

Модуль 2. Функциональный анализ

«Функция» в управлении:

- Это особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.
- отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления)

Функции управления

- Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции:
 - планирование,
 - организация,
 - мотивация
 - контроль.

Типы функций

Функции государства



Нормотворчество



Контрольно-надзорные функции



Государственные услуги

Функции государственного органа



разработки политики



регулирование



координирование, надзор и контроль

поддержка

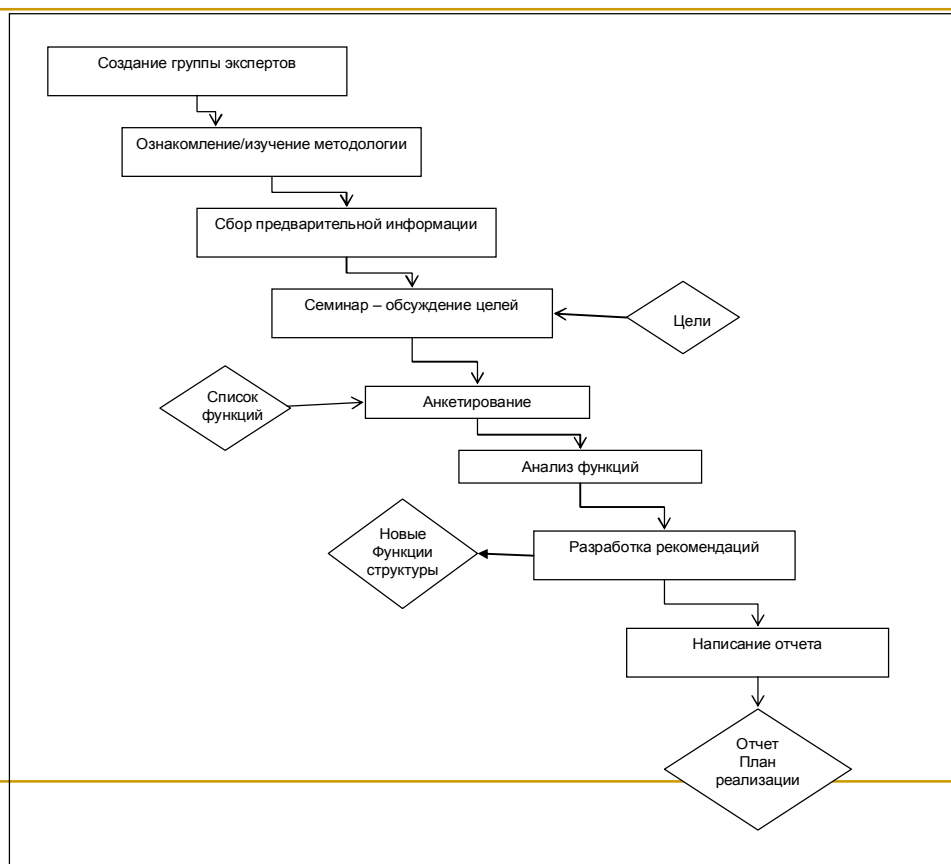
оказание услуг

Типизации функций государственных органов

- разработки политики
- регулирования
- координирования, надзора и контроля
- поддержки
- оказания услуг

Виды функционального анализа

- **Вертикальный анализ**
- **Системный анализ**
- **Горизонтальный анализ**



Вертикальный анализ

- посвящен деятельности одного учреждения (министерство, агентство или центральный орган управления)
- в какой степени данный орган выполняет функции, необходимые для достижения своих целей,
- в какой степени оргструктура соответствует, без дублирования и без пробелов, требованиям о выполнении этих функций.

Системный анализ

- посвящен сравнительному анализу одной или большего количества функций в целом ряде учреждений
- позволяет оценить способность системы управления функционировать как единое целое.
- проводится по всем органам управления или по определенной категории, например по всем министерствам, по всем агентствам
- «общая функция» выполняется всеми или большинством учреждений, например, управление кадрами, внутренний аудит, разработка нормативной базы, бюджета.
- сравнение качества выполнения общих функций разными учреждениями. В частности, статус и качество отдельной функции в разных учреждениях.
- В Кыргызстане: системный анализ отделов кадров, финансов, юридических отделов и внутреннего аудита в Министерстве финансов, Министерстве юстиции, Министерстве труда и социальной защиты, Министерстве сельского хозяйства (2000-2001 гг.).

Горизонтальный анализ:

- посвящен рассмотрению распределения функций между учреждениями.
- Основное внимание в ходе анализа: выполнение целей и соответствие компетенции
- Цель: определить рационально ли распределение компетенций на уровне управления в целом; нет ли дублирования и пробелов.

Обобщение по типам:

Вид обзора

Ключевые вопросы

1. Горизонтальный

Нужна ли функция?

2. Вертикальный

Как организовать исполнение функции?

3. Системный

Как унифицировать единые управленческие процессы?

Горизонтальный анализ

Результаты:

- Проектирование системы государственных органов
- Нормативно-правовые новации
- Первичная оптимизация численности государственного аппарата
- Матрица функций

Шаги горизонтального анализа

- **Формирование перечня функций по типам**
(источник: законодательство, Положения, Структура и схема управления госорганов)
- **Разнесение по сферам деятельности**
(реальный сектор, экономика и др.)
- **Анализ на избыточность и дублирование, уточнение формулировок**
- **Построение матрицы функций**
- **Построение организационной структуры**

Матрица функций

Типы функций	Сферы деятельности									
	Экономика и финансы			Реальный сектор			Социальный сектор		Другое	
Разработка политики										
Координация, Контроль, надзор										
Регулирование										
Другое										

Признаки функции:

- Описывает конкретное действие.
- Реализует властные полномочия или обеспечивает их реализацию.
- Поручено государству обществом (закреплено законодательно).
- Осуществляется самими государственными служащими.
- Имеет четко определенный результат.
- Имеет четко определенного внешнего пользователя этого результата.

Признаки функции:

- Описывает конкретное действие.
- Реализует властные полномочия или обеспечивает их реализацию.
- Поручено государству обществом (закреплено законодательно).
- Осуществляется самими государственными служащими.
- Имеет четко определенный результат.
- Имеет четко определенного внешнего пользователя этого результата.

Государственная услуга

- Государственная услуга - результат деятельности в рамках компетенции государственного органа, направленной на реализацию прав, законных интересов физических или юридических лиц и выполняемой по их официальному требованию.

Государственная услуга

- Государственная услуга - результат деятельности в рамках компетенции государственного органа, направленной на реализацию прав, законных интересов физических или юридических лиц и выполняемой по их официальному требованию.

Примеры госуслуг (как правило, подпадают под действие закона КР «Об административных процедурах») :

- Оформление и выдача документов, подтверждающих совершение юридически значимых действий;
- Государственная регистрация
- Выдача разрешений, лицензий
- Проведение экспертизы, анализа, оценки, испытаний и т.п.
- Выдача заключений
- Ведение реестров, кадастров, баз данных и выдача информации из них по запросу
- Проведение проверок по обращениям, жалобам и заявлениям граждан и юридических лиц
- Дача разъяснений, информации по запросу граждан, юридических лиц
- Консультационные услуги.

Система мониторинга и оценки

- направлена на регулярное отслеживание деятельности государственных и муниципальных органов, оперативное принятие решений и корректировки действий, доведение до общественности оценки результативности принимаемых мер.
- Результаты мониторинга должны быть использованы для определения результативности деятельности государственных, муниципальных органов.

Основой успешного осуществления мониторинга и оценки

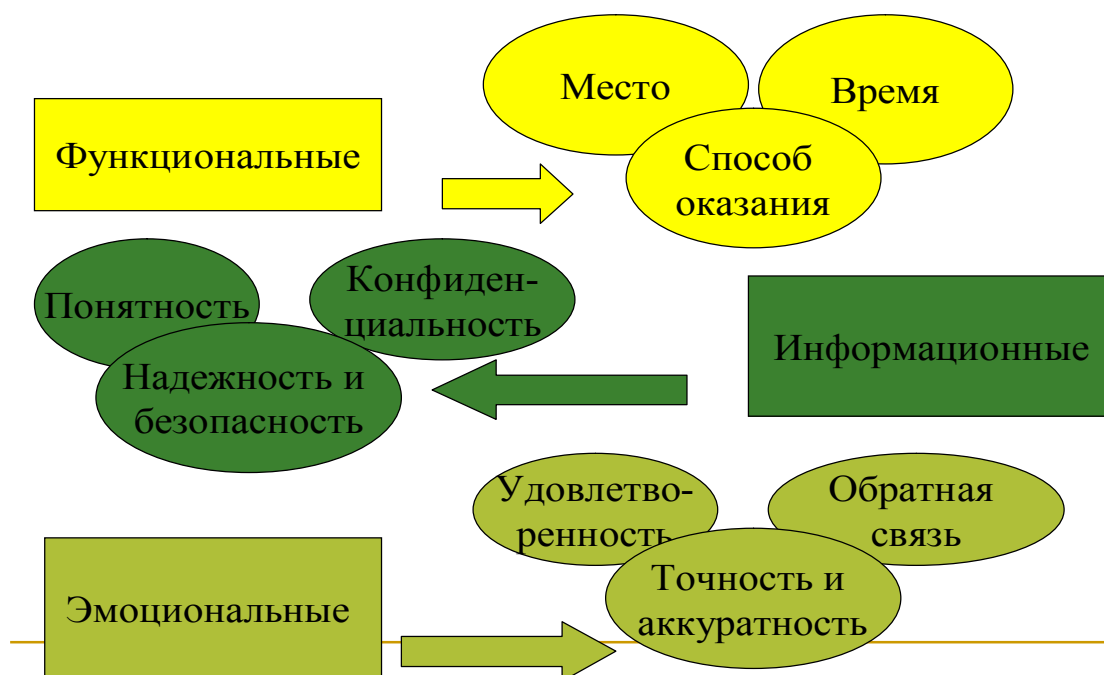
- четкая и последовательная стратегия функционального анализа,
- наличие механизмов отслеживания результатов, внесения предложений, рекомендаций и их исполнения.

Система мониторинга и оценки

Регулярный мониторинг функционального анализа проводится по следующим направлениям:

- а) Реализация мер предложенных в рамках функционального анализа.
- б) Влияние этих мер на качество государственного управления.
- г) Удовлетворение потребностей граждан.

Потребности получателей государственных услуг



Система мониторинга и оценки

для успешного проведения мониторинга по всем направлениям важна организация работ по следующим параметрам:

- а) показатели и/или индикаторы (плановые, целевые, фактические)
 - б) регулярный сбор фактических показателей.
 - в) сопоставление плановых и фактических показателей.
-

Задачи мониторинга

- а) регулярное выявление промежуточных результатов.
 - б) своевременное выявление отклонений от намеченных целей.
 - в) своевременное выявление проблем.
 - г) своевременная корректировка политики для решения выявленных проблем.
-

Индикаторы оценки и мониторинга

- - индикаторы ресурсов;
 - - индикаторы действий;
 - - индикаторы результативности;
 - - индикаторы последующего влияния.
- **В целом индикаторы должны быть простыми и понятными, легко вычисляемыми и доступными, а главное – правильно отображающими суть дела и полезными для последующего анализа и оценки.**



Определение цели

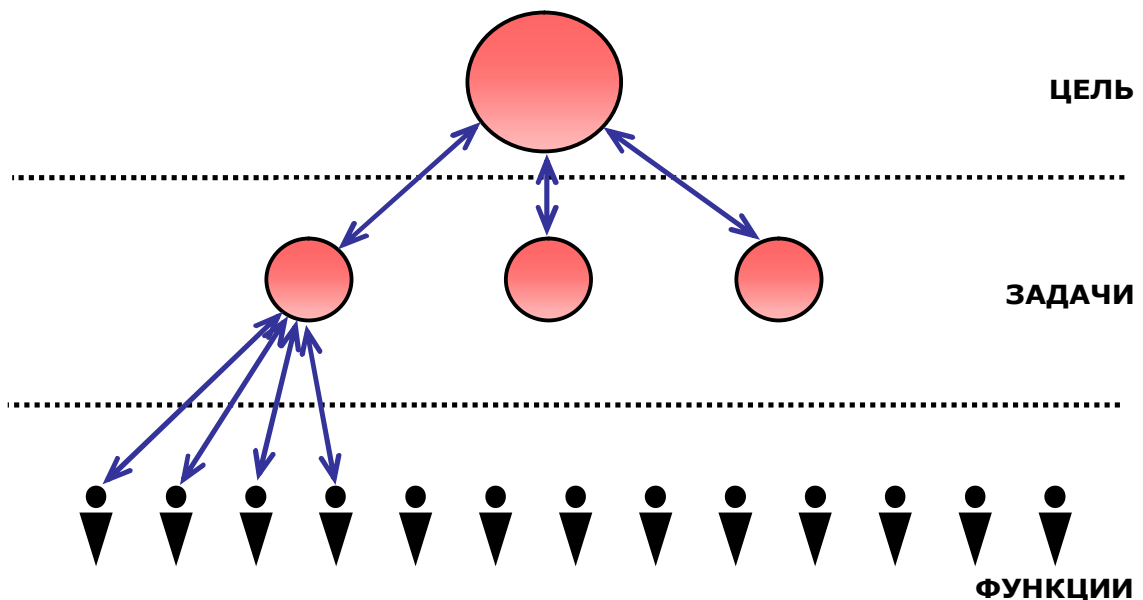
	Кто (Клиент ы)	Что? (Потребност и)	Как? (Услуг и)
Сегодня			
Завтра			

Определения и критерии

цель	ожидаемый результат административной деятельности, желаемое положение дел (достижимое за 5-10 лет)	<ul style="list-style-type: none"> • Конкретная, ориентированная на действие, • измеримая, соотнесенная со временем, • реально достижимая • лаконичная, сбалансированная
Задача	промежуточный результат, которого необходимо добиться для достижения цели	<ul style="list-style-type: none"> • количественно и качественно измеримая • отвечать критериям, применяемым для определения цели организации
Функция	деятельность или система административных действий с похожими намерениями и основными характеристиками, направленная на достижение адм. целей и приводящая к результату (продукту), который непосредственно связан с целями учреждения/ госорганов. (латин. Functio – выполнение работы)	<ul style="list-style-type: none"> • Описывает конкретное действие. • Реализует властные полномочия или обеспечивает их реализацию. • Поручено государству обществом (закреплено законодательно). • Осуществляется самими госслужащими. • определенный результат. • определенный внешний пользователя этого результата.

3

Взаимосвязь



4



терминология

- **Полномочия** – официально предоставленные органу управления или должностному лицу права и обязанности в определенной сфере деятельности.
- **Право** – предоставляемая работнику привилегия для самостоятельного выполнения возложенных на него функций по отношению к его подчиненным, внешним организациям.
- **Обязанность** - нравственное, социальное или правовое требование социально ожидаемого поведения, предъявляемое индивиду или группе, но не как нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения.

5



государственный орган

- организация,
 - учрежденная на постоянной основе в соответствии с Конституцией КР, конституционными и иными законами, указами Президента,
 - уполномоченная осуществлять функции законодательной, исполнительной или судебной государственной власти,
 - принимать обязательные для исполнения решения и обеспечивать их реализацию,
 - финансируемая из государственного бюджета.
-
- Термин "государственный орган" означает также любое территориальное подразделение или структурную единицу, осуществляющие функции или часть функций центрального государственного органа

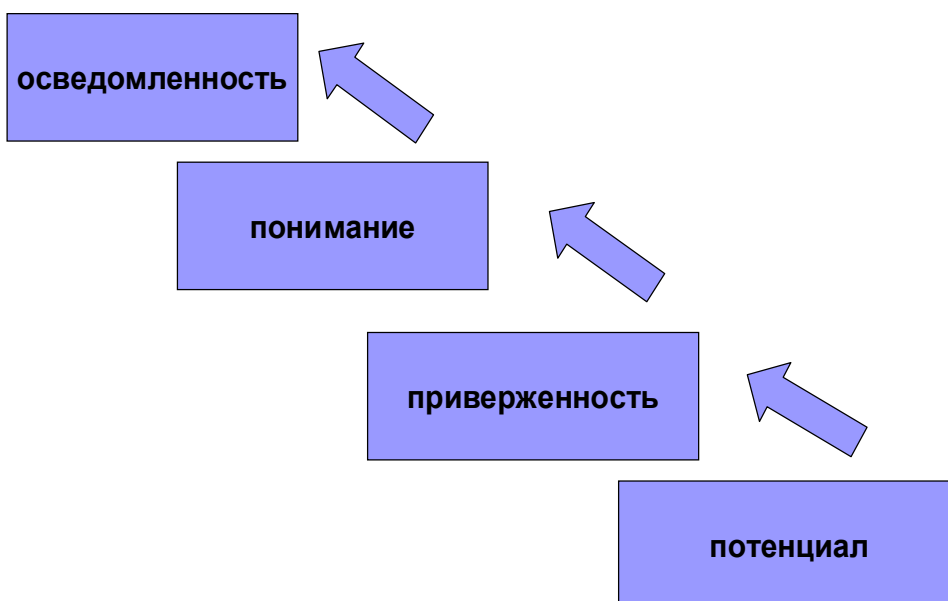
6

Подготовка к проведению функционального анализа

Сокращение сопротивления к потенциальным изменениям на начальной стадии работы проекта, имеет несколько преимуществ:

- помогает избавиться от опасных слухов, которые неизбежно распространяются во время процесса реорганизации, что угрожает подорвать репутацию анализа и повлиять на его исполнение;
- дает возможность сократить сопротивление до того как станут известны результаты анализа, таким образом, происходит экономия времени;
- есть большая вероятность, что персонал будет более честно отвечать на вопросы последующих собеседований.

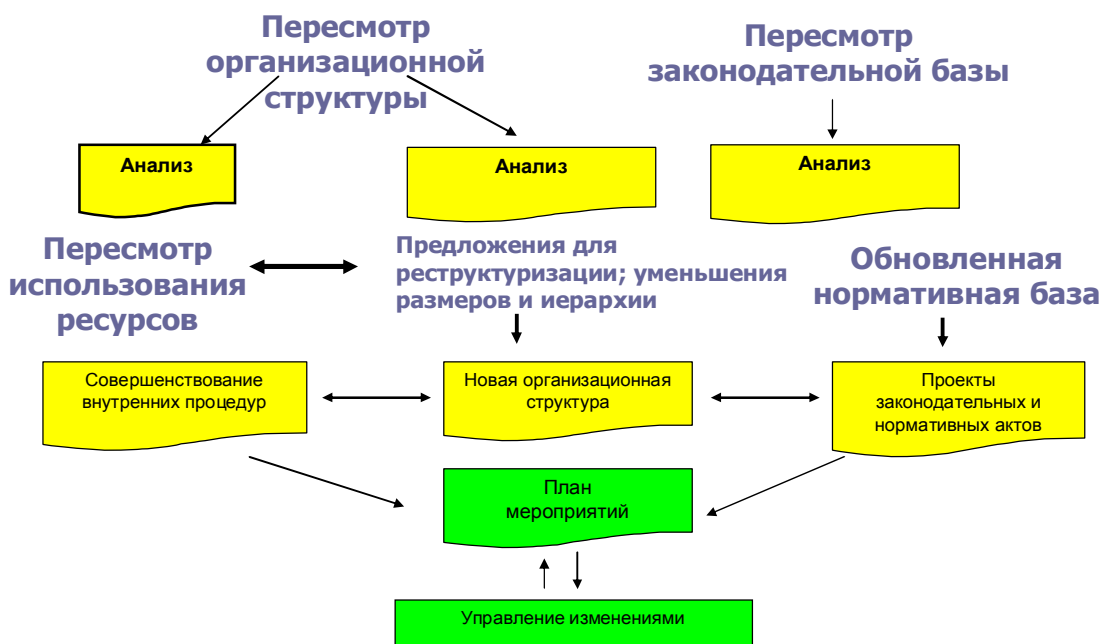
Управление изменениями



10 шагов функционального анализа

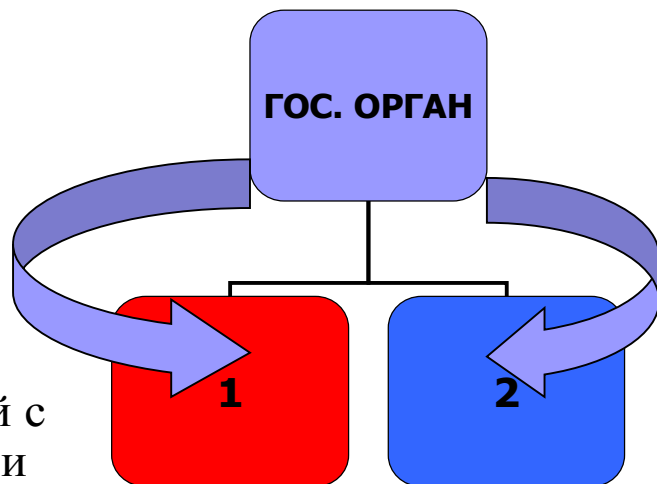
1. Создание Рабочей группы и Обучение
2. План проведения функционального анализа
3. Анкетирование и собеседование
4. Сбор информации
5. Анализ информации
6. Выводы и рекомендации
7. Итоговый отчет
8. План реализации
9. Реорганизация
10. Мониторинг и оценка

После функционального анализа:



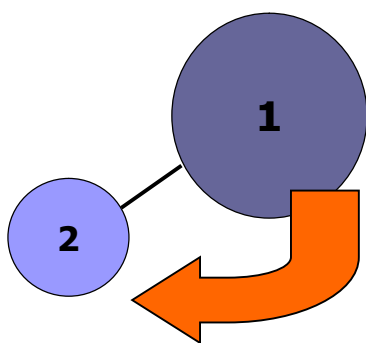
Реорганизация путем РАЗДЕЛЕНИЯ

- Гос. служащие структурных подразделений переводятся во вновь образованные гос. органы в пределах соответствующей категории должностей с учетом их профессии и квалификации.



Реорганизация путем ВЫДЕЛЕНИЯ

- Гос. служащие гос. органа от которого передаются функции (госорган №1) продолжают свою деятельность без изменения в трудовых отношениях.
- Гос. служащие структурного подразделения гос. органа (госорган №2), функции которого подлежат передаче, предупреждаются о предстоящей реорганизации и переводятся на вновь образованные должности в госорган которому переданы дополнительные функции.



Реорганизация путем ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

- все государственные служащие государственного органа подлежащего реорганизации подлежат переводу в преобразованный государственный орган.

Расстановка кадров

