



**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ**

Distr.
GENERAL

TRADE/WP.6/2005/9
8 August 2005

RUSSIAN
Original: ENGLISH

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ

**КОМИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ ТОРГОВЛИ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Рабочая группа по политике в области стандартизации
и сотрудничества по вопросам нормативного регулирования

Пятнадцатая сессия, 24-26 октября 2005 года

Пункт 8 е) предварительной повестки дня

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСО 9000 В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий документ был подготовлен Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). Он содержит информацию о возможностях использования стандарта ИСО 9000 в государственных учреждениях.

Он представляется для информирования делегатов и, помимо незначительных редакторских поправок, воспроизводится в той форме, в которой он был получен секретариатом.

"ИСО 9000 как стратегия обеспечения надлежащего управления"

I. Предисловие

1. Настоящий буклет содержит предложение о внедрении и использовании в сфере государственного управления международных стандартов по системам управления качеством - ИСО 9000/9001/9004.
2. Они применимы во всех организациях, производящих продукты и/или оказывающих услуги. Государственное управление опирается на организации, которые в большинстве случаев оказывают услуги общественности (населению, отдельным лицам), и довольно часто также производят продукты. (Например, существуют медицинские центры, в которых население может подвергаться вакцинации - услуга общественного здравоохранения. Вакцины - продукты - могут изготавливаться также в государственном учреждении. Еще одним примером может служить центр переливания крови, занимающийся сбором, проверкой, хранением и распространением - производство и услуги.)
3. Существуют многочисленные публикации на тему надлежащего управления. В Интернете размещены сотни документов, книг, докладов и деклараций.
4. Одной из важных целей ООН и других органов является также совершенствование государственного управления. Этот буклет предлагает практические решения в отношении стратегии, опирающейся на международные стандарты ИСО 9000/9001/9004.

II. Введение

5. В последнее время термины "управление" и "надлежащее управление" все шире используются в литературе, посвященной проблематике развития. Неэффективное управление все чаще рассматривается в качестве одной из коренных причин всех зол наших обществ. Крупнейшие доноры и ведущие финансовые учреждения все чаще выдвигают в качестве условия предоставления ими помощи и займов проведение реформ для обеспечения "надлежащего управления".
6. "**Управление**" означает: **процесс принятия решений и процесс, посредством которого осуществляются (или не осуществляются) решения.** Управление может использоваться в различных контекстах, таких, как корпоративное управление, международное управление, национальное управление и местное управление.

7. Поскольку управление является процессом принятия решений и процессом, посредством которого осуществляются данные решения, то анализ управления сосредоточен на формальных и неформальных участниках процесса принятия и осуществления принятых решений и формальных и неформальных структурах, созданных для разработки и осуществления решений.

8. Правительство является одним из участников процесса управления. Состав других участников управления зависит от обсуждаемого уровня управления. В сельских районах, например, к числу других участников могут относиться влиятельные землевладельцы, ассоциации фермеров, кооперативы, НПО, исследовательские институты, религиозные вожди, финансовые учреждения, политические партии, военные и т.д. Ситуация в городских районах может быть намного более сложной. На национальном уровне помимо вышеупомянутых участников играть определенную роль в процессе принятия решений или оказывать на него влияние могут средства массовой информации, лоббисты, международные доноры, многонациональные корпорации и т.д.

9. Все участники за исключением правительства и военных, могут рассматриваться в качестве составных элементов "гражданского общества". В некоторых странах помимо гражданского общества на процесс принятия решений также оказывают влияние организованные преступные синдикаты, особенно в городских районах и довольно часто на общенациональном уровне.

10. Аналогичным образом формальные правительственные структуры также являются инструментом выработки и осуществления решений. На национальном уровне могут существовать неофициальные структуры принятия решений, такие, как "кухонные кабинеты" или неофициальные советники. В городских районах влияние на процесс принятия решений могут оказывать организованные преступные синдикаты, такие, как "земельная мафия". В некоторых сельских районах в процессе принятия решений могут принимать участие или оказывать на него воздействие пользующиеся влиянием на местном уровне семьи. Такие неформальные процессы принятия решений зачастую являются результатом коррупции или ведут к ней.

III. Восемь основных принципов надлежащего управления.

11. В основе надлежащего управления лежат принципы участия, ориентации на консенсус, подотчетности, прозрачности, чуткости, эффективности, равенства и учета интересов всех участников и верховенства права. Оно обеспечивает сведение к минимуму коррупции, учет мнений меньшинств и мнений наиболее уязвимых групп общества в

процессе принятия решений. Оно также является чутким к настоящим и будущим потребностям общества.

1. Участие

12. Одним из краеугольных камней надлежащего управления является участие мужчин и женщин. Участие может быть либо прямым, либо осуществляться через установленные законом посреднические институты или законных представителей. Важно отметить, что представительная демократия необязательно означает, что интересы наиболее уязвимых групп общества будут учитываться в процессе принятия решений. Участие должно быть информированным и организованным. Это означает свободу собраний и выражения мнений, с одной стороны, и наличие организованного гражданского общества, с другой стороны.

2. Ориентация на консенсус

13. В рамках любого общества существует большое число игроков и такое же количество мнений. Надлежащее управление требует опосредованного представления интересов различных слоев общества для достижения широкого консенсуса в обществе в отношении того, в чем заключаются его главные интересы и каким образом эти интересы могут быть реализованы. Оно также требует формирования широкой и долгосрочной концепции в отношении того, что необходимо для обеспечения устойчивого развития человеческого потенциала, а также того, каким образом могут быть достигнуты цели такого развития. Такая концепция может быть разработана только на основе понимания исторических, культурных и социальных особенностей того или иного общества или общины.

3. Подотчетность

14. Подотчетность является одним из ключевых требований надлежащего управления. Подотчетными общественности и своим институциональным участникам должны быть не только правительственные учреждения, но также и организации частного сектора и гражданского общества. Субъект и объект подотчетности зависят от того, принимаются ли решения или меры внутри организации или учреждения или вне их. В целом организации или учреждения подотчетны перед теми, на кого оказывают влияние их решения или меры.

4. Прозрачность

15. Прозрачность означает, что принятие решений и их осуществление производятся в соответствии с правилами и нормами. Она также означает, что к информации обеспечивается бесплатный и прямой доступ всем, на кого оказывают влияние такие решения и их осуществление. Она также означает, что должен предоставлять достаточный объем информации в легко доступной форме и в средствах информации.

5. Чуткость

16. Надлежащее управление требует, чтобы учреждения и процессы стремились к удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон в разумные сроки.

6. Эффективность

17. Надлежащее управление означает, что процессы и учреждения производят результаты, которые удовлетворяют потребности общества, максимально рационально используя ресурсы, имеющиеся в их распоряжении. Концепция эффективности в контексте надлежащего управления также предусматривает устойчивое использование природных ресурсов и защиту окружающей среды.

7. Равенство и учет интересов всех групп

18. Благополучие общества зависит от уверенности всех его членов в том, что их интересы учитываются и они не находятся в стороне от главных процессов, происходящих в обществе. Это означает, что все группы, особенно наиболее уязвимые, должны иметь возможности улучшать или сохранять свое благосостояние.

8. Верховенство закона

19. Надлежащее управление требует справедливой правовой основы, соблюдение которой обеспечивалось бы беспристрастным образом. Она также требует полной защиты прав человека, в особенности прав меньшинств. Беспристрастное исполнение законов требует независимой судебной власти и непредвзятой и неподкупной полиции.

IV. Подотчетность не может быть обеспечена без прозрачности верховенства закона

20. Надлежащее управление является идеалом, трудным для достижения во всех его проявлениях. Лишь некоторые страны и общества приблизились к реализации концепции надлежащего управления во всей ее целостности. Однако для обеспечения устойчивого развития человеческого потенциала необходимо разработать СТРАТЕГИЮ и принять надлежащие меры по достижению этого идеала с целью воплощения его в жизнь.

1. Обсуждение:

ИСО 9000-9001-9004

21. Истоки вышеупомянутых международных стандартов следует искать в промышленности. Однако в процессе своей эволюции они стали ОБЩИМИ стандартами систем управления качеством, которые применимы ко всем организациям (независимо от их размера) и всем видам деятельности.

ИСО 9000	содержит основные положения и глоссарий
ИСО 9001	определяет требования (речь идет о стандарте ИСО, в отношении которого могут быть разработаны процедуры сертификации/регистрации соответствия и выдачи сертификатов)
ИСО 9004	служит руководством по дальнейшему повышению эффективности

22. Согласно **ИСО 9001**, иллюстрацией термина "цепочка поставок" может служить следующая схема:

Поставщик ===== организация ===== потребитель

23. Применительно к управлению это соответствует схеме:

Население ===== правительство ===== население
(избирает и уполномочивает) (управляет) (получает выгоды от надлежащего управления)

24. Наделение полномочиями ===== управление ===== население

(Наделение полномочиями представляет собой процесс демократических и свободных выборов, с помощью которого население избирает своих руководителей для осуществления функций управления на 4/5/6-годовые периоды.)

2. Ориентация на ваших потребителей

25. Органы управления опираются на население. Таким образом:

- Органы управления должны понимать потребности населения.
- Органы управления должны удовлетворять потребности населения.
- Органы управления должны стремиться превзойти ожидания населения.
- Обеспечивать ведущую роль.

26. Органы управления опираются на своих руководителей. Таким образом:

- Руководители должны обеспечивать единство целей и определять направленность процессов управления.
- Руководители должны создать среду, поощряющую людей к достижению целей управления.

27. Органы управления опираются на население, которое избирает их и наделяет их полномочиями. Таким образом:

- Органы управления должны поощрять участие людей на всех уровнях.
- Органы управления должны помогать людям развивать и использовать свои способности в рамках "процессного подхода".

28. Эффективность органов управления возрастает, если они используют "ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД". Таким образом:

- Органы управления должны использовать "процессный подход" для управления деятельностью и соответствующими ресурсами.

29. Эффективность органов управления возрастает, если они используют СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД. Таким образом:

- Органы управления должны определить взаимосвязанные процессы и рассматривать их в качестве системы.
- Органы управления должны использовать системный подход для управления своими взаимосвязанными процессами.
- Поощрять непрерывное совершенствование.

30. Эффективность органов управления возрастает, если они непрерывно стремятся к совершенствованию. Таким образом:

- Органы управления должны являться решительными приверженцами непрерывного повышения своей общей эффективности.

31. Органы управления действуют более эффективно, если их решения опираются на факты. Таким образом:

- В основе решений органов управления должен лежать анализ фактологической информации и данных совместно с уполномочившими их субъектами.

32. Органы управления зависят от уполномочивших их субъектов, которые способны оказать им помощь в создании полезности. Таким образом:

- Органы управления должны поддерживать взаимовыгодные взаимосвязи с уполномочившими их субъектами.

3. Происхождение семейства стандартов ИСО 9000

33. Международные стандарты ИСО 9000/9001/9004 были разработаны для ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, от надлежащего качества продуктов которых зависят здоровье и жизнь людей и выходной контроль продуктов в которых был не в полной степени достаточным. Был проанализирован весь производственный цикл и различные производственные процессы. На основе выводов этого анализа были предложены ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ, которые доказали свою эффективность в достижении вышеупомянутых целей.

34. Во время второй мировой войны в Соединенных Штатах Америки весьма большое значение придавалось тому, чтобы военная промышленность бесперебойно (без несчастных случаев, взрывов) производила продукцию для армии и чтобы эта продукция

также имела хорошее качество (чтобы бомбы не взрывались при хранении, в ходе погрузки-разгрузки, а взрывались только тогда, когда они должны взрываться). Эти стандарты не содержали новых или радикальных идей. Они опирались на практический, прошедший проверку опыт. Они не содержали указаний относительно того, КАКИМ ОБРАЗОМ удовлетворять требованиям, а рекомендовали, ЧТО надо делать в весьма общих формулировках. Они служат весьма эффективной основой для повышения степени удовлетворенности потребителя (населения) при одновременном снижении затрат. Концепция управления качеством применяется главным образом в смысле обеспечения качества: наиболее эффективный уровень качества достигается тогда, когда качество является неотъемлемой частью продукта. Предупреждение проблем с качеством является наиболее эффективным способом управления качеством. Тщательное планирование и организация факторов и условий производства направлено на преодоление и избежание проблем с качеством (профилактика).

35. Компании довольно часто пытались перепоручить сторонним организациям задачу по созданию и отладке системы. Они нанимали советников и консультантов для подготовки необходимой документации. Хотя это может быть оправданным, такое решение стоит денег, а консультанту необходимо узнать все, что делает компания и где необходимо внести изменения.

36. Другие компании подошли к этому как к прекрасной возможности для совершенствования своей системы управления качеством и извлекают выгоды от применения международных стандартов ИСО 9000-9001-9004. Речь идет о компаниях, которые пошли дальше требований ИСО 9001 и приступили к использованию других инструментов (TQM, EFQM, система сбалансированных показателей и т.д.). Это наиболее мудрые и дальновидные компании, которые действительно глубоко осознают свою задачу. Кроме того, они являются наиболее успешными компаниями.

37. Успех вышеупомянутых стандартов в промышленности подвиг СФЕРУ УСЛУГ попытаться внедрить эти стандарты в свою систему управления качеством. Если данная адаптация была произведена тщательно и разумно, компании по оказанию услуг также смогли извлечь выгоды из этой системы.

38. Резюме: внедрение эффективной системы управления качеством содействует наведению порядка в компаниях, что может способствовать предотвращению проблем и в некоторых случаях исправлению проблем до того, как они могут нанести ущерб.

39. Поскольку УПРАВЛЕНИЕ является своего рода услугой (для населения), международные стандарты ИСО 9000/9001/9004 прошли испытания на различных уровнях управления. Успех вновь зависит от правильной АДАПТАЦИИ.

40. Ниже излагаются ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ, после чего делается попытка адаптировать их к сфере управления.

41. **Новые международные стандарты ИСО 9000/9001/9004** опираются на восемь принципов управления качеством.

42. Эти принципы были разработаны на основе коллективного опыта и знаний международных экспертов в области разработки и ведения стандартов ИСО 9000.

43. Также приводятся примеры выгод от их использования и мер, которые управленцы обычно используют для реализации этих принципов в целях повышения эффективности своих организаций.

- Принцип 1: Ориентация на потребителя
- Принцип 2: Ведущая роль руководства
- Принцип 3: Вовлеченность работников
- Принцип 4: Процессный подход
- Принцип 5: Системный подход к управлению
- Принцип 6: Непрерывное совершенствование
- Принцип 7: Принятие решений на основе фактов
- Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Принцип 1: Ориентация на потребителя

44. Организации зависят от своих потребителей и, следовательно, должны понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

45. Ключевые выгоды:

- Увеличение доходов и доли рынка в результате гибкого и оперативного реагирования на открывающиеся на рынке возможности.
- Рост эффективности использования ресурсов организаций в целях повышения степени удовлетворенности потребителей.
- Рост доверия потребителей, что ведет к повторению сделок.

46. Применение принципа ориентации на потребителя, как правило, подразумевает:

- Изучение и понимание потребностей и ожиданий потребителей.
- Обеспечение того, чтобы цели организации увязывались с потребностями и ожиданиями потребителей.
- Распространение информации о потребностях и ожиданиях потребителей во всех подразделениях организации.
- Измерение степени удовлетворенности потребителей и формулирование соответствующих выводов на основе его результатов.
- Систематическое управление отношениями с потребителями.
- Обеспечение баланса между удовлетворением потребителей и других заинтересованных сторон (таких, как собственники, работники, поставщики, финансисты, местные общины и общество в целом).

Принцип 2: Ведущая роль руководства

47. Руководители обеспечивают единство целей и определяют направленность деятельности организации. Они должны создать и поддерживать такую внутреннюю обстановку, при которой люди будут в полной мере чувствовать себя причастными к достижению целей организации.

48. Ключевые выгоды:

- Люди будут понимать цели и задачи организации и получают мотивы к их достижению.
- Деятельность оценивается, согласуется и осуществляется единообразно.
- Непонимание между уровнями организации сводится к минимуму.

49. Руководители обеспечивают единство целей и определяют направленность деятельности организации. Они должны создать и поддерживать такую внутреннюю обстановку, при которой люди будут в полной мере чувствовать себя причастными к достижению целей организации.

50. Применение принципа ведущей роли руководства, как правило, подразумевает:

- Учет потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, работников, служащих, поставщиков, финансистов, местных общин и общества в целом.
- Разработку четкой концепции будущего организации.
- Постановку стимулирующих целей и задач.
- Создание и поддержание моделей общих ценностей, справедливости и нравственности на всех уровнях организации.
- Обеспечение доверия и изгнание страха.
- Предоставление работникам необходимых ресурсов, возможностей профессиональной подготовки и свободы действовать в рамках своих полномочий и сферы ответственности.
- Поощрение, стимулирование и признание вклада работников.

Принцип 3: Вовлеченность работников

51. Работники всех уровней являются сутью организации, и их полнокровное участие позволяет использовать их способности на благо организации.

52. Ключевые выгоды:

- Мотивированные, небезразличные и активно участвующие в делах организации работники.
- Инновация и творчество в достижении целей организации.
- Подотчетность работников за свои собственные результаты.
- Стремление работников участвовать в непрерывном совершенствовании и вносить в него свой вклад.

53. Применение принципа вовлеченности работников, как правило, подразумевает:

- Понимание работниками важности их вклада и роли в организации.
- Выявление работниками препятствий их эффективной деятельности.
- Признание работниками проблем в качестве своих собственных и ответственности за их решение.
- Оценку работниками своих результатов в сопоставлении со своими личными целями и задачами.
- Активный поиск работниками возможностей для улучшения своих навыков, знаний и опыта.
- Свободный обмен знаниями и опытом между работниками.
- Открытое обсуждение работниками проблем и вопросов.

Принцип 4: Процессный подход

54. Искомое результата можно достичь более эффективно, если управление деятельностью и соответствующими ресурсами осуществляется как процессом.

55. Ключевые выгоды:

- Снижение затрат и укорочение цикла благодаря эффективному использованию ресурсов.
- Более совершенные, непротиворечивые и предсказуемые результаты.
- Целенаправленный отбор возможностей для совершенствования с установлением приоритетов.

56. Применение принципа процессного подхода, как правило, подразумевает:

- Определение на системной основе видов деятельности, необходимых для получения искомого результата.
- Установление четкой ответственности и подотчетности за управление ключевыми видами деятельности.
- Анализ и измерение потенциала ключевых видов деятельности.
- Выявление факторов взаимодействия между ключевыми видами деятельности в рамках и между функциями организации.
- Сосредоточение на таких факторах, как ресурсы, методы и материалы, которые позволяют совершенствовать ключевые виды деятельности организации.
- Оценку рисков, последствий и результатов деятельности для потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон.

Принцип 5: Системный подход к управлению

57. Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами в качестве системы содействуют повышению эффективности организации в достижении своих целей.

58. Ключевые выгоды:

- Интеграция и согласование процессов, обеспечивающие максимально эффективное достижение искомых результатов.

- Способность сосредоточить усилия на ключевых процессах.
- Обеспечение доверия заинтересованных сторон к устойчивости и эффективности организации.

59. Применение принципа систематического подхода к управлению, как правило, подразумевает:

- Структурирование системы для достижения целей организации наиболее эффективным способом.
- Понимание факторов взаимозависимости между процессами системы.
- Структурированные подходы, обеспечивающие согласование и интеграцию процессов.
- Обеспечение более глубокого понимания функций и обязанностей, необходимых для достижения общих целей, и благодаря этому устранение межфункциональных барьеров.
- Понимание потенциала организации и установление ресурсных ограничений до начала деятельности.
- Постановку целей и определение того, каким образом конкретная деятельность должна осуществляться в рамках системы.
- Непрерывное совершенствование системы на основе измерения и оценки.

Принцип 6: Непрерывное совершенствование

60. Непрерывное повышение общей эффективности организации должно являться одной из постоянных целей организации.

61. Ключевые выгоды:

- Рост эффективности благодаря повышению потенциала организации.

- Согласование деятельности по совершенствованию на всех уровнях со стратегической задачей организации.
- Гибкость для оперативного реагирования на возможности.

62. Применение принципа непрерывного совершенствования, как правило, подразумевает:

- Использование последовательного общеорганизационного подхода к непрерывному улучшению результатов организации.
- Обучение работников использованию методов и инструментов непрерывного совершенствования.
- Сделать так, чтобы непрерывное совершенствование продуктов, процессов и систем стало целью каждого работника организации.
- Установление ориентиров и показателей для контроля за процессом непрерывного совершенствования.
- Признание усовершенствований и поощрение за них.

Принцип 7: Подход к принятию решений на основе фактов

63. Эффективные решения опираются на анализ данных и информации.

64. Ключевые выгоды:

- Информированные решения.
- Расширение возможностей для демонстрации эффективности прошлых решений путем ссылки на фактические данные.
- Расширение возможностей для обзора, анализа и пересмотра мнений и решений.

65. Применение принципа подхода к принятию решений на основе фактов, как правило, подразумевает:

- Обеспечение того, чтобы данные и информация были достаточно точными и надежными.
- Предоставление доступа к данным тем, кто в них нуждается.
- Анализ данных и информации с использованием научно обоснованных методов.
- Принятие решений и мер на основе сбалансированного использования фактологического анализа, опыта и интуиции.

Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с поставщиками

66. Организация и ее поставщики являются взаимозависимыми, и взаимовыгодные отношения между ними создают условия для создания дополнительной ценности.

67. Ключевые выгоды:

- Расширение возможностей создания дополнительной ценности для обеих сторон.
- Гибкость и оперативность совместных ответных мер на изменения на рынке или в потребностях и ожиданиях потребителей.
- Оптимизация расходов и ресурсов.

68. Применение принципа взаимовыгодных отношений с поставщиками, как правило, подразумевает:

- Налаживание взаимосвязей, обеспечивающих баланс между краткосрочными выгодами и долгосрочными соображениями.
- Объединение опыта и ресурсов партнеров.
- Выявление и отбор ключевых поставщиков.
- Четкая и открытая связь.

- Обмен информацией и будущими планами.
- Развертывание совместной деятельности по разработкам и совершенствованию.
- Стимулирование, поощрение и признание усовершенствований и достижений поставщиков.

69. Ниже приводятся аналогичные принципы управления качеством, адаптированные к требованиям надлежащего управления. Также приводятся примеры выгод от их использования и мер, которые руководители/администраторы обычно принимают для реализации этих принципов в целях повышения эффективности их органов управления.

- Принцип 1: Ориентация на население
- Принцип 2: Ведущая роль руководства
- Принцип 3: Вовлеченность сотрудников
- Принцип 4: Процессный подход
- Принцип 5: Системный подход к управлению/администрированию
- Принцип 6: Непрерывное совершенствование
- Принцип 7: Подход к принятию решения на основе фактов
- Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с уполномочивающими субъектами

Принцип 1: Ориентация на население

70. Органы управления зависят от проживающего на их территории населения и, следовательно, должны понимать текущие и будущие потребности населения, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания.

71. Ключевые выгоды:

- Повышение эффективности использования управленческих ресурсов в целях повышения степени удовлетворенности населения.

- Рост доверия населения, что ведет к повторному наделению полномочиями (на следующих выборах).

72. Применение принципа ориентации на население, как правило, подразумевает:

- Изучение и понимание потребностей и ожиданий населения (опросы общественного мнения).
- Обеспечение того, чтобы цели органа управления увязывались с потребностями и ожиданиями населения.
- Распространение информации о потребностях и ожиданиях населения во всех подразделениях органа управления.
- Измерение степени удовлетворенности населения и формулирование соответствующих выводов на основе его результатов.
- Систематическое управление отношениями с населением.
- Обеспечение баланса между удовлетворением потребностей населения и других заинтересованных сторон (таких, как органы управления соседних территорий, органы управления более высокого уровня, финансисты и общество в целом).

Принцип 2: Ведущая роль руководства

73. Руководители обеспечивают единство целей и определяют направленность управленческой деятельности. Они должны создать и поддерживать такую внутреннюю обстановку, при которой сотрудники могли бы в полной мере чувствовать себя причастными к достижению целей органа управления.

74. Ключевые выгоды:

- Сотрудники будут понимать цели и задачи органа управления и получат стимулы к их достижению.
- Деятельность оценивается, согласуется и осуществляется единообразно.

- Непонимание между уровнями управления сводится к минимуму.

75. Применение принципа ведущей роли руководства, как правило, подразумевает:

- Учет потребностей всех заинтересованных сторон, включая население, владельцев, сотрудников, финансистов, местных общин и общества в целом.
- Разработку четкой концепции будущей деятельности органа управления.
- Постановки стимулирующих целей и задач.
- Создание и поддержание моделей общих ценностей, справедливости и нравственности на всех уровнях органа управления.
- Обеспечение доверия и изгнание страха.
- Предоставление сотрудникам требуемых ресурсов, возможностей профподготовки и свободы действовать в рамках своих полномочий и сферы ответственности.
- Стимулирование, поощрение и признание вклада сотрудников.

Принцип 3: Вовлеченность сотрудников

76. Сотрудники всех уровней являются сутью органа управления и их полное участие позволяет использовать их способности на благо каждого.

77. Ключевые выгоды:

- Мотивированные, небезразличные и активно участвующие в делах органа управления сотрудники (и население).
- Инновации и творчество в достижении целей органов управления.
- Подотчетность за свои собственные результаты.
- Стремление сотрудников участвовать в непрерывном усовершенствовании и вносить в него свой вклад.

78. Применение принципа вовлеченности сотрудников, как правило, подразумевает:

- Понимание сотрудниками важности их вклада и роли в деятельности органа управления.
- Выявление сотрудниками препятствий их эффективной деятельности.
- Признание сотрудниками проблем в качестве своих собственных и ответственности за их решение.
- Оценку сотрудниками своих результатов в сопоставлении со своими личными целями и задачами.
- Активный поиск сотрудниками возможностей для улучшения своих навыков, знаний и опыта.
- Свободный обмен знаниями и опытом между сотрудниками (прозрачность на всех уровнях).
- Открытое обсуждение сотрудниками проблем и вопросов (краеугольный камень демократии).

Принцип 4: Процессный подход

79. Искомое результата можно достичь более эффективно, если управление деятельностью и соответствующими ресурсами осуществляется как процессом.

80. Ключевые выгоды:

- Снижение затрат и укорочение цикла благодаря эффективному использованию ресурсов.
- Более совершенные, непротиворечивые и предсказуемые результаты.
- Целенаправленный отбор с установлением приоритетов возможностей для совершенствования.

81. Применение принципа процессного подхода, как правило, подразумевает:

- Определение на системной основе видов деятельности, необходимых для получения искомого результата.
- Установление четкой ответственности и подотчетности за управление ключевыми видами деятельности.
- Анализ и измерение потенциала ключевых видов деятельности.
- Выявление факторов взаимодействия между ключевыми видами деятельности в рамках и между функциями организации.
- Сосредоточение на таких факторах, как ресурсы, методы и материалы, которые позволяют совершенствовать ключевые виды деятельности организации.
- Оценка рисков, последствий и результатов деятельности для населения, уполномочивающих субъектов и других заинтересованных сторон.

Принцип 5: Системный подход к управлению

82. Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами в качестве системы содействуют повышению эффективности органа управления в достижении своих целей.

83. Ключевые выгоды:

- Интеграция и согласование процессов, обеспечивающие максимально эффективное достижение искомых результатов.
- Способность сосредоточить усилия на ключевых процессах.
- Обеспечение доверия заинтересованных сторон к устойчивости и эффективности организации.

84. Применение принципа систематического подхода к управлению/ администрированию, как правило, подразумевает:

- Структурирование системы для достижения целей органа управления наиболее эффективным способом (экономия денег налогоплательщиков).
- Понимание факторов взаимозависимости между процессами системы.
- Структурированные подходы, обеспечивающие согласование и интеграцию процессов.
- Обеспечение более глубокого понимания функций и обязанностей, необходимых для достижения общих целей, и благодаря этому устранение межфункциональных барьеров.
- Понимание организационного потенциала и установление ресурсных ограничений до начала деятельности.
- Постановка целей и определение того, каким образом конкретная деятельность должна осуществляться в рамках системы.
- Непрерывное совершенствование системы на основе измерения и оценки.

Принцип 6: Непрерывное совершенствование

85. Непрерывное повышение общей эффективности органа управления должно являться одной из постоянных его целей.

86. Ключевые выгоды:

- Рост эффективности благодаря повышению организационного потенциала.
- Согласование деятельности по совершенствованию на всех уровнях со стратегической задачей органа управления.
- Гибкость для оперативного реагирования на возможности (а также в случае бедствий).

87. Применение принципа непрерывного совершенствования, как правило, подразумевает:

- Использование последовательного общеорганизационного подхода к непрерывному улучшению результатов органа управления.
- Обучение сотрудников использованию методов и инструментов непрерывного совершенствования.
- Сделать так, чтобы непрерывное совершенствование продуктов, процессов и систем стало целью каждого сотрудника.
- Установление ориентиров и показателей для контроля за процессом непрерывного совершенствования.
- Признание усовершенствований и поощрение за них.

Принцип 7: Подход к принятию решений на основе фактов

88. Эффективные решения опираются на анализ данных и информации.

89. Ключевые выгоды:

- Информированные решения.
- Расширение возможностей для демонстрации эффективности прошлых решений путем ссылки на фактические данные.
- Расширение возможностей для обзора, анализа и пересмотра мнений и решений.

90. Применение принципа подхода к принятию решений на основе фактов, как правило, подразумевает :

- Обеспечение того, чтобы данные и информация были достаточно точными и надежными.
- Предоставление доступа к данным тем, кто в них нуждается (прозрачность).
- Анализ данных и информации с использованием научно обоснованных методов.

- Принятие решений и мер на основе сбалансированного использования фактологического анализа, опыта и интуиции.

Принцип 8: Взаимовыгодные отношения с уполномочивающими субъектами

91. Орган управления и его уполномочивающие субъекты являются взаимозависимыми, и взаимовыгодные отношения между ними создают условия для создания дополнительной ценности.

92. Ключевые выгоды:

- Расширение возможностей создания дополнительной ценности для обеих сторон (органа управления и населения).
- Гибкость и оперативность совместных ответных мер на изменение спроса и изменения в потребностях и ожиданиях населения.
- Оптимизация расходов и ресурсов.

93. Применение принципа взаимовыгодных отношений с уполномочивающими субъектами, как правило, подразумевает:

- Налаживание взаимосвязей, обеспечивающих баланс между краткосрочными выгодами и долгосрочными соображениями.
- Объединение опыта и ресурсов партнеров.
- Четкая и открытая связь.
- Обмен информацией и будущими планами.
- Развертывание совместной деятельности по разработкам и совершенствованию.
- Стимулирование, поощрение и признание усовершенствований и достижений уполномочивающих субъектов.

94. Требования к качеству очевидно не будут одинаковыми в случае резиновых колец для скрепления бумаг и уплотнителя, который в случае его дефекта, может поставить под

угрозу безопасности пассажиров самолета. Аналогичным образом контроль за производством попкорна будет отличаться от контроля за процессом производства электронных стимуляторов сердца, в которых каждая деталь должна безотказно работать на протяжении ряда лет в теле пациента. Требования к управлению пожарными бригадами несомненно являются более жесткими и серьезными по сравнению с управлением деятельностью бригад озеленителей.

95. В промышленности КАЧЕСТВО означает полное удовлетворение поставщиком ожиданий потребителей, а в ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ - максимально экономичное расходование денег налогоплательщиков на удовлетворение заявленных ожиданий.

96. Международные стандарты ИСО 9000/9001/9004 по сути являются всемирным сборником примеров наилучшей практики в области качества, по которым достигнут консенсус. Они устанавливают базовые правила в отношении систем управления качеством, начиная с концепции и кончая их внедрением независимо от продукта или услуги. Они в полной мере актуальны и для системы государственного управления. Они представляют собой набор правил НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ.

97. Международные стандарты ИСО 9000/9001/9004 описывают методику действий для обеспечения того, чтобы та или иная организация (производитель, поставщик услуг, орган управления) обладала способностью (включая ресурсы) отвечать этим стандартам и поставлять продукты или услуги надлежащего качества.

98. В международных стандартах ИСО 9000/9001/9004 перечисляются базовые правила, регулирующие деятельность систем управления качеством. Однако способ внедрения этих систем управления качеством должен быть адаптирован с учетом особенностей конкретных видов деятельности. Общие правила должны адаптироваться к каждой конкретной ситуации. Это также справедливо и в отношении надлежащего управления.

99. Рекомендации настоящей книги заключаются в том, что каждый орган управления должен четко описать свои задачи, фактическую организационную структуру со сферами полномочий (кто что делает), уполномочивающие субъекты и обязанности, охват деятельности и сферу полномочий.

100. Входные ресурсы и результаты. В случае органов управления входными ресурсами могут являться данные общественности об ожиданиях, собранные налоги (или ассигнования, выделенные вышестоящими органами управления), пожелания общественности и т.д., в то

время как результатами будут являться все оказанные услуги (и в соответствующих случаях продукты).

101. Система ДОКУМЕНТАЦИИ должна быть также четко прописана. Она обеспечивает необходимую основу для самооценки.

102. Когда все вышеперечисленное будет четко описано, например в виде отчета о состоянии, можно будет приступить к анализу пробелов: что отсутствует из описанного в международных стандартах ИСО 9000/9001/9004.

103. Эффективный инструмент для проведения анализа пробелов может предложить Международный торговый центр (МТЦ) (Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland). Материал "**ISO 9001 Fitness Checker**" имеется в наличии в бумажном формате и на КД и действительно является весьма полезным. (Просьба обращаться к г-ну Шиаму Кумару Гуджадхуру (Shyam Kumar Gujadhur), старшему советнику по вопросам управления качеством экспорта.)

104. Еще одним весьма полезным, но, однако, весьма специфическим документом является материал "Self-Assessment model for day-nurseries" (Модель самооценки для детских дневных яслей), который представляют собой весьма удачную адаптацию ИСО 9001 к этой конкретной области, которая довольно часто (во многих странах) относится к сфере государственного управления. Ее автором является г-н Тамаш Фольдеши (Tamas Foldesi), и данная публикация может быть получена в MSZT (венгерском органе стандартизации) (H-1450 Budapest 9 P.O. Box 24 HUNGARY). Генеральным директором является г-н Дьеордь Поньай (Gyorgy Ponyai).

105. И еще одной настоятельно рекомендуемой публикацией является "ISO Management Systems", Vol. 5 No. 3, May-June 2005 by Mr. David Beardsley Head of Operations, Trading Standards Service, West Sussex County Council, United Kingdom. Электронная почта David.beardsley@westsussex.gov.uk. Автор работает в государственном секторе и руководит Службой торговых стандартов Совета графства Западный Суссекс, представляющий собой крупный местный орган власти Соединенного Королевства. Автор подчеркивает, что сертификация не является обязательным условием и довольно часто средства, расходуемые на сертификацию, могут быть более рационально потрачены на общественные нужды. Служба придерживается восьми принципов управления качеством и проводит межведомственные проверки и обзоры качества в виде экспертных обзоров. Для оценки своей системы она периодически приглашает независимых квалифицированных аудиторов, которые проводят контрольный анализ и формулируют

рекомендации. Цель заключается в максимальном извлечении выгод от использования международных стандартов ИСО 9000/9001/9004 без дополнительных затрат.

106. Другие настаивают на том, что помощь консультанта или консультационной компании может быть весьма полезной и их знания и опыт, несомненно, позволят сократить время, необходимое для реорганизации существующей системы с целью приведения ее в соответствие с требованиями ИСО 9001. Другой возможностью является заключение соглашения о партнерстве с аналогичной организацией или органом управления со схожими задачами и бюджетом, в которых система управления качеством функционирует успешно и, возможно, уже сертифицирована на соответствие с ИСО 9001.

107. Виды и формы государственных учреждений и органов управления являются весьма многочисленными и разнообразными. Ниже приводится несколько примеров:

- министерства
- региональные органы управления
- муниципалитеты
- институты социального страхования
- энергетика (производство электроэнергии, газа, нефтепродуктов)
- водоснабжение (см. также Цели тысячелетия)
- полиция
- пожарные бригады
- учреждения системы здравоохранения (больницы и т.д.), образования (начиная с яслей и кончая университетами)
- инспекции по надзору за продовольствием, дорогами, строительством и т.д.
- национальные банки, эмиссия денег
- тюрьмы

- разведслужбы
- служба кадастра
- налоговые органы

108. Пример использования систем управления ИСО департаментом полиции Феникса, май-июнь 2004 года.

109. **Администрация города Феникс.** В 1913 году Феникс стал одним из первых городов, перешедшим на модель управления "городской совет - управляющий", которая в то время рассматривалась в качестве более прогрессивной формы управления. Город завоевал многочисленные крупные призы, включая приз Карла Бертельсмана, престижный международный приз, которым награждаются наиболее эффективно работающие городские советы мира. Посетители этого раздела смогут ознакомиться с информацией о департаментах, советах и комиссиях городской администрации, городском совете и мэрии. В нем вы также сможете найти информацию о выборах, муниципальном суде, публичных заседаниях и городском бюджете. www.phoenix.gov

V. Выводы

110. Органы управления (общенациональные и местного уровня) и государственные учреждения (любого типа), которые подвергаются (справедливой и несправедливой) критике, могут инициировать реорганизацию своей системы управления и извлечь из нее выгоды, если они будут следовать требованиям ИСО 9001. Во-первых, они могут извлечь выгоды от анализа пробелов (и, естественно, от корректировочных или профилактических мер), а во-вторых, продемонстрировать свои добрые намерения.

111. Мир является несовершенным; но мы можем внести свой вклад в его улучшение. Речь идет о СТРАТЕГИИ, которая доказала свою эффективность в промышленности (производство товаров и услуг). Данная СТРАТЕГИЯ также может успешно применяться в сфере государственного управления.
