

УДК 658.56

С. Н. Обухова

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, e-mail: obuhovasn@yandex.ru

М. В. Карасёва

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, e-mail: karasevamarial990@mail.ru

Е. В. Трошкова

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, e-mail: egorova0377@mail.ru

ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Ключевые слова: ГОСТ Р ИСО 9001-2015, процесс предоставления государственных услуг, система менеджмента качества, система социального обеспечения, удовлетворенность потребителей, цели в области качества.

В статье рассмотрен процесс предоставления государственных услуг, проведен анализ требований потребителей к результатам процесса в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Сформирован перечень показателей для оценки восприятия потребителями системы социального обеспечения. С помощью причинно-следственной диаграммы установлены причины появления жалоб со стороны граждан по результатам оказанных услуг. Целевые показатели исполнителей процесса предоставления государственных услуг определены как связующее звено между вектором развития системы менеджмента организации и ролью, которую реализует конкретный сотрудник в рамках выполняемых функций. Разработаны целевые показатели для оценки исполнителей процесса предоставления государственных услуг. Разработана карта персонифицированной ответственности для обеспечения осведомленности о вкладе исполнителей процесса оказания государственных услуг в результативность менеджмента качества. Разработана процедура оценки и шаблон отчета для оценки эффективности процесса предоставления государственных услуг. Представлены методические рекомендации по расчету коэффициента эффективности исполнителей в системе социального обеспечения.

S. N. Obukhova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: obuhovasn@yandex.ru

M. V. Karaseva

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: karasevamarial990@mail.ru

E. V. Troshkova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: egorova0377@mail.ru

ASSESSMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT OF THE SOCIAL SECURITY SYSTEM

Keywords: ISO 9001:2015, the process of providing public services, quality management system, social security system, customer satisfaction, quality goals.

The article considers the process of providing public services, analyzes the requirements of consumers to the results of the process in accordance with ISO 9001:2015. A list of indicators to assess the perception of the social security system by consumers has been formed. By means of the causal diagram the reasons of emergence of complaints from citizens by results of the rendered services are established. The target indicators of the performers of the process of providing public services are defined as a link between the vector of development of the management system of the organization and the role that a particular employee realizes within the framework of the functions performed. Target indicators have been developed to assess the performers of the process of providing public services. A map of personalized responsibility has been developed to ensure awareness of the contribution of the performers of the process of providing public services to the effectiveness of quality management. An evaluation proce.

Введение

Организации, предоставляющие государственные услуги, должны быть гибкими в управлении и ориентированы на потребности общества и решения в рамках действующего законодательства. Необходимость предоставлять государственные услуги в соответствии с предпочтениями граждан предъявляет высокие требования к компетентности сотрудников, соблюдению принципа ориентации на потребителя и гарантированному выполнению своих обязанностей и задач. Результативность процессов системы социального обеспечения зависит от эффективного взаимодействия между исполнителями процесса (сотрудниками) и гражданами, потребляющими результаты процесса. Главный измеритель эффективного взаимодействия – уровень удовлетворенности потребителей оказанными услугами. Причем, важен не расчет среднего уровня удовлетворенности, а оперативная работа с каждым случаем неудовлетворенности. Наличие административных регламентов по оказанию услуг в системе социального и правовая определенность шагов не является гарантией их соблюдения. Несмотря на наличие четких целей в системе социального обеспечения по повышению удовлетворенности потребителей, а также наличие показателей, связанных со снижением времени ожидания предоставления услуг, отсутствует персональные показатели для оценки индивидуальных результатов. Существует потребность в разработке метрик по измерению результатов работы каждого сотрудника. Для оценки менеджмента качества системы социального обеспечения необходимо проектирование измеримых показателей целей в области качества на индивидуальном, процессном и организационном уровнях.

Цель исследования – разработать показатели для оценки менеджмента качества системы социального обеспечения на примере процесса предоставления государственных услуг.

Методы исследования

В работе использованы следующие методы анализа: контекст-анализ отраслевой нормативной литературы; социологический метод исследования (анкетный опрос, интервьюирование потребителей и сотрудников); анализ получен-

ных данных с помощью статистическо-математических методов; графический метод отражения результатов.

Результаты исследования и обсуждения

Анализ подходов к созданию системы показателей для оценки менеджмента качества организации и зависимость эффективности системы управления от результатов процессов рассмотрены в монографии В.В. Левшиной [1]. В научных экспериментальных исследованиях встречаются работы по проектированию инструментов для измерения эффективности деятельности различных уровней государственного управления [2, 3], а также существует авторский опыт разработки показателей оценки результатов процессов в системе регионального управления [4]. Существующая система оценки менеджмента качества не позволяет оценить роль отдельного сотрудника в результативности процесса.

Система менеджмента качества организации направлена на обеспечение качества предоставляемых услуг в соответствии с требованиями и ожиданиями потребителей. Объектом исследования является система социального обеспечения. Предметом исследования – оценка менеджмента качества государственных услуг по социальному обеспечению. Государственная услуга – «деятельность, предоставляемая Правительством России, государственным внебюджетным фондом, исполнительным органом субъекта РФ, при осуществлении государственных функций, определенных Конституцией России, федеральными законами и законами субъектов РФ» [5]. Процесс оказания государственных услуг четко регламентирован [6].

Система менеджмента качества направлена на непрерывное улучшение результатов деятельности организации для обеспечения её развития в соответствии с установленными стратегическими целями и программами развития. В соответствии с п. 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Цели в области качества и планирование их достижений» [7] организация должна установить цели для соответствующих функций, уровней и процессов, необходимых для функционирования системы менеджмента

качества. Целевые показатели являются связующим звеном между вектором развития организации и той ролью, которую реализует конкретный сотрудник в рамках выполняемых функций.

Процесс оказания государственных услуг в системе социального обеспечения реализуется клиентской службой. Клиентская служба – это структурное подразделение, обеспечивающее ежедневное обслуживание населения по вопросам, относящимся к компетенции организации. Ориентация на потребителя – это один из важнейших принципов, которыми руководствуется организация в своей деятельности. Совершенствование деятельности специалистов, нацеленность на результат путем установления целевых показателей, а также внедрение достаточного управленческого контроля является основной задачей проведения оценки Клиентской службой.

Показатели восприятия потребителем деятельности организации основываются на результатах проводимых опросов, наблюдений. В основе проведения оценки лежат несколько принципов:

– объективность – оценка проводится по нескольким критериям (показателям) деятельности Клиентской службы;

– обоснованность – оценка должна быть подтверждена данными, закрепленными документально;

– периодичность – оценка проводится в соответствии с утвержденными графиками;

– всеобщность – оценка должна охватывать всех специалистов Клиентской службы;

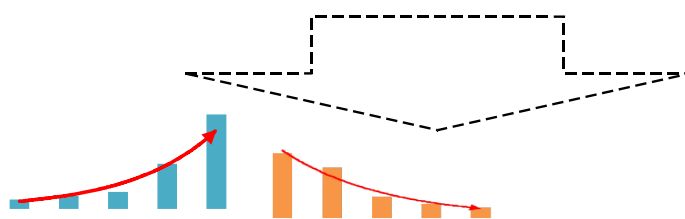
– действенность – результаты оценки должны использоваться при принятии управленческих (кадровых) решений;

– достоверность – при проведении оценки недопустим формальный подход, который может привести к недостоверным результатам.

На основе эмпирического исследования – анализа «обещаний» потребителю через локальные нормативные документы, размещенные на информационном сайте организации и информационных досках в залах ожидания, а также анализа ограничений, относящихся к выполнению «обещаний» разработан перечень целевых показателей восприятия организации потребителями (рис. 1). Для оценки удовлетворенности потребителей перечень целевых показателей разделен на две группы: в первом случае предусматривается рост показателей, во втором ожидается их снижение.

К ЦЕЛЕВЫМ показателям относят:

- ✓ уровень удовлетворенности граждан;
- ✓ доступ к получению государственных услуг по принципу «одного окна»;
- ✓ получение государственных услуг в электронном виде;
- ✓ время ожидания в очереди при обращении гражданина не более 15 минут.



Показатели для РОСТА:

- ✓ организация «доступной среды»;
- ✓ возможность использования электронных сервисов;
- ✓ качество обслуживания;
- ✓ возможность оценки оказания услуг;
- ✓ комфорт в залах ожидания;
- ✓ возможность получения дополнительной консультации.

Показатели для Понижения:

- ✓ ожидание в очереди;
- ✓ режим работы.

Рис. 1. Целевые показатели восприятия организации потребителями для оценки их удовлетворенности

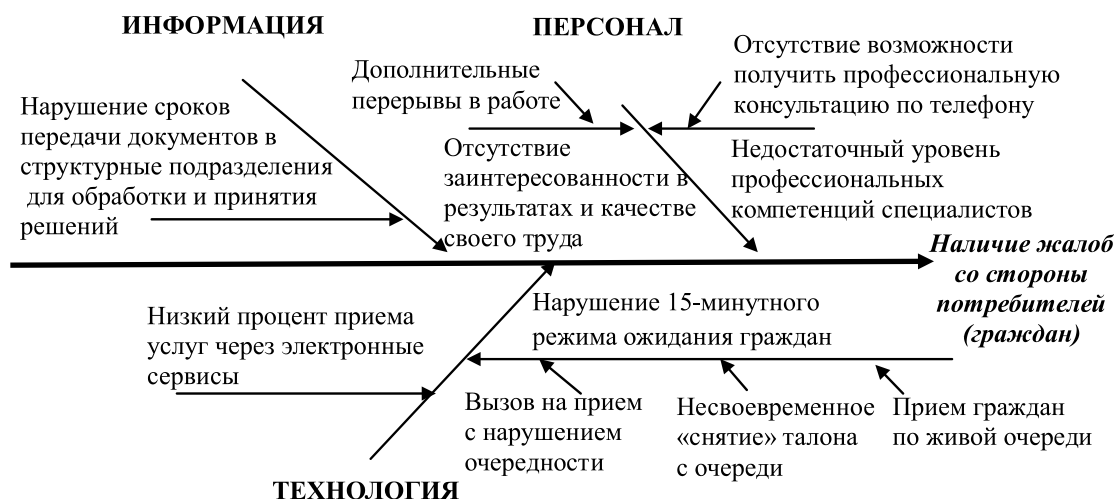


Рис. 2. Причины жалоб со стороны граждан

Одной из задач определено снижение вероятности возникновения спорных вопросов и жалоб в результате лучшего понимания потребителями своих ожиданий от организации относительно её услуг и взаимодействия с ними. Следует также отметить, что отсутствие жалоб не предполагает высокую удовлетворенность потребителей. Анализ результатов опроса потребителей государственных услуг позволил выделить три группы факторов, влияющих на наличие жалоб со стороны потребителей и имеющих важное значение для Клиентской службы: связанные с персоналом, информационной обеспеченностью и технологиями (рис. 2).

Ожидаемый положительный эффект будет связан с увеличением числа граждан, обратившиеся через электронные сервисы, повышением качества оказанных государственных услуг и профессионального уровня сотрудников, улучшением качества информирования граждан. В табл. 1 определены цели и задачи в области качества, разработаны измеримые показатели для оценки персонала Клиентской службы организации.

Для оценки персонала Клиентской службы показатели деятельности разделены на три группы:

- основные – **трудовые (должностные) обязанности;**
- дополнительные – задания (поручения), не входящие в круг основных обязанностей специалиста;
- понижающие – выявленные нарушения и недостатки в деятельности спе-

циалиста при оказании государственных услуг по направлениям деятельности.

Понижающие показатели отражают зависимость результатов работы конкретного сотрудника от индивидуально установленных целевых показателей с учетом коэффициента важности на операционном уровне исполнителя.

Оценка итогового балла проводится по сумме итоговых оценок выполнения всех целевых показателей деятельности специалиста. Оценка выполнения показателя содержит две составляющие: балл и количество оказанных услуг. Каждый показатель имеет определенную стоимость в баллах и отражен в нормативах для оценки основных заданий. Основные и дополнительные задания определяют количество оказываемых услуг, а понижающие показатели определяют их качество.

Для проведения оценки используются карты персонифицированной оценки (табл. 2). Результатом оценки будет являться итоговый балл, отраженный в отчете по результатам оценки и в рейтинговой таблице.

При заполнении Карты (для объективности оценки) у каждой услуги есть своя оценка в баллах, которая заполняется в графе «Σ Баллов». Для получения итогового балла, заработанного сотрудником, необходимо определить количество оказанных услуг, в зависимости от фактически отработанного рабочего времени (больничный, отпуск, отсутствие на работе).

Таблица 1

Целевые показатели для оценки Клиентской службы организации

Цель	Задачи в области качества	Показатель, единица измерения
Увеличить число граждан обратившихся через электронные сервисы	Увеличить доступность и качество электронных услуг	Удовлетворенность граждан оказанными электронными услугами, %
	Расширить перечень услуг, предоставляемых в электронном виде	Доля услуг, предоставляемых в электронном виде от общего объема услуг, %
	Увеличить долю пользователей через электронные сервисы	Доля граждан, использующих электронные сервисы, %
	Обеспечить режим обратной связи с гражданами	Доля граждан, заполнивших анкету обратной связи, %
Повысить качество оказанных государственных услуг	Обеспечить 100% ожидание в очереди не более 15 минут	Доля случаев ожидания в очереди более 15 мин, %
	Оперативное реагирование (на жалобы, обращения, изменения в регламентах и законодательстве)	Доля подготовки ответа на обращение более 30 дней, %
	Увеличить количество доброжелательной обратной связи с гражданами	Кол-во благодарностей от граждан, штук
	Обеспечить уровень удовлетворенности граждан не менее 100%	Удовлетворенность граждан оказанными услугами, %
	Оптимизировать процесс приема граждан и обработки документов	Кол-во отрицательных отзывов по причинам неэффективной коммуникации или отсутствием согласованности действий, раз
Повысить профессиональный уровень сотрудников	Повысить уровень квалификации специалистов	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации, %
	Обеспечить поддержание равномерного темпа деятельности	Кол-во случаев перераспределения нагрузки, раз
	Обеспечить контроль и оценку качества знаний	Доля сотрудников, получивших неудовлетворительные результаты оценки знаний, %
	Обеспечить вовлеченность сотрудников в повышение результативности процессов	Уровень удовлетворенности сотрудников, %
Улучшить качество информирования граждан	Расширить кол-во информационных площадок	Кол-во информационных площадок, штук
	Обеспечить внедрение новых форм (вебинары, онлайн-консультации, виртуальное сопровождение Личного кабинета, инфоматы, терминалы самообслуживания)	Доля новых форм информирования, %

Таблица 2

Карта персонифицированной оценки

№ п/п	Показатели деятельности специалиста	Кол-во баллов за ед. услуги	Специалист		
			Оценка выполнения		Качественные показатели
			Кол-во услуг	Сумма баллов	
Обязательные плановые задания					
1	Количество принятых телефонных обращений				
2	Количество консультаций				
ИТОГО					
Дополнительные задания					
1	Поступление благодарности от граждан				
2	Результаты внутреннего аудита сотрудника				
ИТОГО					
Понижающие показатели					
1	Количество жалоб поступивших на специалистов				
2	Кол-во жалоб оставленных без рассмотрения				
3	Перенаправленные задания				
ИТОГО					
ВСЕГО					

Для оценки эффективности процесса оказания государственных услуг и осведомленности о роли каждого исполнителя в реализации целей процесса (п. 7.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [2]), был разработан Шаблон отчета Клиентской службы для анализа со стороны руководства. Анализ ключевых показателей эффективности деятельности позволяет выявить сильные и слабые стороны в работе, как всей Клиентской службы, так и каждого отдельно взятого исполнителя. Оценка планируется проводиться ежемесячно в отношении всех специалистов Клиентской службы по результатам оказанных услуг. Оцениваться должен каждый показатель, который имеет определенную стоимость в баллах. Результатом проведенной оценки является итоговый балл, отраженный в отчете по результатам оценки (табл. 3).

Для расчета итоговой оценки специалистов Клиентской службы и результатов исполнения порученных заданий устанавливается средняя норма выполнения в баллах (уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств) и максимальное количество баллов (уровень, к которому нужно стремиться), зафиксированный в нормативах. Оценка выполнения специалистом каждого показателя по основным заданиям отражается в количестве услуг и в баллах. Количество услуг определяется по полученным данным, а баллы рассчитываются по формуле (1), где $Оценка_{ф.и.о.}$ – итоговая оценка конкретного специалиста. Для расчета итоговой оценки по результатам выполнения дополнительных заданий используется справочник оценки. Количество выполненных заданий, а также факт выполнения (да/нет) соответствует

определенной стоимости в баллах. Понижающие показатели зависят от количественного диапазона, установленного справочником.

$$Оценка_{ф.и.о.} = \frac{\text{Кол-во услуг, оказанных специалистом} \times \text{Стоимость балла}}{\text{Норматив}}. \quad (1)$$

Таким образом, итоговый балл деятельности специалиста в карте персонифицированной оценки формируется из суммы итоговых оценок по каждому показателю деятельности специалиста. При этом учитывается фактически отработанное специалистом время в отчетном периоде. Проведение оценки проходит по циклу PDCA (рис. 3).

Планирование проведения оценки включает: создание оценочной комиссии, составление организационного плана проведения оценки с указанием, мероприятий, ответственных, необходимых ресурсов, показателей оценки, периодов измерения и используемых методик. Проведение оценки, сбор данных состоит из заполнения карт персонифицированной оценки деятельности специалистов (используются данные отчетов, сводных журналов, выборок, сформированных в программных комплексах). Обработка и анализ результатов оценки, *оценка обратной связи* – включает подведение итогов, оценка исполнения установленных нормативов, оценка удовлетворенности исполнителей, оценка успешности планирования, формирование отчетов для анализа со стороны руководства. Улучшение оценки, *разработка рекомендаций* включает внесение необходимых изменений в карты

Таблица 3

Шаблон отчета Клиентской службы системы социального обеспечения по результатам проведения оценки эффективности деятельности специалистов

Отчетный период (месяц, квартал)			Количество рабочих дней в отчетном периоде		
ФИО специалиста	Фактически отработано дней	Норматив	Факт	Норматив (с фактически отработанных дней)	Коэффициент результативности
Специалист 1					
...					
Специалист n					

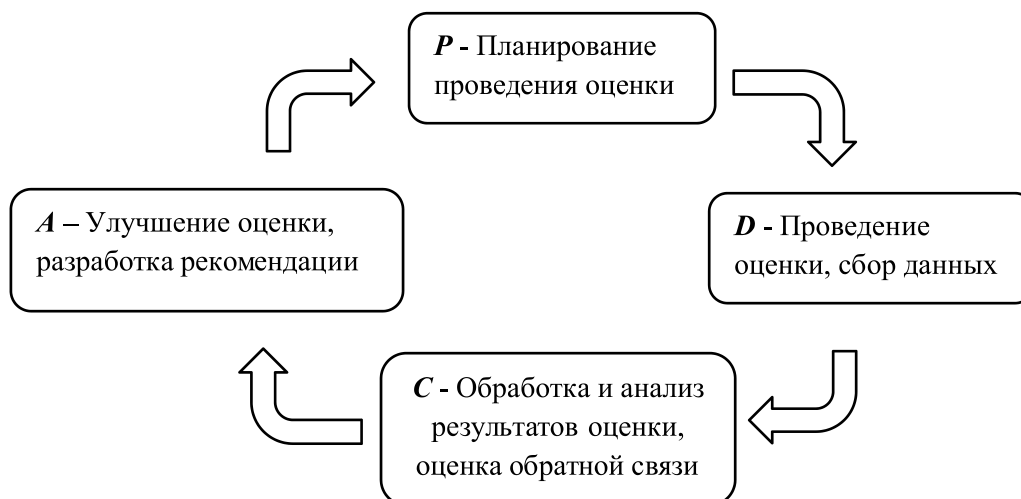


Рис. 3. Процесс проведения оценки деятельности специалиста

персонализированной оценки деятельности специалистов (обновление показателей), а также в нормативы и справочники, с учетом изменений в деятельности Клиентской службы по оказанию государственных услуг; формирование рекомендаций по совершенствованию деятельности, работе с отклонениями; рекомендации об эффективном использовании потенциала специалиста; рекомендации по адаптации и развитию; рекомендации о необходимости проведения обучения, повышению квалификации; рекомендации по управлению назначениями, кадровому резерву; рекомендации по управлению мотивацией; рекомендации по усовершенствованию (изменению) процессов, технологий в деятельности Клиентской службы; рекомендации по изменению схемы взаимодействия между структурными подразделениями.

Схема организации работы по формированию предложений и рекомендаций состоит из пяти последовательных шагов:

- 1) определение формата и времени предстоящего обсуждения;
- 2) обсуждение выполнения ключевых показателей эффективности деятельности;
- 3) обсуждение личной эффективности деятельности каждого специалиста;
- 4) обсуждение коэффициента премирования;
- 5) обсуждение Плана проведения оценки на следующий период, подведение итогов.

Коэффициент эффективности деятельности индивидуален для каждого специалиста Клиентской службы. Каждый показатель имеет свой вес, целевые и фактические значения, которые учитываются при расчете индекса *KPI*. Расчет индекса *KPI* специалистов Клиентской службы проводится по трем показателям: *KPI 1* – надлежащее исполнение трудовых обязанностей, в т. ч. дополнительных поручений; стабильный уровень и рост количества оказываемых государственных услуг; отсутствие нарушений в деятельности специалиста; *KPI 2* – удовлетворенность граждан качеством предоставления государственных услуг, в т. ч. по данным сервиса «Ваш контроль»; *KPI 3* – доля граждан, использующих механизм получения государственных услуг в электронной форме.

Вес *KPI* – определяет значимость каждого критерия и устанавливается в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [8] и с установленными целевыми показателями деятельности Клиентской службы. Цель – целевой показатель по достижению результатов. Факт – фактически полученные результаты. Индекс *KPI* – рассчитывается по формуле

$$\text{Коэффициент эффективности деятельности} = \frac{\text{Факт}}{\text{Цель}} \times \text{Вес } KPI. \quad (2)$$

Определение коэффициента эффективности деятельности специалиста
Клиентской службы

Критерии показателей	Вес KPI	Цель	Факт	Индекс KPI
KPI 1				
KPI 2				
KPI 3				
Коэффициент эффективности деятельности				

Таким образом, одним из важных мероприятий при проведении оценки является использование полученных результатов в повышении эффективности деятельности Клиентской службы.

Выводы и заключение

В статье разработаны показатели для оценки менеджмента качества системы социального обеспечения на примере процесса предоставления государственных услуг. Результатами разработанных мероприятий является оптимизация процессов в отделе (пересмотрены функции специалистов, исключены дублирующие моменты, перераспределена нагрузка на специалистов, настроены коммуника-

ции внутри отдела и между отделами), расширены возможности анализа и контроля за состоянием дел в Клиентской службе путем разработки программного инструментария, улучшены показатели производственной деятельности (сокращено время ожидания граждан в очереди, рост числа заявлений в электронном виде, снижение числа жалоб граждан на качество обслуживания), повысилась заинтересованность и ответственность специалистов и руководителей в результатах и качестве своего труда, появились опыт и навыки оперативного реагирования на изменения, происходящие в целом в деятельности Клиентской службы.

Библиографический список

1. Левшина В.В., Трошкова Е.В. Система менеджмента качества: инновационный проект: монография. Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2017. 160 с.
2. Shah, A. Series Editor Introduction to the Public Sector Governance and Accountability Series / A. Shah. THE WORLD BANK. Washington, 2005. <https://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/PublicExpenditureAnalysis.pdf>.
3. Adeinat, I. Measuring service quality efficiency using dineserv // International Journal for Quality Research. 2019. № 13 (3). P. 591–604.
4. Трошкова Е.В., Левшина В.В. Применение организационных инноваций в региональной системе государственного управления охраной труда // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3. С. 392–396.
5. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения 12.10.2019).
6. Приказ Минтруда России от 19.01.2016 № 14н «Об утверждении Административного регламента предоставления Пенсионным фондом Российской Федерации государственной услуги по установлению страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194468/ (дата обращения: 12.10.2019).
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 24 с.
8. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание законодательства Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 19. ст. 2338.