

Система менеджмента качества как способ повышения эффективности деятельности администрации

С 2009 г. во все процессы деятельности администрации Шатурского муниципального района внедрена система менеджмента качества. С ее помощью удалось повысить эффективность деятельности местной администрации, компетентность муниципальных служащих, улучшить качество оказания муниципальных услуг.

Схема процессов, преимущества

А.Д. Келлер,
глава Шатурского
муниципального
района Московской
области

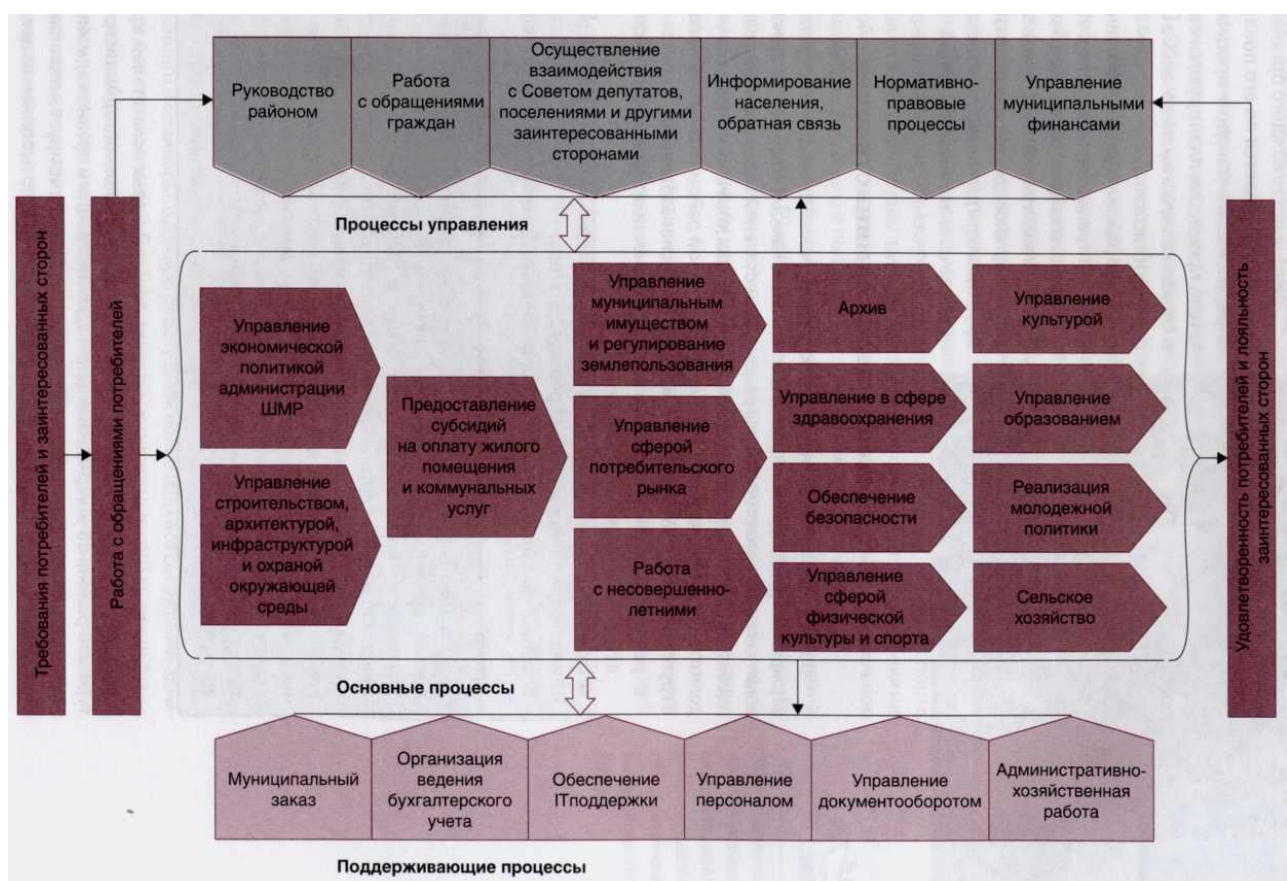
М.А. Янина,
руководитель
отдела менеджмента
и качества услуг
администрации
Шатурского
муниципального
района Московской
области

Вся деятельность администрации района выстроена в соответствии с 26 процессами, из них 6 – процессы управления, 14 - основные и 6 - поддерживающие процессы (см. рисунок). Схема процессов не является постоянной. За пять лет существования системы менеджмента качества (далее - СМК) процессы претерпели изменения. Когда изменилась структура администрации, количество основных процессов сократилось на две единицы, а когда три отдела объединили в одно управление, назрела необходимость пересмотреть и стандарты процессов.

Стандарт процесса - основной документ для организации деятельности любого органа администрации. В нем отражены все блоки работы, показана взаимосвязь между действиями, входящими и исходящими документами, определены критерии оценки рабочих процессов. Этот документ является также базовым для руководителя подразделения администрации в вопросе организации его работы. Стандарты лежат в основе положений об органах администрации и должностных инструкций

сотрудников администрации района.

Благодаря им новый руководитель, назначаемый на должность в администрации, четко представляет основные процессы работы в возглавляемом им органе администрации.



Деятельность каждого органа администрации оценивается по его показателям, определенным в стандарте процесса. Показатели процессов планируются ежегодно, и служба качества ежеквартально отслеживает ход их исполнения.

Глава района оценивает исполнение показателей процессов и определяет эффективность работы каждого органа администрации. По итогам анализа дается поручение руководителям органов администрации о повышении эффективности деятельности по показателям, не достигшим плановых значений.

Определение целей администрации

В администрации района уже стало традиционным ежегодное определение и утверждение целей администрации и ее органов. Каждый год в начале декабря проходит семинар с участием главы района, заместителей главы администрации, глав поселений и руководителей органов администрации. На семинаре все участники делятся на группы, которые возглавляются главой района или его заместителями. В группах определяются двухуровневые цели с использованием:

- результатов оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления по Московской области;
- результатов социологических опросов, проводимых на территории района;
- анализа исполнения целей предыдущего года;
- муниципальных программ по направлениям деятельности (при их наличии).

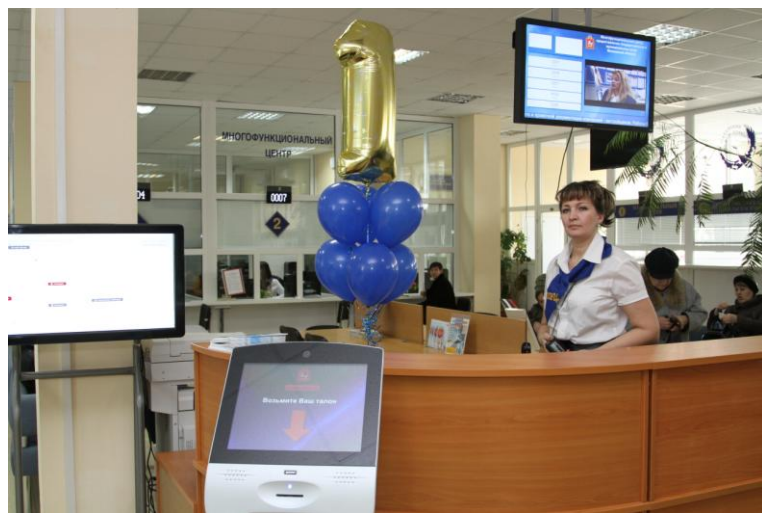
Пример

При обсуждении целей по строительству или реконструкции объектов социальной сферы, всегда возникает вопрос: кто несет ответственность за их реализацию? С одной стороны, это строители и контроль за ними осуществляет управление строительства, архитектуры и инфраструктуры, а с другой - эксплуатировать эти объекты будут учреждения сферы культуры, образования, здравоохранения, следовательно, ответственность за эти направления лежит на отделе культуры, управлении образования, Шатурской ЦРБ соответственно. В таких случаях ответственными, как правило, назначаются органы управления как строительством, так и социальной сферой. Этот подход двойной ответственности оправдывает цель - построить объект в срок и с соблюдением требований к качеству выполняемых работ.

Защита целей происходит с отстаиванием цифровых показателей, сроков исполнения и т. д.

По итогам работы принимается постановление администрации Шатурского района об утверждении целей администрации и органов администрации на следующий год. Ежеквартально служба качества анализирует исполнение целей всех уровней, и по итогам года составляется отчет СМК по исполнению целей.

СМК: реализация Федерального закона № 210-ФЗ



Одним из наиболее показательных примеров эффективного внедрения СМК в деятельность администрации стала реализация Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Для этого был применен проектный подход. В рамках СМК разработан поэтапный план реализации данного закона и создана рабочая группа по выполнению задач, поставленных правительствами Российской Федерации и Московской области. В результате слаженной и четко организованной работы в течение месяца определены порядки формирования и

ведения реестра муниципальных услуг и разработки и утверждения административных регламентов на услуги, оказываемые администрацией района. За два месяца разработан и утвержден реестр муниципальных услуг, в который вошли услуги администрации Шатурского муниципального района и муниципальных учреждений здравоохранения, образования, культуры, молодежи, физкультуры и спорта. На все услуги были разработаны административные регламенты. Для проведения независимой

общественной экспертизы регламенты были размещены на официальном сайте администрации района и получили высокую оценку общественности.

Во время реализации проекта руководство администрации, главы поселений, входящих в состав района, и 59 муниципальных служащих, участвовавших в работе, без отрыва от основной работы прошли обучение по вопросам предоставления муниципальных услуг и получили удостоверения государственного образца о повышении квалификации.

Кроме того, в администрации района ежегодно проводятся обучающие семинары по направлениям, необходимым для повышения эффективности ее деятельности.

Пример

В декабре 2013 г. состоялся очередной семинар - по вопросам разработки стратегии для принятия управленческих решений в кризисной ситуации, на котором был продемонстрирован очень интересный подход. В частности, было предложено решить кризисную ситуацию с ростом преступности на конкретном примере, произошедшем в одном из городов.

В итоге все участники семинара предложили свои пути решения выхода из кризисной ситуации и выработали единый алгоритм принятия управленческих решений, который возможно применить на практике в любом муниципальном образовании.

СМК: работа с персоналом

В целях повышения компетентности специалистов администрации в рамках СМК был разработан поэтапный план работы с персоналом, который включает анкетирования, тренинги и семинары. В данную работу были вовлечены все сотрудники администрации - от специалистов 1-й и 2-й категорий до руководителей высшего звена. Проведенная работа позволила выявить потребности персонала в обучении, усовершенствовать показатели оценки деятельности каждого сотрудника администрации, создать условия для развития у сотрудников навыков формирования командного духа и осмысления процессов, происходящих в группе.

Оценка компетентности персонала в администрации осуществляется с использованием матрицы компетентности. Компетентность руководящего состава оценивает глава района, сотрудников органов администрации - непосредственные руководители. В матрице компетентности оцениваются профессиональные, социальные и методические показатели. Плановые цифры для каждой должности определены распоряжением администрации. По итогам оценки компетентности выявляются слабые места, над которыми каждому сотруднику необходимо работать в следующем году.

В рамках СМК администрация района организует обучение по внедрению новых законодательных актов в работу предприятий и организаций района.

Пример

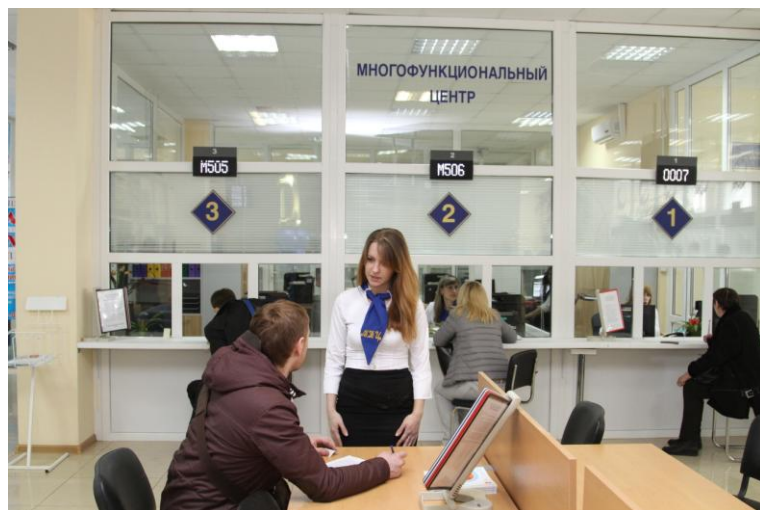
В связи с вступлением в силу с 1 июля 2013 г. Технического регламента ТС 021/2011 «О безопасности пищевых продуктов» администрацией района совместно с руководителем Центра качества (г. Кострома) Т.А. Ершовой был проведен семинар для руководителей предприятий - производителей пищевой продукции и общественного питания. На практических занятиях участники семинара самостоятельно разработали пакет необходимых документов для подтверждения безопасности пищевой продукции. По итогам работы им были вручены сертификаты о повышении квалификации.

Администрация района учится в т. ч. и на опыте других муниципальных образований, которые используют в своей работе систему менеджмента качества.

Пример

В 2009 г. делегация Шатурского района посетила городской округ Шахты Ростовской области. По итогам поездки в администрации района была создана служба одного окна для приема заявлений от потребителей с целью оказания муниципальных услуг администрацией Шатурского муниципального района. В одном окне гражданин заполнял заявление по образцу, прикладывал копии необходимых документов и сдавал весь пакет документов на оформление постановления или решения. По истечении установленного срока получал ответ. Это был первый шаг по созданию многофункционального центра в районе.

Параллельно со службой одного окна был создан и начал функционировать Шатурский центр услуг, который предоставлял услуги населению в основном в сфере ЖКХ. Спустя два года главой района было принято решение объединить эти структуры в одну и создать многофункциональный центр (далее - МФЦ).



На сегодняшний день Шатурский МФЦ - один из 36 работающих в Московской области, открытых по губернаторской программе «Приоритеты развития Подмосковья». В МФЦ оказывается более 80 государственных и муниципальных услуг. Сотрудники МФЦ умеют ценить свое время и время посетителей. Чтобы получить консультацию или оформить необходимые документы, жителям района нет необходимости посещать несколько кабинетов или даже учреждений. Для удобства заявителей в МФЦ установлена и функционирует система электронной очереди.

Для контроля за состоянием системы

менеджмента качества в администрации района проводятся внутренние аудиты (проверки). В начале каждого года составляется план аудиторских проверок, определяются цели и задачи проведения аудита. Определена группа из 26 аудиторов, в которую входят руководители органов администрации, главные и ведущие специалисты администрации. Все аудиторы прошли обучение и имеют соответствующие сертификаты.

По итогам внутренних аудитов оформляются отчеты, которые утверждает глава района. По результатам проверок руководители проверяемых подразделений составляют план корректирующих и предупреждающих действий, в котором определяют действия по исправлению несоответствий и выявлению потенциалов для улучшения ситуации, срок исполнения и ответственных за исполнение данных действий. Исполнение планов корректирующих и предупреждающих действий контролирует созданная в администрации служба качества. По результатам внутренних аудитов решаются в т. ч. вопросы организационно-методического и материально-технического обеспечения деятельности администрации (приобретается новая мебель, осуществляются ремонты в кабинетах, решаются вопросы освещения, подключения к локальной сети отдельных рабочих мест, кабинетов, зданий администрации, взаимодействующих структур).

В ходе проведения внутренних аудитов контролируются сроки исполнения внутренних документов, осуществляется контроль соответствия процедур предоставления муниципальных услуг административным регламентам. Таким образом, внутренние аудиты являются действенным инструментом повышения эффективности деятельности администрации.

Следует также отметить, что сегодня уже назрела необходимость корректировки документации СМК: документированных процедур, стандартов процессов, положений об органах администрации, должностных инструкций сотрудников, матрицы компетентности, Реестра муниципальных услуг и административных регламентов на услуги, оказываемые администрацией района. В конце 2014 г. запланировано проведение внутренних аудитов, результаты которых продемонстрируют эффективность мероприятий по корректировке документации.

С 2009 г. в администрации Шатурского муниципального района ежегодно проводятся внешние инспекционные аудиты, которые подтверждают эффективность функционирования системы менеджмента качества. В 2012 г. администрация района прошла ресертификацию и получила сертификаты соответствия системам ГОСТ Р ИСО 9001:2008 и 150 9001:2008 со сроком действия до июня 2015 г.

Внедрение СМК в работу администрации Шатурского района не осталось незамеченным и на федеральном уровне. Работа администрации и главы района была отмечена на многих всероссийских конкурсах последних лет. Это благоприятный знак для дальнейшего развития СМК в администрации Шатурского муниципального района.

Фото: Сергей Кориунов