрудника, ед.
Отдел 1	239	1	239

Тип корреспонденции	Количество версий									Общий итог	Структура РКПД, регистрируемых не с первого раза*	Доля РКПД, зарегистрированных не с первого раза**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Тип 1	4727	199	38	4	0	1	1	0	0	4970	65%	5%
Тип 2	112	31	15	7	1	0	0	0	0	166	14%	33%
Тип 3	183	17	1	1	0	0	0	0	0	202	5%	9%

* Процент рассчитывается как отношение числа РКПД по каждому типу корреспонденции, зарегистрированных не с первого раза, к общему числу РКПД, зарегистрированных не с первого раза в ИО КК;

** Процент рассчитывается как отношение числа РКПД по каждому типу корреспонденции, зарегистрированных не с первого раза, к общему числу РКПД по каждому типу корреспонденции.

7. Выводы

Раздел обобщает все результаты и наблюдения, полученные в ходе проведения функционального анализа, а также среднюю балльную оценку по показателям, рассчитанным в предыдущих разделах.

Показатель	Баллы
Оценка микроклимата ИО КК	
Оценка распределения полномочий ИО КК	
Оценка загруженности ИО КК	
Средняя оценка ИО КК	

По результатам отчетного периода проведен анализ 6 ИО КК.

К каждому иллюстрированному отчету, содержащему инфографику, прикладывается расширенная аналитическая справка, так как каждый ИО КК индивидуален и специфичен. По выводам, представленным в отчетах, уже могут быть приняты управленческие решения.

Примеры инфографики

Примеры визуализированных отчетов по нескольким ИО КК Камчатского края представлены ниже (в целях сохранения конфиденциальности, содержимое скрыто):

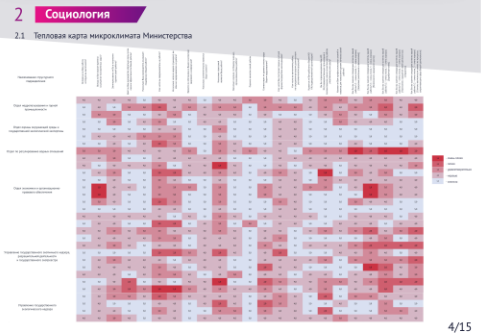
РЭЦК

Х

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ

МИНИСТЕРСТВА ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ И ЭКОЛОГИИ

КАМЧАТСКОГО КРАЯ



2

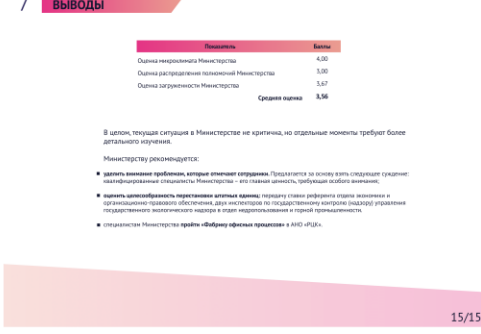
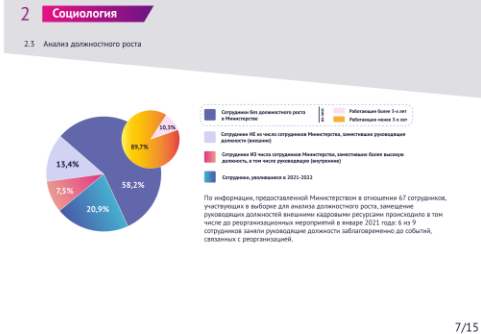
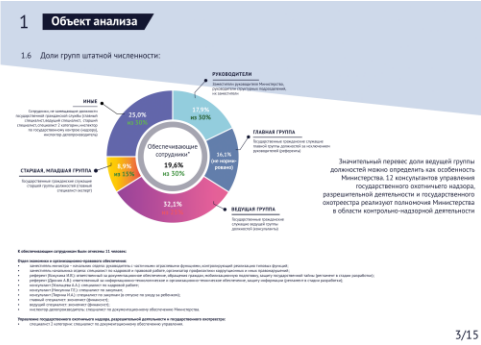
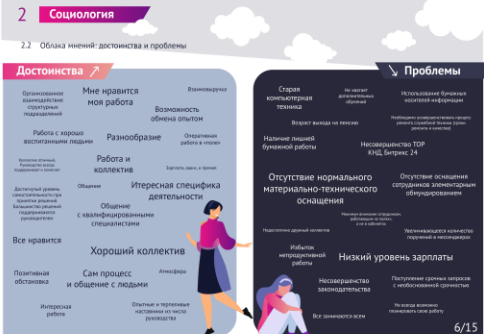
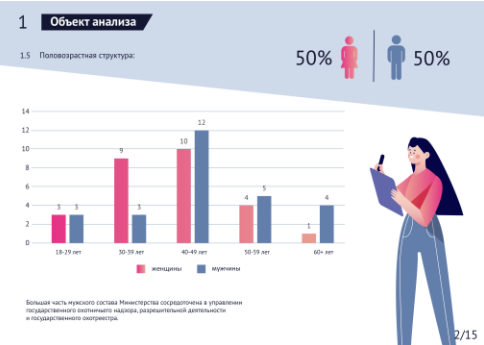
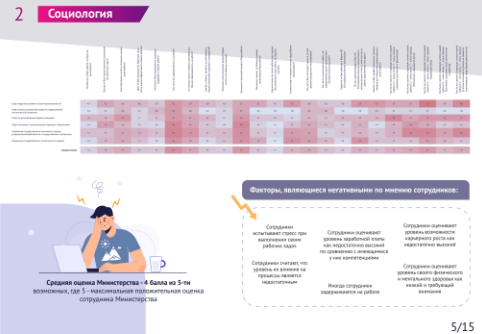
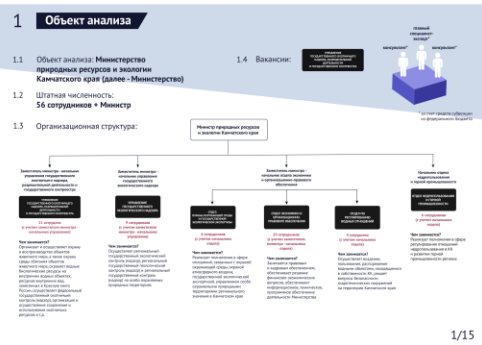
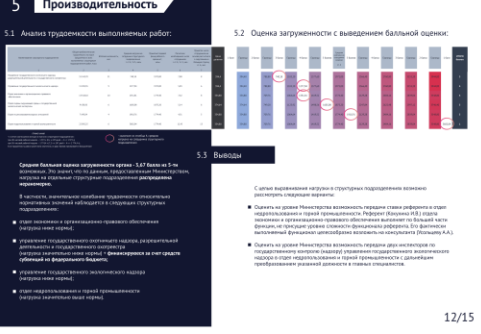
Социология

2.4

Выводы

Согласно проведенному анализу, в течение 10 месяцев деятельности структурных подразделений, можно сделать вывод о том, что структура Министерства обладает высоким уровнем компетенций в сфере охраны окружающей среды, охраны природных ресурсов и экологии. При этом, в структуре Министерства наблюдается высокая степень централизации, что может привести к снижению эффективности работы в некоторых областях деятельности, что требует принятия мер по оптимизации структуры и повышению эффективности работы.

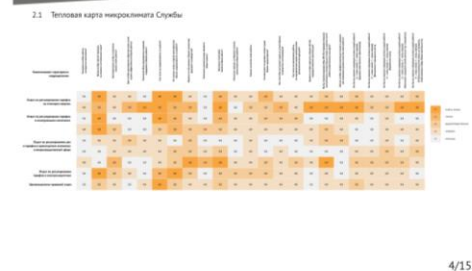
Согласно результатам анализа, в структуре Министерства наблюдается высокая степень централизации, что может привести к снижению эффективности работы в некоторых областях деятельности, что требует принятия мер по оптимизации структуры и повышению эффективности работы.



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ТАРИФАМ И ЦЕНАМ КАМЧАТСКОГО КРАЯ

ДЦК

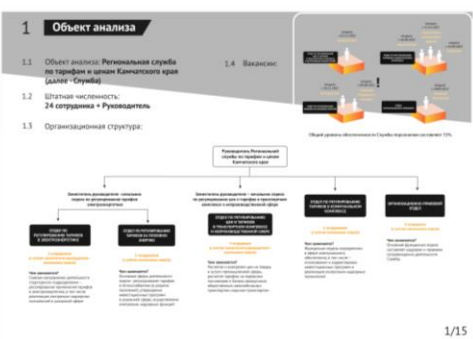
2 Социология



2 Социология



5 Производительность



2 Социология



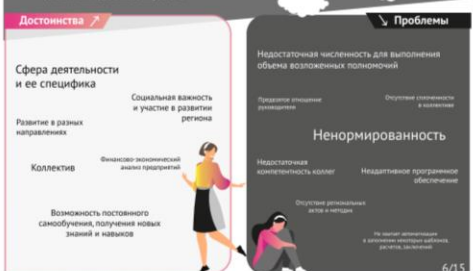
3 Полномочия



6 ГИС ЕСД



2 Социология



4 Трудовые функции



6 ГИС ЕСД



