#### Анализ влияния системы управления по результатам на индивидуальный организационный уровень

**2016**

**Оглавление**

Введение

. Роль управления по результатам в системе государственного сектора

1.1 Рациональная модель бюрократии

.2 Новое государственное управление

.3 Достойное управление

.4 Сравнение моделей управления в государственном секторе

. Управление по результатам в государственном секторе

2.1 Измерение результативности как элемент системы управления по результатам

. Влияние системы УПР на индивидуальный управленческий уровень в государственных организациях

.1 Теоретическая рамка

.2Связь управления по результатам с самоидентификацией сотрудников и уровнем инноваций в деятельности индивидов

.3 Связь управления по результатам с удовлетворением от работы

.4 Связь управления по результатам с восприятием бюрократии

.5 Построение общей модели

Эмпирический анализ

4.1. Проведение опроса

4.2 Полученные результаты

4.3 Анализ полученных результатов

4.4 Выводы относительно полученных результатов

Заключение

Библиографический список

**Введение**

В настоящее время Российская Федерация проходит стадию активного введения системы управления по результатам в работу государственных учреждений. Примерами того являются Указы президента Российской Федерации, установившие комплекс показателей эффективности и результативности для разных сфер деятельности. А Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ   
«О стратегическом планировании в Российской Федерации» определил направление развития общенациональной системы планирования, прогнозирования, мониторинга и оценки результатов деятельности субъектов публичного управления. У

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Основным элементом любого государственного учреждения являются работники. Поэтому, говоря об эффективности внедрения систем управления, предполагается изменение эффективности каждого отдельного взятого государственного служащего. Таким образом, именно на этапе внедрения системы управления по результатам в государственный сектор России представляется возможным не только изучить процессы, проходящие на индивидуальном организационном уровне, но и существенно расширить понимание последствий применения таких фундаментальных практик, как управление по результатам (Минченко и др., 2016).

Данное исследование посвящено анализу степени принятия работниками общественного сектора системы управления по результатам. В ходе данной работы будут подняты вопросы, о связи между внедрением системы управления по результатам и переменными, характеризующими уровень удовлетворения работников, желания брать на себя экстра-ролевые обязанности и сменить работу, а также влияния неэффективных формальных правил, принятых в организации . Результатом работы является выявление инструментов, которые могут быть использованы для преодоления не только излишней бюрократизации, но и в целях повышения организационной эффективности государственных организаций.

Таким образом, объектом исследования является система российского государственного управления, а предметом - индивидуальный организационный уровень в системе управления по результатам, который включает в себя систему удовлетворение от работы, самоидентификацию сотрудников, организационно-гражданское поведение и излишнюю бюрократизацию. Перед исследователем ставится вопрос о связи между внедрением системы управления по результатам и переменными, характеризующими индивидуальный управленческий уровень.

Целью данной работы является анализ влияния системы управления по результатам на индивидуальный организационный уровень.

В соответствии с поставленной целью, задачами исследования являются:

. анализ роли управления по результатам в трех основных практиках в системе государственного управления - бюрократической модели управления, новом государственном управлении и достойном управлении;

. создание теоретической модели, характеризующей связь между управлением по результатам и переменными, входящими в микро - организационный управленческий уровень;

. проведение эмпирического исследования, охватывающего связь управления по результатам с переменными, характеризующими индивидуальный управленческий уровень.

Методология исследования включает в себя разработку теоретической модели, проведение опроса среди государственных служащих, а также проведение структурного моделирования с латентными переменными. Совокупность указанных выше методов позволит автору решить поставленные цели и задачи исследования.

Так как автору не удалось найти эмпирических исследований, анализирующих индивидуальный управленческий уровень в России, представляется возможным утверждать недостаточную степень проработанности рассматриваемой проблемы.

В данной работе будет рассмотрена система последствий введения практики управления по результатам для работников, так как именно благодаря повышению эффективности отдельно взятых работников, возможно увеличить эффективность всей организации. Принимая во внимание тот факт, что прямой связи между внедрением PM и повышением организационной эффективности нет (Campbell, 2015), в данной работе будут исследоваться вопросы, касающиеся нивелирования отрицательных последствий бюрократизации (Red Tape) и создания условий для отличительно иного подхода к самостоятельности работников в вопросах изменения рабочего процесса. Говоря о влиянии управления по результатам на индивидуальный уровень, необходимо отметить, что его последствия распространяются на три основные группы факторов: идентификацию сотрудников, удовлетворение от работы и восприятие бюрократии.

Также в рамках данного исследования будет рассмотрена связь между управлением по результатам и организационно-гражданским поведением, нацеленным на результат, которая прежде не анализировалась на эмпирических данных, собранных от государственных служащих Российской Федерации.

**. Роль управления по результатам в системе государственного сектора**

**1.1 Рациональная модель бюрократии**

Для теории государственного управления одной из ключевых фигур является немецкий социолог Макс Вебер, разработавший концепцию рациональной бюрократии. Предложенная им концепция описала пришедшую на смену патриархальному типу организаций рациональную модель бюрократии. Вебер описал условия, необходимые для перехода к такому организационному устройству:

 деятельность осуществляется компетентными исполнителями;

 господствуют регламентированные процедуры;

 распространена унификация.

Рациональная бюрократия основывается на принципах, к которым Макс Вебер относил: регламентированность компетенций каждого бюрократического уровня, осуществление формальной деятельности строго с помощью печатных и иных носителей, наличие иерархической структуры в организации, основанной на принципах субординации, обладание должностными лицами навыков не только в своей непосредственной отрасли, но и в администрировании.

Распространенность концепции рационального бюрократизма связана с рядом факторов, к которым относятся:

 индустриальный вектор развития большинства стран;

 расширение роли государства в экономическо-социальной сфере.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что рациональный бюрократизм подходит для ситуаций, когда необходимо четко стандартизированные решения, принимаемые из одного центра (Оболонский, 2011).

Вторая половина 20-ого века ознаменовалась качественным изменением как экономических, так и социальных условий жизни общества, что обусловило необходимость ответных изменений самого взгляда на систему государственного управления. Стало очевидно, что бюрократическая модель, для которой характерны жесткая система иерархии и организационного процесса, отсутствие гибкости в плане реакции на экзогенные факторы и отсутствие нацеленности на граждан, или, если говорить в терминах бизнеса, - потребителей (Caiden, 1991; Flynn, 2002; Hughes, 1998), более не способна удовлетворять и предвидеть изменения спроса на государственные услуги.

**1.2 Новое государственное управление**

К концу 20 века идея о необходимости пересмотра административной деятельности окончательно сформировалась. Так в 1992 Д. Осборн и Т. Геблер опубликовали книгу, оказавшую значительное влияние на восприятие необходимости реформ, вызванных изменением самих условий работы государства, а не тем, что рациональная бюрократия изжила себя. Был выдвинут перечень изменений, необходимых для повышения эффективности государственными организациями. Представляется возможным объединить весь перечень под двумя лозунгами - переход к рыночной модели отношений в рамках предоставлении услуг и вовлечение граждан в сам процесс управления (Osborne & Gaebler, 1992).

Ответом на описанные выше вызовы, с которыми столкнулась система государственного управления, явилась система нового государственное управления (New public management), опирающаяся на взятые из частного сектора принципы управления. Необходимо отметить, что NPM является своего рода собирательным понятием, которое Кристофер Худ описывает как совокупность конкретных подходов и методов управления, заимствованных в основном из частного сектора и применяемых в государственном секторе. Конечно, существует множество подходов к определению NPM, однако, содержательных отличий между ними нет (Таблица №1). Другими словами, NPM может восприниматься как своего рода идеология, основанная на вере в эффективность рыночных механизмов и бизнес-ориентированные практики управления (Ferlieetal., 1996:9; Hood, 1991, 1995).

Таблица №1"Подходы к анализу NPM"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hood, 1991** | **Ferlie et al., 1996** | **Borins, 1997** | **Osborne and Gaebler, 1992** |
| Увеличение конкуренции в государственном секторе | Децентрализация управления | Децентрализация управления | Децентрализация управления |
| Децентрализация управления | Развитие квази-рынков в государственном секторе | Увеличение конкуренции между государством и частным сектором | Повышение конкуренции на рынке государственных услуг |
| Использование бизнес-ориентированных практик управления | "Косвенное" участие государства на рынке услуг | Обеспечение высокого качества услуг | Акцент не на нормах и правилах, а на целях организации |
| Акцент на управлении по результатам | Главная цель государства - контроль качества услуг | Измерение индивидуальной и организационной эффективности | Долгосрочное планирование |
| Создание четких целей для учреждений | Переход к прозрачным и подотчетным методам работы | Создание благоприятной среды для достижения целей государства | Переход к бизнес ориентированным механизмам управления |
| Акцент на прозрачности ведении бухгалтерского учета | Сокращение государственного участия на рынке услуг |  | Ориентация на клиентов (граждан) |

Проанализировав Таблицу №1, можно выделить изменения трех уровней: разделение общей государственной иерархии на множество более плоских конструкций, развитие конкуренции на рынке государственных услуг и переход к системе оценки результатов, а не самого процесса (Dunleavy et al., 2006).

Говоря о практических результатах применения NPM, представляется возможным выделить перечень характерных качественных последствий, которые произошли за последние два десятилетия его активного использования. В целях систематизации, изменения условно разделены на три группы:

децентрализация управления государственными услугами, что увеличило гибкость общественного сектора за счет предоставления возможности нижним управленческим уровням принимать решения относительно структуры предоставляемой услуги;

переход на рыночный тип взаимодействия как внутри общественного сектора, так и во взаимодействии с частным сектором;

переход на мониторинг производительности и эффективности, а не процессов. (Batley & Larbi, 2004 )

Необходимо понимать, что переход к NPM сопряжен с изменением роли государства в сфере предоставления услуг: от преимущественно производителя услуг к агенту, организующему предоставление благ. Другими словами, правительство может достигать свои цели, не включаясь в непосредственное производство. Косвенное участие государства в предоставлении услуг получило широкое распространение благодаря введению менеджериальных практик управления. Таким образом, государство имеет возможность переложить часть обязанностей на частный сектор, сосредоточившись на контроле количества и качества услуг.

Однако, не смотря на всю кажущуюся привлекательность NPM с организационной точки зрения, исследования последних лет акцентируют внимание научного сообщества на то, что рассмотренные выше изменения не только не являются абсолютно положительными, но и требуют целого ряда условий, без которых положительный эффект NPM нивелируется. Говоря о децентрализации, необходимо отметить, что при неэффективном аппарате контроля увеличивается уровень коррупции и служебный произвол (Talbot & Caulfield, 2002). Также рыночные механизмы не всегда способны регулировать рынок услуг, что выражается в провалах рынка (внешний эффект, естественная монополия и асимметрия информации). Более того, сама идея контроля результатов на деле может приводить к “подмене целей”, когда агенты (работники) будут достигать поставленных перед ними цели всеми возможными способами, не обращая внимания на качественные показатели процессов.

Отдельного внимания заслуживает то, что само управление по результатам в государственном секторе затруднено из-за сложности перевода результатов деятельности в фактические показатели (например, уровень образованности общества).

Поскольку система NPM имеет ряд как положительных, так и отрицательных свойств, то невольно возникает вопрос:“Можно ли про новое государственное управление сказать, что оно все еще “новое” и эффективное?”. Партик Денлеви считает, что у NPM существует слишком много ограничений, которые вкупе с рядом эмпирических опровержений положительного влияния NPM на эффективность ( Schick 1998), вызывают необходимость создания новой, пусть и опирающейся на некоторых ранее введённых принципах, системы управления в государственном секторе ( Dunleavy etal., 2006).

Говоря о внедрении практик Нового государственного управления в развивающихся странах, не обладающих сложившейся и устойчивой административной системы, необходимо отметить ряд "особенных" негативных последствий:

. увеличение коррупции в связи с недостаточным развитием этической составляющей государственной службы и увеличением самостоятельности в процессе достижения целей;

. уменьшение контроля за деятельностью государственных служащих;

. чрезмерное распространение клиентоориентированности без учета специфик отраслей (Оболонский, 2011).

Таким образом, существуют ситуации, когда переход к новому государственному управлению не только не увеличит эффективность функционирования государственного сектора, но и обостряют системные проблемы. Открытым остается вопрос относительно нахождения оптимального момента для внедрения нового государственного управления. Так, по мнению К. Худа (Hood, 1991), NPM является своего рода результатом совершенствования модели рациональной бюрократии, в связи с чем, внедрению нового государственного управления должен предшествовать процесс оптимизации бюрократической системы, опирающейся на профессионализм, разделение полномочий и этическую составляющую гражданской службы.

**1.3 Достойное управление**

В связи с указанными выше негативными последствиями NPM, в конце 1990-ых распространился новый подход - достойное управление (Good Governance). Говоря о причинах появления нового подхода, необходимо отметить тот факт, что было получено достаточное количество примеров, что повышение эффективности в государственных организациях (чего добивались при NPM) не решает ряд следующих проблем:

. ориентированность на решение социальных проблем;

. смешения акцента в государственном управлении на бизнесориентированные показатели;

. невозможность использования одних и тех же управленческих решений вне зависимости от контекста регулируемой сферы (Красильников, 2014).

Несмотря на тот факт, что Good Governance является также собирательным понятием для совокупности управленческих практик, возможно выделить пять основополагающих принципов (Красильников, 2014).

**Легитимность и гласность.** Данный признак основывается на том, что в государственном управлении необходимо достигать консенсуса - учитывать интересы различных групп населения. Именно поэтому все граждане должны обладать правом голосе в процессе принятия решений.

**Справедливость.** Государственное управление должно основываться на том, что каждый индивид имеет право на получение достойного уровня жизни.

Рассмотренные выше признаки (акценты) составляют фундаментальное отличие достойного управления от иных управленческих подходов.

**Стратегическое видение**. Необходимо прикладывать усилия для выработки долгосрочных ориентиров развития, позволяющих развивать человеческий потенциал и сам уровень жизни граждан.

**Эффективность**. Данный принцип включает в себя повышение эффективности и результативности системы государственного управления - достижение необходимых для общества результатов при оптимальном использовании ресурсов.

**Подотчетность**. Для того, чтобы возможность граждан участвовать в принятии решений была не номинальной, необходимо обеспечить общедоступность информации о деятельности государственного сектора. Также, в целях пресечения произвола государственных служащих, лица, принимающие решения, должны нести личную ответственность перед обществом за свою деятельность.

Исходя из вышесказанного, можно отметить, достойное управление отчасти основывается на принципах, заложенных в NPM. Однако, смещен акцент с повышения эффективности на вовлечение граждан в процесс принятия решений. Представляется, что, достигнув определенного уровня качества управленческой системы, необходимо совершенствовать открытость системы государственного управления за счет вовлечения граждан в процесс принятия решений. Данный подход основывается на первостепенности определения целей в процессе государственного управления. Таким образом, повышение эффективности является вторым по важности элементом в управленческом процессе.

Также существует ряд сложностей при введении Good Governance. Для того, чтобы у граждан была возможность участвовать в принятии решений, необходимо создать институциональные условия для данного действия. Также существенно увеличится время принятия решений, так как возникает необходимость анализа мнения и замечаний, полученных от населения. Более того, принятие непопулярных мер становится более опасным для государства в связи с большей доступностью информации для всех слоев населения. На взгляд автора, представляется, что ограничением на введение достойного управление является не только уровень институциональных институтов, но и зрелость общества. В самом деле, граждане должны быть готовы и понимать всю важность своего участия. Именно поэтому достойное управление является наиболее сложной управленческой системой, переход к которой требует соблюдения условий, складывающихся в результате планомерной работы по совершенствованию управленческой системы и гражданского общества (Hood, 1991).

**1.4 Сравнение моделей управления в государственном секторе**

Таким образом, проанализировав три модели управления в государственном секторе, были показаны ограничения для использования каждой отдельно взятой системы, их элементы, особенности и причины возникновения.

Таблица №2"Сравнение моделей управления в государственном секторе "

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название управленческого подхода | **Рациональная бюрократия** | **Новое государственное управление** | **Достойное управление** |
| **Причины возникновения** | Необходимость стандартизации функционирования государственного сектора | Необходимость приспособления к динамичной внешней среде | Необходимость достижения консенсуса и большей открытости в процессе принятия решений |
| **Ограничения** | Постоянные внешние условия функционирования системы | "Высокий" уровень развития управленческой системы; наличие развитого частного сектора, способного взять на себя выполнения отдельных функций государства | "Высокий" уровень развития управленческой системы; наличие развитых институтов гражданского общества |
| **Особенности** | Централизация; жесткая иерархия; стандартизация; прямое государственное участие в экономике | Управление по результатам; внедрение бизнес-практик; косвенное участие государства | Открытость системы государственного управления; вовлечение гражданского общества в процесс принятия решений; управление по результатам |
| **Преимущества** | Повышение стабильности | Повышение эффективности | Повышение прозрачности |

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что выбор оптимальной системы управления в государственном секторе зависит от ряда как внешних, так и внутренних условий, наиболее важными из которых являются: динамичность среды, уровень институционального развития и поставленные перед системой государственного управления цели.

Однако, как было сказано ранее, некоторые элементы сохраняются при переходе к новым управленческим подходам в связи с их важностью и эффективностью. Управление по результатам (performance management - PM) является практикой, доказавшей свою эффективность как в частном, так и в государственном секторе, в связи с чем, даже при переходе к иным управленческим парадигмам, сложно представить его исчезновение или переход на задний план.

Именно поэтому в целях анализа системы управления в государственном секторе необходимо рассмотреть одну из его ключевых практик - управление по результатам.

**2. Управление по результатам в государственном секторе**

В общем смысле управление по результатам - инструмент управления, подразумевающий использование информации о производительности для увеличения эффективности на организационном и индивидуальном уровнях (Campbell, J. W., 2015).

Эффективная система управления по результатам включает в себя три ключевых элемента:

. система ясных и четких организационных и индивидуальных целей;

. мониторинг процесса достижения целей;

. периодическая отчетность о значениях ключевых показателей деятельности.

Именно благодаря постановке четких целей, у индивидов появляется возможность улучшать рабочий процесс по направлениям качественных и количественных показателей. Однако, наделение индивидов большей автономией может привести как к злоупотреблению полномочиями, так и к коррупции. Поэтому необходимо осуществлять постоянный мониторинг как процесса достижения целей, так и результативности.

Так внедрение управления по результатам должно происходить как планомерный и поступательный процесс, включающий в себя как адаптацию сотрудников к нововведениям, так и изменение сложившихся процессов. Только в случае принятия работниками новых организационных требований возможно говорить о введении системы УПР. Оптимальное использование PM приводит к:

. увеличению индивидуальной эффективности деятельности благодаря возможности улучшать процесс достижения целей;

. синергии между различными организациями, работающими в рамках одной сферы;

. увеличение организационной эффективности вследствие использования информации об эффективности деятельности при принятии стратегических решений;

. большей подотчетности результатов деятельности в связи с мониторингом процесса достижения поставленных целей.

PM - практика, включающая в себя несколько инструментов осуществления контроля результатов. Таким образом, именно благодаря разветвленной структуре, возможно достижение описанных выше результатов использования PM. К таковым инструментам относятся:

1. измерение результативности (performance measurement);

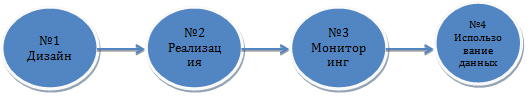
2. отчётность о результатах (performance reporting);

3. бюджетирование, ориентированное на результат (performance-basedbudgeting);

4. постановка целевых значений индикаторов (performance targets);

5. мониторинг достижения этих значений (peformance monitoring).

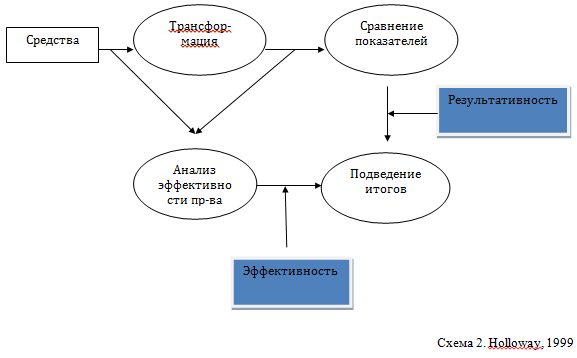
Чтобы понять принцип использования управления по результатам, необходимо разбить его процесс на 4 стадии (схема 1). На первом этапе происходит разработка дизайна самой программы, в ходе которой поставленные перед организацией цели трансформируются в концепцию управленческих методов. Второй этап начинается с момента запуска управленческих инструментов. После реализации программы происходит измерение и анализ выбранных на этапе дизайна аспектов управления. На заключительном этапе информация об эффективности (достижении поставленных целей) программы используется в целях бюджетирования, принятия политических решений и т.д. (vanHelden, Johnsen, & Vakkuri,2012)



Говоря о принципах, на которых базируется управление по результатам, можно отметить, что в его рамках рассматривается правило 3E’s, которое гласит, что государственные органы должны стремиться к улучшению трех показателей: economy; efficiency и effectiveness. Другими словами, государственные учреждения должны стараться максимизировать выпуск, совершенствовать процесс и уменьшать потребление, что позволит увеличить эффективность функционирования (Flynn, 1997; Rouse, 1999; Carteretal., 1995). Принято считать, что правило 3E's является своего рода необходимым, но не достаточным условием эффективного государственного управления. В самом деле, существует ряд показателей, которые не рассматриваются в рамках правила 3 E's: внешние эффекты, возникающие в следствие определенных управленческих решений.

В рамках правила 3E's рассматривается группа из трех показателей: экономия, результативность и эффективность. Данные показатели измеряют основные характеристики деятельности любого учреждения: Input, Process, Output и Outcome.

На Схеме 2 проиллюстрирована структура правила 3 E’s



Так показатель экономии измеряется на этапе анализа величины средств (Input), потраченных на производство определенного количества благ. Эффективность высчитывается как отношение результата деятельности учреждения (Outcome) на величину вложенных средств (Input). Согласно данной логике, результативность является отношением между тем количеством благ, которое произвело учреждение (Output) и величиной его финансирования (Input). Необходимо отметить, что эффективность- более широкое понятие, так как оно включает вопросы целесообразности использования ресурсов, в то время как результативность фокусируется лишь на достижении запланированных результатов (Holloway, 1999).

Холувей утверждает, что для выполнения правила 3E’s, необходимо решить два важных с точки зрения организационной эффективности вопроса: какие показатели стоит измерять (стадия №1 на схеме 1) и что делать с полученными данными( стадия №4 на схеме 1).

Из вышесказанного следует, что для системы PM ключевым звеном является измерение результативности, без которого просто невозможно выявить, были ли достигнуты поставленные цели и в каком направлении необходимо проводить изменения (Holloway, 1999; Rouse, 1993, 1999).

**2.1 Измерение результативности как элемент системы управления по результатам**

Таким образом, следующим рассматриваемым элементом системы менеджмента в государственном секторе является измерение результативности (peformance measurement), которое является элементом управлением по результатам, имеющим 2 основные функции (Abernethy & Brownell, 1999; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Simons 1990):

- оценка результатов работы;

перевод результатов в количественные показатели;

и 3 дополнительные функции, рассматриваемые рядом исследователей (Franco-Santoset al., 2007):

обучение работников, развитие системы обратной связи внутри организации и увеличение организационной эффективности;

бенчмаркинг, внутренняя и внешняя коммуникация;

создание полезной для организации модели поведения у сотрудников.

В данной работе под термином "измерение результативности" будет пониматься инструмент, выполняющий указанные выше функции. Необходимо отметить, что выполнение дополнительных функций связано с рядом серьезных допущений: цели организации известны и постоянны, организация может измерять все показатели деятельности, агенты (менеджеры) контролируют все изменения в организации и могут предсказать альтернативные сценарии развития ситуации (Locke & Latham, 2002).

Функции измерения результативности приводят к ряду как положительных, так и отрицательных последствий (De Bruijn, 2002).

Положительные последствия:

1. измерение результативности, приводит к увеличению прозрачности систематического анализа производительности органа.

. создается стимул к выполнению плана, от которого зависит не только финансирование организации в целом, но и заработная платы отдельно взятого работника;

. измерение результативности облегчает ведение отчетности и формирование бюджета учреждения в связи с контролем отношения выпуска и ресурсов, потраченных на производство заданного объема услуг.

Согласно Смиту, отрицательные последствия внедрения измерения результативности возникают в связи с тремя группами управленческих дисфункций (Smith, 1995):

. расхождение между целями организации и схемами вознаграждения, что приводит к "управленческой близорукости", акцентированию на достижении целей, поддающихся количественной оценке и достижении локальны целей вместо организационных;

. неспособность измерения сложных организационных процессов вытекает в манипуляцию данными об эффективности организации и акцентирование на достижении установленных целей, вместо организационных;

. неспособность адекватной обработки данных о производительности организации приводит к неправильному толкованию данных и манипуляции фактическим поведением с целью недопущения увеличения эффективности организации в отчетном периоде;

. неспособность реагировать на изменение внешней среды приводит к окостенению организации, выражающейся в наличии временного лага при создании и внедрении новых показателей результативности.

Однако существует еще один взгляд на отрицательные последствия введения измерения результативности в организациях общественного сектора. Так, согласно Аткиносону, система измерения результативности в государственном секторе имеет множество проблем: измеряется слишком много индикаторов, которые подчас не являются важными для отдельно взятого учреждения (Atkinson et al., 1997, p. 26). Также получила широкое распространение гипотеза относительно того, что одной из основных причин неэффективного использования peformance measurement является слишком большое число заинтересованных сторон, из-за чего возникает необходимость оценивать слишком большое количество показателей, что приводит к разрастанию бюрократизации и снижению гибкости организации (Atkinson et al., 1997).

Таким образом, можно сделать вывод, что введение измерения результативности должно происходить лишь при анализе его потенциальных положительных и отрицательных последствий . Однако, по мнению Осборна, сам по себе процесс рационализирования и совершенствования организационной деятельности невозможен без измерения эффективности органа (Osborne & Gaebler, 1992). Именно поэтому, несмотря на всю противоречивость измерения результативности, оно может стать эффективным инструментом для повышения эффективности организации.

Более того, даже при учете описанных выше дисфункций измерения результативности существует отдельная проблема, которая выражается в необходимости перевода результатов работы организации в конкретные показатели.

Чтобы оценить результаты работы государственного органа, необходимо понимать, что общественный сектор, предоставляет преимущественно общественно важные блага, полезность которых довольно сложно отследить. В самом деле, например, образовательные услуги не только повышают интеллектуальный уровень граждан, но и снижают уровень детской наркомании и преступности. Таким образом, анализ результатов деятельности общественного сектора усложняется целой системой как положительных, так и отрицательных экстерналий.

Как уже было сказано выше, не все результаты работы государственных учреждений можно с легкостью перевести в количественные показатели, что усложняет оценку деятельности организаций общественного сектора. Данное явление связано с тем, что многие государственные органы не имеют цели максимизировать свою прибыль, поэтому, в отличие от компаний, функционирующих в частном секторе, их результативность нельзя измерить в денежном эквиваленте. Проблеме оценки не денежных выгод от государственного производства услуг посвящен раздел “Экономики общественного сектора”, согласно которой необходимо оценивать рыночный аналог предоставляемого государством блага. Например, цена человеческой жизни может быть представлена в виде произведения количества лет его жизни на потенциальный среднегодовой доход.

Таким образом, измерение результативности в государственном секторе - процесс, связанный со множеством трудностей, актуальность которого объясняется невозможностью увеличения эффективности деятельности организации общественного сектора без оценки результатов деятельности организаций общественного сектора.

Также необходимо упомянуть, что даже увеличив производительность государственного органа, может не быть выполнена основная функция государственного учреждения - удовлетворение нужд населения из-за наличия временного лага, выраженного в невозможности получить результаты от введения управленческого решение (Boland & Fowler, 2000). Если говорить о, например, необходимости в квалифицированных кадрах, необходимо понимать, что моментального воздействия на качество услуг ожидать нельзя, так как должно пройти время, пока учащиеся, попавшие под новые программы завершат обучение и получат знания, только после чего увеличится средний уровень граждан.

Проанализировав управление по результатам с точки зрения его применимости в государственном секторе, был рассмотрен принцип построения деятельности в организация общественного сектора, применяющих УПР. Однако также необходимо детально рассмотреть влияние внедрения системы управления по результатам на ряд микро- организационных характеристик, к которым относятся:

1. уровень удовлетворения работников;

. организационная самоидентификация сотрудников;

. организационно-гражданское поведение, нацеленное на изменение;

4. восприятие излишней бюрократизации.

Выбор указанных выше переменных объясняется необходимостью проведения комплексного анализа, учитывающего степень принятия работниками управления по результатам и их готовность активно развивать и совершенствовать систему деятельности. Говоря конкретнее, уровень удовлетворения и самоидентификации сотрудников показывает отношение работников к внедрению систему управления по результатам, организационно-гражданское поведение, нацеленное на изменение отражает готовность работников брать на себя экстра-ролевые обязанности по совершенствованию рабочего процесса, а изменение восприятия бюрократизации отвечает за эффективность одного из основных условий управления по результатам- смещение акцента с процессных правил к достижению целей.

Необходимо отметить, что, согласно, рассмотренным выше позитивным и негативным последствиям управления по результатам, существует определенная неопределенность относительно эффективности данного управленческого подхода. Анализ индивидуального управленческого уровня позволит определить потенциальные механизмы, с помощью которых возможно совершенствовать деятельность организаций общественного сектора в Российской Федерации.

Более того, в ходе создания теоретических рамок для объяснения корреляций между указанными выше переменными, входящими в микро- управленческий уровень, будет заложена основа для дальнейшего анализа эмпирических результатов.

**3. Влияние системы УПР на индивидуальный управленческий уровень в государственных организациях**

**3.1 Теоретическая рамка**

Влияние управления по результатам в государственном секторе распространяется на всю организационную структуру, начиная с индивидуального уровня, а заканчивая организационным. Как было показано в главе №2, управление по результатам основывается на введении показателей результативности, которые позволяют проводить анализ эффективности организации. Согласно Д. Кэмбеллу, индивидуальный управленческий уровень является сравнительно непроработанным: не существует верифицированной модели, объясняющей, каким образом внедрение управления по результатам влияет на микро - организационные переменные (Campbell, 2015). Для России данная проблема усугубляется отсутствием исследований двух переменных, являющихся одними из трендов в мировом научном сообществе - самоидентификации сотрудников и организационно-гражданского поведения, нацеленного на изменение.

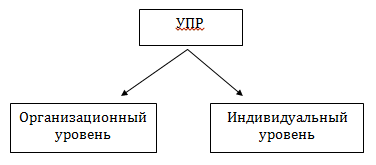


Схема №3

На обоих уровнях УПР реализуется через введение измерения результативности, что в рамках организационного уровня приводит к улучшению качества стратегического менеджмента путем увеличения рациональной составляющей при принятии решений. На индивидуальном уровне происходит разработка индивидуальных планов производительности, в процессе реализации которых происходит переход к более адекватным моделям выполнения функций работниками (Campbell, 2015).

Также управление по результатам позволяет решить проблему принципал-агента, согласно которой агент (работник) имеет возможность обманывать принципала (работодателя) из-за асимметрии информации. УПР выступает в роли фундамента для решения проблемы принципал-агента посредством введения ясных и четких целей как для работников, так и для организации.

Суть теории принципал-агента состоит в том, что существует два типа факторов, препятствующих прогнозированию и оценке вклада в результатов работы. К ним относятся асимметрия информации и внешние эффекты.

Асимметрия информации позволяет агенту вкладывать не максимизирующую эффективность учреждения величину усилий. Данный феномен называется моральным риском и объясняется тем, что принципал не имеет полной информации относительно уровня вложенных усилий агентом, в связи с чем у него отсутствует возможность введения каких-либо штрафных санкций. Моральный риск имеет два основных решения: ввод контроля деятельности работников (оплата по результатам, мониторинг) и увеличение мотивации сотрудников.

Экзогенные факторы являются одной из основных проблем в рамках УПР, так как они нивелируют вклад работников в получаемых результат. В результате существует две крайние ситуации:

 агент получает наибольшую полезность, вкладывая минимальные усилия из-за удачной конъюнктуры;

 агент вкладывает максимальные усилия, которые нивелируются внешними переменными.

Можно заметить, что из-за внешних эффектов принципалу сложно понять, где вклад самого работника, а где - экзогенные факторы.

**3.2 Связь управления по результатам с самоидентификацией сотрудников и организационно-гражданским поведением, нацеленным на изменение**

Говоря о влиянии PM на работников, центральной переменной выступает связь с самоидентификацией сотрудников, влияние которой распространяется на организационно-гражданское поведение, нацеленное на изменение деятельности.

В общем смысле, самоидентификация сотрудников - процесс слияния индивидуальных и организационных целей путем создания новой социальной группы

Идентификация сотрудников является вопросом, объединяющим как рациональные, так и иррациональные переменные. К первым относятся денежные факторы, а ко вторым - престиж, важность работы в общественном смысле и масса индивидуальных показателей, наполняющих работу смыслом для отдельно взятого работника.

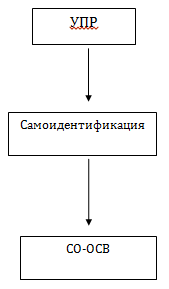


Схема №4

Так как самоидентификация включает в себя факторы двух типов (материальные и психологические), существует несколько противоположных подходов к определению данного социального феномена. В современной научной литературе принято выделять несколько типов идентификации сотрудников ( личная, коллективная и реляционная), которые определяются совокупностью факторов, включающих организационную структуру, систему оплаты и постановку целей как для организации в целом, так и для отдельного индивида (Brewer & Gardner, 1996).

Говоря о коллективной идентификации, необходимо рассмотреть три фундаментальные работы, отражающие всю противоречивость идентификации.

Теория организационной идентификации, выдвинутая Альбертом и Ветенном, определяет положительную связь между введением управления по результатам и самоидентификацией сотрудников из-за создания четких и понятных целей, на основании которых у работников создается целостное понимание их вклада в организационную эффективность (Albert & Whetten, 1985) .

Очевидно, что понимание работниками целей организации не является достаточным условием для принятия организационных целей как своих собственных в связи с наличием множества иррациональных переменных в вопросе самоидентификации. Так, например, согласно исследованию, проведенному в Италии и США, заработная плата не является эффективным инструментом повышения идентификации сотрудников. Кембелл приписывает управлению по результатам возможность создания рациональной основы для слияния индивидуальных и организационных целей. Как было показано в рамках теории принципал - агента, цели работников и организации могут различаться. Возможна крайняя ситуация, когда для работника выгодно прикладывать минимум усилий, а для организации - заставлять индивидов работать с максимальной отдачей. По мнению Эзенхайма, для того, чтобы найти консенсус, характеризующийся принятием индивидами организационных целей как собственных в связи с нерациональностью их разделения, необходимо разработать совокупность индивидуальных и организационных целей, предполагающую привязанность личных целей к организационным (Eisenhardt, 1989).

Подытожить описанные выше исследования можно концепцией, выдвинутой Лии и Джименцом, согласно которой существует совокупность определенных шагов, обеспечивающих действия сотрудников в интересах организации. Только сочетание внедрения четких и измеряемых целей и вознаграждения, пропорционального вкладу работников, обеспечивает слияние организационных и индивидуальных целей (Lee & Jimenez, 2011) .

Таким образом, необходимо отметить, что все описанные выше теории о самоидентификации сотрудников выделяют ряд перекликающихся элементов. В таблице №3 рассматриваются факторы, которые способны влиять на феномен идентификации сотрудников. Отдельно необходимо отметить, что в связи с необходимостью выделения факторов, которые не являются абсолютно психологическими и зависящими исключительно от субъективного восприятия индивидов, рассматриваются инструменты на которые можно влиять с целью увеличить самоидентификацию сотрудников.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Albert & Whetten,1985** | **Eisenhardt, 1989** | **G. Lee & Jimenez, 2011** |
| Управление по результатам | Управление по результатам | Четкие организационные и индивидуальные цели |
|  | Четкие организационные и индивидуальные цели | Оплата по результатам |

Таблица №3"Подходы к самоидентификации сотрудников"

Согласно Схеме №4, идентификация сотрудников приводит к увеличению мотивации сотрудников изменять процесс работы с целью повышения своей эффективности. Данная идея является центральной в рамках концепции организационно-гражданского поведения, направленного на изменение (CO-OCB), которая рассматривает причины, побуждающие индивидов изменять устоявшиеся поведенческие модели с целью увеличения эффективности работы. Таким образом, в данной работе под CO-OCB понимается переменная, принадлежащая к индивидуальному управленческому уровню и характеризующаяся экстра -ролевым желанием индивидов изменять сложившиеся организационные процессы. На настоящий момент существует крайне малое количество исследований, посвященных феномену принятия индивидами экстра- ролевых функций в государственном секторе. Более того, существует дилемма, согласно которой высокий уровень самоидентификации сотрудников может мешать организационным изменениям из-за нежелания индивидов менять сложившиеся правила.

Проанализировав связь между идентификацией и уровнем инноваций, Кембелл пришел к выводу, что между данными переменными существует положительная корреляция (Campbell, 2015). Данная связь объясняется тем, что индивиды, воспринимающие организационные цели как свои, склонны не только доверять принятым выше изменениям, но и подстраивать свои модели поведения под нужды организации.

**Гипотеза 1:** Внедрение в организации общественного сектора системы управления по результатам увеличивает уровень идентификации сотрудников.

**Гипотеза 2:** Сотрудники, обладающие высоким уровнем самоидентификации с организацией, склонны более активно брать на себя экстра- ролевые обязанности по совершенствованию организационной деятельности.

**3.3 Связь управления по результатам с удовлетворением от работы**

Следующая группа переменных, зависящих от управления по результатам, вытекает из удовлетворения от работы, которая характеризуется как положительное эмоциональное состояние в результате оценки своей работы или производственного опыта (Locke, 1976).

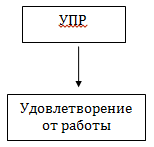


Схема №5

Говоря о важности данной переменной в публичном секторе, необходимо отметить несколько ключевых утверждений:

. удовлетворение от работы приводит к увеличению мотивации сотрудников;

. уменьшается желание работников сменить работу;

. уменьшаются издержки, связанные с абсентеизмом сотрудников (Farrell & Stamm, 1988).

Отдельной проблемой является более низкий уровень удовлетворенностью государственных служащих, в сравнении с их коллегами из частного сектора. Данную проблему можно охарактеризовать через дилемму целей и структуры. Работа государственных сотрудников предполагает крайнюю степень ориентированности на помощь людям, что позволяет работникам реализовывать свои альтруистические потребности, однако структура самих организаций препятствует их реализации посредством бюрократизации процесса и личностным конфликтам (Baldwin & Farley, 1991; Rainey, 1989; Steel & Warner, 1990).

Существует несколько подходов к анализу удовлетворения работой у сотрудников.

Первый подход, описанный Б. Райтом, делает акцент на роли рабочей обстановки в процессе формирования удовлетворения от работы у сотрудников (Wright & Davis, 2003). В работе рассматривается два типа критериев, зависящих от:

 характера работы индивида;

 организационная среда.

|  |  |
| --- | --- |
| **Характер работы индивида** | **Условия построения деятельности** |
| Рутинность | Определенность организационных целей |
| Наличие обратной связи | Определенность индивидуальных целей |
| Необходимость постоянного переобучения | Процессуальные ограничения |
| Специфичность работы |  |

Таблица №4 "Структура характера работы и организационной среды"

Проанализировав весь ряд переменных, были получены данные, согласно которым именно группа переменных, входящих в "условия построения деятельности в самой организации ", оказывает большее влияние на удовлетворение от работы у сотрудников. Так четкость целей положительно коррелирует с удовлетворенностью работников, а процессные ограничения - отрицательно. При ближайшем рассмотрении становится очевидна связь данных переменных (определенность организационных и индивидуальных целей и процессуальные ограничения) с управлением по результатам:

 определенность организационных и индивидуальных целей является одним из каноничных признаков управления по результатам;

 процессные ограничения при введении PM теряют свою актуальность в связи со смещением акцента на результаты.

Второй подход, описанный Наффом и Крумом, акцентируется на анализе мотивации сотрудников государственного сектора (PSM). В рамках данного подхода рассматривается связь между мотивацией сотрудников, уровнем удовлетворения и желанием сменить работу (Naff & Crum, 1999).

Сам термин мотивация государственных служащих (PSM) определяется как альтруистическое желание индивидом удовлетворять нужды общества. Т.е. данный термин отличается от понятия "мотивация", рассматриваемого в рамках общего менеджмента по ряду пунктов:

 PSM предполагает большее значение индивидуальных характеристик работника, которые с трудом поддаются изменению;

 для PSM с трудом применима теория мотивации.

Однако, нельзя утверждать, что невозможно экзогенно воздействовать на уровень мотивации государственных служащих. Так организационная структура представляется инструментов, позволяющим уменьшить влияние факторов, оказывающих негативное влияние на мотивацию сотрудников (Naff & Crum, 1999).

Говоря о мотивации сотрудников государственного сектора, необходимо отметить ряд характерных для нее черт:

 имеется обратная связь между количеством лет работы в государственном учреждении и уровнем мотивации (Moynihan & Pandey, 2007) ;

 при высоком уровне PSM индивиды предпочитают нематериальные выгоды от работы (Brewer et al., 2000);

 мотивация позволяет уменьшить угнетающее воздействие бюрократизации на сотрудников.

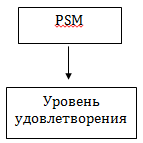


Схема №6

Проведя исследование среди государственных служащих, были получены данные, согласно которым уровень мотивации положительно коррелирует с уровнем удовлетворения (Схема №6) (Brewer et al., 2000). Также необходимо отметить

Таким образом, рассмотренные выше подходы к определению уровня удовлетворения сотрудников вносят на рассмотрение два основных тезиса:

. существует ряд инструментов, позволяющих воздействовать на удовлетворение сотрудников;

. удовлетворение сотрудников государственного сектора имеет ряд отличительных черт по отношению к частному сектору.

Более того, оба подхода выделяют схожие механизмы по контролю уровня удовлетворения от работы в общественном секторе - организационную структуру, которая выражается в децентрализации, создании более плоских управленческих конструкций и ориентированности на результат. Стоит обратить внимание на то, что указанные выше механизмы характерны для нового государственного управления, которое основывается во многом на управлении по результатам.

**Гипотеза 3:** Внедрение в организации общественного сектора системы управления по результатам увеличивает уровень удовлетворения работой у сотрудников.

**3.4 Связь управления по результатам с восприятием бюрократии**

Бюрократическая организационная модель, как уже было сказано в первой главе, имеет ряд отрицательных последствий, во многом определяющих эффективность работников. В данной работе негативные аспекты бюрократизации будут разделены на три группы (Feeney & DeHart-Davis, 2009) :

1. формализация (обилие официально закрепленных правил деятельности (Pugh et al., 1968));

2. Red Tape (наличие неэффективных правил (Bozeman, 2000));

. централизация (усиление управленческой функции в центральных подразделениях (Aiken & Hage, 1966; Rainey, 1993)).

Не вызывает сомнений, что каждая группа факторов имеет различное влияние на эффективность работников, однако, если формализация и централизация могут являться необходимыми условиями функционирования организации в связи с существованием определенных условий: низкий уровень профессионализма сотрудников, отсутствие экзогенных влияний и т.д., то Red Tape представляется исключительно негативно окрашенным явлением, воздействующим как на психологический уровень сотрудников и выражающимся в виде бессилия повлиять на свою работу, так и снижением эффективности (Erikson, 1986).

Именно поэтому в данной работе наличие неэффективных правил будет рассматриваться как основной негативный эффект функционирования для любой управленческой системы. Также необходимо отметить, что Red Tape имеет свойство затормаживать внедрение управления по результатам, так как затрудняется передача работникам права самостоятельно определять наиболее эффективный способ выполнения должностных обязанностей.

С другой стороны, управление по результатам позволяет уменьшить саму бюрократизацию рабочего процесса благодаря смещению акцента на результат, что приводит к изменению рабочего процесса и удалению неэффективных рабочих правил, тормозящих рабочий процесс (Boyne, 2006).

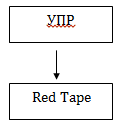


Схема №7

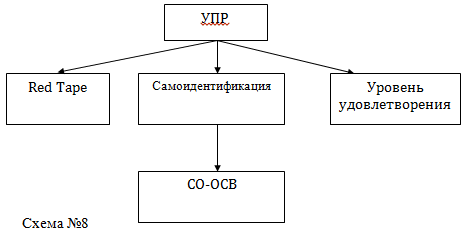
**Гипотеза 4:** Внедрение в организации общественного сектора системы управления по результатам уменьшает восприятие излишней бюрократизации.

**.5 Построение общей модели**

Общая модель, рассматриваемая в исследовании (Схема №7), делает акцент на центральной позиции управления по результатам. Именно от нее зависят три, рассматриваемых нами группы переменных. Очевидно, что открытым остается вопрос о взаимосвязи между:

1) самоидентификацией и уровнем удовлетворенности работников;

2) Red Tape и CO-OCB.



Ван Дик обосновал связь между уровнем идентификации сотрудников и их уровнем удовлетворения от работы. Так уровень удовлетворения является преимущественно психологическим показателем, демонстрирующим положительное эмоциональное состояние в результате оценки своей работы. Именно самоидентификация сотрудников, обеспечивающая слияние индивидуальных и организационных целей, создает у работников чувство единства с организацией, которое является переменной, нивелирующей некоторые отрицательные характеристики работы (Van Dick et al., 2004).

Также статистическое исследование, проведенное среди банковских служащих, подтвердило, наличие положительной корреляции между самоидентификацией и уровнем удовлетворения, что, в свою очередь, обеспечивает уменьшение желания сменить работу (Van Dick et al., 2004).

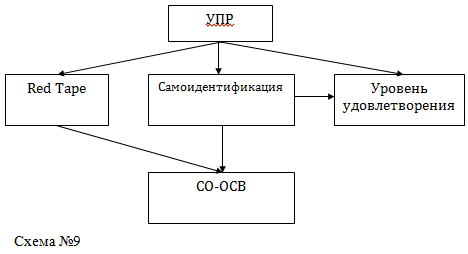
Отдельно необходимо отметить, что слияние организационных и индивидуальных целей у работников, посредством самоидентификации, создает новую социальную группу работников, выход из которой сопряжен с повышением ролевого напряжения. Именно данной идеей объясняется наличие отрицательной корреляции между идентификацией и желанием сменить работу.

**Гипотеза 5:** В организациях с высоким уровнем самоидентификации сотрудники в большей степени удовлетворены своей работой.

Говоря о связи между Red Tape и организационно-гражданским поведением, нацеленным на результат, необходимо отметить, что создание неэффективных правил уменьшает креативность сотрудников посредством снижения желания работников брать на себя риски, с которыми связано изменение рабочих операций, а также создает дополнительные барьеры для осуществления преобразований. С другой стороны внедрение PM позволяет работникам сместить акцент с процесса, включающего неэффективные правила, на результат.

**Гипотеза 6:** В организациях с излишней бюрократизацией сотрудники в меньшей степени склонны изменять рабочий процесс для увеличения эффективности.

Таким образом, итоговая общая теоретическая модель акцентируется на восприятии уровня самоидентификации как центральной переменной, так как ее влияние распространяется на две отдельных переменных: уровень удовлетворения и организационно-гражданское поведение, направленное на изменение.



Таким образом, была рассмотреная теоретическая модель, иллюстрирует влияние управления по результатам на четыре переменные: самоидентификацию сотрудников, удовлетворение от работы, организационно-гражданское поведение, нацеленное на результат и бюрократизацию. В таблице №5 указаны направления корреляций, которые были обоснованы выше.

Таблица №5 "Гипотезы исследования"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объясняемая переменная | Объясняющая переменная | Направление корреляции |
| Самоидентификация сотрудников | Управление по результатам | + |
| Red Tape | Управление по результатам | - |
| Удовлетворение сотрудников | Управление по результатам | + |
| Удовлетворение сотрудников | Самоидентификация сотрудников | + |
| CO-OCB | Red Tape | - |
| CO-OCB | Самоидентификация сотрудников | + |

Исследование указанной выше модели позволит не только сформировать ряд возможных механизмов повышения организационной эффективности, но и покажет существующие в организациях общественного сектора проблемы, решение которых представляется необходимым условием для дальнейшего развития системы. Отдельного упоминает заслуживает исследование роли самоидентификации, как одного из драйверов организационных изменений, исходящих от самих работников. Данная тема особенно актуальна в связи с динамичностью системы государственного управления, где централизованное изменение процессов работы не всегда является эффективным ответом на требования основных стейкхолдеров. Более того, данная проблема еще не исследовалась на примере российских государственных служащих, что является дополнительной возможностью проанализировать существующую ситуацию и предложить механизмы воздействия на организационную эффективность.

В следующей главе будет описано эмпирическое исследование, включающее проведение опроса среди государственных служащих Российской Федерации. Полученные результаты лягут в основу дальнейших рассуждений по поводу причин возникновения корреляций между рассматриваемыми переменными.

**4. Эмпирический анализ**

**4.1 Проведение опроса**

Эмпирическое исследование заключалось в проведении опроса, в котором приняло участие 303 респондента, являющихся слушателями одной из программ повышения квалификации на базе крупного столичного вуза. Анализ данных проводился методом структурного моделирования с латентными переменными в статистическом пакете Stata. Для проверки сформулированных гипотез тестировалось несколько моделей. Контрольные переменные во всех моделях включали: пол, возраст, уровень образования, тип государственного органа, в котором работает респондент, количество подчиненных и должность .

**Методология формулирования вопросов**

В рамках настоящей статьи использовались ответы на вопросы, оценивающие шесть переменных, характеризующих различные параметры организационной среды и отношения сотрудников к своей работе. Респондентам предлагалось оценить каждое из утверждение по:

. 5-балльной шкале: 1 - абсолютно не согласен, 2 - скорее не согласен, 3 - отношусь нейтрально, 4 - скорее согласен, 5 - абсолютно согласен;

. 10-бальной шкале, где 1 - абсолютно не согласен, а 10 - абсолютно согласен.

В Приложении №1 представлены формулировки использовавшихся вопросов, а также предоставленные варианты ответов.

**4.2 Полученные результаты**

Полученные результаты представлены в таблице №6. Так, все гипотезы, выдвинутые в рамках построения общей теоретической модели подтвердились. Более того, эконометрическое исследование показало, что выдвинутые гипотезы значимы на 95-процентом уровне значимости.

В соответствии с неопределенностью относительно причин возникновения зависимостей, найденных в ходе исследования, существует необходимость проведения дополнительного обсуждения факторов, обусловивших возникновения указанных корреляций для выявления механизмов влияния на совершенствования микро- организационного уровня.

Таблица №6 "Полученные результаты"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объясняемая переменная | Объясняющая переменная | Корреляция | Уровень значимости (p-val) |
| Самоидентификация сотрудников | Управление по результатам | 0.18 | 0.009 |
| Red Tape | Управление по результатам | -1.2 | 0 |
| Удовлетворение сотрудников | Управление по результатам | 0.45 | 0 |
| Удовлетворение сотрудников | Самоидентификация сотрудников | 0.37 | 0 |
| CO-OCB | Red Tape | -0.56 | 0.001 |
| CO-OCB | Самоидентификация сотрудников | 0.75 | 0 |

**.3 Анализ полученных результатов**

**Связь между системой УПР и самоидентификацией сотрудников**

Говоря о связи между системой управление по результатам и организационной самоидентификацией, необходимо понимать, что разработка индивидуальных и организационных целей позволяет решить проблему принципал - агента, что делает нерациональным разделение целей для индивидов (Lee & Jimenez, 2011). В результате увеличивается уровень самоидентификации сотрудников и создается новый тип психологической связи между работниками, выраженной в создании новой социальной группы (Campbell, 2015).

Таким образом, внедрение УПР способно увеличить сплоченность государственных служащих. Данную функцию управления по результатам представляется возможным использовать при проведении мероприятий по командообразованию.

**Связь между системой УПР и восприятием бюрократизации**

Согласно полученным данным, внедрение системы управления по результатам оказывает влияние на восприятие неэффективных правил в организации. Данная корреляция может объясняться тем, что у работников появляется возможность самостоятельно определять структуру деятельности, приводящей к достижению наибольшей эффективности (Boyne, 2006).

Таким образом, для организаций, стремящихся уменьшить неэффективное влияние формализации, необходимо создать новых базис, на основании которого работники смогут повысить эффективность работы (Erikson, 1986).

Однако, существует ряд исследователей (DeHart-Davis & Pandey, 2009), которые отмечают, что бюрократизация, даже излишняя, имеет ряд положительных черт (препятствие произволу, повышение стабильности системы и т.д.), поэтому для корректных выводов необходимо определить цели, стоящие перед каждой конкретной организацией, и проводить анализ с учетом большего количества данных.

**Связь между системой УПР и уровнем удовлетворения у сотрудников**

Результаты исследования показывают наличие положительной корреляции между внедрением системы управления по результатам и уровнем их удовлетворенности от работы.

Данный факт может объясняться тем, что при разработке индивидуальных и организационных целей у индивидов появляется чувство общего дела, что их работа не пропадает за зря (Wright & Davis, 2003).

Практическое применение УПР в целях повышения удовлетворения от работы обусловлено возможностью влиять на ряд рациональных факторов - пропорциональную заработную плату и возможности подстраивать личные цели под организационные в связи с повышением автономии работников.

**Связь между уровнем удовлетворения и самоидентификацией сотрудников**

Наличие положительной корреляции между уровнем самоидентификации сотрудников и их удовлетворенностью от работы может объясняется тем, что слияние индивидуальных и организационных целей повышает ценность работы для сотрудников, что, тем самым, позволяет облегчить восприятие негативные процессы (Van Dick et al., 2004).

Данный факт особенно актуален для работников государственных учреждений, работа в которых сопряжена с высоким уровнем бюрократизации, негативно воздействующим на позитивное отношение к работе.

**Связь между восприятием неэффективных организационных правил и организационно-гражданским поведением, нацеленным на результат**

Неэффективные организационные правила уменьшают вовлеченность работников в модернизацию организационной деятельности в связи с тем фактом, что у работников возникают дополнительные барьеры в виде необходимости изменения формально закрепленных правил (Boyne, 2006). Таким образом, возникает дополнительный элемент в структуре организационно-гражданского поведения, нацеленного на результат, что, безусловно, негативно сказывается на эффективности изменений.

Практическое применение данной связи заключается в выработке рекомендации относительно стимулирования креативности среди государственных служащих - в целях мотивации сотрудников к раскрытию профессионального потенциала необходимо создать систему, свободную от неэффективных правил, тормозящих изменение рабочего процесса и демотивирующих работников общественного сектора.

**Связь между уровнем самоидентификации сотрудников и организационно-гражданским поведением, нацеленным на результат**

Положительная корреляция между уровнем самоидентификации сотрудников и организационно-гражданским поведением, нацеленным на изменения, может быть объяснена через создание групповой принадлежности и слиянию индивидуальных и организационных целей, в результате чего работникам становится выгодно самостоятельно улучшать и преобразовывать организационные правила и структуру деятельности (Campbell, 2015).

Также необходимо отметить, что в ряде случаев централизованное изменение процессных правил не представляется эффективным решением, так как работники, связанные с выполнением конкретных задач, лучше осведомлены о возможностях увеличения эффективности своих функций.

Именно поэтому в целях стимулирования работников к совершенствованию деятельности представляется рациональным сфокусироваться на процессе командообразования.

**4.4 Выводы относительно полученных результатов**

Рассмотренная выше модель обозначила наличие важных механизмом, способных помочь государственным менеджерам как увеличить уровень удовлетворения от работы, так и снизить недовольство работников.

На взгляд автора, для общественного сектора проблема неудовлетворенности работой среди служащих стоит предельно остро: в отличии от частного сектора, имеющего возможность удерживать работников с помощью увеличения заработных плат, государственные организации не всегда имеют такую возможность. Именно поэтому необходимо найти нематериальные механизмы увеличения удовлетворения от работы среди сотрудников.

Согласно полученным данным, именно с помощью повышения уровня самоидентификации сотрудников возможно не только повысить престиж государственной службы, уровень удовлетворения от работы и креативность работников, но и уменьшить восприятие бюрократизации.

Многообразие применения управления по результатам в государственном секторе говорит в необходимости дальнейшего развития практических аспектов данного подхода.

**Заключение**

В данной работе были рассмотрены основные тенденции и подходы к анализу системы государственного управления. Было отмечено, что, несмотря на тот факт, что происходит постоянное совершенствование практик государственного управления, управление по результатам и его элементы доказали свою эффективность и, на данном этапе, надежно закрепили свои позиции.

В ходе анализа литературы была составлена теоретическая модель, отражающая воздействие внедрения системы управления по результатам на индивидуальный управленческий уровень. Гипотезы, выдвинутые автором, подтвердились в ходе статистического анализа данных опроса, проведенного среди государственных служащих.

Таким образом, результаты данного исследования иллюстрирует наличие положительного влияния системы управления по результатам на индивидуальный управленческий уровень в России, что является необходимым условием для дальнейшего совершенствования рассматриваемого механизма. Также были рассмотрены причины наличия найденных связей между рассматриваемыми переменными, а также сформированы практические рекомендации по улучшению климата на микро- организационном уровне.

Говоря о функциях системы управления по результатам, было найдено четыре потенциальных поля для применения:

. уменьшение восприятия излишней бюрократизации ;

. увеличение самоидентификации сотрудников ;

. стимулирование совершенствования рабочего процесса самими сотрудниками (организационная гражданственность);

. увеличивает удовлетворенность работников.

Данные направления являются актуальными механизмами, направленными на раскрытие профессионального потенциала государственных служащих, что является необходимым условием повышения качества работы государственного сектора.

Также был найден механизм, позволяющий преодолеть излишнюю бюрократизацию организаций общественного сектора. Так было показано, что идентификация сотрудников является одним из рычагов, увеличивающих удовлетворенность работой среди сотрудников государственного сектора, а также способствующих созданию условий для совершенствования организационных правил и установленных процедур.

**Библиографический список**

1) Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Univ. of California Press, 1992.

2) Caiden, G. E. (1991), Administrative Reform Comes of Age, New York, Walter de Gruyter.

3) Flynn, N. (2002), 'Explaining New Public Management - the importance of context', In McLauglin, K., S. O. Osborne and E. Ferlie, New Public Management: current trends and future prospects London and New York: Routledge.

4) Hughes, O. E. (1998), Public Management and Administration, London, Macmillan Press

5) Ferlie E., L. Ashburner, L. Fitzgerald and A. Pettigrew (1996), The New Public Management in Action, Oxford, Oxford University Press.

6) Hood, C. (1991), 'A Public Management for All Seasons?', Public Administration, 69, pp. 3-19.

7) Hood, C. (1995), 'Contemporary Public Management: a new global paradigm', Public Policy and Administration, Vol. 10, No. 2.

8) Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., &Tinkler, J. (2006). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, *16*(3), 467-494.

9) Speklé, R. F., &Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, *25*(2), 131-146.

10) Batley, R., &Larbi, G. A. (2004). *The changing role of government: The reform of public services in developing countries*. Macmillan.

11) Talbot, C. and J. Caulfield (eds) (2002), 'Hard Agencies in Soft States? A Study of Agency Creation Programmes in Jamaica, Latvia and Tanzania', A report for the Department for International Development, London.

12) Schick, Alan (1998). Why most developing countries should not try New Zealand’s reforms. World Bank Research Observer International 13:23-31.

13) Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Performance management. *Human resource management*, 69-84.

14) Holloway, D., Horton, S. and Farnham, D. (1999), ``Education'', in Horton, S. and Farnham, D. (Eds), Public Management in Britain, Macmillan, Basingstoke, ch. 12, pp. 194-212.

15) Rouse, J. (1993), ``Resource and performance management in public service organizations'', in Isaac-Henry, K., Painter, C. and Barnes, C. (Eds), Management in the Public Sector, Challenge and Change, Chapham& Hall, London, ch. 4, pp. 59-76.

16) Rouse, J. (1999), ``Performance management, quality management, and contracts'', in Horton, S. and Farnham, D. (Eds), Public Management in Britain, Macmillan, Basingstoke, ch. 5, pp. 76-93.

17) Flynn, N. (1997), Public Sector Management, 3rd ed., Prentice-Hall/Harvester Wheatsheaf, London

18) Carter, N., Klein, R. and Day, P. (1995), How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government, Routledge, London.

19) Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management*, *13*(5), 417-446.

20) van Helden, G. J., Johnsen, Å., &Vakkuri, J (2012). The Lifecycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation. Evaluation, the Journal of Research, Theory and Practice, 18(2),159-175.

21) Abernethy, M.A., Brownell, P., 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society 24, 189-204.

22) Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity, and strategic change. Accounting, Organizations and Society 32, 735-756.

23) Simons, R., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. Accounting, Organizations an dSociety 15, 127-143.

24) Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr,B., Gray, D., Neely, A., 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. Internatio

25) Locke, E.A., Latham, G.P., 2002. Building a practically useful theory of goalsetting and task motivation: a 35 year odyssey. American Psychologist57, 705-717

26) De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. International Journal of Public Sector Management, 15(7), 578-594.

27) Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Reinventing Government, Penguin, Reading.

28) Campbell, J. W. (2015). Identification and Performance Management An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. *Public Personnel Management*, *44*(1), 46-69.

29) Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.

30) Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14, 57-74.

31) Lee, G., & Jimenez, B. S. (2011). Does performance management affect job turnover intention in the federal government? The American Review of Public Administration, 41, 168-184.

32) Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this" We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, *71*(1), 83.

33) Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, *33*(1), 70-90.

34) Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, *1*, 1297-1343.

35) Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, *41*(3), 211-227.

36) Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. Public Administration Review, 67, 40-53.

37) Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? Review of Public Personnel Administration, 19, 5-15

38) Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, L. F. (2000). Individual conceptions of public service motivation. Public Administration Review, 60, 254-264.

39) Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. British Journal of Management, 15, 351 - 360. doi: 10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

40) Smith P. On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector //International journal of public administration. - 1995. - Т. 18. - №. 2-3. - С. 277-310.

41) Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, *80*(3), 165-180.

42) Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

43) Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, *38*(2), 149-166.

44) Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and public employee behavior a case of local government. *Review of Public Personnel Administration*, *29*(4), 311-326.

45) Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

46) Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review, 31*(4), 497-507.

47) Rainey, H. G. (1993). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

48) Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65-105.

49) Erikson K. On work and alienation //American Sociological Review. - 1986. - Т. 51. - №. 1. - С. 1-8.

50) Boyne G. A. Public service performance: Perspectives on measurement and management. - Cambridge University Press, 2006.

51) DeHart-Davis L., Pandey S. K. Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. - 2009.

52) Оболонский А. В. КРИЗИС БЮРОКРАТИЧЕСКОГО ГОСУДАРСТВА Реформы государственной службы. Международный опыт и российские реалии //Москва. - 2011. - С. 136-137.

53) Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New public management и Good governance //Ars Administrandi. - 2014. - №. 2.

54) Минченко, О. С., Калгин, А. С., Двинских, Д. Ю., Заурова, Е. В., Подольский, Д. А., Парфентьева, Д. С., ... & Соболев, Н. А. (2015). Роль лидера в условиях внедрения систем управления по результатам в публичном секторе.

55) Савельев Н. А. Роль показателей результативности в органах государственной власти: связь с уровнем удовлетворенности, самоидентификации и желанием сменить работу - М.: НИУ ВШЭ, 2016 - 41 с.

**Приложение №1**

**УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

Департамент государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая Школа Экономики» совместно с Российской академией народного хозяйства и государственной службы проводят опрос государственных служащих для выявления их отношения к различным управленческим технологиям, применяемым в органах государственной власти и их влиянии на организационный климат.

Опрос носит **анонимный** характер, все полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

В анкете нет правильных или неправильных ответов. Мы будем признательны Вам за честные ответы на вопросы.

Заполнение анкеты займет15-20 минут.

Благодарим Вас за согласие принять участие в нашем исследовании!

**1. Укажите субъект Российской Федерации, в котором Вы работаете**

**. Укажите тип государственного органа, в котором Вы работаете**

Федеральный орган власти

Региональный орган власти

Орган местного самоуправления

Пожалуйста, укажите некоторые данные о себе.

Поставьте крестик (Х) напротив выбранного варианта ответа.

**1. Укажите, к какой категории относится Ваша должность:**

Руководители

Помощники(советники)

Специалисты

Обеспечивающие специалисты

**2. Если Вы руководите работой других сотрудников, укажите, каким количеством человек вы руководите (примерно)**

Не руковожу

1-4

5-10

11-25

26-50

1-100

Более 100

**3. Укажите Ваш пол**

Мужской

Женский

**4. Укажите Ваш возраст**

младше 18

18-24 года

25-34 года

35-44 года

45-54 года

Старше 54

**5. Укажите Ваш уровень образования**

среднее

среднее профессиональное

высшее

несколько высших

учёная степень

**6. Укажите Ваш стаж работы на государственной службе**

Полных лет: \_\_\_\_\_\_\_

**7. Укажите Ваш стаж работы в данном государственном органе власти**

Полных лет: \_\_\_\_\_\_\_

**Оцените каждое из приведенных ниже утверждений по 5-ти бальной шкале**

**1** - «Абсолютно **не** согласен» **2**- «Скорее **не** согласен» **3** - «Отношусь нейтрально» **4** - «Скорее согласен» 5 - «Абсолютно согласен»

Поставьте крестик (Х) в соответствующую ячейку напротив **каждого** утверждения

**Пример заполнения**

Утверждение, с которым Вы абсолютно согласны

Утверждение, с которым Вы абсолютно НЕ согласны

Утверждение, к которому вы относитесь нейтрально

### **1. Оцените утвержденияоб оценке результативности в Вашем органе власти**

В нашем государственном органе есть чётко определенные целевые показатели деятельности

Информация о результативности деятельности нашего государственного органа собирается регулярно

В нашем государственном органе информация о результативности используется, чтобы улучшать процесс управления

### **2. Оцените утверждения об определенности Ваших полномочий.**

У моей работы есть ясные, запланированные цели и известные заранее задачи.

Я точно знаю перечень моих полномочий.

Я точно знаю, чего от меня ожидают в рамках исполнения моих рабочих обязанностей.

Я понимаю, как моя работа связана с целями нашей организации.

### **3. Оцените утверждения об отношении к инновациям в Вашей организации.**

Здесь приветствуется творчество

Руководство уважает нашу способность действовать креативно.

Организацию можно охарактеризовать как гибкую и постоянно адаптирующуюся к изменениям.

Здесь сотрудники могут пытаться решать одну проблему по-разному.

### **4. Оцените утверждения о Вашем отношении к стилю руководства.**

|  |  |
| --- | --- |
| 4.1. Руководитель должен требовать от подчиненных, чтобы они выполняли его приказы без вопросов и споров. | 1 2 3 4 5 |
| 4.2. Человек не должен высказывать свое мнение руководителю, если это выходит за пределы его непосредственной компетенции. | 1 2 3 4 5 |
| 4.3. Члены организации всегда должны соблюдать субординацию исходя из должности или положения. | 1 2 3 4 5 |
| 4.4. Лучше, когда организация обеспечивает полный свод правил, которым необходимо следовать. | 1 2 3 4 5 |

### **5. Оцените утверждения о Ваших отношениях с руководством.**

|  |  |
| --- | --- |
| 5.1. Мои руководители учитывают мои интересы при принятии решений. | 1 2 3 4 5 |
| 5.2. Я готов предоставить своим руководителям полный контроль над моим будущим в этой организации. | 1 2 3 4 5 |
| 5.3. Если бы у меня была возможность, я бы не позволил своим руководителям влиять на важные для меня решения. | 1 2 3 4 5 |
| 5.4. В целом, я доверяю своим руководителям. | 1 2 3 4 5 |

### **6. Оцените утверждения о Вашем отношении к работе в государственном секторе.**

|  |  |
| --- | --- |
| 6.1. Для меня важно, чтобы государственная служба была наполнена смыслом. | 1 2 3 4 5 |
| 6.2. Каждый день я убеждаюсь в том, что люди в жизни зависят друг от друга. | 1 2 3 4 5 |
| 6.3. Сделать значимый вклад в жизнь общества для меня важнее, чем добиться личных успехов. | 1 2 3 4 5 |
| 6.4. Я готов(а) идти на жертвы ради блага общества. | 1 2 3 4 5 |
| 6.5. Я не боюсь вступаться за права других, даже если за это надо мной будут смеяться. | 1 2 3 4 5 |

### **7. Оцените утверждениям об организационном климате в Вашем государственном органе.**

|  |  |
| --- | --- |
| 7.1. В моей организации процветает фаворитизм: личные заслуги работников не имеют никакого значения. | 1 2 3 4 5 |
| 7.2. Интересные идеи сотрудников всегда приветствуются (даже если они не совпадают с идеями начальства). | 1 2 3 4 5 |
| 7.3. Человек может преуспеть в нашей организации, если у него/неё есть необходимые «связи», независимо от качества его/её работы. | 1 2 3 4 5 |
| 7.4. В нашей организации сотрудники могут высказываться откровенно, даже когда они критически относятся к хорошо устоявшимся представлениям. | 1 2 3 4 5 |

### **8. Если под бюрократизмом понимать обременительные административные правила и процедуры, которые негативным образом сказываются на результатах деятельности организации, оцените, пожалуйста, уровень бюрократизма в вашей организации (по 10-балльной шкале)**

### **. В сравнении с коллегами, занимающими аналогичные должности, как бы Вы оценили свои результаты работы?**

Мои результаты на уровне людей с наивысшими показателями результативности

У меня средние показатели результативности

Мои результаты ниже среднего

### **10. Вспомните, что побудило вас выбрать карьеру в государственном секторе. Расположите данные причины по степени важности.**

1 - наиболее важная причина 5- наименее важная причина

Зарплата

Стабильность и гарантия занятости

Желание служить обществу

Престижность и социальный статус

Реализация творческого потенциала

### **11. Как Вы думаете, чем руководствуется нынешнее поколение, выбирая работу в органах государственной власти?Расположите данные причины по степени важности.**

1 - наиболее важная причина 5- наименее важная причина

Зарплата

Стабильность и гарантия занятости

Желание служить обществу

Престижность и социальный статус

Реализация творческого потенциала

### **12. Оцените утверждения о Вашем уровне удовлетворенности работой.**

|  |  |
| --- | --- |
| 12.1. Я удовлетворен(а) своей работой. | 1 2 3 4 5 |
| 12.2. Я удовлетворен(а) своей зарплатой. | 1 2 3 4 5 |
| 12.3. Я удовлетворен(а) своими шансами на повышения. | 1 2 3 4 5 |
| 12.4. Я удовлетворен(а) своим непосредственным руководителем. | 1 2 3 4 5 |
| 12.5. Я удовлетворен(а) своей организацией. | 1 2 3 4 5 |

### **13. Оцените утверждения об отношениях в коллективе Вашей организации.**

|  |  |
| --- | --- |
| 13.1. В этой организации существует серьезная конкуренция между сотрудниками. | 1 2 3 4 5 |
| 13.2. Сотрудники этой организации не конкурируют друг с другом. | 1 2 3 4 5 |
| 13.3. В этой организации существует серьезная конкуренция между отделами. | 1 2 3 4 5 |
| 13.4. В этой организации руководители не поощряют конкуренции между сотрудниками. | 1 2 3 4 5 |

### **14. Оцените утверждения об отношении сотрудников к работе.**

|  |  |
| --- | --- |
| 14.1. Качество работы сотрудника должно в некоторой степени зависеть и от того, насколько хорошо начальство отвечает желаниям и интересам сотрудника. | 1 2 3 4 5 |
| 14.2. В случае, если начальство несправедливо обращается с сотрудником, он должен прилагать меньше усилий в работе. | 1 2 3 4 5 |
| 14.3. Качество работы сотрудника не должно зависеть от того, как с ним обращается начальство. | 1 2 3 4 5 |
| 14.4. Усилия и старания работника не должны иметь ничего общего с тем, насколько справедлива оплата его труда. | 1 2 3 4 5 |
| 14.5. Даже если организация не может по достоинству оценить вклад работника, это не должно отражаться на качестве его трудовой деятельности. | 1 2 3 4 5 |

### **15. Оцените утверждения о Вашем отношении к мнению окружающих о Вашей организации.**

|  |  |
| --- | --- |
| 15.1. Если кто-то критикует наш орган власти, для меня это равносильно личному оскорблению. | 1 2 3 4 5 |
| 15.2. Меня интересует, что другие думают о нашем органе власти | 1 2 3 4 5 |
| 15.3. Успехи нашего органа власти - это мои личные | 1 2 3 4 5 |

### **16. Оцените утверждения о Вашем отношении к смене мест работы.**

|  |  |
| --- | --- |
| 16.1. На протяжении своей карьеры я не буду часто менять работу. 1 2 3 4 5 |  |
| 16.2. Я рассчитываю за свою карьеру поработать в разных местах. | 1 2 3 4 5 |
| 16.3. Я ищу должность, которую мог бы занимать всю жизнь. | 1 2 3 4 5 |
| 16.4. Я взялся(лась) за эту работу, потому что она была трамплином для более престижной работы. | 1 2 3 4 5 |

### **17. Оцените утвержденияо том, насколько разнообразна работа в Вашей организации.**

|  |  |
| --- | --- |
| 17.1. Люди здесь выполняют одну и ту же работу изо дня в день. | 1 2 3 4 5 |
| 17.2. Одно из преимуществ здесь в том, что работа очень разнообразная. | 1 2 3 4 5 |
| 17.3. Большинство работников каждый день решают самые разнообразные задачи. | 1 2 3 4 5 |

### **18. Оцените утверждения об отношениях между сотрудниками и руководством.**

|  |  |
| --- | --- |
| 18.1. В нашей организации мало что может быть сделано без согласования с руководителем. | 1 2 3 4 5 |
| 18.2. Даже незначительные вопросы должны быть согласованы с начальством. | 1 2 3 4 5 |
| 18.3. Перед тем как что-нибудь сделать, всегда нужно спросить разрешения руководителя. | 1 2 3 4 5 |
| 18.4. В нашей организации инициативность сотрудников пресекается. | 1 2 3 4 5 |

### **19. Оцените утвержденияо миссии и целях Вашей организации**

|  |  |
| --- | --- |
| 19.1. Меня очень вдохновляет миссия моей организации. | 1 2 3 4 5 |
| 19.2. Я считаю, что приоритеты нашей организации достаточно важны. | 1 2 3 4 5 |
| 19.3. Моя организация оказывает важные общественные услуги. | 1 2 3 4 5 |
| 19.4. Цели нашего органа власти легко объяснить другим. | 1 2 3 4 5 |

### **20. Оцените утвержденияо Вашем отношении к нововведениям.**

|  |  |
| --- | --- |
| Я стараюсь изменять процесс работы для достижения большей эффективности | 1 2 3 4 5 |
| Я вношу предложения по увеличению эффективности деятельности организации | 1 2 3 4 5 |
| Я пытаюсь исправить ненужные или неэффективные процедуры | 1 2 3 4 5 |

### **21. Пожалуйста, прочитайте следующий абзац и ответьте на вопрос после него.**

Когда случается какое-либо серьезное новостное событие, люди часто обращаются к онлайн ресурсам, чтобы отслеживать его развитие и узнавать последние детали. Мы хотим узнать, какие ресурсы люди чаще всего используют для получения новостей. Мы также хотим узнать, внимательно ли участники читают инструкции и вопросы анкеты. Чтобы показать, что Вы прочитали этот текст, пожалуйста, проигнорируйте вопрос ниже и отметьте Российскую газету и Яндекс.Новостикак два Ваших ответа на этот вопрос.

Когда случается какое-либо серьезное новостное событие, к какому новостному онлайн-ресурсу Вы обращаетесь в первую очередь? (Пожалуйста, отметьте только один сайт)

|  |  |
| --- | --- |
| РИА Новости | Российская Газета |
| Mail.ru Новости | Вести.ru |
| РБК | Lenta.ru |
| Коммерсант | Газета.ru |
| Эхо Москвы | Meduza.io |
| Яндекс.Новости | Другое |

### **. Пожалуйста, прочитайте следующий абзац и ответьте на вопрос после него.**

Системы оплаты по результатам

Органы государственной власти всё чаще экспериментируют с внедрением систем оплаты по результатам работы. В таких системах сотрудники периодически проходят оценку результативности деятельности, от которой зависит определенная часть их заработной платы. Например, если устанавливается, что X процентов заработной платы зависит от результативности, то по итогам года сотрудники с лучшими показателями получат на Х процентов больше, чем получают сейчас, а сотрудники с худшими показателями - на Х процентов меньше. Заработная плата других сотрудников будет находиться между этими двумя значениями.

Как Вы считаете, если бы такая система была внедрена в Вашей организации, какой процент общего размера заработной платы должен был бы зависеть от индивидуальной результативности?

От результативности должно зависеть \_\_\_\_\_\_\_\_\_ % общего размера заработной платы.

***(укажите)***

На этом опрос завершен.

**Благодарим Вас за участие в опросе!**

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |