

## Экономика и управление

УДК 342.553:338.24

В.З. Григорьева

### ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СМК В ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

*Проведена оценка текущего состояния системы менеджмента в органе местного самоуправления методом экспертных оценок. Выявлены возможности внедрения СМК и полученные преимущества.*

*Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), местное самоуправление, требования к СМК.*

### ANALYZING THE POSSIBILITY OF INTRODUCING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM INTO THE LOCAL GOVERNMENT BODIES

*The article deals with the analysis of today's state of management system within the bodies of local government by means of the expert assessment method. Here were revealed the possibilities of introducing the quality management system and its advantages.*

*Key words: quality management system, local government, quality management system specifications.*

#### Введение

Органы власти муниципального образования призваны оказывать гражданам услуги, отвечающие их запросам в отношении качества, стоимости и сроков предоставления, поэтому внедрение СМК в органы местного самоуправления актуально. На сегодняшний день разработан стандарт ИСО 18091-2014 «Системы менеджмента качества – Руководящие указания по применению ИСО 9001-2008 в местных органах власти».

Можно отметить ряд преимуществ, полученных органом местного самоуправления при внедрении СМК.

#### 1. Организационные:

регулярный менеджмент. Внедрение системы менеджмента качества может стать первым и самым большим шагом в деле создания сильного современного управления – основного условия успехов в новой экономической среде;

четкое распределение ответственности и полномочий. Неопределенность в распределении негативно сказывается на эффективности работы, вызывая постоянные сбои в протекании процессов и создавая конфликтные ситуации в коллективе. Четкое распределение ответственности и полномочий – основа системы менеджмента качества, создающая предпосылку для вовлечения всех сотрудников в процесс менеджмента качества;

согласованное взаимодействие процессов и функций. Принцип процессного подхода к деятельности организации, сформулированный в ИСО 9000 – 2000 и реализованный в ИСО 9001– 2008, направлен на устранение сбоев, возникающих на стыках ответственности функциональных подразделений, и реализацию принципа ориентации на потребителя. При эффективном внедрении ИСО 9001 – 2008 должен быть установлен баланс процессов и функций, позволяющий скоординировать работу и направить ее на достижение поставленных целей. На основе достигнутого баланса процессов и функций строятся внутренние связи между подразделениями, являющиеся основой системы менеджмента;

высвобождение высшего руководства для стратегического управления. ИСО 9001 – 2008 позволяет кардинально улучшить управляемость и изменить роль высшего руководства, сосредоточив его внимание на стратегическом управлении. Этим достигается новое качество во всем: в проектировании, освоении эффективных технологий, управлении персоналом и т.д.;

адаптивность и динамичность системы. Наличие в системе менеджмента качества механизмов обратной связи (мониторинг и измерения, внутренний аудит, анализ со стороны руководства) и замкнутость ее на внешнюю среду (достижение удовлетворенности потребителя) делают систему способной к постоянному улучшению и позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды, что является необходимым условием успешной работы в современных экономических условиях.

#### 2. Экономические:

оптимизация процессов управления и использования ресурсов, времени, повышение производительности труда. Мониторинг параметров результативности, в особенности эффективности процессов, в том числе управленческих, а также принятие необходимых корректирующих действий ведет к оптимизации используемых ресурсов, в том числе временных. Четкое распределение ответственности и полномочий, установление целей в области качества, реализация принципа лидерства и продуманная система мотивации сотрудников позволяют улучшить психологическую обстановку в коллективе и повысить производительность труда.

#### 3. Имиджевые:

улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон (потребители, партнеры, включая инвесторов, собственники, персонал). Удовлетворение потребителей является задачей системы менеджмента качества и реализацией принципа менеджмента качества «ориентация на потребителя»;

повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата.

#### 4. Стратегические:

преимущество знаний и опыта, трансформация знаний и опыта сотрудников в интеллектуальный потенциал. Документация, разрабатываемая при внедрении системы менеджмента качества, аккумулирует накопленный положительный опыт управления и обеспечивает его преимущество. В документации находит отражение также совершенствование управленческой практики в процессе развития системы менеджмента качества в соответствии с принципом непрерывного улучшения;

подготовленность к реинжинирингу процессов. Структуризация системы управления при внедрении требований ИСО 9001 – 2008, в том числе идентификация и описание процессов системы менеджмента качества и управления ими, создает отличную основу как для «эволюционного» развития системы на базе стандартов ИСО серии 9000, так и для «революционного» пути – реинжиниринга процессов.

### **Постановка задачи и результаты исследования**

Нами проведено исследование с целью выявить возможность внедрения системы менеджмента качества в местные органы власти на примере одного из управлений администрации муниципального образования. Анализ исходного состояния системы менеджмента управления был проведен с

помощью внутреннего аудита и экспертной оценки по десятибалльной шкале. В качестве экспертов выступали специалисты управления. Соответствие исходного состояния СМК оценивалось средним баллом, выставленным экспертами. Было принято, что область значений среднего балла: от 0 до 1 – «неудовлетворительно», от 1 до 5 – «удовлетворительно», от 5 до 9 – «хорошо», от 9 до 10 – «отлично». Внутренний аудит проводился на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001 – 2008.

На рис. 1 представлено распределение экспертной оценки соответствия требованиям ИСО 9001 – 2008 исходного состояния СМК управления.

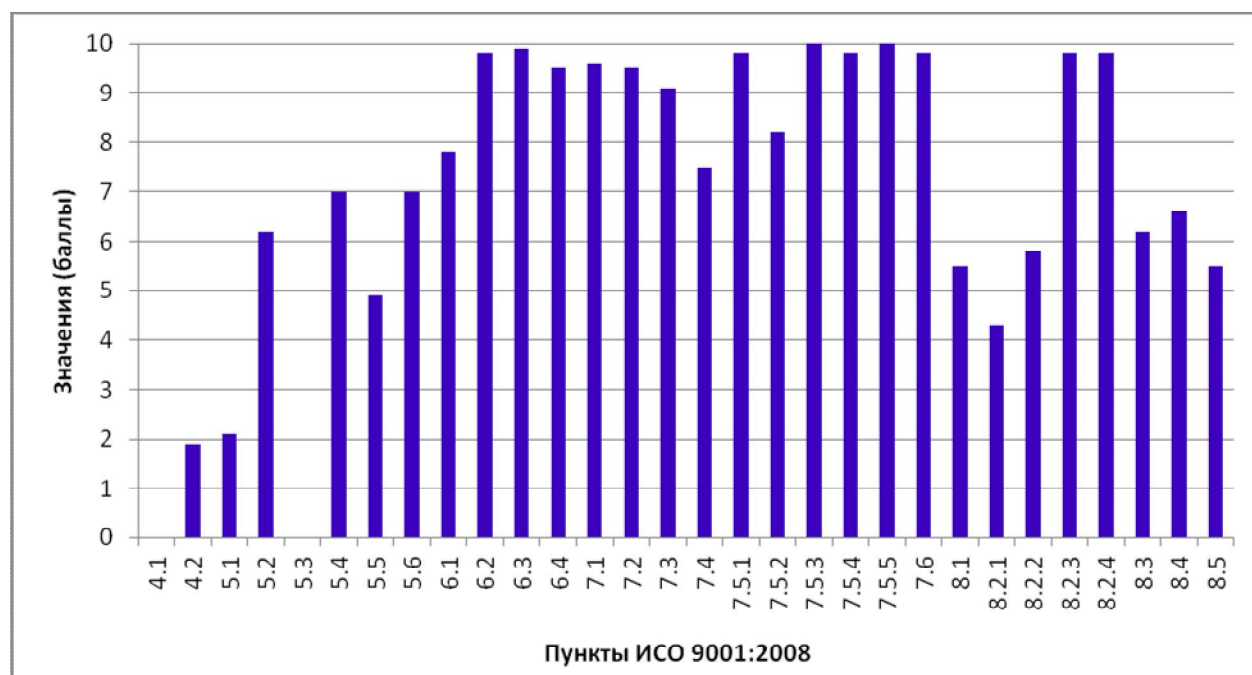


Рис. 1. Анализ соответствия СМК управления требованиям стандарта ИСО 9001 – 2008.

Установлено, что раздел 4 «Система менеджмента качества» имеет удовлетворительную оценку, так как в организации существует система критериев управления основными процессами СМК, ежегодно разрабатываются планы по устранению несоответствий услуг, осуществляется их контроль. Однако в дальнейшем следует расширить систему критериев управления, проводить анализ и оценку результатов контроля несоответствий, а также определить перечень процессов СМК, выделить среди них основные и определить методы управления ими.

Оценки выполнения раздела 5 «Ответственность руководства» имеют низкое значение. П. 5.1 «Обязательства руководства» – около 2, так как содержание данного пункта значительно отличается от традиционных требований системы управления. В организации выявлен перечень заинтересованных сторон, описаны их требования, именно этим объясняется более высокое значение п. 5.2 «Ориентация на потребителя». Требования заинтересованных сторон доведены до персонала, четко проверяется их выполнение. Систематически оценивается уровень удовлетворенности клиентов. Но следует подчеркнуть, что основным потребителем и главной заинтересованной стороной считается государство, исполнение требований которого контролируется вышестоящим органом. По п. 5.3 «Политика в области качества» экспертами была выставлена оценка 0, так как в управлении администрации не существует формализованной политики в области качества в том представлении, которое соответствует современному менеджменту качества.

По п. 5.4 «Планирование» значение среднее: несмотря на то, что в управлении широко применяется система планирования, она не в полной мере соответствует представлениям о планировании, описанном в стандарте ИСО 9001 – 2008. Значение п. 5.5 «Ответственность, полномочия и об-

мен информацией» также находится в среднем диапазоне. Хотя четко описаны организационная структура, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, однако иногда возникает дублирование функций. Нет представителя из состава руководства, ответственного за деятельность в области качества. П. 5.6 «Анализ со стороны руководства» эксперты оценили в 7 баллов, поскольку руководство анализирует через запланированные интервалы времени деятельность организации на основе данных мониторинга. Это позволяет определить результативность деятельности и потребность в ресурсах. С определенной периодичностью в организации проводятся внутренние аудиты (проверки), сравнение полученных данных с результатами прошлых проверок, регулярно собираются и анализируются данные обратной связи от потребителей услуг.

На основе полученных данных необходимо принимать решения об улучшении качества предоставляемых услуг и определять направления для совершенствования СМК.

Раздел 6 «Менеджмент ресурсов» включает требования по обеспечению организации ресурсами. П. 6.1 «Обеспечение ресурсами» характеризуется одной из наиболее высоких оценок. Это объясняется тем, что контроль за обеспечением ресурсами управления осуществляется на региональном уровне. П. 6.2 «Человеческие ресурсы» также имеет очень высокое значение – 9,8, поскольку сотрудники проходят жесткий отбор, а затем систематически – специальное обучение и повышение квалификации.

По п. 6.3 «Инфраструктура» эксперты тоже поставили высокую оценку – 9,9, поскольку управление поддерживает в должном состоянии офисные помещения, следит за сохранностью материальных ценностей, поддерживает внутренний распорядок и материально-техническое обеспечение.

Руководство управления планирует и улучшает экономическую и финансово-хозяйственную деятельность. Высокой оценкой (9,5 балла) эксперты оценили производственную среду управления в соответствии с п. 6.4 «Производственная среда».

Реализация требований раздела 7 «Процессы жизненного цикла продукции» имеет высокий балл (7,5 – 10). Наименьшее значение – 7,5 балла – отмечается для п. 7.4 «Закупки». Это связано с некоторыми сложностями перехода на осуществление закупок в соответствии с требованиями Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и отсутствием части подзаконных актов, имеющих регламентирующий характер. Требования пунктов 7.1 – 7.6 получили достаточно высокие оценки, так как требования к услугам, оказываемым управлением, четко регламентированы законодательством. Особенно высоко оценены подпункты 7.5.3 – 7.5.5, что связано с применением современных методов и средств идентификации данных по каждому направлению деятельности.

По пунктам 8.1 – 8.2 оценки достаточно высокие, поскольку для поддержания обратной связи с потребителями услуг в организации постоянно ведется мониторинг и измерение результатов по всем направлениям деятельности с применением специальных опросов, а также статистических методов. П. 8.3 получил среднюю оценку экспертов, это связано с тем, что действия сотрудников в случае выявления несоответствий четко прописаны типовыми положениями, однако документированная процедура управления несоответствующей продукцией по стандарту ИСО 9001 – 2008 отсутствует.

Соответствие требованиям пунктов 8.4 – 8.5 оценено 6,6 и 5,5 балла. В управлении ведется систематический сбор и анализ данных об удовлетворенности потребителей и соответствии оказываемых услуг установленным требованиям. Проводится работа и по повышению эффективности деятельности организации. Но данные направления деятельности недостаточно ориентированы на потребителя – в основном на заказчика в лице государства.

На основе проведенного анализа был построен профиль соответствия СМК управления требованиям ИСО 9001 – 2008, отражающий направления, нуждающиеся в совершенствовании (рис. 2).

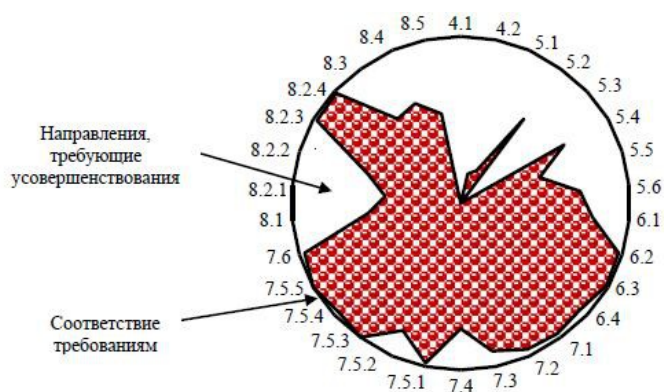


Рис. 2. Профиль соответствия СМК управления требованиям ИСО 9001 – 2008.

танной в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 – 2008 четкой системы документационного управления: нет сети процессов, формализованной политики в области качества, руководства по качеству, отсутствует матрица распределения полномочий и ответственности.

### Заключение

Подводя итог, можно сказать, что деятельность управления четко регламентирована законодательными актами и внутренними положениями, однако они не всегда соответствуют требованиям, изложенным ИСО 9001 – 2008. Для внедрения СМК необходимо осуществить ее формализацию путем разработки документированных процедур и руководства по качеству, внедрить процессный подход, систематически проводить внутренние аудиты, а также в большей степени ориентироваться на требования потребителей.

Можно выделить следующие положительные результаты от внедрения СМК в администрации:

- формирование стратегии деятельности администрации, разработка политика и целей в области качества;

- оптимизация организационной структуры администрации, улучшение взаимодействия между структурными подразделениями;

- разработка документации СМК по всем процессам деятельности администрации, которая унифицирует порядок оказания муниципальных услуг и позволит проанализировать каждый процесс и найти пути его улучшения;

- механизмы предоставления услуг станут более открытыми;

- повысится прозрачность документооборота;

- повысится исполнительская дисциплина, ответственность и компетентность сотрудников;

реализуется потенциал улучшения работы отдельных подразделений и администрации в целом.

1. ИСО 9001– 2008. Системы менеджмента качества. Требования.

2. Собко, Т.В. ISO 9001. Разработка, внедрение, сертификация, улучшение системы менеджмента качества. Практическое руководство для специалистов по качеству. – М.: Форум Медиа, 2013.

3. Окрепилов, В.В. Повышение качества государственных услуг посредством внедрения систем менеджмента качества // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2012. – № 6.