

Інтерпретація вимог стандарту ДСТУ ISO 9001-2001
для специфіки центральних органів виконавчої влади
(нумерація відповідає нумерації розділів стандарту ДСТУ ISO 9001-2001)

4 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

4.1 Загальні вимоги

ЦОВВ повинен розробити, впровадити та постійно удосконалювати систему управління якістю, що відповідає усім вимогам ДСТУ ISO 9001-2001. Оскільки цей стандарт охоплює практично усі види діяльності ЦОВВ, то таку систему управління якістю можна розглядати як загальну систему управління ЦОВВ. При її розробці доцільно включати в систему усі види діяльності, важливі для реалізації політики ЦОВВ та покладених на нього функцій, навіть якщо вони не регламентовані ДСТУ ISO 9001-2001 (наприклад, управління фінансовими ресурсами). Тому у подальшому буде вживатися термін **система управління**.

Система управління ЦОВВ повинна бути представлена у вигляді сукупності взаємопов'язаних процесів. Процес – це послідовність узгоджених дій, що перетворюють певні входи (інформаційні або матеріальні) на відповідні виходи. Один процес може виконуватися у різних структурних підрозділах, що спільно впливають на досягнення спільної мети (формування спільних виходів).

У ЦОВВ можуть бути виділені такі процеси:

- управлінські процеси (перетворюють інформацію про діяльність ЦОВВ, нормативні рішення, очікування споживачів в управлінські процеси) – наприклад, річний аналіз і планування, моніторинг діяльності та удосконалення;
- процеси управління ресурсами (перетворюють потребу в ресурсах у наявні ресурси) – наприклад, управління персоналом, інформаційними та фінансовими ресурсами, інфраструктурою;
- процеси надання послуг (безпосередньо створюють послуги для споживачів) – наприклад, виконання актів і доручень Кабінету Міністрів України, розроблення проектів нормативних актів, відповіді на запити та звернення;
- процеси забезпечення надання послуг – наприклад, вивчення очікувань споживачів, інформування споживачів, консультацій з громадськістю, запровадження нових послуг тощо.

Для кожного процесу повинні бути визначені:

- відповідальність за його виконання та досягнення визначених результатів (відповідальному за процес повинні бути надані відповідні повноваження щодо усіх структурних підрозділів – учасників процесу);
- взаємозв'язок процесу з організаційною структурою ЦОВВ, структурні підрозділи, що залучені до виконання процесу та їх взаємодія;
- сукупність показників, за якими буде оцінюватися виконання цього процесу (див. 8.2.3), схему аналізу цих показників та прийняття рішень за підсумками аналізу;
- схема встановлення цілей з удосконалення процесу та планування заходів для досягнення цих цілей;
- порядок виконання діяльності в межах процесу (за потреби, може бути задокументований);
- взаємодія з іншими процесами та/або споживачами й іншими зовнішніми організаціями (узгоджені входи та виходи).

4.2 Вимоги до документації

4.2.1 Загальні положення

У ЦОВВ повинна бути розроблена, впроваджена та підтримуватися в актуальному стані документація, що регламентує його діяльність. Загальна структура документів, рівень їх деталізації залежить від специфіки діяльності ЦОВВ, складності робіт, пов'язаних з нею ризиків, кваліфікації персоналу. Зокрема, керівництво ЦОВВ може самостійно приймати рішення щодо розроблення окремих документів, яких вимагає стандарт, чи їх включення до складу інших документів (наприклад, регламенту ЦОВВ, інструкції з діловодства). У різних документах повинен бути задокументований порядок виконання принаймні таких дій:

- управління документацією та протоколами (записами) (див. 4.2.3, 4.2.4);
- планування та проведення внутрішніх аудитів системи управління (див. 8.2.2);
- порядок дій при виявленні невідповідних послуг (див. 8.3);
- планування та реалізація коригувальних і запобіжних дій (див. 8.5.2, 8.5.3).

Можливим варіантом структури документації ЦОВВ є такий:

- регламент ЦОВВ;
- Настанова з якості ЦОВВ (включає Політику ЦОВВ та показники її реалізації) – додаток до регламенту ЦОВВ;
- методики виконання процесів (для усіх процесів ЦОВВ) - додаток до регламенту ЦОВВ;
- план діяльності ЦОВВ (включаючи кількісні цілі за показниками реалізації Політики ЦОВВ);
- інструкція з діловодства;
- інші інструкції, процедури, методики, що уточнюють порядок виконання процесів.

У будь-якому випадку, всі інструкції, методики та інші документи, що уточнюють порядок діяльності ЦОВВ, повинні бути включені до загальної структури документації та узгоджені з нею для усунення протиріч та дублювань інформації. Для усіх документів повинен бути визначений порядок їх регулярного аналізування з метою визначення потреби у їх перегляді.

4.2.2. Настанова з якості

Основним документом системи управління ЦОВВ є Настанова з якості. Вона може бути інтегрована до Регламенту ЦОВВ або оформлена як окремий документ - додаток до Регламенту. Настанова з якості може включати таку інформацію:

- посилання на нормативні документи, які регулюють діяльність ЦОВВ;
- політику ЦОВВ, показники, за якими оцінюється реалізація політики та схему їх моніторингу;
- перелік послуг, що надаються ЦОВВ, та категорії споживачів цих послуг;
- організаційну структуру ЦОВВ;
- структуру процесів ЦОВВ, їх послідовність та взаємозв'язок;
- зв'язок між процесами ЦОВВ, пунктами Положення про ЦОВВ, розділами стандарту ISO 9001 (з обґрунтуванням можливого виключення окремих розділів стандарту);
- коротка інформація про порядок виконання процесів або посилання на документи, в яких детально описане їх виконання.

4.2.3. Управління документацією

Вимоги цього розділу стандарту поширюються на затверджені уповноваженими керівниками документи, які регламентують порядок виконання робіт в ЦОВВ або зміст

яких впливає на виконання цих робіт. Це можуть бути як внутрішні документи (інструкції, методики, положення, що затверджуються керівниками ЦОВВ різного рівня), так і зовнішні (документи, що затверджуються Президентом України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, іншими ЦОВВ).

Головними вимогами до управління цими документами є такі:

- після затвердження нового документу (зовнішнього або внутрішнього) повинна бути забезпечена його постійна доступність для усіх співробітників, яким він може знадобитися в роботі;
- після затвердження змін до чинного документу (зовнішнього або внутрішнього) повинно забезпечуватися інформування усього зацікавленого персоналу та відбиття цих змін в усіх примірниках документу, яким користується персонал ЦОВВ (кодифікація документу та усіх змін до нього);
- після прийняття рішення щодо анулювання чинного документу (зовнішнього або внутрішнього) повинно забезпечуватися інформування усього зацікавленого персоналу та вилучення усіх примірників анульованого документу або їх позначення як не чинних.

Одним з можливих варіантів реалізації цих вимог є такий:

- розміщення електронних примірників усіх чинних документів на внутрішньому сайті або сервері ЦОВВ, визначення відповідальності за їх підтримання в актуальному стані, організація їх захисту та внесення змін, яка забезпечує розміщення тільки затверджених документів та змін до них;
- надання усьому зацікавленому персоналу можливості доступу до документів, за потреби – їх роздрукування;
- при внесенні зміни до документу – її позначення у електронному примірнику (на внутрішньому сайті або сервері), розсилання усьому персоналу інформації про зміну, заміна роздрукованих примірників їх користувачам;
- при скасуванні документу – позначення електронного примірника (на внутрішньому сайті або сервері) як недійсного, розсилання усьому персоналу інформації про скасування, знищення або відповідне позначення роздрукованих примірників їх користувачами.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Немає гарантії того, що всі документи, якими користується персонал ЦОВВ є актуальними та затвердженими. В папках (як паперових, так і електронних) поруч знаходяться як чинні документи, так і незатвержені проекти або застарілі версії документів.

Для документів (в першу чергу – внутрішніх, затверджених наказами керівництва ЦОВВ) відсутня система ідентифікації при внесенні змін до них; співробітники не мають можливості швидко отримати чинну версію документу, що враховує всі зміни.

Структура документів не є цілісною, окремі документи можуть не узгоджено розроблятися різними структурними підрозділами. Як наслідок – немає впевненості у тому, що різні документи узгоджені, не суперечать один одному або не дублюють інформацію. Зокрема, при розробці та затвердженні нового документу не гарантується його узгодженість з усіма існуючими документами.

Для багатьох внутрішніх документів не визначена відповідальність за відстеження та підтримання їх чинного статусу.

Співробітники у своїй роботі використовують електронні примірники документів, офіційний статус яких ніяким чином не визначений і систематичне управління якими не здійснюється.

4.2.4. Управління протоколами

ЦОВВ повинен управляти записами (згідно українського перекладу ISO 9001:2000 – протоколами (англ. - records), які підтверджують виконання робіт в межах системи управління та їх результативність. Ці записи можуть бути представлені, наприклад, у вигляді:

- актів, протоколів тощо;
- реєстраційних журналів і книг;
- звітних документів, доповідних записок тощо;
- електронних записів і баз даних.

Повинно бути визначено, які записи ведуться в ЦОВВ, їх перелік повинен бути достатнім, щоб забезпечити можливість аналізування результативності всіх процесів і відповідності всіх послуг. Бажано для кожної категорії записів визначити та затвердити її форму (або мінімальний перелік інформації, що повинен містити запис). Також для кожної категорії записів повинно бути визначено:

- відповідальність за заповнення та зберігання;
- термін зберігання в структурному підрозділі та в архіві ЦОВВ (якщо передбачена передача до архіву);
- місце зберігання до передачі в архів.

Приклади реалізації

Прикладом запису є протокол апаратної наради. Для нього може бути затверджена форма у вигляді додатку до методики процесу «Аналіз та удосконалення діяльності». Для протоколів може бути визначено, наприклад:

- відповідальність за заповнення – керівник організаційного управління;
- місце зберігання у паперовому вигляді – папка № 3/1 у кабінеті керівника організаційного управління;
- термін зберігання у паперовому вигляді – 2 роки;
- місце зберігання в електронному вигляді – папка «протоколи \ апаратні наради \ рік наради» на сервері;
- термін зберігання в електронному вигляді – 5 років.

Інший приклад запису – журнали реєстрації внутрішніх навчань, що проводяться в структурних підрозділах. Для них може бути визначено:

відповідальність за заповнення – відповідальний за навчання персоналу в структурному підрозділі;

місце первинного зберігання – структурний підрозділ;

термін первинного зберігання – 1 рік після занесення до журналу останнього запису;

місце подальшого зберігання – відділ кадрів;

термін подальшого зберігання – 2 роки.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Для записів, що ведуться за довільною формою, не завжди весь зацікавлений персонал однаково розуміє, яка саме інформація повинна в них відбиватися.

Для внутрішніх записів ЦОВВ (які не регламентовані зовнішніми нормативними документами) не завжди визначений термін їх зберігання.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

5.1. Зобов'язання керівництва

Вище керівництво ЦОВВ (керівник ЦОВВ, його перший заступник та заступники) повинні прийняти на себе зобов'язання та **особисто** виконувати таку роботу:

визначення категорій споживачів послуг ЦОВВ, розгляд інформації про вимоги та очікування споживачів, поширення відповідної інформації серед персоналу;

визначення політики ЦОВВ у сфері якості (або загальної політики ЦОВВ);

визначення показників, за якими відбувається моніторинг реалізації політики та встановлення цілей за цими показниками;

аналізування діяльності ЦОВВ, включаючи аналіз досягнення встановлених цілей;

управління бюджетним процесом та забезпечення залучення усіх видів ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

Відповідальність за виконання цих робіт не може бути делегована співробітникам нижчих рівнів.

5.2 Орієнтація на замовника

Керівництво ЦОВВ повинно визначити послуги, що надаються ЦОВВ, та категорій споживачів цих послуг. До числа споживачів, у першу чергу, можуть відноситися:

суспільство;
територіальні громади;
окремі громадяни України;
підприємства, установи та організації;
іноземні громадяни та організації;
органи місцевого самоврядування;
центральні та місцеві органи виконавчої та судової влади;
Президент України, Верховна Рада України, народні депутати України, Кабінет Міністрів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Секретаріат Президента України.

При визначенні споживачів для певної послуги треба орієнтуватися на те, хто саме повинен отримати користь від її надання, хто може оцінити якість її надання.

Для кожної категорії споживачів і кожної послуги повинно бути визначено: вимоги та очікування споживачів щодо її характеристик (див. 7.2.1); зобов'язання ЦОВВ щодо її якості та можливі невідповідності (див.7.3.5); схема моніторингу виконання зобов'язань ЦОВВ щодо якості послуги (див.8.2.4); дії при виявленні невідповідності послуги зобов'язанням ЦОВВ щодо її якості (див.8.3); схема моніторингу рівня задоволеності споживачів якістю цієї послуги (див.8.2.1).

Вище керівництво ЦОВВ повинно забезпечити спільне та однакове розуміння потреб і очікувань усіх категорій споживачів персоналом ЦОВВ.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Поняття „замовник”, „послуга”, „якість послуги” в ЦОВВ формально не визначено; якщо ці поняття визначені, вони не відомі усьому персоналу і не використовуються у практичній діяльності.

5.3. Політика у сфері якості

Вище керівництво ЦОВВ повинно сформулювати та щорічно переглядати Політику у сфері якості ЦОВВ (або Політику ЦОВВ). У цьому документі повинні бути наведені місія (мета діяльності) ЦОВВ, пріоритети його діяльності, основні напрямки діяльності та її удосконалення, спрямовані на реалізацію цих пріоритетів. До числа пріоритетів і напрямків діяльності та її удосконалення повинні бути включені такі, що спрямовані на підвищення якості послуг та рівня задоволеності споживачів.

Політику ЦОВВ доцільно переглядати на початку кожного нового бюджетного циклу, перед подачею бюджетних пропозицій; бюджетні пропозиції повинні бути пов'язані з пріоритетами та напрямками діяльності та її удосконалення, визначеними в Політиці.

Політика ЦОВВ повинна бути доведена до відома **усього** персоналу, наприклад, шляхом:

її розміщення на веб-сайті ЦОВВ;
розміщення її примірників в усіх приміщеннях ЦОВВ;

її обговорення на нарадах та зустрічах керівництва з персоналом ЦОВВ.

Вище керівництво повинно забезпечити не тільки знання, але і розуміння Політики ЦОВВ усім персоналом ЦОВВ, усвідомлення ним своєї ролі в її реалізації.

Приклади реалізації

Політика ЦОВВ повинна бути сформульована вищим керівництвом ЦОВВ. Алгоритм розробки може бути таким:

- визначення основних тез політики на спеціальній нараді вищого керівництва зі стратегічного планування (міся, пріоритети діяльності, стратегічні напрямки удосконалення);
- оформлення проекту стратегії на основі визначених тез представником керівництва з системи управління;
- обговорення проекту політики в структурних підрозділах, подання пропозицій до нього;
- розгляд проекту політики та пропозицій на черговій нараді вищого керівництва, остаточне затвердження політики.

Приклади стратегічних напрямків діяльності ЦОВВ, які можуть бути визначені в політиці:

- Посилення кадрового потенціалу ЦОВВ;
- Підвищення оперативності роботи ЦОВВ за рахунок удосконалення системи проходження документів;
- Посилення міжнародного співробітництва з метою впровадження кращого досвіду європейських країн в області відповідальності ЦОВВ.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Політика у сфері якості не визначена або визначена і не доведена до відома персоналу.

Політика у сфері якості розроблялася без участі вищого керівництва ЦОВВ, і тільки формально затверджувалася ним. Незалежно від наявності Політики різні групи співробітників мають різне бачення основних завдань і пріоритетів діяльності ЦОВВ.

Політика у сфері якості є формальною, не відображає специфіку ЦОВВ і його реальні пріоритети; вона не переглядається і не застосовується при плануванні розвитку ЦОВВ.

5.4. Планування

5.4.1. Цілі у сфері якості

На підставі Політики ЦОВВ, вище керівництво ЦОВВ повинно визначати цілі своєї діяльності на наступний рік. Проект цілей на наступний рік визначається на початку кожного бюджетного циклу перед поданням бюджетних пропозицій, а остаточно вони затверджуються до кінця року.

Цілі встановлюються для різних рівнів:

для ЦОВВ в цілому;

для процесів системи управління ЦОВВ;

для структурних підрозділів ЦОВВ (можливо).

Цілі повинні бути вимірюваними і відображати бажані результати діяльності ЦОВВ на кінець наступного року. Цілі можуть відображати як внутрішній стан ЦОВВ, так і стан справ у сфері відповідальності ЦОВВ. Загальний набір цілей повинен бути достатнім для того, щоб їх досягнення свідчило про успішну діяльність ЦОВВ протягом року.

Приклади реалізації

Цілі ЦОВВ можуть бути встановлені на спеціальних нарадах вищого керівництва з питань стратегічного планування. Може бути проведено дві такі наради. На першій з них вибираються показники, за якими буде оцінюватися діяльність ЦОВВ, та встановлюються орієнтовні цілі за цими показниками. Після того як будуть розроблені заходи, спрямовані на досягнення цих цілей, на наступній нараді керівництво ЦОВВ може уточнити значення цілей з урахуванням результативності цих заходів.

Показники, які використовуються для оцінювання процесів та цілі за цими показниками, можуть встановлюватися спільно першим керівником ЦОВВ та відповідальним за процес. Перелік цілей усіх рівнів може бути включений до стратегічного плану ЦОВВ.

Прикладами цілей ЦОВВ можуть бути:

- кадрове забезпечення підпорядкованих структур ЦОВВ на рівні не нижчому за 90% від штатного розкладу;
- кількість повторних доручень – не більше 3% від загальної кількості доручень;
- забезпечення розробки, схвалення Урядом та подання до Верховної Ради проекту закону «Про ...»

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Цілі ЦОВВ у сфері якості не визначені або не є вимірними.

Цілі ЦОВВ у сфері якості не узгоджені з іншими складовими загального процесу планування: з політикою та з планами розвитку ЦОВВ.

Сукупність вимірюваних цілей, що встановлюються в ЦОВВ, не охоплюють усі напрямки діяльності ЦОВВ і не характеризують якість його послуг.

Цілі встановлюються тільки в розрізі структурних підрозділів, а не в розрізі процесів.

Цілі ЦОВВ у сфері якості (особливо, цілі на рівні окремих процесів) є формальними, не відбивають реальних пріоритетів ЦОВВ, відомості про рівень їх досягнення не несуть корисної інформації для аналізу.

5.4.2. Планування системи управління якістю

ЦОВВ повинен визначити та запланувати заходи, за допомогою яких передбачається досягти встановлених цілей. Сукупність цих заходів складає план діяльності ЦОВВ. Процедура розроблення плану повинна бути узгоджена змістовно та у часі з бюджетним процесом і забезпечувати наступне:

бюджетні пропозиції та бюджетні запити подаються на ті заходи, виконання яких передбачене попереднім проектом плану;

затверджений варіант плану містить ті заходи, фінансування яких передбачено бюджетом.

Крім того, процедура розроблення планів повинна передбачати, що для кожної зі встановлених цілей плани міститимуть заходи, спрямовані на її реалізацію.

Для кожного із заходів, включених до плану, повинні бути визначені термін його реалізації та відповідальність за реалізацію. Недоцільно включати до плану заходи, пов'язані з поточною діяльністю ЦОВВ, виконання яких передбачене чинними документами системи управління ЦОВВ (зокрема, заходи з терміном виконання „постійно”, „щоквартально” тощо).

Приклади реалізації

Розробка проекту плану ЦОВВ може виконуватися таким чином:

- на нараді керівництва ЦОВВ з питань стратегічного планування, на якій встановлюються орієнтовні цілі, також визначаються основні напрямки удосконалення діяльності для досягнення цих цілей і відповідальні за їхнє детальне опрацювання;
- відповідальні за основні напрямки удосконалення діяльності ЦОВВ розробляють

детальні заходи в межах цих напрямів (з пропозиціями щодо виконавців і термінів виконання), погоджують ці заходи з запропонованими виконавцями;

- запропоновані заходи зводяться в загальний проект плану організаційним управлінням ЦОВВ;
- проект плану розглядається на черговій нараді вищого керівництва, за потреби – коригується, зокрема визначається узгодженість окремих заходів плану, їх ресурсне забезпечення, достатність для досягнення встановлених цілей;
- розроблений проект плану використовується як основа для розробки бюджетних пропозицій і бюджетних запитів.

Приклади заходів плану, спрямованих на досягнення цілей «зменшення частки доручень, що виконуються з порушенням термінів до 0%», «зменшення частки доручень, що виконуються з перенесенням термінів до 10%»:

- Розробка та запровадження програмної системи, що забезпечуватиме можливість автоматичного відстеження проходження доручень, візування та погодження відповідей на доручення в електронній формі (з відображенням відповідних змін в методиці виконання процесу);
- Запровадження системи реєстрації усіх випадків повернення відповідей на доручення для доопрацювання з визначенням причин цього; проведення щомісячного аналізу статистики повернення для доопрацювання, розробка заходів для їх зменшення (з відбиттям відповідних змін в методиці виконання процесу);
- Для доручень, що є нечіткими або мають політичний характер, визначення основного змісту відповіді заступником керівника ЦОВВ на етапі доведення доручення до виконавців (з відбиттям відповідних змін в методиці виконання процесу);
- Визначення нормативу часу на розгляд та візування проекту відповіді на доручення на всіх рівнях – 1 день.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Процес планування діяльності ЦОВВ не забезпечує узгодженості планів з політикою і цілями; плани розробляються не через аналіз цілей і шляхів їх досягнення, а шляхом об'єднання неузгоджених пропозицій з різних структурних підрозділів.

Не узгоджені процес розробки планів і бюджетування; не гарантується, що бюджетні запити та пропозиції відображають пріоритети планів ЦОВВ.

В планах практично відсутні заходи, спрямовані на поліпшення діяльності ЦОВВ. Натомість, велику частку заходів в планах складають заходи, що відносяться до рутинної діяльності ЦОВВ (з термінами виконання „регулярно”, „постійно”, „щомісячно” тощо). Такі заходи повинні відбиватися в документах СУЯ і не потребують дублювання в планах.

При наявності в ЦОВВ сукупності планів і програм, зокрема якщо застосовується багаторівнева система планування на різні терміни, чітко не визначений взаємозв'язок між різними планами.

При наявності довго- та середньострокових планів чітко не визначена схема та періодичність їх перегляду та внесення змін.

Не визначена схема коригування планів протягом року. Наприклад, якщо бюджетне фінансування є недостатнім для виконання усіх заходів планів, не зрозуміло, хто і як визначає, які саме заходи повинні бути виконані.

5.5. Відповідальність, повноваження та інформування

5.5.1. Відповідальність та повноваження

Для усього персоналу ЦОВВ повинні бути визначені його повноваження та відповідальність. Вони повинні бути зазначені у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наказах про розподіл обов'язків між керівником ЦОВВ та його заступниками.

Повинна забезпечуватися достатність повноважень співробітників для реалізації їх відповідальності. Також повинна забезпечуватися узгодженість посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи з розподілом відповідальності, наведеним у документованих описах процесів.

Документи, в яких описані повноваження та відповідальність персоналу, повинні підтримуватися в актуальному стані і переглядатися, принаймні, при:
зміні організаційної структури ЦОВВ;
зміні функцій і завдань ЦОВВ, визначених положенням про ЦОВВ;
суттєвих змінах у процесах ЦОВВ.

Приклади реалізації

Ефективним шляхом для реалізації вимог цього розділу стандарту є наведення у посадових інструкціях і в положеннях про структурні підрозділи посилань на методики виконання процесів. Загальний вигляд опису відповідальності у цих документах може бути таким:

«бере участь у реалізації процесу ХХХ згідно з методикою процесу»;
«виконує дії А, Б, В у межах процесу ХХХ».

Такий підхід забезпечує просту актуалізацію посадових інструкцій і положень про підрозділи при внесенні змін до методик процесів, гарантує відсутність протиріч між ними.

Важливим є забезпечення актуалізації документів, у яких описується повноваження та відповідальність персоналу, при внесенні змін у діяльність ЦОВВ. Для цього доцільно передбачити, що при прийнятті будь-якого рішення про суттєві зміни (в першу чергу – про зміни організаційної структури) у відповідному протоколі, наказі тощо обов'язково повинні бути пункти про перегляд методик процесу і перегляд посадових інструкцій. При цьому, перегляд цих документів повинен відбуватися до того, як зміна набуде чинності (не повинно бути ситуації, коли новий підрозділ створений і працює, а документи, в яких описані відповідальність і повноваження його співробітників, розробляються та запроваджуються впродовж кількох місяців).

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, тощо написані формально і не відбивають реальну діяльність персоналу ЦОВВ.

Відповідальність та повноваження персоналу, описані в цих документах, не узгоджені з описом роботи персоналу в документованих процесах СУЯ.

Документи, в яких описано розподіл повноважень і відповідальності персоналу, переглядаються рідко і не є актуальними. Відсутня процедура, що гарантувала б підтримання актуальності цих документів. Зокрема, при створенні або реорганізації структурних підрозділів вони можуть тривалий час працювати без затверджених положень. Це призводить до того, що при внесенні змін в організаційну структуру немає впевненості у тому, що всі функції ЦОВВ будуть стабільно виконуватися.

Положення взаємодіючих структурних підрозділів не узгоджені між собою, повноваження різних структурних підрозділів дублюються. Найчастіше така ситуація зустрічається, коли кожен структурний підрозділ розробляє своє положення самостійно.

5.5.2 Представник керівництва

Керівник ЦОВВ повинен призначити одного зі своїх заступників представником керівництва ЦОВВ з системи управління. На представника керівництва повинна бути покладена відповідальність за підтримання системи управління ЦОВВ у стані, який дозволяв би досягати встановлених цілей та реалізовувати політику ЦОВВ, забезпечував її відповідність ДСТУ ISO 9001-2001.

До функцій представника керівництва повинні, зокрема, відноситися планування робіт зі створення, впровадження та удосконалення системи управління, контроль виконання цих планів, прийняття рішень при неузгодженості різних процесів, звітування керівнику ЦОВВ про функціонування системи управління тощо.

Для реалізації покладеної на нього відповідальності представнику керівництва повинні бути надані відповідні повноваження, зокрема, право:

- отримання інформації про функціонування системи управління від усіх структурних підрозділів ЦОВВ;
- вимагати від усього персоналу ЦОВВ дотримання норм, встановлених у документації системи управління;
- термінового інформування вищого керівництва про порушення вимог документації системи управління.

Приклади реалізації

Кращим кандидатом на роль представника керівництва може бути заступник керівника ЦОВВ, відповідальний за організацію роботи апарату. В першу чергу, це може бути заступник керівника, якому підпорядковані організаційний підрозділ, кадровий підрозділ, підрозділ з питань стратегічного планування. Оскільки вони мають відношення до роботи усіх інших структурних підрозділів ЦОВВ, відповідному заступнику буде легше здійснювати координацію роботи усього персоналу ЦОВВ в межах системи управління.

На першому етапі повноваження та відповідальність представника керівництва можуть бути визначені спеціальним наказом чи розпорядженням керівника ЦОВВ, у подальшому (після впровадження методик процесів) ці питання доцільно включити до його посадової інструкції. У цих документах варто особливо чітко прописати схему взаємодії представника керівництва з керівниками структурних підрозділів, не підпорядкованих йому особисто. Наприклад, представник керівництва може мати такі повноваження:

- Отримання від керівників структурних підрозділів інформації про їх діяльність в межах процесів системи управління (як регулярно – згідно з методиками процесів, так і за разовими запитами);
- При виявленні невідповідностей в діяльності структурних підрозділів – право вимагати від них результати аналізу причин невідповідностей, заходи щодо їх усунення, інформацію про виконання цих заходів;
- При виявленні неузгодженостей між різними процесами або структурними підрозділами – право затверджувати тимчасовий порядок дій (з терміном дії до місяця – до прийняття постійного рішення керівником ЦОВВ);
- Можливість включення питань, пов'язаних з проблемами функціонування системи управління, у порядок денний оперативних та інших нарад керівництва ЦОВВ;
- Можливість скликання цільових нарад за участю керівників структурних підрозділів ЦОВВ;
- Можливість прийняття рішення про проведення позапланових аудитів і визначення їх мети.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Чітко не визначені функції представника керівництва та додаткові повноваження, делеговані йому для виконання цих функцій.

Представник керівництва не володіє достатніми знаннями щодо роботи структурних підрозділів ЦОВВ, що не підпорядковані йому особисто.
Представником керівництва призначено співробітника ЦОВВ, що не входить до складу вищого керівництва, не бере участі у визначенні пріоритетів розвитку ЦОВВ, не має достатнього доступу до керівника ЦОВВ.

5.5.3. Внутрішнє інформування

У ЦОВВ повинна бути налагоджена система внутрішнього інформування персоналу. Вона повинна включати оперативне інформування всього персоналу про рівень досягнення встановлених цілей на всіх рівнях (див. 5.4.1). Також вона може включати інформування з інших питань, наприклад:

- про зміни у нормативних та законодавчих актах, що регулюють діяльність ЦОВВ;
- про рішення з поліпшення, прийняті керівництвом ЦОВВ;
- про потреби та очікування споживачів послуг ЦОВВ і про рівень їх задоволеності тощо.

Для кожного виду інформації, що підлягає поширенню, повинно бути визначено канали інформування, регулярність інформування, цільову аудиторію (до яких категорій персоналу повинна доводитися інформація).

Поширення інформації може відбуватися шляхом:

- розміщення на внутрішньому веб-сайті ЦОВВ;
- розміщення на інформаційних стендах та дошках;
- оприлюднення на нарадах апарату та нарадах у структурних підрозділах ЦОВВ;
- публікації у внутрішніх бюлетенях тощо.

Канали інформування повинні забезпечувати оперативне отримання інформації усією цільовою аудиторією.

Приклади реалізації

Наприклад, для показників процесу «Виконання доручень» (рівень вчасного виконання доручень, рівень перенесення доручень, частка повторних доручень, тощо) схема інформування може включати:

- Щомісячне доведення показників до керівників підрозділів на розширених апаратних нарадах (тенденції, порівняння з цілями, сегментація за структурними підрозділами та типами доручень);
- Розміщення звіту, який розглядався на розширеній оперативній нараді, на внутрішньому сайті ЦОВВ;
- Обговорення показників на нарадах у структурних підрозділах за участю всього персоналу структурних підрозділів (порівняння результатів структурного підрозділу з середнім рівнем по ЦОВВ і рівнем кращих підрозділів ЦОВВ);
- Розміщення даних, які розглядалися на нараді в структурному підрозділі на інформаційному стенді підрозділу.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Інформація про досягнення встановлених цілей, особливо на рівні окремих процесів, не доводиться до відома персоналу, що залучений до виконання цих процесів. Навіть якщо певний обсяг інформації з цих питань і доводиться, це відбувається не системно, не визначено відповідальність за його доведення.

Навіть у тих випадках, коли відповідна інформація доступна для персоналу, співробітники з різних причин не володіють нею (наприклад, якщо вона доводиться у незручному для ознайомлення і розуміння вигляді, або якщо мотивація персоналу є настільки низькою, що він не цікавиться результатами роботи).

Інформація про досягнення встановлених цілей доводиться до персоналу дуже рідко

(наприклад – раз на рік по завершенні планового періоду) і не може ефективно застосовуватися ним для удосконалення власної роботи упродовж року і своєчасного внесення коректив.

5.6. Аналізування з боку керівництва

5.6.1. Загальні положення

Вище керівництво ЦОВВ повинно проводити аналіз діяльності ЦОВВ за підсумками року. Метою цього аналізу є визначення поточної результативності діяльності ЦОВВ, її відповідності визначеним завданням, а також визначення основних пріоритетів і напрямів розвитку на наступний період. У такому аналізі повинні брати участь, принаймні, керівник ЦОВВ та всі його заступники. Аналізування може включати такі етапи:

- підготовка інформації для аналізування структурними підрозділами ЦОВВ;
- індивідуальне вивчення підготовленої інформації учасниками аналізу;
- обговорення інформації (можливо, у кілька етапів);
- збір та узагальнення пропозицій щодо результатів аналізу;
- формування рішень за підсумками аналізу.

Приклади реалізації

Можлива процедура проведення аналізування діяльності ЦОВВ може складатися з таких етапів:

- Прийняття рішення про підготовку інформації для аналізування (включаючи визначення необхідних категорій інформації, її джерел, відповідальності за її підготовку, форми та терміну її представлення);
- Підготовка відповідної інформації, її зведення у спільний звіт організаційним управлінням, вивчення звіту вищими керівниками;
- Проведення спеціальної стратегічної сесії вищим керівництвом ЦОВВ: проведення SWOT-аналізу діяльності ЦОВВ, визначення основних напрямків удосконалення діяльності ЦОВВ (основних положень політики), встановлення орієнтовних цілей, визначення основних шляхів їх досягнення, планування подальших заходів;
- Розробка відповідальними керівниками проектів заходів для досягнення орієнтовних цілей, визначення необхідних ресурсів (в першу чергу – бюджетне фінансування та персонал);
- Зведення пропонованих заходів організаційним управлінням у загальний проект плану удосконалення діяльності;
- Проведення другої стратегічної сесії вищим керівництвом ЦОВВ: розгляд проекту плану удосконалення діяльності, уточнення цілей і плану, аналіз потреби у персоналі – перегляд штатного розкладу, аналіз потреби у бюджетному фінансуванні – визначення основних бюджетних пропозицій, аналіз впливу процесів системи управління – розробка завдань щодо перегляду методик процесів.

Якщо завдання та порядок функціонування ЦОВВ визначаються також довготерміновими документами, затвердженими керівництвом держави (концепції, програми тощо), в межах аналізу може визначатися потреба в перегляді цих документів і основні напрямки їх перегляду.

Основні можливі невідповідності та зауваження (для розділу 5.6 в цілому):

Узагальнення та аналізування керівництвом ЦОВВ інформації з різних джерел (як внутрішніх, так і зовнішніх) не проводиться. Якщо таке аналізування і проводиться, воно не інтегроване до загального процесу планування, підсумки такого аналізування не використовуються як основа для перегляду політики, цілей і планів.

Проводиться формальне аналізування СУЯ з боку керівництва, що не співпадає з

реальним аналізуванню діяльності ЦОВВ, в межах якого приймаються дійсні рішення про напрямки удосконалення діяльності ЦОВВ.

Аналізування в більшій мірі спрямоване на перевірку того, чи виконуються встановлені правила та вимоги (включаючи нормативні документи), а не на встановлення їх результативності та потреби їх удосконалення.

Реально матеріали аналізування та його рішення готуються одним або кількома структурними підрозділами. Вище керівництво тільки затверджує підготовлені рішення, не вникаючи в їхню суть.

5.6.2. Вхідні дані аналізування

Для аналізування відповідні структурні підрозділи та керівники ЦОВВ повинні підготувати звіти, що містять, принаймні, таку інформацію:

- інформація про державну політику у сфері відповідальності ЦОВВ;
- рівень досягнення встановлених цілей на рік у масштабі ЦОВВ та окремих процесів системи управління;
- узагальнені дані про якість послуг, що надавалися ЦОВВ споживачам протягом року;
- дані про рівень задоволеності споживачів послуг;
- дані про результати аудитів системи управління ЦОВВ та перевірок з боку контролюючих органів;
- дані про рівень виконання бюджету та плану діяльності ЦОВВ;
- інформація про стан виконавчої дисципліни в ЦОВВ (можливо, також трудової дисципліни).

Конкретний обсяг інформації, форма її подання, відповідальність за її збір та підготовку визначається рішенням керівника ЦОВВ. Усі рішення в межах аналізування повинні прийматися на підставі фактів, зібраних у вхідних даних аналізування.

Приклади реалізації

Приклади інформації, що може враховуватися при аналізуванні з боку керівництва ЦОВВ:

- Глобальні економічні та демографічні тенденції, їх вплив на область відповідальності ЦОВВ;
- Проекти законодавчих і нормативних актів, що розробляються на момент аналізу, їхній вплив на діяльність ЦОВВ у випадку їх прийняття;
- Рівень кадрового забезпечення ЦОВВ, досвід та компетенції персоналу;
- Практика роботи аналогічних ЦОВВ в країнах ЄС.

Повинні бути визначені джерела інформації, як внутрішні, так і зовнішні. Краще, коли потреба у вхідній інформації визначається не безпосередньо перед проведенням аналізування, а завчасно (в ідеалі – після завершення попереднього циклу аналізування). Це дозволяє організувати глибокий моніторинг та узагальнення інформації з цих джерел. Наприклад, інформація про практику роботи аналогічних ЦОВВ в країнах ЄС може збиратися через:

- Аналіз нормативних актів, що регламентують роботу цих ЦОВВ;
- Відстеження інформації на сайтах цих ЦОВВ;
- Відстеження виступів представників ЦОВВ на конференціях, їх публікацій у ЗМІ;
- Взаємодію з цими ЦОВВ в рамках проекту Twinning;
- Обмін інформацією з цими ЦОВВ в межах двосторонніх угод про співпрацю.

Для ефективного проведення аналізування важливо чітко визначити форми подачі інформації. Наприклад, для результатів моніторингу процесів ці форми можуть включати:

- Тенденцію показника за кілька років, а також за кварталами останнього року;
- Порівняння досягнутого результату з цілями;
- Порівняння досягнутого результату з іншими ЦОВВ України або з аналогічними

ЦОВВ інших країн (там, де може бути застосовано);

- Сегментацію результатів за структурними підрозділами, напрямками діяльності тощо (там, де може бути застосовано);
- Аналіз факторів, що стали причинами покращення або погіршення показника.

5.6.3. Вихідні дані аналізування

За підсумками аналізування діяльності ЦОВВ з боку керівництва можуть бути визначені, зокрема:

- пріоритети діяльності ЦОВВ на наступний рік;
- проект політики ЦОВВ на наступний рік;
- проекти цілей ЦОВВ на наступний рік (орієнтовні) та основні напрями діяльності (заходи плану діяльності), спрямовані на досягнення цих цілей;
- орієнтовні суми бюджетних пропозицій за визначеними напрямками діяльності від ЦОВВ на наступний рік;
- перелік процесів, що підлягають розробці/перегляду протягом наступного року та основні вимоги до цих процесів.

При цьому повинна бути забезпечена узгодженість пріоритетів, цілей та бюджетних пропозицій. Результати аналізування повинні бути запротокольовані.

6. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

6.1. Забезпечення ресурсами

ЦОВВ повинно визначати ресурси, необхідні для реалізації покладених на ЦОВВ повноважень та виконання політики ЦОВВ. Це може включати:

- фінансові ресурси;
- персонал;
- інформаційні ресурси, засоби їх зберігання та передачі;
- інфраструктуру;
- співробітництво з міжнародними, громадськими та іншими організаціями.

Для кожного з визначених видів ресурсів повинна визначатися потреба в них, плануватися та реалізовуватися заходи з їх забезпечення.

Зокрема, для фінансових ресурсів повинна розраховуватися потреба в бюджетних коштах, виходячи з проектів політики та цілей ЦОВВ на бюджетний рік, аналізу покладених на ЦОВВ функцій.

Приклади реалізації

Наприклад, для зовнішнього співробітництва відповідні дії можуть включати:

- Визначення потреби у зовнішніх зв'язках для реалізації політики та досягнення цілей ЦОВВ (які саме партнери потрібні, форми взаємодії з ними, вимоги до них);
- Визначення потенційних партнерів, що відповідають вимогам ЦОВВ, встановлення контактів з ними, досягнення домовленості про співробітництво;
- Погодження з партнерами (як існуючими, так і новими) спільних цілей на наступний період, розробка заходів з їх досягнення;
- Спільне виконання запланованих заходів;
- Оцінювання результативності співробітництва з кожним з партнерів, прийняття рішення за підсумками оцінювання (про продовження/ припинення співпраці, шляхи поглиблення та удосконалення співпраці).

Наприклад, якщо політика ЦОВВ передбачає посилення відкритості та прозорості, відповідна схема може бути застосована для взаємодії зі ЗМІ та з громадськими організаціями; якщо політика передбачає наближення діяльності ЦОВВ до практики ЄС – до

взаємодії з аналогічними ЦОВВ країн ЄС та з міжнародними фондами.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Потреба в різних категоріях ресурсів визначається без урахування цілей і планів ОВВ, наприклад – тільки через аналізування і узагальнення пропозицій від структурних підрозділів.

6.2. Людські ресурси

6.2.1. Загальні положення

Виходячи з визначеної політики та цілей, ЦОВВ повинен визначати потребу в персоналі та його компетентності. Зокрема, це повинно робитися при впровадженні нових послуг ЦОВВ та визначенні відповідальності за їх надання. Відповідно до визначеної потреби можуть бути прийняті такі рішення:

- звернення щодо зміни граничної чисельності персоналу ЦОВВ;
- перегляд організаційної структури ЦОВВ;
- перегляд штатного розкладу ЦОВВ;
- перегляд посадових інструкцій співробітників у частині кваліфікаційних вимог.

Якщо після визначення потреби в персоналі та затвердження штатного розкладу в ЦОВВ існують вакансії, повинні вживатися заходи щодо їх заповнення (за рахунок як внутрішнього переміщення персоналу, так і приймання нових співробітників). При цьому повинно забезпечуватися, щоб прийнятий/переміщений співробітник відповідав встановленим вимогам і міг виконувати роботи на своїй посаді. Це може перевірятися, зокрема, шляхом включення до програми конкурсних іспитів на посаду спеціально розроблених практичних питань, пов'язаних з безпосередньою роботою на цій посаді.

Приклади реалізації

При прийомі на роботу (в межах конкурсних іспитів чи випробувального терміну) можуть виконуватися, наприклад, такі дії для перевірки здібностей кандидатів:

- Перевірка вміння підготувати відповідь на доручення або звернення (кандидату надається зразок досить типового доручення або звернення і дається завдання підготувати проект відповіді);
- Перевірка вміння аналізувати інформацію та робити висновки (кандидату надається масив інформації, наприклад – звіт від територіальних підрозділів ЦОВВ і дається завдання підготувати узагальнений звіт для керівництва ЦОВВ);
- Перевірка вміння складати інформаційні запити (кандидату надається доручення керівництва щодо забезпечення інформацією і дається завдання скласти лист-запит щодо надання інформації до ОДА, територіальних підрозділів ЦОВВ тощо).

Зміст подібних завдань може визначатися залежно від очікуваної роботи співробітника на вакантній посаді. Навіть якщо за підсумками таких перевірок не вдасться підібрати кандидата на посаду, який міг б якісно виконувати свою роботу, вони можуть допомогти адресно спланувати навчання для нового співробітника.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Кваліфікаційні вимоги до персоналу, визначені в посадових інструкціях, є формальними, не пов'язані з реальною роботою, яку повинен виконувати співробітник, не переглядаються системним чином.

Процедура конкурсного відбору та прийому на роботу не дає можливості оцінити здатність нових співробітників якісно виконувати покладені на них функції.

6.2.2. Компетентність, обізнаність та підготовка

Керівництво ЦОВВ повинно визначати потребу в компетентності персоналу. Вимоги до компетентності повинні переглядатися при кожній зміні в роботі персоналу (введення нових нормативних актів, внесення змін до процесів системи управління тощо). Згідно зі змінами вимог до компетентності, планами діяльності ЦОВВ, побажаннями структурних підрозділів, ЦОВВ повинен планувати діяльність з підвищення компетентності свого персоналу. Наприклад, може розроблятися річний план навчання персоналу на основі плану діяльності, а потім уточнюватися на підставі пропозицій керівників структурних підрозділів. Плани навчання та підвищення компетентності можуть включати, зокрема, такі заходи:

- навчання/тренінг персоналу підрозділу ЦОВВ в межах наради апарату;
- навчання/тренінг персоналу підрозділу ЦОВВ компетентними керівниками та спеціалістами ЦОВВ;
- навчання/тренінг міжфункціональної групи персоналу ЦОВВ компетентними керівниками та спеціалістами ЦОВВ;
- навчання/тренінг групи персоналу ЦОВВ запрошеними сторонніми викладачами (тренерами);
- направлення співробітника ЦОВВ на навчання за програмою „Магістр державного управління”;
- участь співробітників ЦОВВ у зовнішніх короткострокових навчальних курсах/ тренінгах;
- наставництво з боку досвідченого співробітника ЦОВВ.

Для кожного запланованого заходу повинні бути визначена дата та місце навчання, тема навчання (бажано – програма навчання), аудиторія. Виконання запланованих заходів повинно контролюватися.

За підсумками кожного навчання повинна визначатися його результативність (наскільки вдалося досягти бажаної компетентності персоналу). Це може відбуватися, зокрема, шляхом:

- перевірки компетентності персоналу шляхом тестувань, заліків, іспитів;
- опитування або анкетування співробітників, що пройшли навчання (одразу після навчання або через деякий час – після застосування отриманих знань);
- опитування або анкетування керівників співробітників, що пройшли навчання;
- спеціального аналізу роботи співробітників, що пройшли навчання (до та після навчання).

Дані про проведені заходи з підвищення компетентності та їх результативність повинні реєструватися у вигляді, що дозволить оцінити компетентність усього персоналу ЦОВВ (наприклад, при розподілі завдань в межах структурного підрозділу).

Приклади реалізації

Наприклад, якщо одним з напрямків удосконалення діяльності ЦОВВ визначено зміну пріоритетів інспекційної діяльності з пошуку невідповідностей на допомогу організації – об’єкту перевірки, це може потребувати проведення таких заходів з підвищення компетентності персоналу:

- Загальне навчання щодо нової ідеології – проводиться для усього персоналу вищим керівництвом в межах наради апарату;
- Внутрішні навчальні сесії змін в методиці процесу - проводяться для всього персоналу, задіяного в процесі перевірок, керівництвом інспекційного підрозділу;
- Тренінги щодо психологічних аспектів проведення інспекцій, стилю поведінки учасників інспекції в нових умовах – проводиться для учасників інспекційних перевірок або запрошеним зовнішнім спеціалістом, або власним співробітником (який попередньо взяв участь у зовнішньому навчанні);
- Навчання у формі зустрічей з представниками організацій, які є об’єктами перевірок, і обговорення з ними проблемних та конфліктних питань і шляхів їх розв’язання – для керівників інспекційних перевірок і представників вищого керівництва;
- Навчання у формі зустрічей та дискусій для представників структурних підрозділів, задіяних у проведенні перевірок (включаючи аналіз кейсів та практичних ситуацій)

з проведених перевірок) – для учасників інспекційних перевірок з керівниками інспекційного підрозділу в ролі модераторів.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Навчання персоналу (крім централізованого підвищення його кваліфікації, визначеного нормативними актами) системним чином не планується і не проводиться. В першу чергу, це стосується внутрішнього навчання персоналу, яке більшою мірою залежить від ЦОВВ і може бути орієнтоване на його потреби.

Навчання персоналу не пов'язується з потребами в кваліфікації та компетентності персоналу та з оцінкою поточного рівня компетентності співробітників. Немає системи оцінювання того, що знання, набуті співробітниками під час навчання, дійсно є корисними для їх практичної роботи. Наприклад, потреба в компетентності персоналу не враховується при розробці навчальних програм для внутрішнього навчання, а оцінка наявної компетентності – при формуванні навчальних груп.

Навчання, які проводяться за різними формами, напрямками або в різних структурних підрозділах, не узгоджуються між собою. Наприклад, відсутня система запрошення представників одних структурних підрозділів для проведення навчання в інших підрозділах (якщо у них відсутні відповідні знання).

Не оцінюється системним чином результативність навчання (наскільки персонал отримав бажану компетентність), зокрема, не оцінюється, наскільки співробітники змогли на практиці використати набуті знання. Якщо ж таке оцінювання проводиться – його результати не застосовуються для удосконалення діяльності з навчання та підвищення кваліфікації.

Дані про участь співробітників у заходах з навчання та підвищення кваліфікації не застосовуються при організації їх роботи.

6.3. Інфраструктура

Інфраструктура, що використовується ЦОВВ, може включати:

- будинки та приміщення;
- комп'ютерну техніку, засоби зберігання та передачі даних;
- програмне забезпечення;
- транспортні засоби;
- меблі, обладнання;
- інженерне обладнання приміщень (кондиціонери, системи вентиляції, пожежної сигналізації та пожежогасіння, опалення);
- витратні матеріали тощо.

ЦОВВ повинен періодично визначати потреби в різних категоріях інфраструктури для досягнення встановлених цілей. Також повинні визначатися вимоги до об'єктів інфраструктури і плануватися дії з їх отримання (придбання, розроблення, модернізації, реконструкції, оренди тощо).

Після отримання необхідних об'єктів інфраструктури ЦОВВ повинен планувати та здійснювати заходи з перевірки та підтримання їх стану. Це може включати, наприклад:

- обстеження стану будівель та їх ремонт за підсумками обстеження;
- перевірка стану комп'ютерної техніки та її антивірусний захист;
- управління запасами витратних матеріалів.

Приклади реалізації

Наприклад, для визначення потреби в інформаційних ресурсах, управління інформаційних технологій може проаналізувати загальні плани ЦОВВ і визначити:

- Виконання яких функцій може бути комп'ютеризоване, які співробітники повинні виконувати цю функцію, яка комп'ютерна техніка та програмне забезпечення їм для цього потрібні;
- Які дані доцільно накопичувати в електронному вигляді для виконання планів, хто повинен мати доступ до цих даних, яка комп'ютерна техніка, програмне забезпечення та структури баз даних їм потрібні;
- При зміні вимог до роботи персоналу – яка комп'ютерна техніка і програмне забезпечення потрібні співробітникам для виконання нової роботи.

Відповідні пропозиції повинні обговорюватися та погоджуватися з керівниками структурних підрозділів. На підставі цієї інформації (а також інформації про стан наявної техніки і про нові розробки та технології) розробляються заходи з розвитку інформаційної системи. Ці заходи можуть включати:

- Придбання або модернізацію комп'ютерної техніки;
- Передачу комп'ютерної техніки з одного структурного підрозділу до іншого;
- Розробку програмного забезпечення та баз даних власними силами або із залученням сторонніх організацій;
- Придбання програмного забезпечення.

Для забезпечення нормального функціонування інформаційної системи можуть бути заплановані такі дії:

- Щоквартальна перевірка роботи всіх комп'ютерів співробітниками управління інформаційних технологій;
- Щотижневе створення резервної копії даних з сервера співробітниками управління інформаційних технологій;
- Щотижнева антивірусна перевірка комп'ютерів відповідальними користувачами комп'ютерів;
- Щомісячне оновлення антивірусних програм співробітниками управління інформаційних технологій;
- Щомісячне видалення з комп'ютерів зайвої та непотрібної інформації відповідальними користувачами комп'ютерів.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не визначається потреба в інфраструктурі для досягнення цілей ЦОВВ. Розвиток і удосконалення інфраструктури виконується не планово, здебільшого за заявками структурних підрозділів.

Відсутня чітка система управління запасами витратних матеріалів (їх закупівля, зберігання, ротація, видача в підрозділи), що забезпечувала б оперативне отримання усіма структурними підрозділами матеріалів, необхідних для їхньої роботи. Термін виконання заявок зі структурних підрозділів великий і нестабільний, що може призводити до виникнення проблем у роботі.

6.4. Виробниче середовище

У приміщеннях ЦОВВ повинні створюватися і підтримуватися умови (температура, вологість тощо), необхідні для забезпечення якості послуг та виконання процесів. Повинні бути визначені приміщення, для яких існують такі вимоги (наприклад, архів, серверна тощо) і визначені їх допустимі значення. Зокрема, це може стосуватися і вимог до ергономіки та охорони праці, але тільки якщо доведено їх вплив на якість послуг.

Дотримання встановлених вимог повинно контролюватися, мають бути визначені

дії при їх порушенні.

Приклади реалізації

Наприклад, для архівних приміщень для виконання вимог щодо управління виробничим середовищем можуть виконуватися такі дії:

- Вимоги до температури та вологості визначені, відповідна інформація розміщена на видному місці в усіх архівних приміщеннях;
- В усіх архівних приміщеннях встановлені повірені термометри та гігрометри;
- Співробітник, відповідальний за архівне приміщення, двічі на день контролює рівень температури та вологості і фіксує його в спеціальному журналі;
- При виявленні відхилень відповідальний співробітник регулює їх рівень за допомогою кондиціонера (через годину він повинен перевірити чи повернулося їх значення до прийнятного рівня);
- Якщо відхилення складало більше 20 градусів за температурою або більше 30% за вологістю, інформація про це передається керівництву загального відділу для прийняття рішення про необхідність перевірки стану документації в архіві.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не відстежуються та не аналізуються вимоги різних нормативних документів щодо виробничого середовища.

Не здійснюється системне управління виробничим середовищем: вимоги до нього не визначені чи не відомі персоналу, не відстежується його стан, не вживаються заходи при його порушенні.

7 ВИПУСК ПРОДУКЦІЇ

7.1 Планування надання послуг

ЦОВВ повинен планувати діяльність, що стосується:

- вивчення очікувань різних категорій споживачів;
- інформування споживачів та консультацій з громадськістю;
- розроблення та впровадження нових видів послуг;
- надання різних видів послуг (включаючи перевірку їх відповідності встановленим вимогам).

ЦОВВ повинен визначити сукупність відповідних планів, терміни, на які вони розробляються, схему їх розроблення та узгодження, схему контролю їх виконання. В залежності від специфіки послуги, необхідної гнучкості, плани можуть розроблятися на різні періоди часу: річні, квартальні, місячні, а також на різних рівнях: для ЦОВВ в цілому, для окремих структурних підрозділів.

При плануванні різних робіт повинна враховуватися їх пріоритетність, ризики, пов'язані з їх несвоєчасним виконанням. Особливо важливо забезпечити можливість оперативної актуалізації планів при появі нових робіт (наприклад, при отриманні нових доручень) або при невиконанні заходів плану у встановлені терміни. При цьому повинне забезпечуватися збереження узгодженості різних планів та інформування усього зацікавленого персоналу про зміни планів.

Приклади реалізації

Прикладами відповідних планів можуть бути:

- План висвітлення діяльності ЦОВВ у засобах масової інформації;
- План проведення гарячих телефонних ліній з керівництвом ЦОВВ;
- План проведення інспекцій та перевірок;

- План проведення круглих столів та семінарів;
- План надання методичної допомоги територіальним підрозділам ЦОВВ;
- План науково-дослідних робіт тощо.

Крім планів, які розробляються на рівні ЦОВВ в цілому, доцільно розробляти оперативні плани роботи на рівні окремих структурних підрозділів. До таких планів можуть включатися заходи, пов'язані з:

- Отриманням доручень від керівництва ЦОВВ (включаючи підготовку відповідей на звернення або доручення від вищих органів влади);
- Конкретизацією заходів, визначених у загальних планах роботи ЦОВВ;
- Поточною роботою структурного підрозділу, визначеною в процесах системи управління та в положенні про підрозділ;
- Власними ініціативами структурного підрозділу.

У цих планах можуть визначатися конкретні виконавці для окремих завдань, послідовність виконання ними завдань, терміни виконання. Важливо, щоб схема коригування таких планів була дуже гнучкою (наприклад, при отриманні чергового доручення воно повинно оперативно вноситися до планів; при цьому треба визначити, чи виконувати його терміново, чи після виконання доручень, отриманих раніше).

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не розробляються плани за різними напрямками діяльності (в першу чергу – плани вивчення очікувань споживачів, плани впровадження нових послуг тощо).

Плани за різними напрямками діяльності не узгоджені між собою, а також із загальними цілями та планами ЦОВВ. Процедура їх розроблення не забезпечує їхньої узгодженості, вони розробляються тільки на основі пропозицій зі структурних підрозділів без урахування загальних пріоритетів діяльності ЦОВВ.

При плануванні роботи на рівні окремих структурних підрозділів та виконавців не визначаються пріоритети різних робіт (наприклад, пріоритети виконання різних доручень), що призводить до ризиків неякісного або невчасного виконання важливих робіт. Чітко не визначені дії в ситуації, коли якісне та своєчасне виконання усіх поставлених завдань є неможливим. При постановці завдання виконавцю (наприклад, при передачі йому доручення) не аналізується можливість його вчасного виконання з урахуванням інших завдань, визначених для цього виконавця.

При плануванні роботи з виконання доручень, розробки документів тощо та при визначенні терміну їх виконання не визначається та не враховується час, необхідний для візування й погодження вихідних документів.

7.2 Процеси, що стосуються замовників

7.2.1 Визначення вимог щодо послуг

ЦОВВ повинен відстежувати потреби та очікування споживачів щодо отримання послуг ЦОВВ та характеристик їхньої якості. Ця діяльність повинна поширюватися на всі категорії споживачів та всі види послуг, які надає ЦОВВ.

Вимоги споживачів можуть бути:

- нормативними (такими, що викладені у нормативних документах і є обов'язковими для виконання ЦОВВ);
- понаднормативними (такими, які не викладені у нормативних документах, але виконання яких необхідне для забезпечення задоволеності споживачів).

Для вивчення нормативних вимог, ЦОВВ повинен запровадити систему відстеження чинних нормативних актів і змін до них, що регламентують діяльність ЦОВВ. Інформація про розроблення/зміну/скасування такого нормативного акту повинна зберігатися та своєчасно передаватися відповідальному персоналу для подальшого

аналізу.

Вивчення понаднормативних потреб може здійснюватися, наприклад, шляхом:

- прямого анкетування або опитування споживачів (як власними силами, так і з залученням сторонніх організацій);
- розміщення анкет на веб-сайті ЦОВВ;
- розміщення анкет у засобах масової інформації;
- розгляду на колегії та/або громадській колегії ЦОВВ;
- проведення консультацій з громадськістю.

Такі вивчення можуть проводитися як згідно з окремим планом, так і перед наданням конкретної послуги для з'ясування вимог споживачів до неї (наприклад, вивчення очікувань щодо конкретного нормативного акту перед його розробленням, уточнення потреб громадянина, що звернувся до ЦОВВ).

Вивчення понаднормативних потреб споживачів можуть стосуватися:

- потреб споживачів щодо якості конкретної послуги, що надається ЦОВВ;
- потреб споживачів щодо діяльності ЦОВВ в цілому, щодо переліку послуг, які могли б надаватися ЦОВВ.

Дані про потреби споживачів повинні реєструватися, узагальнюватися, аналізуватися і використовуватися для удосконалення.

Приклади реалізації

Наприклад, для удосконалення системи надання послуг своїм територіальним підрозділам, ЦОВВ може виконувати такі дії з вивчення їх очікувань:

- проведення щорічного загального анкетування керівників територіальних підрозділів щодо їх уявлення про „ідеальну” співпрацю з центральним апаратом;
- щоквартальне обговорення очікувань від співпраці з центральним апаратом на нарадах керівників територіальних підрозділів;
- проведення цільових опитувань представників територіальних підрозділів перед проведенням окремих заходів для них (семінари, підготовка методичних рекомендацій, інспекційні поїздки тощо);
- ведення спеціального форуму для представників територіальних підрозділів на сайті ЦОВВ, на якому вони можуть висловлювати та обговорювати свої пропозиції та побажання.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не проводяться заходи з вивчення потреб та очікувань різних категорій споживачів.

Немає чіткої процедури визначення питань, за якими проводиться вивчення потреб та очікувань споживачів; до цього визначення не залучаються представники різних структурних підрозділів. Як наслідок – немає гарантії, що таке вивчення охоплює питання, які є важливими для удосконалення діяльності ЦОВВ.

Вивчення потреб та очікувань різних категорій споживачів орієнтовано тільки на оперативні питання, що стосуються виконання окремих робіт, доручень тощо і не стосуються загального іміджу ЦОВВ та загальної задоволеності споживачів процесами надання послуг.

Вивчення потреб та очікувань споживачів не пов'язане з визначеними послугами, що надаються ЦОВВ, та характеристиками якості цих послуг.

Вивчення потреб та очікувань споживачів орієнтовано тільки на покращення якості виконання наявних функцій і послуг та не охоплює питання доцільності запровадження нових послуг в ЦОВВ.

Не узагальнюється інформація про сприйняття ЦОВВ різними категоріями споживачів, що надійшла через різні канали зворотного зв'язку (наприклад, через веб-сайт, прямі телефонні лінії, особистий прийом, аналіз письмових скарг та звернень).

7.2.2 Аналізування вимог щодо послуг

ЦОВВ повинен аналізувати зібрану інформацію щодо потреб споживачів з точки зору можливості її задоволення. Для нормативних вимог за підсумками аналізу можуть бути прийняті такі рішення:

- існуюча система управління, повноваження та ресурси ЦОВВ забезпечують можливість постійного виконання нормативних вимог;
- для забезпечення можливості постійного виконання нормативних вимог ЦОВВ повинен запланувати та здійснити додаткові дії (розроблення нової послуги, внесення змін до процесів системи управління, навчання персоналу тощо);
- для забезпечення можливості постійного виконання нормативних вимог ЦОВВ повинен звернутися з пропозиціями щодо розширення своїх повноважень або виділення додаткових ресурсів (наприклад, збільшення граничної чисельності персоналу).

Для понаднормативних потреб споживачів за результатами аналізування можуть бути прийняті такі рішення:

- можливість задоволення цих потреб в межах наявних ресурсів і повноважень ЦОВВ шляхом підвищення ефективності їх використання (планування дій з удосконалення існуючих або введення нових послуг – на даному етапі або в майбутньому);
- звернення до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України з пропозиціями щодо зміни чинної нормативної бази для створення можливостей для задоволення очікувань споживачів;
- відхилення виявлених потреб споживачів як необґрунтованих.

Приклади реалізації

Наприклад, при отриманні звернення від громадянина ЦОВВ вже на ранніх етапах роботи з ним повинно провести аналіз для того, щоб визначити можливість якісного та своєчасного надання відповіді на нього. Цей аналіз може включати:

- визначення того, чи відноситься звернення до компетенції ЦОВВ;
- визначення того, чи містить звернення чітко і зрозуміло сформульоване запитання або запит;
- аналіз того, чи існує нормативна база, необхідна для надання відповіді на звернення, наскільки вона є повною та несуперечливою;
- аналіз можливості прийняття рішення за змістом звернення впродовж терміну, визначеного у законодавстві;
- аналіз наявності попередніх звернень від заявника з цього приводу і відповідей на них.

Якщо аналіз покаже, що надання своєчасної відповіді за змістом звернення неможливе, треба в стислі терміни проінформувати про це заявника і повідомити йому (або погодити з ним) можливі варіанти подальших дій.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Накопичена інформація про потреби та очікування споживачів не аналізується і не використовується для удосконалення діяльності ЦОВВ.

Відсутня цілісна система підготовки та подачі ініціативних звернень до керівництва держави щодо удосконалення нормативної бази, яка стосується діяльності ЦОВВ. Такі ініціативні звернення не застосовуються для збільшення можливостей ЦОВВ щодо задоволення очікувань споживачів.

Не визначена схема дій у ситуації, коли нормативні акти, що регламентують діяльність ЦОВВ, є суперечливими.

При покладанні на ЦОВВ нових функцій не аналізується можливість їх стабільного і якісного виконання, не визначаються кроки, що повинні бути здійснені для виконання цієї функції.

Чітко не визначені дії у випадку, якщо ЦОВВ не здатен виконувати нову функцію.
При отриманні доручень, зміст яких є нечітким або незрозумілим, не вживаються заходи для уточнення вимог та очікувань органів державної влади, що видали ці доручення.

7.2.3 Зв'язок із замовниками

ЦОВВ повинен гарантувати, що вся інформація про його діяльність і послуги, яка передається споживачам, є оперативною і достовірною. Обсяг такої інформації, доступної споживачам, повинен включати, принаймні, інформацію про всі послуги, що надаються ЦОВВ, порядок їх надання/отримання та зобов'язання щодо їх якості. Відповідна діяльність повинна поширюватися на усі категорії споживачів.

Це повинно стосуватися як інформації, яка доводиться до споживачів, так і інформації, що надається у відповідь на запити споживачів.

При передачі інформації з ініціативи ЦОВВ повинно бути визначено:

- обсяг інформації, що передається споживачам;
- канали поширення інформації;
- цільова аудиторія, до якої доводиться інформація;
- періодичність передачі/оновлення інформації (якщо інформація може потрапляти споживачам неактуальною – порядок її вилучення або відповідного позначення);
- відповідальність за підготовку та передачу інформації (повинно бути забезпечено, щоб співробітники, які готують/перевіряють інформацію були компетентними).

З ініціативи ЦОВВ інформація може передаватися споживачам через різні канали, зокрема:

- веб-сайти;
- засоби масової інформації;
- поширення прес-релізів, звітів тощо.

При передачі інформації споживачам за їх запитом (зверненнями, дорученнями тощо) повинна бути визначена схема підготовки та надання відповідей на них. Така схема повинна забезпечувати надання відповіді компетентним співробітником у встановлений термін. Це схема повинна передбачати обробку запитів, що надійшли через різні канали (поштою, телефоном, електронною поштою, під час особистих прийомів тощо).

Приклади реалізації

Наприклад, якщо ЦОВВ надає послуги з видачі ліцензій для певних категорій організацій, може існувати дві групи споживачів для цієї послуги:

- організації, що отримують ліцензії;
- суспільство, інтереси якого ЦОВВ захищає через видачу ліцензій.

До обох груп споживачів інформація про відповідні послуги може доводитися через:

- веб-сайт ЦОВВ та інші веб-сайти, пов'язані з напрямком діяльності ЦОВВ;
- публікацію інформації в спеціалізованих ЗМІ.
- електронні розсилки, на які можуть підписуватися зацікавлені організації;
- розміщення на інформаційних стендах в територіальних підрозділах ЦОВВ та інших підпорядкованих організаціях;
- надання консультацій за телефоном (контактний телефон повинен бути оприлюднений через різні канали);
- надання повного пакету інформації в паперовому або електронному вигляді за запитом зацікавленої організації.

Для організацій, що зацікавлені в отриманні ліцензій, ця інформація повинна включати:

- опис видів діяльності, яка потребує отримання ліцензій;
- критерії видачі/невидачі ліцензій, можливі причини їх невидачі;
- процедуру отримання ліцензії, вимоги до комплексу документів для її отримання;

- зобов'язання ЦОВВ щодо якості послуги (терміни розгляду, аргументація відмови тощо);
- умови використання ліцензії, нагляду за її використанням, можливість її відкликання, схема продовження тощо.

Додатково, для організацій, які звернулися за отриманням ліцензій, доцільно, щоб ЦОВВ забезпечував можливість оперативного отримання інформації про:

- хід розгляду звернення, поточний стан його розгляду;
- проблеми, що виникли при розгляді (наприклад, потреба подати додаткову інформацію);
- причини відмови у видачі ліцензії.

Для суспільства ЦОВВ може доводити таку інформацію (при цьому узгодивши свою політику щодо розкриття інформації з інтересами організацій, що отримали ліцензії, щодо захисту їх конфіденційної інформації):

- опис видів діяльності, яка потребує отримання ліцензій;
- критерії видачі/невидачі ліцензій, можливі причини їх невидачі;
- інформація про організації, що подали заявки на отримання ліцензій;
- інформація про організації, що отримали ліцензії та ліцензійні умови;
- заходи, що можуть вживатися при порушенні організацією умов ліцензії.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Схема інформування споживачів не включає поширення інформації про послуги, які вони можуть отримати від ЦОВВ, порядок їх отримання, зобов'язання ЦОВВ щодо їхньої якості.

7.3 Проектування та розроблення

7.3.1 Планування, проектування та розроблення

ЦОВВ може розробляти та впроваджувати нові послуги при покладанні на нього нових функцій або згідно з рішенням керівництва ЦОВВ, в межах існуючих повноважень. Повинен бути складений план робіт, починаючи з прийняття рішення щодо впровадження нової послуги до моменту, коли ЦОВВ може стабільно надавати нову послугу, гарантуючи її якість. Цей план може включати такі кроки:

- проведення заходів для вивчення очікувань споживачів щодо якості нової послуги;
- консультації з громадськістю щодо запровадження нової послуги;
- визначення вимог до якості послуги (наприклад, у вигляді стандарту якості послуги), їх обговорення та затвердження;
- розроблення процесу надання послуги, його обговорення та затвердження;
- розроблення інструкцій з надання послуги, їх перевірка та затвердження;
- внесення змін до посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, інших документів системи управління ЦОВВ;
- навчання персоналу, необхідне для якісного надання нової послуги;
- проведення заходів з інформування споживачів про нову послугу та можливості щодо її отримання;
- пілотне впровадження нової послуги та аналіз його результатів.

Для кожного заходу плану повинні бути визначені термін виконання та відповідальність за виконання. Якщо заходи плану виконуються різними структурними підрозділами або міжфункціональними групами, повинен забезпечуватися чіткий розподіл повноважень, а також повинен бути визначений інформаційний обмін між ними.

Для кожної нової послуги, що розробляється та впроваджується ЦОВВ, може або розроблятися окремий план, або уточнюватися загальний типовий план впровадження.

Протягом розроблення та впровадження нової послуги хід виконання плану повинен регулярно аналізуватися, за потреби, план повинен переглядатися.

Приклади реалізації

Прикладами планів заходів щодо запровадження нової послуги (а відповідно – і прикладами нових послуг) можуть бути:

- план підготовки до видачі нового виду ліцензій або дозволів;
- план запровадження нового каналу для подачі звернень (наприклад, через сайт, гарячі телефонні лінії тощо);
- план підготовки до проведення нових видів перевірок або інспекцій тощо.

Наприклад, якщо ЦОВВ запроваджує схему розгляду звернень, що надійшли через сайт, відповідний план може включати такі заходи:

- розробка процедури відстеження таких звернень, їх розгляду, запиту додаткової інформації у заявника і надання йому відповіді; розробку відповідного розділу на сайті;
- написання тексту на сайт, що пояснює схему подання та розгляду звернень (включаючи вимоги до оформлення звернень);
- створення бази даних для накопичення інформації за зверненнями, що були надані через сайт;
- перегляд посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи, залучені до надання послуги;
- пробний запуск системи (внутрішнє тестування);
- пілотний запуск системи (зовнішнє тестування);
- поширення інформації про можливість подання звернень через сайт (інформація на інших сайтах, у ЗМІ, у територіальних підрозділах тощо).

7.3.2 Вхідні дані проектування та розроблення

На початку розроблення нової послуги, ЦОВВ повинен визначити, задокументувати та затвердити вимоги до неї. Ці вимоги можуть формуватися з таких джерел:

- вимоги законодавчих і нормативних актів;
- результати вивчення потреб і очікувань споживачів послуги;
- ідеї та пропозиції спеціалістів ЦОВВ.

Вимоги, наприклад, можуть включати:

- вимоги до терміну надання послуги;
- вимоги до інформації/документації, за результатами послуги;
- вимоги до доступності послуги, можливості звернення для її отримання;
- вимоги до результативності послуги.

Наскільки це можливо, визначені вимоги повинні відбивати усі аспекти послуги, важливі для споживачів, співпадати з їх уявленням про якість послуги.

Приклади реалізації

Наприклад, при впровадженні нової послуги, щодо подання звернень через сайт, вхідні дані можуть включати:

- вимоги щодо терміну розгляду звернення;
- вимоги щодо терміну підтвердження для заявника того, що звернення отримане та прийняте в роботу;
- необхідність надання заявником особистої інформації про себе (включаючи

контактну інформацію);

- область застосування послуг: які саме звернення можуть подаватися через цю систему;
- вимоги до оформлення та змісту звернень: критерії, за якими звернення може бути не прийняте до розгляду;
- вимоги до того, в який термін і в якій формі звернення повинно доводитися до підрозділу-виконавця.

7.3.3 Вихідні дані проектування та розроблення

У підсумку розроблення нової послуги, ЦОВВ повинен розробити та затвердити комплект документів, необхідних для її стабільного надання з визначеним рівнем якості. Цей набір документів може бути постійним для усіх послуг ЦОВВ або визначатися індивідуально на етапі планування для кожної нової послуги. Він може включати, наприклад, такі документи:

- стандарт якості послуги;
- процес надання послуги;
- інструкції для персоналу з надання послуги;
- документи, що регламентують порядок інформування споживачів про стандарт якості послуги та порядок її надання/отримання;
- кваліфікаційні вимоги до персоналу, залученого до надання нової послуги, навчальні програми для його підготовки;
- критерії відбору сторонніх організацій, які залучаються до надання нової послуги.

Набір вихідних даних (документів) повинен бути достатнім щоб перевірити дотримання усіх вимог до нової послуги, визначених на початку розроблення. Ці документи повинні містити критерії відповідності/невідповідності послуги, схему перевірки відповідності, дії при виявленні невідповідних послуг.

Приклади реалізації

Наприклад, при впровадженні нової послуги, щодо подання звернень через сайт, вихідні дані можуть включати:

- інструкцію з роботи з такими зверненнями (в межах загального процесу розгляду звернень громадян);
- інструкцію для відвідувачів сайту щодо подачі звернень;
- набір критеріїв, за якими звернення може бути не прийняте до розгляду;
- актуалізовані посадові інструкції та положення про структурні підрозділи.

7.3.4 Аналізування проекту та розроблення

На певних етапах згідно з планом розроблення та впровадження нової послуги повинне проводитися аналізування ходу робіт. Аналізування може відбуватися у вигляді:

- розгляду ходу робіт на апаратній нараді чи одному з інших планових заходів керівництва ЦОВВ;
- розгляду ходу робіт на цільовому засіданні робочої групи.

У такому аналізуванні повинні брати участь не тільки безпосередні учасники розроблення нової послуги, але представники усіх зацікавлених структурних підрозділів. Під час аналізування розглядається хід роботи за проектом, виконання плану робіт, визначаються можливі проблеми. Рішення, прийняті за підсумками аналізування, повинні реєструватися; зокрема, це можуть бути рішення щодо коригування плану робіт.

Приклади реалізації

Наприклад, при впровадженні нової послуги, щодо подання звернень через сайт, можуть проводитися щотижневі збори проектної групи. До складу цієї групи можуть входити представники підрозділу по роботі зі зверненнями громадян, підрозділу з інформаційних технологій, організаційного підрозділу, а також кількох підрозділів, до області відповідальності яких належить більша частка звернень.

7.3.5 Перевірка проекту та розроблення

На певних етапах відповідно до плану розроблення та впровадження нової послуги повинна проводитися перевірка результатів робіт. На відміну від аналізування, під час перевірки не тільки розглядається хід роботи, але й порівнюються отримані результати (наприклад, проекти розроблених документів, результати консультацій з громадськістю тощо) з визначеними вимогами до нової послуги (див.7.3.2). Якщо під час перевірки виявлено, що результати проектування не відповідають визначеним вимогам, приймається рішення щодо подальших дій, наприклад:

- доопрацювання результатів певних етапів розроблення нової послуги;
- повторне виконання певних етапів розроблення нової послуги з метою отримання кращих результатів;
- перегляд визначених вимог до нової послуги, їх пом'якшення;
- відмова від подальшого розроблення нової послуги (можливе, якщо рішення про її розроблення було ініційоване самим керівництвом ЦОВВ);
- звернення до вищих органів державної влади щодо надання ЦОВВ необхідних повноважень та ресурсів для можливості стабільного надання нової послуги згідно з визначеними вимогами.

Рішення, прийняті за підсумками перевірки, повинні реєструватися; зокрема, це можуть бути рішення щодо коригування плану робіт.

Приклади реалізації

Наприклад, при впровадженні нової послуги, щодо подання звернень через сайт, можуть виконуватися такі дії з аналізування:

- розгляд проекту інструкції щодо роботи з такими зверненнями на апаратній нараді (у випадку схвалення інструкції – прийняття рішення про розробку розділу сайту);
- розгляд проекту інструкції для відвідувачів сайту щодо подачі звернень проектною групою;
- розгляд розробленого розділу сайту проектною групою.

7.3.6 Затвердження проекту та розроблення

На певних етапах згідно з планом розроблення та впровадження нової послуги (найчастіше – на етапі завершення робіт) повинне проводитися затвердження результатів робіт. У цьому контексті затвердження нової послуги означає підтвердження того, що згідно з розробленими документами дійсно можна стабільно надавати послугу, що відповідатиме визначеним вимогам (див.7.3.2). Це може підтверджуватися, зокрема, шляхом:

- реалізації пілотного (пробного) проекту і перевірки відповідності його результатів визначеним вимогам;
- проведення ділової гри з метою перевірки можливості досягнення визначених вимог;
- погодження результатів проектування зі споживачами.

Якщо неможливо провести затвердження нової послуги до початку її надання споживачам, таке затвердження повинне бути проведене на підставі даних про практичні результати її надання. Форма затвердження, яка застосовується при розробці конкретної

нової послуги, повинна бути відображена у плані з її розроблення.

Якщо результати затвердження є негативними, може бути прийняте рішення про додаткові дії з удосконалення нової послуги. Результати затвердження та прийняті рішення повинні реєструватися.

Приклади реалізації

Наприклад, при впровадженні нової послуги, щодо подання звернень через сайт, можуть виконуватися такі дії щодо затвердження:

- Внутрішнє тестування системи проводиться ще до того, як відповідний розділ сайту стане доступним для споживачів. На цьому етапі через систему запускається кілька „тестових” звернень, підготовлених керівництвом ЦОВВ (наприклад, на базі реальних звернень), у тому числі – таких, що не відповідають визначеним критеріям і повинні бути відхилені. Ці звернення проходять повний цикл розгляду, підготовки та надання відповіді. Після цього проводиться аналіз проблем, які виникли при розгляді звернень, зокрема – їх невідповідностей вхідним даним проекту. У випадку успішного проходження внутрішнього тестування приймається рішення про надання споживачам доступу до цього розділу сайту.
- Зовнішнє тестування системи проводиться протягом певного періоду (наприклад, двох місяців) після надання споживачам доступу до системи. Після цього проводиться аналіз результатів роботи системи, рівня виконання зобов’язань перед споживачами щодо якості послуги, проблем, які виникли при розгляді звернень. У випадку успішного проходження внутрішнього тестування приймається рішення про початок активних дій з просування нової послуги, її популяризації серед споживачів.

7.3.7 Управління змінами в проекті та розробці

Рішення щодо внесення змін до існуючої послуги (змін до вимог щодо її якості) може прийматися як керівництвом ЦОВВ в межах існуючих повноважень, так і згідно змін у нормативних актах, що регламентують діяльність ЦОВВ. Внесення змін до існуючої послуги може відбуватися за тією ж процедурою, що й розроблення нової послуги, або за спрощеною процедурою. Якщо в ЦОВВ прийняте рішення про можливість застосування спрощеної процедури, вона повинна бути визначена. При цьому повинно гарантуватися, що змінена послуга буде затверджена (див. 7.3.6) та що зміни в одному з компонентів послуги будуть узгоджені з іншими компонентами.

Приклади реалізації

Наприклад, для послуги, щодо подання звернень через сайт, можливі такі зміни:

- перегляд зобов’язань щодо терміну надання послуги (виходячи зі статистики реальних термінів надання послуг);
- перегляд вимог до оформлення та змісту звернення (виходячи з аналізу проблем, які виникають при розгляді звернень);
- впровадження для заявників можливості відстежувати проходження звернення та результати його розгляду на проміжних етапах.

Основні можливі невідповідності та зауваження (для розділу 7.3 в цілому):

Впровадження нової послуги (нової функції) ЦОВВ не усвідомлюється як проект і не реалізується системним чином.

При впровадженні нової функції, покладеної на ЦОВВ, не визначаються послуги, пов’язані з реалізацією цієї функції, та їх споживачі. Не проводиться дослідження очікувань споживачів щодо цих послуг. Не враховується думка споживачів при впровадженні нової функції.

Не розробляються плани впровадження нової функції. Якщо впровадження нової функції потребує залучення різних структурних підрозділів, не здійснюється системна координація їхньої роботи. Не аналізується системним чином хід запровадження нової функції.

Якщо проводиться аналізування ходу реалізації проекту щодо запровадження нової функції, до цього аналізу не залучаються усі зацікавлені структурні підрозділи (в першу чергу – підрозділи, які будуть залучені до виконання цієї функції).

Вхідні дані (вимоги) при впровадженні нової функції обмежуються посиланням на нормативний акт, згідно з яким впроваджується ця функція. Не визначаються і не уточнюються додаткові вимоги, виконання яких необхідне для якісного виконання нової функції.

Чітко не визначено комплект документів, які повинні розроблятися для забезпечення стабільного виконання нової функції (вихідні дані проектування). Цей комплект документів не включає документовані зобов'язання щодо якості послуг, які пов'язані з цією функцією (критерії їх прийняття/відхилення).

Не перевіряється та не підтверджується здатність ЦОВВ стабільно виконувати нову функцію (затвердження проекту). Не визначається термін, починаючи з якого ЦОВВ може взяти на себе зобов'язання з виконання цієї функції.

ЦОВВ не аналізує можливість прийняття вищих (понаднормативних) зобов'язань щодо якості послуг після її запровадження. Не реалізуються проекти з удосконалення існуючих послуг.

7.4 Закупівля

7.4.1 Процес закупівлі

Вимоги цього розділу стандарту поширюються на:

- закупівлю матеріальних цінностей (комп'ютерної техніки, витратних матеріалів тощо);
- закупівлю послуг (з навчання, виконання науково-дослідних робіт, обслуговування інфраструктури, проведення досліджень тощо);
- запити та отримання інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для кожної категорії закупівель повинно бути визначено, на підставі яких критеріїв оцінюються та вибираються постачальники та як оцінюється їх відповідність цим критеріям. Такі критерії можуть або визначатися для кожної індивідуальної закупівлі (наприклад – кваліфікаційні вимоги у тендерній документації) або бути постійними для тих видів закупівель, які виконуються регулярно. Дані про оцінку постачальників за визначеними критеріями повинні реєструватися і використовуватися при подальшому виборі постачальників. Зокрема, одним з цих критеріїв повинен бути попередній досвід взаємодії ЦОВВ з цим постачальником.

При запиті інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування уповноваженим співробітником ЦОВВ повинен затверджуватися перелік органів, до яких буде надісланий відповідний запит. При цьому повинна аналізуватися і враховуватися їхня здатність підготувати та надати необхідну інформацію у визначені терміни.

Приклади реалізації

Наприклад, при закупівлі послуг з проведення соціологічних досліджень ЦОВВ може використовувати такі критерії для оцінювання та вибору постачальників:

- наявність досвіду проведення соціологічних досліджень у сфері, що стосується діяльності ЦОВВ;
- наявність досвіду співпраці з іншими ЦОВВ;
- наявність досвіду співпраці з даним ЦОВВ;
- наявність команди досвідчених інтерв'юерів у населених пунктах, де

передбачається проведення досліджень;

- можливість надання результатів дослідження у формі, обраній ЦОВВ;
- терміни виконання роботи;
- вартість виконання роботи.

Якщо подібні послуги ЦОВВ закуповує регулярно, він може постійно вести моніторинг роботи провідних організацій, що проводять соціологічні дослідження, за визначеними критеріями. У цьому випадку, перед оголошенням тендеру, ЦОВВ може обрати кращих потенційних постачальників за цими критеріями і адресно запросити їх до участі у тендері. При закупівлі без проведення тендеру, ЦОВВ може надіслати запит для отримання пропозицій кільком кращим потенційним постачальникам.

Якщо відповідні послуги закуповуються рідко і постійний моніторинг постачальників не є ефективним, ЦОВВ може відобразити всі критерії оцінювання постачальників (а також вимоги для підтвердження відповідності цим критеріям) у кваліфікаційних вимогах та у технічному завданні на проведенні тендеру.

При запиті необхідної для роботи інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування, підпорядкованих підприємств тощо, ЦОВВ повинен виважено підходити до вибору організацій, у які буде надіслано запит. При цьому можуть враховуватися такі фактори:

Можливість отримати відповідну інформацію з відкритих джерел, у першу чергу – через органи державної статистики;

- Наявність відповідної інформації у цих організаціях або можливість її отримати;
- Терміни, необхідні організаціям для отримання, обробки та підготовки інформації;
- Аналіз потреби в інформації: разова чи регулярна; разовий запит чи доручення щодо регулярного надання інформації (у останньому випадку необхідно відстежувати, коли потреба у інформації зникне – щоб відмінити доручення).

Основні можливі невідповідності та зауваження:

При запиті інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування, підпорядкованих організацій тощо не завжди чітко визначається мета таких запитів та потреба у відповідній інформації. Не визначається точно, які саме органи можуть надати потрібну інформацію. Надсилаються запити щодо інформації, яка доступна через органи державної статистики, що призводить до виконання зайвої роботи органами, які надають інформацію.

7.4.2 Інформація стосовно закупівлі

Перед тим, як виконувати закупівлі (підписувати договір, оголошувати тендер або розсилати запити щодо інформації) уповноважені співробітники ЦОВВ повинні визначити, узгодити та задокументувати вимоги до продукції, послуги або інформації, що закуповуються. До формування цих вимог повинні бути залучені представники усіх зацікавлених структурних підрозділів. Крім вимог до самого предмету закупівлі, вони можуть включати кваліфікаційні вимоги до організації – учасника тендеру або контрактера, вимоги до кваліфікації персоналу – виконавців робіт тощо. Затверджені вимоги повинні бути чітко зазначені у тексті договору на закупівлю або у тендерних умовах.

Зокрема, при запиті інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування повинні бути чітко визначені вимоги до змісту та форми подання цієї інформації. Бажано при кожному запиті інформації затверджувати конкретну форму її подання та призначати співробітника (контактну особу), відповідального за допомогу у заповненні цих форм.

Приклади реалізації

Наприклад, при закупівлі послуг з проведення навчання ЦОВВ може визначити такі вимоги до них:

- Кваліфікації постачальника, наявності у нього ліцензій на проведення навчання;
- Наявність у постачальника системи управління якістю або її окремих елементів;
- Кваліфікація персоналу, що буде проводити навчання (включаючи досвід викладання та практичний досвід роботи за темою навчання);
- Забезпечення інфраструктури, необхідної для проведення навчання (приміщення, оргтехніка тощо);
- Відповідність навчальної програми певним вимогам, завчасне погодження навчальної програми з ЦОВВ;
- Відповідність комплекту роздаткових матеріалів певним вимогам, завчасне погодження комплекту з ЦОВВ.

При проведенні тендеру визначені вимоги повинні бути включені в технічне завдання. Якщо закупівля відбувається без тендеру, відповідні вимоги повинні бути відображені в договорі на закупівлі.

При запиті необхідної для роботи інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування, підпорядкованих підприємств, тощо, ЦОВВ повинен визначити вимоги до інформації, що буде надана. Ці вимоги можуть включати:

- Вимоги до форми представлення інформації;
- Вимоги до термінів подання інформації;
- Вимоги до джерел інформації (для забезпечення її надійності та достовірності);
- Вимоги до подання коментарів і роз'яснень до інформації.

Усі ці вимоги повинні бути чітко сформульовані в запиті на подання інформації.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не всі зацікавлені підрозділи залучаються до формування вимог до продукції чи послуг, що закуповуються.

Запити інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування, підпорядкованих організацій тощо формулюються нечітко та конкретно, допускають різні тлумачення, що не дає можливості узагальнювати інформацію, отриману з різних джерел та однозначно інтерпретувати її.

7.4.3 Перевірка закупленої продукції

Для усіх видів закупівель повинно бути визначено, як перевіряється відповідність отриманої продукції/послуги/інформації встановленим вимогам, а також дії, які виконуються при встановленні її невідповідності. Для закупівлі продукції та послуг це може передбачати, зокрема:

- перевірку супровідної документації;
- перевірку якості та кількості отриманої продукції або результатів отримання послуг;
- моніторинг ключових етапів процесу отримання послуги;
- перевірку кваліфікації персоналу, що надає послугу.

Для запиту та отримання інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування це повинно передбачати перевірку повноти, узгодженості та відповідності отриманої інформації запиту. Для будь-якого подібного запиту повинна бути визначена відповідальність за узагальнення та перевірку отриманої інформації, за потреби – її додатковий запит чи уточнення.

Приклади реалізації

Наприклад, при закупівлі послуг щодо виготовлення та поширення інформаційних матеріалів про діяльність ЦОВВ можуть виконуватися такі дії для перевірки відповідності отриманих послуг:

- Перевірка та затвердження оригінал-макету інформаційних матеріалів;
- Перевірка та затвердження зразка інформаційних матеріалів;
- Аналіз реєстру поширення інформаційних матеріалів;
- Вибіркова перевірка людей, що включені до реєстру поширення інформаційних матеріалів – перевірка того, що вони дійсно отримали ці матеріали.

При запиті необхідної для роботи інформації з інших органів державної влади та місцевого самоврядування, підпорядкованих підприємств, тощо, ЦОВВ може виконувати такі дії для перевірки відповідності отриманої інформації визначеним вимогам:

- Контроль термінів представлення інформації;
- Контроль повноти представленої інформації;
- Вибірковий контроль точності представленої інформації (через перехресний контроль з різних джерел);
- Вибірковий контроль точності представленої інформації (через перевірку достовірності джерел інформації в організації, яка її надала).

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Якщо ЦОВВ закуповує продукцію та послуги для територіальних підрозділів, підпорядкованих організацій тощо, чітко не визначено, як ЦОВВ отримує підтвердження того, що поставлена продукція та надані послуги є якісними.

При запиті інформації від інших організацій не проводиться перевірка повноти наданої інформації та її відповідності запиту.

7.5 Виробництво і надання послуг

7.5.1 Управління виробництвом та наданням послуг

ЦОВВ повинен управляти процесами надання послуг таким чином, щоб забезпечувати відповідність послуг встановленим вимогам. З метою досягнення цього для кожного виду послуг, що надається ЦОВВ, повинно бути визначено:

- критерії якості послуги, які описують її достатньо детально для того, щоб прийняти рішення про її відповідність або невідповідність (можливо також – критерії якості для проміжних етапів надання послуги, наприклад – для різних стадій розроблення проектів нормативних актів);
- задокументований порядок надання послуги (наприклад, у вигляді документованого процесу, інструкції тощо);
- процедури перевірки відповідності послуги встановленим вимогам (див. 8.2.4);
- кваліфікаційні вимоги до співробітників, залучених до надання послуги, вимоги до їх підготовки (якщо є потреба).

Приклади реалізації

Наприклад, для послуг, пов'язаних з нормотворчою діяльністю, відповідне управління процесами надання послуг може включати:

- Наявність документованого опису порядку виконання усіх кроків процесу нормотворчої діяльності (у вигляді єдиної методики процесів, сукупності окремих інструкцій підпроцесів тощо): від ініціювання розробки нормативного акту до його супроводу у Кабінеті Міністрів і у Верховній Раді (за потреби);
- Наявність задокументованих вимог до всіх проміжних етапів розробки проекту

нормативного акту (вимоги до концепції нормативного акту, до першої редакції проекту, до редакції, що виноситься на громадське обговорення, до комплексу документів, що передається до Кабінету Міністрів);

- Для усіх структурних підрозділів, які погоджують та візують проект нормативного акту – визначення дій з його аналізу та наявності критеріїв його прийняття/відхилення;
- Для усіх погоджень проекту нормативного акту (як внутрішніх, так і зовнішніх) – визначення дій у випадку відхилення проекту або наявності зауважень до нього;
- Визначення дій у випадку негативних відгуків на проект нормативного акту в рамках громадського обговорення.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Для різних категорій послуг не визначені критерії якості послуг, як для проміжних етапів надання, так і для кінцевої послуги.

Для достатньо складних послуг, які надаються за кілька етапів, чітко не визначені дії з управління процесом надання послуги за підсумками перевірки якості послуги на проміжних етапах (якщо на проміжному етапі виявлене відхилення – які рішення приймаються для забезпечення якості кінцевої послуги).

Співробітники ЦОВВ не усвідомлюють свою діяльність як надання послуг. Вони не знають критеріїв оцінювання відповідності якості послуг або не враховують ці вимоги при наданні послуг.

Для різних категорій послуг не розроблені документи, в яких описано порядок їх надання.

7.5.2 Затвердження процесів виробництва та надання послуг

Вимоги цього розділу стандарту поширюються на процеси надання таких послуг, якість яких не може бути повною мірою проконтрольована до їх надання споживачам. Для таких процесів повинно періодично проводитися їх затвердження – підтвердження їх спроможності стабільно забезпечувати належну якість послуг.

У ЦОВВ більшість процесів надання послуг пов'язані зі створенням документів (відповіді на доручення та звернення, розробка проектів нормативних актів, прийняття розпорядчих документів тощо). Якість документів – носіїв цих послуг може бути перевірена шляхом їх узгодження та візування, тому відповідні процеси не потребують обов'язкового затвердження.

Але для деяких послуг ЦОВВ (наприклад, проведення комунікативних заходів) їхня якість не може бути перевірена у повному обсязі до їх отримання споживачами. Для кожної з таких послуг повинні бути визначені методи затвердження процесу її надання. Прикладами таких методів є:

- попереднє підтвердження кваліфікації виконавців процесів (наприклад, перевірка кваліфікації доповідачів на комунікативних заходах);
- попереднє затвердження матеріалів, які застосовуються при виконанні процесу (наприклад, затвердження тез та презентаційних матеріалів, що будуть застосовуватися на комунікативних заходах);
- узгодження процесу надання послуги зі споживачами (наприклад, узгодження зі споживачами переліку доповідачів і тем доповідей на комунікативному заході).

Ці методи повинні бути достатніми, щоб з прийнятним рівнем надійності гарантувати відповідність послуги зобов'язанням, які ЦОВВ прийняв на себе і довів до відома споживачів.

Для кожного процесу надання послуг, що підлягає затвердженню повинні бути визначені:

- періодичність затвердження (можливо – перед кожним наданням послуги; наприклад – перед кожним комунікативним заходом);
- методи затвердження та схема прийняття рішень за підсумками затвердження (хто приймає рішення, за якими критеріями);
- форма реєстрації результатів затвердження (повинна містити достатньо доказів спроможності процесу);
- рішення, що приймаються, якщо процес не пройшов затвердження.

Приклади реалізації

Прикладом послуги ЦОВВ, відповідність якої не може бути перевірена до її надання споживачам, може бути розробка нормативних актів ЦОВВ (якщо ЦОВВ визначила свої зобов'язання щодо якості послуги не тільки в частині змісту нормативного акту, але і в частині його ефективності та результатів його впровадження). Зрозуміло, що у цьому випадку гарантувати досягнення очікуваних результатів на етапі розробки нормативного акту неможливо. Для того, щоб підтвердити те, що з достатньою ймовірністю якість послуги (ефективність нормативного акту) буде відповідною, ЦОВВ може застосовувати такі методи:

- Проведення глибокого аналізу всіх можливих впливів нормативного акту на споживачів, включаючи аналіз ризиків, пов'язаних з функціонуванням цього нормативного акту (по можливості – із залученням незалежних експертів);
- Погодження проекту нормативного акту з представниками споживачів, які повинні підтвердити, що прийняття нормативного акту приведе до очікуваних результатів;
- Відстеження результатів впровадження нормативного акту і його оперативне коригування (або відміна) якщо очікувані результати не досягнуті.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

У ЦОВВ не визначені послуги, якість яких не може бути перевірена до їх надання споживачам, і процеси, надання яких потребують затвердження.

Для послуг, процеси надання яких потребують затвердження, методи їх затвердження не визначені. Якщо методи формально визначені, вони можуть бути недостатніми для забезпечення якості кінцевих послуг (аналіз їх достатності та ефективності не проводиться).

У тих випадках, коли зобов'язання ЦОВВ щодо якості послуг включають відповідальність за результати впровадження своїх рішень (наприклад, за результати застосування нормативного акту), не визначено, хто і яким чином на етапі прийняття та оформлення рішення (наприклад – розробки проекту нормативного акту) оцінює можливість досягнення очікуваних результатів внаслідок його впровадження.

7.5.3 Ідентифікація та простежуваність

Для усіх послуг, що надаються ЦОВВ, повинна бути можливість швидко визначити, на якому етапі реалізації знаходиться послуга в даний момент. Наприклад, це може здійснюватися шляхом позначок у графіку реалізації послуги.

Зокрема, для послуг, які передбачають створення документу – носія послуги, на усіх стадіях його створення (вхідна інформація; остаточний чи неостаточний проект; проект на стадії візування; проект, повернений з візування; затверджений документ) необхідно забезпечити чітку ідентифікацію документу, яка дозволяла б легко визначити:

до якої саме одиниці послуги відноситься цей документ (наприклад, до виконання якого саме доручення, до відповіді на яке саме звернення тощо);

на якому з етапів створення цей документ знаходиться.

Крім того, за рішенням ЦОВВ повинна забезпечуватися можливість

простежуваності певних характеристик послуги або документу – об'єкта послуги, наприклад:

- ким документ розроблений або перевірений;
- на підставі якої інформації розроблено документ, тощо.

Ідентифікація та простежуваність документів можуть здійснюватися, наприклад, шляхом:

- їх окремого розміщення у визначених місцях;
- їх позначення „фішками”;
- позначення на титульній сторінці документа.

Повинні бути визначені способи ідентифікації та відповідальність за ідентифікацію стану послуги (зокрема, стану документів).

Приклади реалізації

Наприклад, для послуги, пов'язаної з виконанням доручень, система ідентифікації повинна забезпечити, щоб для кожного доручення швидко і просто міг бути визначений його поточний статус. Наприклад, це може бути один з таких статусів:

- Доручення ще не доведене до виконавця (з можливістю визначити у кого з керівників воно знаходиться на розгляді);
- Доручення опрацьовується виконавцем (з можливістю визначити виконавця);
- Зроблено запит інформації з зовнішніх джерел для підготовки відповіді на доручення (з можливістю визначити, у кого саме зроблений запит і яка інформація вже надійшла);
- Доручення знаходиться на візуванні та погодженні (з можливістю визначити, які саме візування воно вже пройшло і з яким результатом).

Можливим варіантом для забезпечення цього може бути створення електронної бази доручень, в яку вносять актуальні дані усі співробітники, які опрацьовують доручення (така база може бути частиною загальної системи електронного документообігу, в яку потрапляють усі доручення у відсканованому вигляді).

Для окремого документу – проекту відповіді на доручення (на робочому місці виконавця), система повинна забезпечувати можливість легко визначити статус проекту:

- Проект є неостаточним і буде доопрацьовуватися виконавцем;
- Проект доопрацьовано виконавцем і готовий до передачі на погодження;
- Проект передано на погодження і очікується результат;
- Проект повернено з погодження, він потребує доопрацювання;
- Проект затверджено.

Таке позначення статусу може досягатися шляхом:

- Розміщення документів з різними статусами у різних комп'ютерних папках;
- Розміщення документів з різними статусами у різних місцях (різних папках) на робочому місці виконавця;
- Ідентифікації документів різнокольоровими позначками в залежності від їх статусу.

Така система і позначення повинні бути спільними для всього персоналу ЦОВВ, щоб забезпечити можливість ідентифікації документу за відсутності виконавця.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Для різних категорій послуг відсутні механізми ідентифікації поточного стану послуг, які були б відомі усьому зацікавленому персоналу і використовувалися ним.

Для послуг, пов'язаних зі створенням документів (проектів нормативних актів, відповідей на доручення та звернення тощо), не на всіх етапах застосовується чітка ідентифікація стану проекту документу, зрозуміла іншим співробітникам ЦОВВ крім безпосереднього виконавця (розробника цих документів). Зокрема, на етапі розробки проекту документу може бути важко розрізнити недопрацьований проект, готовий проект на етапі розробки виконавцем, проект, переданий на узгодження тощо. Це особливо складно зробити за відсутності самого виконавця.

7.5.4 Власність замовника

Якщо ЦОВВ отримав інформацію, що є власністю споживачів, на умовах її конфіденційності, він повинен запровадити систему управління такою інформацією. Ця система повинна передбачати:

- відповідне позначення цієї інформації;
- зберігання, що забезпечує дотримання конфіденційності;
- використання інформації тільки у передбачених цілях;
- повернення інформації споживачу або її знищення після використання (якщо передбачено нормативними документами або домовленістю зі споживачем);
- інформування споживача про всі випадки порушення конфіденційності та узгодження з ним подальших заходів.

Приклади реалізації

Наприклад, для звернень споживачів, що містять особисту інформацію про заявників, можуть бути передбачені такі заходи:

- Чітке позначення в усіх місцях зберігання того, що дана інформація носить особистий характер;
- Зберігання звернень тільки в місцях з обмеженим доступом (сейфи тощо);
- Інструктування усього персоналу, що працює зі зверненнями, щодо режиму роботи з ними;
- Погодження із заявником передачі його звернення в інші організації; У випадку надсилання звернення до інших організацій, інформування їх керівників щодо режиму роботи зі зверненнями;
- Знищення звернень після завершення терміну зберігання;
- За бажанням заявника – повернення йому звернення після завершення його розгляду та надання відповіді;
- Створення системи розгляду скарг заявників на порушення конфіденційності викладеної інформації.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Чітко не визначений обсяг інформації, що є власністю споживачів і перебуває під управлінням ЦОВВ. Ця інформація не ідентифікована належним чином.

Персонал ЦОВВ, що має доступ до інформації, яка є власністю споживачів, не володіє інформацією про її статус і про правила поведінки з нею.

Порядок управління інформацією, що є власністю споживачів, не достатній для забезпечення її збереження та конфіденційності, які періодично порушуються.

Споживачі не інформуються про випадки порушення конфіденційності інформації, що є їх власністю.

При виявленні випадків порушення конфіденційності інформації, що є власністю споживачів (особливо – власністю окремих громадян і організацій) не вживаються заходи для мінімізації наслідків порушення конфіденційності, а також для запобігання повторенню таких випадків у майбутньому.

7.5.5 Збереження носіїв послуг та продукції

Вимоги цього розділу стандарту поширюються на зберігання:

- документів – носіїв послуг ЦОВВ (вхідна інформація; остаточний чи неостаточний проект; проект на стадії візування; проект, повернений з візування; затверджений документ),
- витратних матеріалів та інших матеріальних цінностей, що підлягають зберіганню.

Для кожного з документів – носіїв послуг ЦОВВ має бути чітко визначено місце його зберігання (як у паперовому, так і у електронному вигляді) на кожному етапі його створення – при передачі доручення виконавцю, розробленні проекту, візуванні, підготовці до передачі споживачу. Ця система повинна гарантувати, що потрібний документ можна буде легко знайти та ідентифікувати. Крім того, повинна бути визначена відповідальність за передачу таких документів між структурними підрозділами, та їх відправку споживачам (за потреби – контроль їх отримання споживачами).

Для кожного з видів витратних матеріалів та інших матеріальних цінностей, що підлягають зберіганню, повинно бути визначено:

- місце зберігання до передачі у використання та відповідальність за збереження;
- якщо існують обмеження щодо терміну використання – відповідальність за контроль дотримання терміну, схема дій при порушенні терміну, схема ротації (матеріали, які першими були отримані, повинні першими передаватися у використання);
- якщо існують обмеження щодо умов зберігання – встановлені вимоги до умов зберігання, відповідальність за контроль цих вимог і схема контролю, схема дій при порушенні вимог.

Приклади реалізації

Наприклад, в межах процесу розгляду звернень громадян повинні бути визначені місця зберігання і забезпечена можливість швидкого знаходження відповідних документів. Зокрема, повинні бути визначені:

- На етапі доведення звернення до виконавця: місце зберігання листів-звернень в усіх підрозділах/кабінетах, в яких відбувається його розписування на виконавців (до того і після того, як відповідним керівником визначено його виконавця);
- На етапі розгляду звернення виконавцем і підготовки проекту відповіді: місце зберігання листа-звернення і проекту відповіді на нього (на різних етапах, від першого ескізу до остаточного проекту, готового до передачі на погодження);
- На етапі погодження проекту відповіді на звернення: місце зберігання листа-звернення і проекту відповіді на нього в усіх підрозділах/кабінетах, в яких відбувається його погодження та візування (до і після візування)
- На етапі оформлення листа і його пересилання заявнику: місце зберігання листа-звернення і відповіді на нього.

Усе це може стосуватися як паперових так і електронних примірників документів. Визначене місце зберігання повинно означати конкретну папку, полицю, комп'ютерний файл тощо – воно повинно бути достатньо конкретним, щоб гарантувати можливість швидко знайти потрібний документ.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Для документів, пов'язаних з наданням різних послуг, чітко не визначені місця їх зберігання, які були б відомі усьому зацікавленому персоналу. Найчастіше це зустрічається на етапі розробки проекту вихідного документу: поки він не переданий на погодження, ніхто, крім безпосереднього виконавця, не знає місця його зберігання. Це може призвести до втрати напрацювань проекту документу або значних витрат ресурсів на його пошук (наприклад, за відсутності виконавця).

Навіть якщо гарантовано збереження паперових примірників документів, чітко не визначено місце збереження їх електронних версій. Це може призвести до додаткових витрат ресурсів при потребі повторного використання цих документів, їх змін тощо.

Не визначені місця зберігання витратних матеріалів та інших матеріальних цінностей ЦОВВ, вимоги до умов зберігання та схема ротації.

7.6 Управління засобами моніторингу та вимірювальної техніки

Вимоги цього розділу стандарту можуть поширюватися на засоби вимірювальної техніки, що застосовуються для підтримання належного стану інфраструктури та робочого середовища (наприклад, термометри та гігрометри в архівних приміщеннях, манометри в котельні).

Приклади реалізації

Наприклад, для манометрів, що застосовуються в котельній, може бути запроваджена система їх періодичної перевірки уповноваженими органами з метою підтвердження правильності та точності вимірювань. Іншим варіантом є заміна манометрів і закупівля нових після завершення терміну перевірки попередніх.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не визначена загальна сукупність засобів моніторингу та вимірювальної техніки, що застосовуються в ЦОВВ. Не ведеться таке управління ними, щоб забезпечити достовірність вимірювань.

Не визначені місця зберігання засобів моніторингу і вимірювальної техніки та вимоги до її зберігання.

8 ВИМІРЮВАННЯ, АНАЛІЗУВАННЯ ТА ПОЛІПШЕННЯ

8.1 Загальні положення

Керівництво ЦОВВ повинно регулярно отримувати інформацію, на підставі якої воно зможе робити висновки про відповідність послуг ЦОВВ встановленим вимогам, відповідність та результативність діяльності ЦОВВ, необхідність поліпшення. Подібна інформація повинна забезпечувати можливість оцінювання усіх послуг та усіх процесів ЦОВВ. Отримана інформація повинна аналізуватися керівниками ЦОВВ різних рівнів, на її основі повинні прийматися рішення щодо необхідності дій з удосконалення. У деяких випадках для аналізу та прийняття рішень можуть застосовуватися спеціальні методи, такі, як методи колективного прийняття рішень (наприклад, мозковий штурм, діаграма Ісікави) або статистичні методи (наприклад, гістограма, контрольні карти).

Повинен бути визначений обсяг отримуваної інформації та періодичність її надання, рівень, періодичність і методи аналізу, схема прийняття та контролю виконання рішень з удосконалення.

Приклади реалізації

Наприклад, для процесу „Координація діяльності територіальних підрозділів ЦОВВ” може застосовуватися така загальна схема управління цим процесом:

- Щорічне вимірювання задоволеності територіальних підрозділів взаємодією з центральним апаратом ЦОВВ;
- Регулярне збирання та узагальнення даних за показниками моніторингу цього процесу;
- Відстеження того, наскільки центральний апарат ЦОВВ виконує прийняті на себе зобов'язання перед територіальними підрозділами; реєстрація та аналіз усіх випадків невиконання цих зобов'язань (наприклад, несвочасне заповнення кадрових вакансій, затримки у перерахуванні бюджетних коштів порушення графіків надання методичної допомоги тощо);
- Щоквартальний аналіз зібраної інформації на розширених апаратних нарадах;
- Щорічний поглиблений аналіз зібраної інформації на нарадах за участю керівників територіальних підрозділів;
- Визначення проблем і їх причин, а також - можливостей для удосконалення процесу на щоквартальних і щорічних нарадах, розробка відповідних заходів з удосконалення, їх реалізація та контроль виконання.

8.2 Моніторинг та вимірювання

8.2.1 Задоволеності замовника

ЦОВВ повинен відстежувати рівень задоволеності споживачів якістю послуг, які вони отримують. Для забезпечення можливості аналізування системи з боку керівництва, протягом річного циклу подібні дослідження повинні проводитися для усіх видів послуг і усіх категорій споживачів. Вимірювання задоволеності можуть відбуватися, наприклад, шляхом:

- прямого анкетування або опитування споживачів (як власними силами, так і з залученням сторонніх організацій);
- розміщення анкет на веб-сайті ЦОВВ;
- розміщення анкет у засобах масової інформації;
- розгляду на колегії та/або громадській колегії ЦОВВ;
- проведення консультацій з громадськістю.

Такі дослідження можуть проводитися як згідно з окремим планом (або в межах плану з вивчення очікувань споживачів – див.7.2.1), так і після кожного надання відповідної послуги (наприклад, анкетування учасників заходу відразу після його проведення).

Особливу увагу слід звертати на репрезентативність отриманих даних. Дані про рівень задоволеності споживачів повинні реєструватися, узагальнюватися, аналізуватися і використовуватися для удосконалення.

Приклади реалізації

Наприклад, для послуг, пов'язаних з наданням ліцензій, можуть застосовуватися такі методи для вимірювання задоволеності споживачів (організацій, які отримують ліцензії):

- Проведення інтерв'ю з уповноваженим представником споживача одразу після завершення ліцензування (можливо, вибіркоче – наприклад, кожен десятий споживач). Метою інтерв'ю є визначення задоволеності споживача конкретним випадком надання послуги, виявлення проблем, які виникли при цьому. Безумовно, при такому інтерв'ю немає сенсу питати, чи задоволений споживач результатами ліцензування (позитивне або негативне рішення щодо видачі ліцензії). Але при цьому може оцінюватися задоволеність прозорістю процедури, кваліфікацією персоналу, оперативністю роботи тощо. Результати таких інтерв'ю повинні протоколюватися, узагальнюватися (наприклад - щоквартально) і використовуватися для розробки

заходів з удосконалення.

- Проведення щорічного анкетування всіх організацій, які діють в галузі, що підлягає ліцензуванню (або їх репрезентативної вибірки). При такому анкетуванні можна більшою мірою зосередитися не стільки на конкретних проблемах, які виникають у процесі ліцензування, а на сприйнятті цього процесу в цілому: наскільки визначені його цілі, наскільки ефективними та зрозумілими є критерії ліцензування, наскільки зручними є ліцензійні умови тощо.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не вимірюється задоволеність різних категорій споживачів якістю послуг, які вони отримують від ЦОВВ.

Вимірювання задоволеності споживачів стосується тільки діяльності ЦОВВ в цілому і не пов'язано зі структурою послуг, що надаються споживачам, та із зобов'язаннями ЦОВВ щодо якості цих послуг.

Вимірювання задоволеності споживачів орієнтоване на перевірку рівня виконання нормативних вимог до якості послуг і не дає інформації щодо сприйняття споживачами самих цих послуг.

Вимірювання задоволеності споживачів ґрунтується на нерепрезентативній вибірці та не може бути основою для прийняття рішень щодо удосконалення діяльності ЦОВВ.

Результати вимірювання задоволеності споживачів не розглядаються керівництвом ЦОВВ і не використовуються при прийнятті рішень щодо удосконалення діяльності.

8.2.2 Внутрішній аудит

Даний розділ стандарту не потребує окремих інтерпретацій для ЦОВВ і повинен виконуватися на загальних підставах.

Приклади реалізації

Важливим фактором, що впливає на ефективність системи внутрішніх аудитів є визначення їх мети. За можливості, мета аудитів не повинна обмежуватися перевіркою відповідності системи управління вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001-2009, а повинна бути значно ширшою. Аудити можуть розглядатися як незалежний інструмент забезпечення керівництва ЦОВВ потрібною для нього інформацією про функціонування процесів системи управління, в першу чергу – про можливість їх удосконалення.

Наприклад, при проведенні внутрішнього аудиту у структурному підрозділі (або в процесі) ЦОВВ до числа завдань аудиту можуть належати такі:

- Виявлення можливостей для удосконалення;
- Виявлення гарної практики, що перевищує вимоги до роботи, викладені в методиках процесу;
- Оцінка наявності потенціалу для реалізації планів або окремих проєктів з удосконалення;
- Оцінка рівня впровадження удосконалень, реалізованих за останній час;
- Виявлення причин конкретних проблем, невідповідностей тощо.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Не проводяться внутрішні аудити системи управління якістю в ЦОВВ.

Кваліфікація внутрішніх аудиторів недостатня для ефективного проведення аудитів; вони не проходили належного навчання та/або не мають потрібних практичних навичок. Не визначається потреба у подальшій підготовці внутрішніх аудиторів (з урахуванням плінності кадрів).

Внутрішні аудити є формальними. Питання, які вивчаються під час внутрішніх аудитів, не пов'язані з проблемами ЦОВВ та пріоритетами його діяльності. Результати внутрішніх аудитів не містять інформації, важливої для керівництва ЦОВВ.

Результати внутрішніх аудитів не розглядаються керівництвом ЦОВВ і не використовуються як вхідна інформація для процесів поліпшення в масштабах ЦОВВ (використовуються тільки в масштабах структурних підрозділів, де проводилися аудити).

8.2.3 Моніторинг та вимірювання процесів

Для кожного з процесів повинен бути визначений набір показників, за якими оцінюється цей процес. Сукупність цих показників повинна бути достатньою, щоб оцінити відповідність процесу політиці та завданням ЦОВВ, вимогам вищого керівництва та критеріям якості послуг. Необхідно забезпечити однакове трактування цих показників усім зацікавленим персоналом, включаючи вище керівництво ЦОВВ.

Набір показників повинен щорічно переглядатися з урахуванням змін в політиці та цілях ЦОВВ. Ці показники є основою для встановлення цілей за процесом (див. 5.4.1).

Для кожного з показників повинні бути визначені:

періодичність його вимірювання;

відповідальність за вимірювання;

спосіб вимірювання;

форма реєстрації результатів вимірювання;

рівень та періодичність аналізування результатів вимірювання (включаючи аналізування тенденцій змін показника та досягнення встановлених цілей).

Приклади реалізації

Наприклад, для процесу виконання доручень показниками моніторингу можуть бути:

- Частка доручень, виконаних з порушенням терміну;
- Частка доручень, виконаних з перенесенням терміну;
- Частка повторних доручень;
- Середня кількість повернень проекту відповіді на доручення з візування для доопрацювання виконавцю;
- Рівень задоволеності споживачів якістю виконання доручень.

Усі ці показники можуть щомісячно включатися у загальний звіт, який складається організаційним управлінням і розглядається на розширеній апаратній нараді. Вимірювання показників може проводитися в сегментації за структурними підрозділами – виконавцями доручень, а також – за організацією, яка надала доручення.

Основні можливості невідповідності та зауваження:

Для процесів не визначено процедури їх моніторингу, не збираються дані щодо їх результативності.

Сукупність показників, за якими здійснюється моніторинг процесів, є вузькою і не дозволяє оцінити усі аспекти функціонування процесу. Сукупність показників орієнтована тільки на оцінювання термінів виконання роботи і не враховує якість її виконання.

У реальності, в ЦОВВ збирається і використовується значно більше інформації про функціонування процесів, ніж це визначено в документації СУЯ.

Для процесів, які виконуються в різних структурних підрозділах, вимірювання показників їх результативності проводиться тільки для окремих підрозділів; не відбувається узагальнення результатів вимірювання для процесу в цілому.

Періодичність вимірювання показників за процесами є недостатньою і не дозволяє здійснювати оперативне коригування процесів при виникненні проблем.

8.2.4 Моніторинг та вимірювання якості послуг

Для кожної послуги, що надається ЦОВВ, повинні бути визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості (див. 7.3.3). Ці перевірки

повинні охоплювати усі характеристики якості послуги. Для кожної характеристики якості кожної з послуг повинно бути визначено:

- схема перевірки – суцільна або вибіркова (з визначеними параметрами вибірки);
- відповідальність за проведення перевірки;
- форма реєстрації результатів перевірки;
- дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність послуги.

Формами перевірки можуть бути, наприклад:

- контроль дотримання термінів;
- перевірка та візування проектів вихідних документів.

При використанні візування та узгодження проектів вихідних документів як форми перевірки повинно бути чітко визначено, що саме перевіряється при візуванні, відповідність яким вимогам підтверджується кожною з віз.

Приклади реалізації

Наприклад, для послуги з розгляду звернень громадян показники якості послуги та схема їх моніторингу можуть бути такими:

- Терміни надання відповіді (перевіряється відділом контролю, реєструється в електронній базі звернень);
- Терміни повідомлення про те, що повідомлення не може бути прийняте до розгляду за змістом (перевіряється відділом контролю, реєструється в електронній базі звернень);
- Терміни запиту у заявника додаткової інформації, необхідної для надання відповіді на звернення (перевіряється відділом контролю, реєструється в електронній базі звернень);
- Однозначність і повнота відповіді, наявність у ній чітких відповідей на всі запитання, підняті у зверненні (перевіряється керівником структурного підрозділу при візуванні відповіді, реєструється шляхом накладання візи);
- Правова обґрунтованість відповіді, наявність цитат з нормативних актів, на підставі яких була надана відповідь (перевіряється юридичним управлінням при візуванні відповіді, реєструється шляхом накладання візи).

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Для різних послуг, що надаються ЦОВВ, не визначені критерії їх якості (критерії їх прийняття/відхилення).

Хоча критерії якості послуги і визначені, вони не відомі персоналу, що надає ці послуги.

Визначені критерії якості послуг не є чіткими і допускають різні трактування.

Визначені критерії якості послуг є неповними, вони не охоплюють усі характеристики послуги, важливі для споживачів (найчастіше вони стосуються тільки термінів виконання певних робіт).

Не визначено, хто саме і яким чином повинен перевіряти відповідність послуги прийнятим критеріям якості. Перевірки послуг в реальному житті не пов'язані з критеріями їх якості, визначеними в документах СУЯ.

Не визначено, в яких саме записах реєструються результати перевірки якості послуги.

При перевірці якості вихідних документів шляхом візування не визначено, якими саме критеріями керується кожен з керівників, які візують документи. Також не розподілені області відповідальності між різними керівниками, що візують документ. Як наслідок - немає гарантії, що повністю завізований документ дійсно було перевірено на відповідність усім критеріям якості.

У тих випадках, коли зобов'язання ЦОВВ щодо якості послуг включають відповідальність за результати впровадження своїх рішень (наприклад, за результати застосування нормативного акту), не визначена схема оцінювання цих результатів і відповідальність за нього.

8.3 Управління невідповідною послугою

Для кожної послуги, що надається ЦОВВ, повинні бути визначені можливі варіанти її невідповідностей визначеними характеристиками якості (див. 7.3.3) та дії з управління такою послугою при виявленні невідповідності. Невідповідність може бути виявлена, наприклад, шляхом:

- перевірки якості продукції;
- аналізування скарг споживачів;
- аналізування повторних звернень, доручень тощо;
- перевірки діяльності ЦОВВ уповноваженими органами.

Залежно від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення, законодавчих вимог, може бути прийняте одне з наступних рішень:

- доопрацювання невідповідної послуги з метою її приведення у відповідність зі встановленими вимогами (наприклад, доопрацювання відповіді на доручення);
- повторне надання послуги (наприклад розроблення принципово нової відповіді на доручення);
- прийняття невідповідної послуги без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, продовження терміну надання відповіді на доручення);
- відмова від надання послуги (наприклад, зняття з контролю доручення).

Повинно бути чітко визначено, хто з керівництва ЦОВВ уповноважений приймати рішення щодо тієї чи іншої невідповідної послуги. Усі випадки виявлення невідповідних послуг та прийняті щодо них рішення повинні реєструватися.

Якщо невідповідна послуга була виявлена до того, як вона була надана споживачу, повинні бути вжиті заходи, щоб запобігти її ненавмисній передачі споживачу. Якщо невідповідна послуга була виявлена після того, як вона була надана споживачу, необхідно проінформувати про це споживача та узгодити з ним подальші дії.

Приклади реалізації

Наприклад, якщо проект нормативного акту, розробленого ЦОВВ, було відхилено при розгляді в Кабінеті Міністрів (визнано невідповідним), можуть бути прийняті такі рішення щодо управління цією невідповідною послугою:

- Доопрацювання проекту нормативного акту з урахуванням висловлених зауважень;
- Повторна розробка проекту нормативного акту „з нуля” (можливо – зі зміною статусу нормативного акту і переглядом його цілей);
- Вжиття заходів для того, щоб проект нормативного акту було прийнято у існуючому вигляді (підготовка додаткової аргументації для Кабінету Міністрів);
- Відмова від подальшої роботи з проектом нормативного акту.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Персонал ЦОВВ не володіє інформацією про можливі невідповідності послуг в межах його відповідальності. Виявлені в ЦОВВ невідповідні послуги не реєструються.

Якщо невідповідність послуги виявлена після її надання споживачам, споживачі про це не інформуються і з ними не погоджуються подальші дії щодо цієї послуги.

Інформація про невідповідні послуги не узагальнюється і не передається керівництву ЦОВВ для аналізування і для прийняття рішень щодо коригувальних дій.

Деякі поширені невідповідності послуг (наприклад – перенесення термінів виконання доручень) взагалі сприймаються персоналом ЦОВВ не як невідповідності, а як нормальна складова процесу. Відповідно, не вживаються заходи для зменшення їх рівня.

8.4 Аналізування даних

Керівництво ЦОВВ повинно регулярно аналізувати дані про діяльність ЦОВВ, вимоги та очікування споживачів, що надходять з різних джерел, з метою визначення можливостей для удосконалення діяльності ЦОВВ. Таке аналізування повинно охоплювати, принаймні, дані:

- про очікування споживачів і рівень їх задоволеності (включаючи нормативні вимоги до діяльності ЦОВВ);
- про результати аудитів системи управління ЦОВВ;
- про результати моніторингу процесів ЦОВВ;
- про результати моніторингу якості послуг, що надаються ЦОВВ, та невідповідні послуги.

При аналізуванні кількісних показників повинні розглядатися тенденції їх змін; при аналізуванні показників, за якими були встановлені цілі, повинно розглядатися досягнення цих цілей.

Аналізування даних може відбуватися у формі:

- їх індивідуального розгляду відповідальним керівником ЦОВВ;
- їх розгляду на нарадах керівництва ЦОВВ (апаратна нарада, розширена апаратна нарада, наради у заступників керівника ЦОВВ тощо);
- їх розгляду на колегії ЦОВВ.

Для кожної категорії даних, що підлягають аналізу, повинно бути визначено:

- рівень їх аналізування;
- мінімальна періодичність їх аналізування;
- відповідальність за представлення цих даних для аналізування.

Результати аналізування та прийняті за його підсумками рішення повинні реєструватися (наприклад, у вигляді протоколів нарад). Якщо під час аналізування було підтверджено факт невідповідності, повинна бути проаналізована доцільність у розробці коригувальних дій.

Приклади реалізації

Наприклад, аналіз інформації за процесом „Управління персоналом” може відбуватися в межах таких заходів:

- Щомісячна розширена апаратна нарада – інформація про виконання планів навчання та підвищення кваліфікації, а також про наявність вакансій та дії з їх заповнення;
- Щоквартальна нарада з кадрових питань (проводиться керівником апарату) – інформація про рівень виконання кадрових планів, про причини звільнення співробітників, про показники моніторингу процесу (з сегментацією за структурними підрозділами і за рівнями співробітників);
- Щоквартальний аналіз діяльності ЦОВВ вищим керівництвом – показники моніторингу процесу (узагальнені);
- Щорічна стратегічна сесія (аналізування з боку керівництва) – показники моніторингу процесу, інформація про кваліфікацію та компетенцію персоналу, результати анкетування персоналу.

Основні можливі невідповідності та зауваження:

Аналіз діяльності керівництвом різних рівнів ЦОВВ спрямований тільки на розв’язання поточних проблем, а не на пошук можливостей для удосконалення діяльності ЦОВВ.

Аналіз діяльності керівництвом різних рівнів ЦОВВ спрямований тільки на забезпечення дотримання чинних правил (нормативних актів, документів СУЯ, тощо), а не на аналізування їх ефективності і можливості її удосконалення.

Аналізування діяльності ЦОВВ орієнтовано в більшій мірі на роботу структурних підрозділів, а не на виконання міжфункціональних процесів.

Система аналізування діяльності ЦОВВ не пов'язана з системою моніторингу процесів і послуг: не визначено, на якому рівні і з якою періодичністю повинна розглядатися та чи інша інформація; немає гарантії, що вся зібрана інформація дійсно аналізується з метою прийняття рішень на її підставі.

При аналізуванні кількісної інформації не розглядаються тенденції її зміни (тренди).

Якщо аналізування даних проводиться не колегіально, а індивідуально одним з керівників ЦОВВ, результати цього аналізування не фіксуються. У деяких випадках інформація, що подається керівникам ЦОВВ ними не розглядається.

8.5 Поліпшення

8.5.1 Постійне поліпшення

За підсумками аналізування даних можуть прийматися рішення про удосконалення діяльності ЦОВВ. Ці рішення повинні реєструватися (наприклад, у вигляді наказів, розпоряджень, протоколів нарад, рішень колегії, внесень змін до стратегії та планів діяльності ЦОВВ). Для кожного рішення має бути визначений відповідальний за виконання та термін виконання. Рішення повинні бути достатньо чіткими та однозначними, щоб у визначені терміни можна було об'єктивно перевірити стан їх виконання. Повинен діяти механізм доведення прийнятих рішень до виконавців, контролю їх виконання, прийняття рішень за підсумками контролю (виконано, необхідність виконання додаткових дій, подовження терміну виконання, зняття з контролю або відміна рішення).

Приклади реалізації

Зручним шляхом для реалізації цих вимог стандарту може бути створення спільного реєстру удосконалень, які виконуються в ЦОВВ. До цього реєстру можуть вноситися рішення, оформлені у вигляді наказів і розпоряджень керівників ЦОВВ, протоколів нарад керівництва ЦОВВ, цільових програм і заходів, доручень від вищих органів влади тощо. Бажано, щоб реєстр забезпечував можливість відстеження поточного стану впровадження удосконалень на таких етапах:

- Визначення області, що потребує удосконалення і встановлення цілей для удосконалень;
- Розробка дій з удосконалень, прийняття рішення про шляхи реалізації удосконалень;
- Виконання дій з удосконалень, його впровадження;
- Оцінка результативності удосконалень, прийняття рішень за підсумками оцінки;
- Стандартизація результатів удосконалень, внесення змін в методики процесів та в інші документи, що регламентують діяльність ЦОВВ.

Наявність спільного реєстру значно спрощує управління діями з удосконалень, зокрема, дозволяє створити єдину систему контролю їх виконання. Безумовно, дієва система ведення цього реєстру може бути створена з використанням комп'ютерних технологій.

Ефективним може бути створення таких реєстрів не тільки на рівні ЦОВВ, але й на рівні окремих структурних підрозділів. В реєстри на рівні підрозділів можуть вноситися удосконалень, які ініційовані керівництвом підрозділів у межах своїх повноважень і реалізуються підрозділами самостійно. Такий підхід дозволяє залучити до процесів удосконалень велику частину співробітників ЦОВВ.

Основні можливі невідповідності та зауваження (для розділу 8.5 в цілому):

Частина рішень з удосконалень (накази, розпорядження, протокольні рішення тощо) носять занадто загальний характер, що не дає можливості оцінити їх виконання. Термін виконання цих рішень часто вказується „постійно”, „регулярно” тощо.

Не визначена форма представлення рішень з удосконалення, прийнятих керівниками середньої та нижчої ланки, та процедури контролю їх виконання.

При виявленні невідповідностей керівники ЦОВВ швидше приймають рішення про коригування (усунення виявленої невідповідності), ніж про коригувальні дії (усунення причин виявленої невідповідності й запобігання її повторенню).

При виявленні невідповідностей не досліджуються їх причини. Часто єдиним рішенням за підсумками аналізу невідповідності є покарання виконавців, навіть якщо не доведено, що реальною причиною невідповідності є їхні дії. Це може призводити до демотивації персоналу та до приховуванням ним реальної інформації про невідповідності.

При розробленні нової послуги, процесу, нормативного акту тощо не аналізуються пов'язані з ними ризики і не вживаються заходи для запобігання ним (запобіжні дії).

Перевірка виконання коригувальних і запобіжних дій не включає перевірки їх результативності – їх достатності для досягнення визначених завдань.

8.5.2 Коригувальні дії

Окремим випадком дій з удосконалення діяльності ЦОВВ є коригувальні дії. Вони повинні бути реалізовані, якщо при аналізуванні даних про діяльність ЦОВВ було виявлено факт невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей тощо) і підтверджена можливість повторення такої ситуації. Коригувальні дії повинні бути спрямовані на усунення причин невідповідностей для того, щоб запобігти їх повторенню. Якщо причина невідповідності знаходиться поза межами компетенції ЦОВВ (наприклад, полягає у недостатності повноважень та ресурсів), коригувальною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання коригувальних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але і їх достатність для забезпечення того, що ризик повторення невідповідності знижено до прийняттого рівня.

Приклади реалізації

Наприклад, при виявленні випадків надання неякісних послуг з виконання доручень, можуть розглядатися такі причини цього:

- Неєфективна методика процесу роботи з дорученнями (значний час займає доведення доручень до виконавця і візування відповідей, не узгоджуються позиції всіх зацікавлених підрозділів щодо доручення тощо) – у цьому випадку необхідно переглянути методику процесу;
- Недостатня кваліфікація персоналу, що працює з дорученнями – у цьому випадку необхідно вжити заходів для підвищення кваліфікації, можливо – переглянути методику процесу (щоб запобігти ситуаціям коли виконавцем доручення призначається співробітник з недостатньою кваліфікацією);
- Недостатній час на роботу з дорученням у виконавців (висока завантаженість) - у цьому випадку можна вжити заходів для рівномірного перерозподілу робіт між співробітниками, підготувати пропозиції щодо збільшення граничної чисельності персоналу, можливо – переглянути методику процесу (в частині оперативного планування робіт);
- Відсутність інформації, необхідної для якісного виконання доручень – у цьому випадку треба вжити заходів для отримання необхідної інформації, можливо – переглянути методику процесу (щоб передбачити дії з оперативного отримання необхідної інформації у разі виникнення потреби);
- Відсутність або недосконалість (суперечливість) нормативної бази, необхідної для якісного виконання доручень – у цьому випадку можна підготувати пропозиції щодо удосконалення нормативної бази, можливо – переглянути методику процесу (визначивши схему дій персоналу при проблемах з нормативною базою);

- Відсутність матеріальних ресурсів (папір, картриджі для принтера тощо), необхідні для якісного виконання доручення – у цьому випадку треба забезпечити наявність матеріальних ресурсів, можливо – переглянути методику управління ними;
 - Недостатня якість доручення (нечіткість, неоднозначність) – у цьому випадку можна переглянути методику, визначивши процедуру роботи з такими дорученнями;
 - Свідомі порушення процесу роботи виконавцями – тільки у цьому випадку коригувальні дії можуть бути пов'язані з використанням різних санкцій до виконавців, але також і з проведенням додаткової мотиваційної роботи з ними.
- Для пошуку та аналізу причин невідповідностей можуть застосовуватися діаграма Ісікави та інші інструменти командної роботи.

8.5.3 Запобіжні дії

Окремим випадком дій з удосконалення діяльності ЦОВВ є запобіжні дії. Вони повинні бути реалізовані, якщо при аналізі даних про діяльність ЦОВВ, нормативних документів, що регламентують діяльність ЦОВВ, було виявлено суттєвий ризик виникнення невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей тощо). Запобіжні дії повинні бути спрямовані на усунення причин можливих невідповідностей для того, щоб запобігти їх виникненню. Якщо причина можливої невідповідності знаходиться поза межами компетенції ЦОВВ (наприклад, полягає у недостатності повноважень та ресурсів), запобіжною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання запобіжних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але і їх достатність для забезпечення того, щоб ризик виникнення невідповідності було знижено до прийняттого рівня.

Приклади реалізації

Найчастіше запобіжні дії можуть ініціюватися в ситуаціях, коли ЦОВВ розробляє новий процес, послугу, проект нормативного акту, тощо. Саме в ситуації, коли створюється якийсь новий об'єкт, для якого немає статистики щодо його застосування та інформації про реальні проблеми і невідповідності, доцільним може бути проведення аналізу ризиків. Різні методи аналізу ризиків, які можуть бути застосовані у ЦОВВ (наприклад, методологія FMEA), мають спільну принципову схему:

Визначення переліку можливих ризиків (наприклад, шляхом покрокового аналізу процесу, мозкового штурму, тощо);

Оцінювання для визначених ризиків ймовірності їх виникнення та їх наслідків (за визначеними шкалами);

Визначення інтегральної оцінки серйозності ризиків і вибір найбільш суттєвих з них;

Розробка заходів для зменшення суттєвих ризиків, повторне оцінювання ймовірності їх виникнення та їх наслідків за умови реалізації цих заходів.

Наприклад, при розробці проекту нормативного акту ЦОВВ можуть розглядатися такі групи ризиків:

- Ризики того, що проект нормативного акту не пройде необхідні погодження;
- Ризики того, що не буде забезпечене бюджетне фінансування для виконання нормативного акту;
- Ризики того, що нормативний акт не буде застосовуватися на практиці різними групами виконавців;
- Ризики того, що прийняття нормативного акту викличе негативну реакцію в суспільстві та ЗМІ тощо.