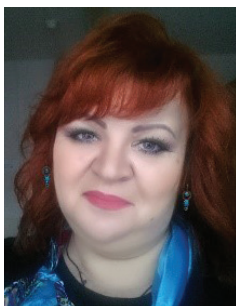


2. Особенности научно-информационного обеспечения управления социальной сферой. – Режим доступа : <http://www.studfiles.ru/preview/593823/>. – Загл. с экрана.

3. Рогова, Т. Н. Антикризисное управление предприятием : учеб. пособие / сост. Т. Н. Рогова; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2014. – 200 с.

4. Холостова, Е. И., Комаров, Е. И., Прохорова, О. Г. Управление в социальной работе : учебник / под ред. профессоров Е. И. Холостовой, Е. И. Комарова, О. Г. Прохоровой. – М. : Дашков и К°, 2016. – 300 с. – (Учебные издания для бакалавров).

### **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УЧРЕЖДЕНИЙ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ**



*М. Э. Беспалова,  
начальник отдела стандартизации и сертификации  
бюджетного учреждения Ханты-Мансийского  
автономного округа – Югры «Методический центр  
развития социального обслуживания»,  
г. Сургут*

В настоящее время в условиях реформирования системы социальной защиты населения в России возникла насущная необходимость переосмысления как самого содержания процесса управления, так и целей, средств, способов его осуществления, поиска новых механизмов управления, направленных на повышение качества оказания социальных услуг и степени удовлетворенности сотрудников и получателей социальных услуг.

Сегодня существуют различные подходы к управлению учреждениями системы социальной защиты. К числу эффективных управленческих механизмов относят систему менеджмента качества, которая при условии учета специфики учреждения, а также учета имеющихся традиций и опыта может служить действенным механизмом управления.

Традиционно система менеджмента качества определяется как управление деятельностью учреждения, ресурсами, в том числе и интеллектуальным потенциалом персонала, с целью совершенствования процессов системы менеджмента качества, оказания качественных услуг для удовлетворения потребностей общества в соответствии с требованиями государственных стандартов.

Система менеджмента качества позволяет:

- упорядочить деятельность внутри учреждения посредством описания взаимодействия между отдельными исполнителями и подразделениями;
- осуществлять постоянный мониторинг процессов посредством различных механизмов: самооценки, процесса постоянного улучшения, внутреннего аудита, что

позволяет выявлять проблемы и оперативно устранять их;

- использовать полностью потенциал персонала учреждения.

Департаментом социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в 2009 году принято решение о внедрении системы менеджмента качества в подведомственных учреждениях. В октябре 2009 года постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры утверждена программа «Современная социальная служба Югры» на 2011–2013 годы, целью которой явилось «повышение доступности качественных социальных услуг для населения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». В качестве одной из первых задач (наряду с внедрением инновационных технологий в деятельность учреждений) в программе прописано «совершенствование системы качества» учреждений, а в ряду основных программных мероприятий – «обеспечение функционирования систем менеджмента качества в учреждениях социального обслуживания». Сегодня в учреждениях, подведомственных Депсоцразвития Югры, функционируют сертифицированные системы менеджмента качества.

Немаловажную роль в создании и обеспечении функционирования системы менеджмента качества в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры сыграл отдел стандартизации и сертификации БУ «Методический центр развития социального обслуживания». Отдел был организован в 2010 году для осуществления информационно-методического сопровождения учреждений социального обслуживания в области разработки, документирования и внедрения системы менеджмента качества, разработки стандартов учреждений; проведения аудитов учреждений и сертификации систем менеджмента учреждений, подведомственных Депсоцразвития Югры.

В 2015 году в рамках проведения круглого стола «Система менеджмента качества: результаты и проблемы» руководителями и специалистами учреждений, подведомственных Депсоцразвития Югры, было отмечено, что внедрение и успешное функционирование системы менеджмента качества в учреждениях способствовало формированию новой управленческой системы. Система – это порядок! Именно это и почувствовали учреждения, внедрившие систему менеджмента качества.

До внедрения системы менеджмента качества в практике управления встречались два основных типа организационных структур управления: аморфная и функциональная.

При аморфном управлении отсутствует четкая структура. Поток работ носит случайный характер, определяемый конкретной ситуацией. Недостатки такого управления очевидны: в учреждении все занимаются всем, при этом ничего не успевают вовремя. Повышается нагрузка руководителя учреждения из-за необходимости администрировать большой поток работ, руководство учреждения предъявляет повышенные требования к квалификации исполнителей.

Организационная структура учреждения при функциональном управлении строится на основе группировки по функциям (видам деятельности), на принципах полного распорядительства. Это означает, что у каждого руководителя множество подчиненных и у каждого подчиненного – несколько руководителей. Следствием этого является то, что самостоятельно исполнители не могут принять решения, поэтому функциональные подразделения тонут в согласованиях, что не позволяет достичь

требуемых результатов. Говоря о плюсах такого управления, можно отметить сосредоточение функциональных специалистов в рамках одного подразделения, что позволяет найти решение любой задачи; возможность обмена знаниями между сотрудниками и повышения их профессионального роста. Минусы: низкая скорость выполнения и принятия решений в случае отклонений от нормального хода вещей, перекалывание ответственности при решении задач, требующих участия нескольких подразделений; мотивация персонала, ориентированная не на достижение конечного результата, а на выполнение своей функции. Руководители вынуждены заниматься администрированием текущей деятельности, а не развитием учреждения; присутствует большое число уровней управления между работниками и лицом, принимающим решение.

Применение процессного подхода в рамках системы менеджмента качества устраняет недостатки рассмотренных типов организационных структур управления. Управление подразделениями происходит по «входу» и «выходу». Выделение части деятельности как процесса дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели результативности и эффективности процесса. Процессная схема управления имеет большое количество плюсов, таких как непрерывность управления, ориентированность исполнителей и руководителей на получение результата, нужного учреждению, разгрузка руководителей (они вмешиваются в оперативное управление только в случае значительных отклонений) и др. Минус один: процессный подход – это более сложное проектирование системы управления, требующее от руководителей изменения в мышлении – перехода от решения отдельных функциональных задач к построению менеджмента процесса.

Сейчас у руководителей учреждений, подведомственных Депсоцразвития Югры, нет сомнений в том, что именно процессный подход – наиболее действенный метод организации эффективной работы учреждения.

Одним из основных принципов менеджмента качества является лидерство руководителя, когда руководство должно своим личным примером показать приверженность идеям качества и соблюдение требования стандарта. На этапе внедрения системы менеджмента качества присутствовало такое явление, как непонимание руководством учреждения своей роли в системе менеджмента качества. Во многом это происходило потому, что руководство не верило, что система менеджмента качества для учреждения важна, в первую очередь, для повышения качества оказания услуг, а не для «галочки». Сегодня каждый руководитель убежден в том, что по его отношению к системе менеджмента качества, подчиненные судят о ее важности. Если руководство не проявляет заинтересованности, то так же будут себя вести и подчиненные, и в таком случае эффективность системы менеджмента качества будет близка к нулю.

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001, главное назначение системы менеджмента качества как инструмента управления – обеспечить достижение поставленных целей. Если нет цели, то нет и системы для ее достижения. Первоначально многие руководители учреждения ставили целью получение сертификата системы менеджмента качества и воспринимали его конечным этапом процесса. Ожидалось, что сам факт сертификации системы разрешит все проблемы. Сегодня каждый руководитель понимает, что если учреждение ставит перед собой единственную цель –

получить сертификат любым способом, то система менеджмента качества учреждения существует только на бумаге. Установление единых целей, основанных на направлениях деятельности учреждения, а также способов реализации целей, анализ их выполнения со стороны руководства являются постоянной составляющей деятельности руководителей. Планы по качеству включены в стратегические планы развития учреждения.

Одним из показателей эффективного управления является заинтересованность всего коллектива в системе менеджмента качества, участие в непрерывном улучшении деятельности учреждения. Сегодня в учреждениях стандарты системы менеджмента качества (документированные процедуры) разрабатываются теми подразделениями, которые в основном и будут пользоваться ими, в то время как специалисты службы качества участвуют в разработке документов общесистемного характера, а также в проверке документации, разрабатываемой другими подразделениями. Цели и задачи улучшения основываются на имеющихся показателях деятельности учреждения, результатах внутренних аудитов, оценки степени удовлетворенности получателей социальных услуг.

В настоящее время у руководства учреждений имеется полная убежденность в том, что внутренние проверки не являются простой формальностью. Выработалась верная позиция руководителя к выявленным нарушениям (несоответствиям). О работе персонала и внутренних аудиторов некоторые руководители судят по числу выявленных нарушений (несоответствий). Ушла в прошлое довольно частая ситуация, когда в ходе внутреннего аудита выявлялись нарушения (несоответствия), а затем наблюдалась однозначная тенденция к уменьшению их числа. Случалось, что руководство учреждения использовало результаты внутреннего аудита как основание для наказания, причем оно могло применяться как к персоналу, так и к аудиторам. Руководители учреждений не понимали того, что выявленные нарушения – это не повод к наказанию персонала, а повод к улучшению работы. Вследствие неверной позиции руководства возникала атмосфера страха, и это приводило к тому, что нарушения (несоответствия) скрывались. Сегодня с уверенностью можно говорить о том, что хорошо выстроенная система внутреннего контроля, порядок стимулирования персонала по результатам проведенных аудитов повышает удовлетворенность сотрудников, и соответственно, позитивно влияет на результаты деятельности учреждения.

Одним из контрольных показателей плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства автономного округа от 22 марта 2013 года № 101-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года», является уровень удовлетворенности граждан качеством и доступностью предоставляемых учреждениями социального обслуживания социальных услуг, позволяющий в динамике оценивать результаты комплекса мероприятий, направленных на повышение уровня, качества социального обслуживания населения в учреждениях социального обслуживания автономного округа.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001, система менеджмента качества должна быть ориентирована, в первую очередь, на удовлетворение потребностей и ожиданий получателей услуг. В рамках данного требования системы менеджмента качества в учреждениях применяется системный подход к ориентации на потребителя: внедряются и функционируют процессы, направленные на определение потребностей получателей социальных услуг; проводятся исследования удовлетворенности потребителей, в учреждениях разработан порядок рассмотрения жалоб и претензий получателей социальных услуг.

Подводя итог, хочется отметить, что применение системы менеджмента качества в учреждениях социального обслуживания обеспечило:

1. Изменение отношения к системе менеджмента качества, понимание ее как процесса постоянного совершенствования.

2. Переключение внимания на реальные улучшения.

3. Изменения, связанные, в первую очередь, с процессом перестройки профессиональной деятельности под влиянием применения системы качества учреждения.

4. Оптимальную организацию и управление учреждением, что, в свою очередь, позволило учреждениям самостоятельно вырабатывать решения и разрабатывать действия, направленные на устранение проблем или их предотвращение, поддерживать требуемый уровень качества социальных услуг; проводить непосредственно на местах оказания социальных услуг регулярный контроль не только процесса, ну и конечного результата деятельности с позиции оценки качества предоставляемых услуг; определять показатели качества социальных услуг, являющиеся требованием к конечному результату, установленные в существующих нормативно-правовых документах.

5. Положительную динамику показателей качества, результативности, эффективности обслуживания, степени удовлетворенности получателей социальных услуг на основе самоанализа и внутреннего мониторинга учреждения.

#### **Список литературы**

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

2. ГОСТ Р ИСО 19011–2012 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента».

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

4. Молодов, М. Как интегрировать систему менеджмента качества в систему управления предприятием / М. Молодов // Управление качеством. – 2009. – № 7.

5. Полховская, Т. М. Система менеджмента качества организации: почему она не дает отдачи? / Т. М. Полховская, Ю. П. Адлер, И. Г. Назарова, Е. И. Хенузиди, В. Л. Шпер // Стандарты и качество. – 2004. – № 5.

6. Прохоров, А. П. Русская модель управления / А. П. Прохоров. – М. : Эксперт, 2002.

7. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

8. Соколов, В. Б. Система менеджмента качества: лидерство руководителя / В. Б. Соколов // Стандарты и качество. – 2006. – № 7.