

Бенчмаркинг как инструмент управления для непрерывного повышения качества оказания государственных услуг

- Презентация для Федерального архивного агентства
- Питер Рид, DAI Europe Ltd.
- Проект ЕС «Институциональная реформа государственного сектора» – Март 2007





Задачи Семинара

- Выработать лучшее понимание применения инструментов бенчмаркинга менеджерами для мониторинга повышения эффективности деятельности;
- Объяснить процессы и выгоды самооценки;
- Внедрить разнообразные методы, включая уставы оказания услуг (Service Charters) и общую схему оценки (Common Assessment Framework - CAF) в сочетании с Российскими эквивалентами и производными.




Что такое бенчмаркинг?

- Установка «базового уровня» текущих стандартов эффективности деятельности;
- Выявление необходимых улучшений (в сравнении с остальными на местном и международном уровнях) и определение приоритетов;
- Выработка проектов по улучшению;
- Повторение процедуры для измерения улучшений;
- Сравнение себя с партнерами или аналогичными организациями (т.е с другими подведомственными одному министерству организациями)

Предлагаемый набор инструментов

- Общая схема оценки (САФ) для проведения самооценки существующих возможностей менеджмента (техническая команда и участники);
- EPUS – Производный продукт САФ, соответствующий Российским стандартам качества;
- Уставы оказания государственных услуг для определения задач и «обещаний» клиентам;
- Инструменты управления проектным циклом (логические критерии и пр.) для реализации проектов по улучшению;
- Мониторинг и оценка достигнутого прогресса путем использования:
 - бенчмаркинга постоянных улучшений за счет последующих САФ оценок;
 - Обратной связи с заказчиками в отношении уставов;
 - исследований и фокусных групп;
 - Систем управления эффективностью (соглашения об эффективности исполнения и оценка отдельных исполнителей с точки зрения запланированных задач).



Положительные стороны самооценки в отношении бенчмаркинга

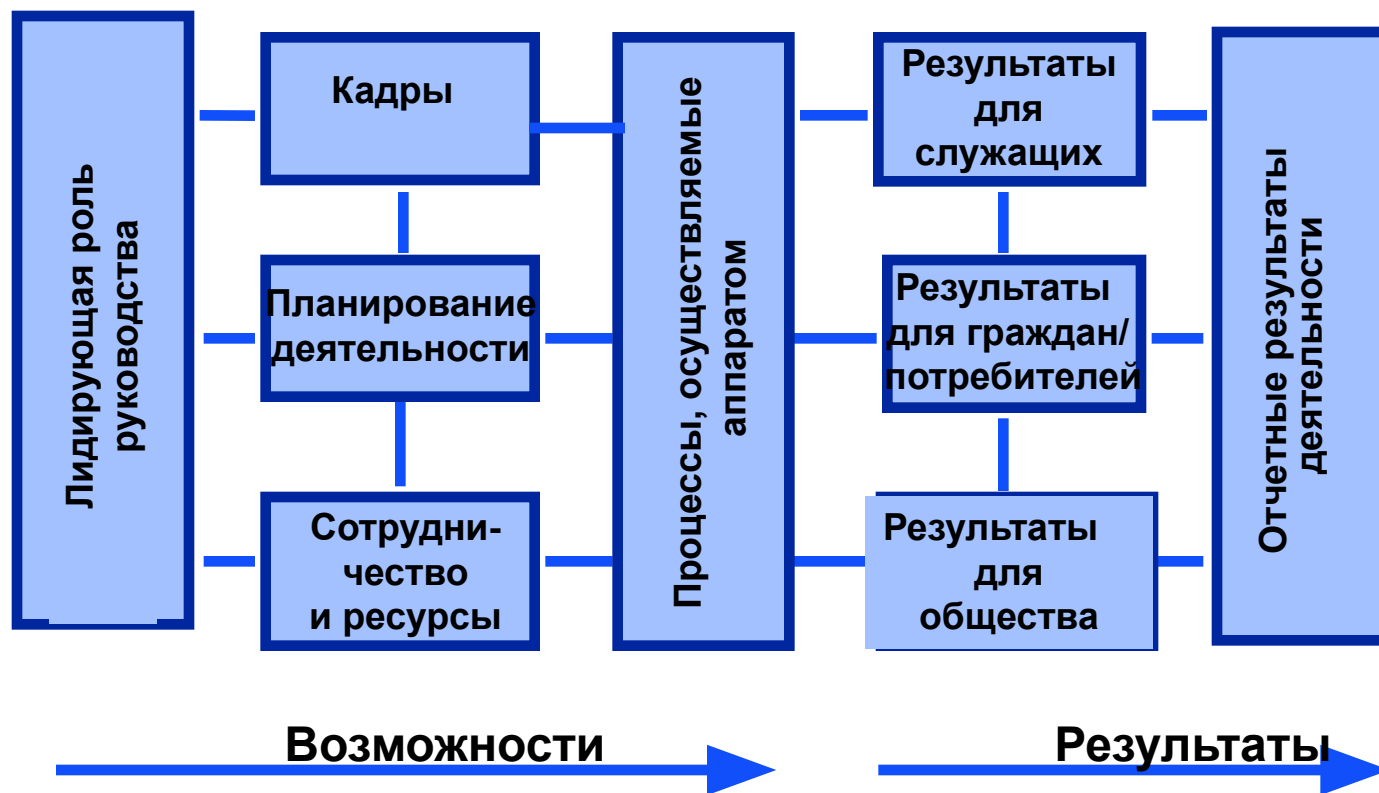
- **Широта использования:**
 - Высокий уровень международного доверия
 - Всеобъемлющая основа для выработки стратегий и бенчмаркинга;
- **Простота структуры и языка**
 - Определение сильных сторон и объектов улучшения
 - Методологический анализ прогресса (бенчмаркинг)
 - Обмен наилучшими практиками между Департаментами/ Агентствами
 - Основа планирования приоритетных мероприятий;
- **Прагматичность**
 - Результаты «принадлежат» участникам;
 - Адаптация по областям соответствия для отдельных элементов системы или Департаментов.

Простая Модель

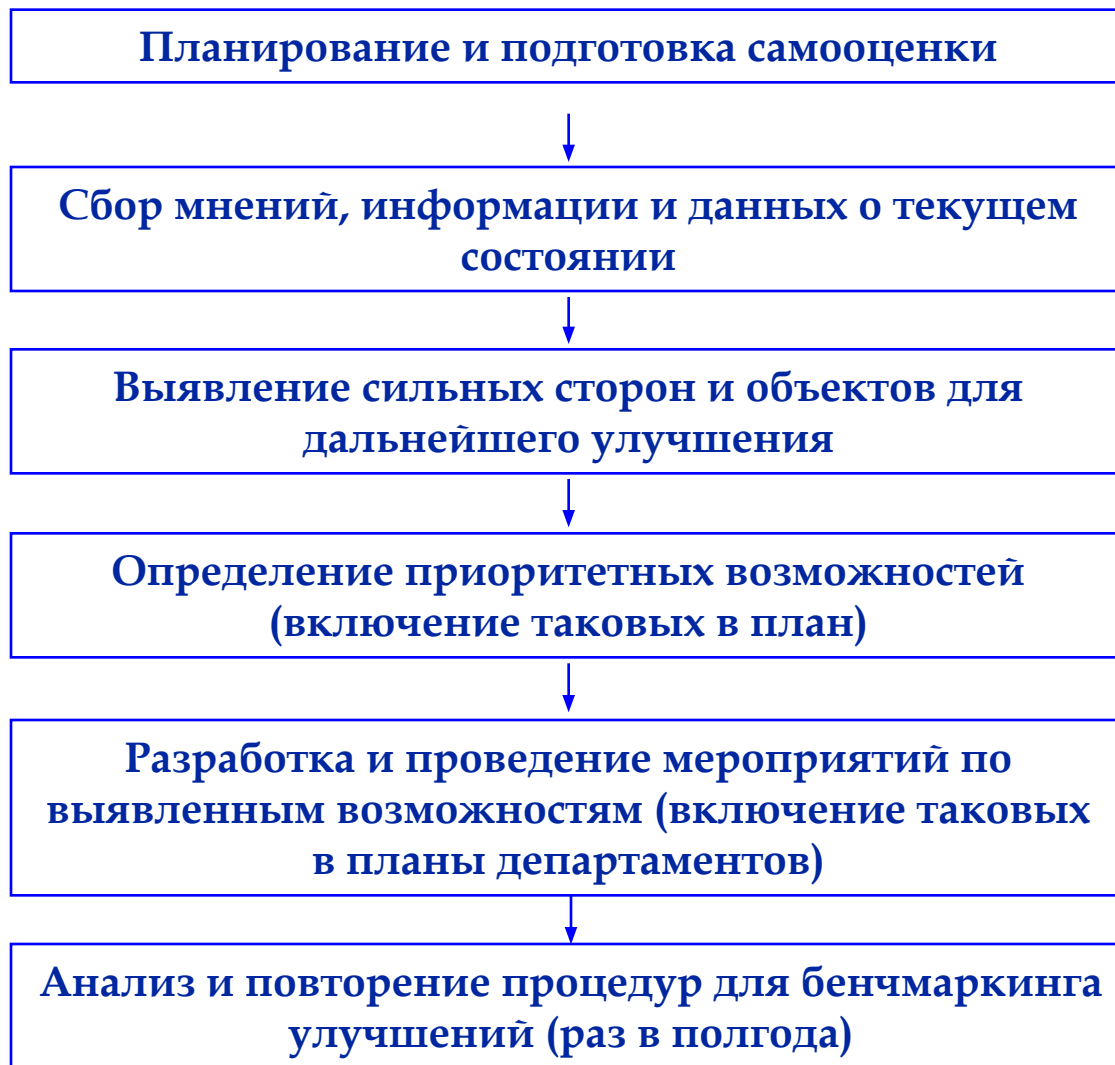



Достижение лучших результатов за счет вовлечения всех сотрудников в процесс (в рамках сектора) непрерывного улучшения их рабочих процессов

Модель схемы общей оценки (CAF)



Бенчмаркинг с Самооценкой





Положительные стороны самооценки (1)

- Объективная оценка по заслуживающим доверие и проверенным международным опытом критериям;
- Оценка основывается на фактах;
- Непрерывный процесс внесения улучшений, а не единичные мероприятия, получение количественных и качественных измерений достигнутого прогресса;
- Возможность сосредоточиться на наиболее важных на текущий момент улучшениях, оставаясь в рамках систематического подхода;
- Средства сосредоточения приоритетов на постоянстве внесения улучшений/ программа организационного развития (внесение оптимальных предложений по повышению эффективности процессов).

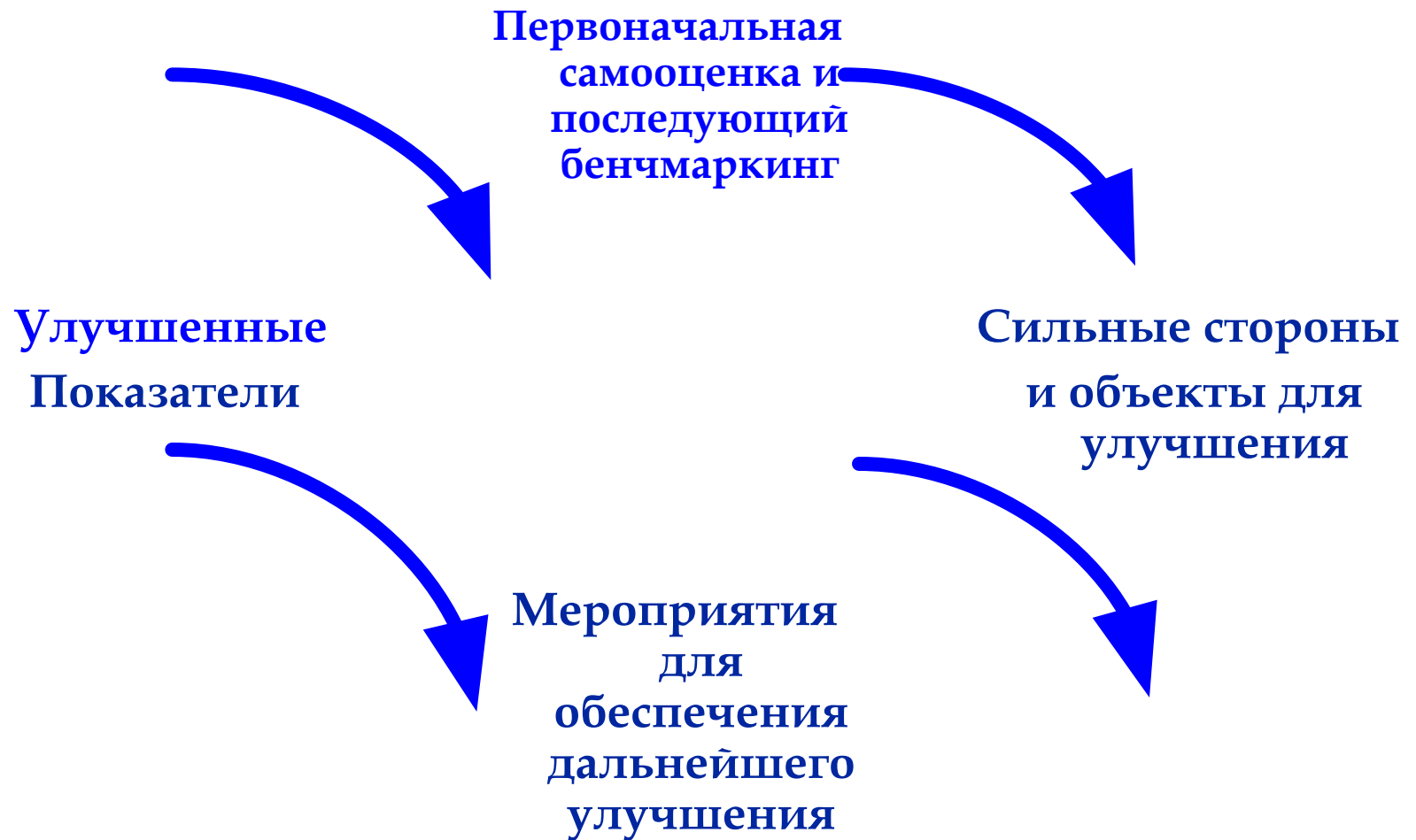


Предлагаемый подход к самооценке

- Команда менеджмента выделяет три дня для проведения самооценки;
- То же может быть позднее сделано управленческим персоналом агентств и департаментов;
- Вероятно должна начинаться с министерства для обеспечения координации процессов и приоритетов, но, по возможности, с участием ключевых участников;
- Анкеты и опросные листы по всем общедоступным критериям САФ модели (материалы EPUS уже переведены);
- Результаты далее используются в стратегических планах и «насущных вопросах» с последующей интеграцией в программу улучшения;
- Обеспечение повторения процедуры бенчмаркинга каждые полгода.



Эффективный Цикл Непрерывного Улучшения



Анкеты (одна на каждый из 27 подкритериев)

<p><u>Область</u></p> <p>Описание критерия и подкритерия</p> <p>Список наилучших описаний практик</p> <p>Из анкет САФ (27 подкритериев)</p>	<p><u>Как мы оцениваем сами себя с точки зрения этих описаний:</u></p> <p><u>Сильные стороны</u></p> <p>В контексте хорошо отлаженных практик и процессов</p> <p><u>Объекты для улучшения</u></p> <p>В контексте не такой хорошей организации или еще не определенных практик и процессов</p>
<p><u>Доказательство (факт)</u></p> <p>Краткие замечания по сути для принятия решений выше</p>	
<p><u>Указания по выставлению оценок</u></p> <p>Описание смысла каждой оценки</p>	<p><u>Оценки</u> 0 - 5</p>



Уставы услуг (или кодекс поведения)

Хорошие уставы - это:

- простые, доступные, *'живые документы'*.
- Рассказывают потребителям о государственных услугах:
 - стандарты, на которые они могут рассчитывать и
 - как потребители могут внести свой вклад в их развитие (обратная связь и потребительские группы).



Хорошие уставы - это:

- *документы, подкрепленные*

хорошо развитыми системами и процедурами, включая обучение персонала, реагирование на претензии и обратную связь, равно как и стандартами составления отчетности и анализа -

Иначе все это быстро превратится в пустые обещания!



Хорошие уставы - это:

- *пропагандируемые документы*

продвигаемые в управленческих и государственных документах (включая веб-сайты) с тем, чтобы организация была бы ответственна за соблюдение высоких стандартов.

Краткое содержание этих документов даже может быть вывешено в доступных общественности местах, местах оказания услуг.

Устав министерства

- основан на *принципах* предоставления государственных услуг;
- определяет *стандарты*, так что и персонал, и потребители услуг знают, что общество в праве ожидать;
- должен быть основан на широких *консультациях* с пользователями услуг и ключевым персоналом;
- должен содержать четкие и простые *средства исправления ситуации* на случай когда что-то идет не так.



Девять принципов:

1. Установление четких стандартов услуг, на которые может твердо рассчитывать потребитель.
2. Открытость в предоставлении полной информации
3. Общие консультации и всеобщее участие
4. Поощрение участия и выбора
5. Честный и справедливый подход ко всем людям
6. Внесение немедленных исправлений, когда что-то идет не так
7. Эффективное использование ресурсов
8. Инновации и улучшения
9. Работа в партнерстве (с другими Агентствами)



Предложения

- Согласовать все мероприятия, необходимые для выбора инструментария – т.е. САФ и/или уставы;
- Выявление того, какие факты определяют выставление баллов при проведении оценки и осуществлении внешней обратной связи (т.е. опросов);
- Согласовать стратегию PR;
- Назначение и инструктирование руководящей группы;
- Согласование и присвоение персональной ответственности / ожидаемого результата – для первоначальной оценочной команды;
- Принятие решения о том, как соотносить результаты внешней обратной связи (т.е. с использованием устава) с информацией бенчмаркинга (т.е. с использованием САФ), и внутренним анализом операционных планов.