



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Н А К А З

від _____ 20__ р.

Київ

№ _____

**Про затвердження Методичних
рекомендацій щодо проведення
обстеження системи управління якістю
міністерства, іншого центрального
органу виконавчої влади**

Відповідно до підпункту 47 пункту 4 та підпункту 3 пункту 5 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, та з метою надання методично-консультативної допомоги органам державної влади щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади (далі – Методичні рекомендації), що додаються.

2. Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу довести цей наказ до відома міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та забезпечити надання роз'яснень щодо особливостей застосування Методичних рекомендацій.

3. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

Наталія АЛЮШИНА

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Наказ Національного агентства України
з питань державної служби**

№ _____

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства,
іншого центрального органу виконавчої влади**

I. Загальні положення

1. Ці Методичні рекомендації розроблено відповідно до підпункту 47 пункту 4 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р та Принципів державного управління програми ОЕСР SIGMA з метою надання методично-консультативної допомоги органам державної влади щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади.

2. Методичні рекомендації окреслюють єдині підходи і критерії до проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади (далі – орган виконавчої влади) з метою визначення напрямів для підвищення результативності, ефективності та якості їх діяльності.

3. До завдань обстеження системи управління якістю органу виконавчої влади (далі – обстеження) рекомендовано віднести:

визначення поточного стану справ в органі виконавчої влади, його сильних сторін, прихованих можливостей та потенціалу, що можуть бути використані ним з метою забезпечення його розвитку, ефективності, результативності та якості виконання завдань і заходів;

аналіз ефективності функціонування основних робочих процесів органу виконавчої влади (прийняття управлінських рішень, організація роботи із зверненнями громадян тощо) та підготовка пропозицій щодо удосконалення цих процесів;

оцінку ефективності, результативності та якості взаємодії структурних підрозділів органу виконавчої влади.

4. Проведення обстеження рекомендовано здійснювати у такій послідовності:

прийняття рішення щодо організації та планування процесу обстеження, а також забезпечення комунікації на всіх стадіях процесу обстеження;

призначення особи, відповідальної за проведення обстеження – керівника проєкту;

визначення структурного підрозділу чи працівника/працівників органу виконавчої влади, які будуть виконувати функції, пов'язані із організаційним забезпеченням процесу обстеження;

утворення робочої групи з обстеження (далі – робоча група);

проведення обстеження;

підготовка звіту за результатами проведеного обстеження;

підготовка та затвердження плану вдосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади.

5. Для проведення обстеження керівнику державної служби цього органу рекомендується визначити особу, відповідальну за проведення обстеження – керівника проєкту.

6. Рекомендовані завдання керівника проєкту:

планування процесу обстеження;

забезпечення співпраці щодо проведення обстеження із заінтересованими сторонами;

організація навчання для членів робочої групи;

забезпечення членів робочої групи необхідними документами та інформацією;

активна участь у роботі робочої групи та сприяння досягненню консенсусу між членами робочої групи під час процесу обстеження.

7. Рекомендовані вимоги до керівника проєкту:

обізнаність щодо основних процесів діяльності органу виконавчої влади та поточного стану справ в органі виконавчої влади;

знання моделі Загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, далі – CAF) та розуміння основних аспектів її застосування.

II. Склад, порядок формування та організація роботи, повноваження робочої групи

1. Для проведення обстеження керівнику державної служби цього органу рекомендується утворити робочу групу шляхом видання відповідного наказу (розпорядження).

Якщо у структурі органу виконавчої влади передбачено значну кількість структурних підрозділів, рекомендовано утворити декілька робочих груп.

2. Робочу групу рекомендується утворювати у складі від 5 до 20 осіб.

3. До складу робочої групи рекомендовано включати представників структурних підрозділів та інших працівників органу виконавчої влади, обізнаних щодо всіх процесів діяльності органу виконавчої влади.

4. З метою забезпечення належної організації процесу проведення обстеження керівнику проекту рекомендується організувати навчання для членів робочої групи та ознайомити їх з моделлю САФ, а також процесом оцінювання та визначення балів.

III. Проведення обстеження

1. Проведення обстеження рекомендовано здійснювати шляхом заповнення Форми оцінки системи управління якістю органу виконавчої влади (далі – Форма оцінки), яка наведена у додатку 1 до цих Методичних рекомендацій.

2. Кожному члену робочої групи, використовуючи наявну інформацію, а також спираючись на власні знання та досвід роботи в органі виконавчої влади, рекомендовано індивідуально оцінити діяльність органу виконавчої влади за кожним підкритерієм та визначити сильні/слабкі сторони діяльності органу виконавчої влади та сфери для покращення відповідної діяльності.

3. Оцінювання за підкритеріями рекомендовано здійснювати відповідно до таблиць, наведених у додатку 2 до цих Методичних рекомендацій.

4. З моменту початку індивідуального оцінювання членам робочої групи рекомендовано протягом п'яти робочих днів провести засідання для вироблення спільного рішення щодо:

- оцінки за кожним підкритерієм;
- сильних/слабких сторін діяльності органу виконавчої влади;
- визначення сфер діяльності органу виконавчої влади, що потребують покращення;
- визначення остаточної оцінки обстеження органу виконавчої влади;
- пропозицій щодо покращення діяльності органу виконавчої влади.

IV. Формування результатів проведення обстеження

1. Остаточну оцінку обстеження рекомендується встановлювати шляхом визначення середнього арифметичного значення оцінок усіх членів робочої групи за кожним підкритерієм.

2. Остаточну оцінку обстеження (оцінки членів робочої групи, остаточні оцінки за підкритеріями, а також узагальнені коментарі) рекомендується оформлювати згідно з формою, наведеною у додатку 3 до цих Методичних рекомендацій.

3. Узагальнені результати обстеження рекомендується обговорити на засіданні робочої групи з метою визначення результатів обстеження системи управління якістю та подальших заходів покращення діяльності органу виконавчої влади, які рекомендовано передбачити у проєкті плану дій з її удосконалення.

4. Під час обговорення членам робочої групи рекомендується визначити результати попереднього обстеження за відповідними напрямками:

виявлені прогалини;

найбільш пріоритетні для удосконалення процеси (такі, що набрали середню або найменшу загальну кількість балів);

пропоновані коригуючі заходи (заходи, спрямовані на покращення процесів) та строки їх виконання.

5. За результатами обстеження органу виконавчої влади керівнику проєкту спільно з членами робочої групи рекомендується підготувати звіт за формою, наведеною в додатку 4 до цих Методичних рекомендацій.

6. За результатами обстеження керівнику проєкту спільно з членами робочої групи рекомендується підготувати план дій з удосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади за формою, наведеною у додатку 5 до цих Методичних рекомендацій.

7. Органу виконавчої влади рекомендується затвердити план дій з удосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади шляхом видання відповідного наказу (розпорядження).

**В.о. директора Центру адаптації
державної служби до стандартів
Європейського Союзу**



Юлія ЛИХАЧ

Додаток 1
до Методичних рекомендацій щодо
проведення обстеження системи
управління якістю міністерства, іншого
центрального органу виконавчої влади
(пункт 1 розділу III)

ФОРМА ОЦІНКИ
системи управління якістю органу виконавчої влади

Назва критерію, підкритерію	Оцінка (від 0 до 100 балів)	Коментарі до оцінки (сильні/слабкі сторони діяльності органу виконавчої влади та сфери для покращення)	Пропозиції щодо покращення діяльності
Критерій I: ЛІДЕРСТВО			
1.1. Забезпечення розвитку органу виконавчої влади через визначення місії, бачення та цінностей:			
а. Визначення напрямів діяльності через визначення місії, бачення та цінностей.			
б. Дотримання у діяльності таких європейських принципів та цінностей державного управління, як добросовісність, прозорість, інноваційність, соціальна відповідальність та інклюзивність, сталість, різноманітність та гендерна рівність тощо.			
в. Забезпечення відповідності місії, бачення та цінностей національним та міжнародним стратегіям із урахуванням цифрової трансформації державного управління та загальних європейських і міжнародних програм (наприклад, Горизонт 2020, Цілі сталого розвитку тощо).			
г. Інформування працівників та інших заінтересованих сторін про місію, бачення, цінності, стратегічні та оперативні цілі.			
г. Періодичний перегляд місії, бачення і цінностей, з врахуванням змін зовнішнього середовища (наприклад, політичне, економічне, соціально-культурне, технологічне (PEST аналіз) і демографічне середовище).			
д. Готовність органу виконавчої влади до викликів та змін, зумовлених цифровою трансформацією.			

1.2.Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням: а. Визначення структури та повноважень органу виконавчої влади, функціональних обов'язків структурних підрозділів та окремих працівників для забезпечення ефективного, стабільного функціонування та здатності адаптуватися до змін. б. Вдосконалення системи управління діяльністю органу виконавчої влади з урахуванням потреб та очікувань різних заінтересованих сторін, в тому числі диференційованих потреб споживачів послуг. в. Постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до умов діяльності. г. Вимірювання та оцінка ефективності органу виконавчої влади відповідно до цілей та результатів з урахуванням потреб громадян/споживачів. г. Забезпечення належної внутрішньої та зовнішньої комунікації в органі виконавчої влади та використання нових засобів комунікації, включаючи соціальні медіа. д. Розробка комплексу заходів, спрямованих на створення системи запобігання проявам корупції, дотримання норм етичної поведінки та створення умов дотримання працівниками встановлених вимог.			
1.3. Роль керівника-лідера у мотивації та підтримці працівників: а. Формування мотиваційної культури працівників, заснованої на взаємній довірі та відкритості. б. Управління на власному прикладі, відповідно до встановлених цілей та цінностей (наприклад, доброчесність, повага, залученість, інноваційність, розширення можливостей, підзвітність, гнучкість тощо). в. Сприяння формуванню взаємної довіри між керівництвом та працівниками за допомогою проактивних заходів протидії будь-яким формам дискримінації, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, задоволення потреб та інтересів працівників. г. Регулярне інформування та консультування працівників з ключових питань діяльності органу виконавчої влади. г. Розширення можливостей та підтримка працівників шляхом отримання своєчасного зворотного зв'язку для покращення ефективності їх діяльності. д. Заохочення працівників до професійного розвитку, стимулювання до розвитку професійних компетентностей, в тому числі шляхом самоосвіти.			

1.4. Ефективна взаємодія з державними органами та іншими заінтересованими сторонами а. Аналіз та моніторинг потреб і очікувань заінтересованих сторін, у тому числі відповідних державних органів. б. Надання органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам, організаціям підтримки у розробці пропозицій щодо державної політики у відповідній сфері. в. Узгодження результатів діяльності органу виконавчої влади з державною політикою у відповідних сферах. г. Взаємодія з іншими органами державної влади. г. Взаємодія з іншими заінтересованими сторонами (громадянами, неурядовими організаціями, заінтересованими групами та професійними асоціаціями тощо). д. Підвищення рівня поінформованості громадськості про діяльність органу виконавчої влади шляхом проведення інформаційних, комунікативних та просвітницьких заходів.		
Критерій II: СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ 2.1. Визначення потреб та очікувань заінтересованих сторін, зовнішнього середовища та підготовка відповідної інформації: а. Систематичний моніторинг та аналіз зовнішнього середовища (правові, політичні, економічні, екологічні та демографічні зміни, цифрова трансформація). б. Систематичний збір, аналіз і перегляд інформації щодо потреб, очікувань та рівня задоволеності заінтересованих сторін. в. Аналіз кращих практик вдосконалення системи державного управління для визначення, в разі потреби, необхідних змін у діяльності органу виконавчої влади. г. Аналіз ефективності діяльності та спроможності органу виконавчої влади, включаючи орієнтацію на внутрішні сильні і слабкі сторони та можливі ризики.		
2.2. Розробка стратегічних планів діяльності органу виконавчої влади: а. Розробка стратегічних планів діяльності із визначенням довгострокових та короткострокових пріоритетів і цілей відповідно до засад діяльності органу виконавчої влади, напрямів розвитку державної політики у відповідній сфері, національних, міжнародних та європейських програм.		

б. Залучення та врахування диференційованих потреб заінтересованих сторін під час розробки стратегічних планів. в. Включення до стратегічних планів діяльності питань стійкості, соціальної відповідальності, гендерного підходу тощо. г. Планування діяльності органу виконавчої влади з урахуванням пріоритетів, цілей та результатів (продуктів та послуг), передбачених реформами у сфері державного управління. г. Забезпечення ресурсів для реалізації виконання планів/запланованих заходів.		
2.3. Впровадження стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади та його систематичний перегляд: а. Трансформація стратегії діяльності органу виконавчої влади у відповідні плани, завдання та цілі діяльності структурних підрозділів і окремих працівників. б. Розроблення планів діяльності кожного структурного підрозділу органу виконавчої влади із зазначенням індикаторів очікуваних результатів. в. Інформування працівників та заінтересованих сторін щодо стратегії, планів та досягнутих результатів діяльності органу виконавчої влади. г. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності роботи всіх структурних підрозділів органу виконавчої влади, його територіальних органів та підвідомчих установ з метою контролю за реалізацією стратегічного плану діяльності.		
2.4. Управління змінами та інноваціями для забезпечення стійкості діяльності органу виконавчої влади: а. Визначення потреб та рушіїв для інноваційної діяльності органу виконавчої влади, враховуючи можливість та вплив цифрової трансформації. б. Інформування заінтересованих сторін щодо інноваційної політики та результатів діяльності органу виконавчої влади у цій сфері. в. Побудова культури інноваційності та створення простору для міжорганізаційного розвитку. г. Впровадження системи управління змінами та інформування працівників і заінтересованих сторін на початкових етапах з плануванням заходів її впровадження. г. Заохочення працівників та заінтересованих сторін до генерування ідей та інноваційних пропозицій.		

Критерій III: ПРАЦІВНИКИ			
3.1. Управління людськими ресурсами для забезпечення реалізації стратегії діяльності органу виконавчої влади: а. Розробка та впровадження прозорої політики управління людськими ресурсами на основі об'єктивних критеріїв: добір на державну службу, підвищення рівня професійної компетентності, оплата праці, відповідальність, заохочення працівників тощо. б. Впровадження у політику управління людськими ресурсами принципів справедливості, політичної неупередженості, рівних можливостей, різноманітності, соціальної відповідальності та балансу між роботою та особистим життям. в. Забезпечення розвитку рівня професійної компетентності працівників (в тому числі таких навичок, як інноваційність, гнучкість розуму, взаємодія з людьми, цифрових навичок тощо) для досягнення місії, бачення та цінностей органу виконавчої влади. г. Підтримка серед працівників культури ефективності діяльності шляхом визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби.			
3.2. Розвиток та управління компетенціями працівників: а. Запровадження стратегії/плану розвитку людських ресурсів на основі поточних та майбутніх вимог до компетентності та результативності працівників. б. Залучення та розвиток талантів, необхідних для досягнення місії, бачення та цілей органу виконавчої влади. в. Використання сучасних методів та технологій навчання працівників (е-навчання, кейси, мозкові штурми, самонавчання, гейміфікація тощо). г. Підготовка індивідуальних планів розвитку працівників, включаючи удосконалення особистих навичок за результатами співбесід, які забезпечують зворотній зв'язок з працівниками. г. Запровадження програм та тренінгів з розвитку лідерства, спрямованих на набуття працівниками управлінських навичок. д. Навчання нових працівників шляхом наставництва, індивідуального консультування та професійного навчання. е. Здійснення оцінки впливу професійного навчання працівників на організаційні цілі органу державної влади та поширення/передача отриманих знань іншим співробітникам.			

3.3. Залученість працівників та забезпечення належних для роботи умов служби: а. Стимулювання культури відкритого спілкування та діалогу із заохоченням до командної роботи. б. Залучення працівників до розробки, перегляду та удосконалення програмних документів та документів управління управлінської діяльності. в. Запровадження системи генерування та впровадження інноваційних ідей серед працівників. г. Проведення на регулярній основі анкетування щодо визначення рівня залученості працівників. г. Забезпечення сприятливих умов роботи для всіх працівників органу виконавчої влади, включаючи дотримання вимог з охорони здоров'я і безпеки, організація функціонування дитячих кімнат та кімнат для відпочинку тощо. е. Забезпечення умов, які сприяють досягненню балансу між роботою та особистим життям працівників (наприклад, можливість гнучкого режиму робочого часу, дистанційної роботи, неповного робочого дня, відпустки тощо). є. Забезпечення потреб соціально незахищених працівників, в тому числі осіб з інвалідністю. ж. Впровадження методів нематеріального заохочення працівників (підтримка соціальних, культурних і спортивних заходів, спрямованих на покращення здоров'я людей та їх добробуту).			
Критерій IV: ПАРТНЕРСТВО ТА РЕСУРСИ			
4.1. Розвиток та налагодження співробітництва з ключовими організаціями (партнерами):			
а. Визначення ключових партнерів серед органів державної влади, громадського сектору, міжнародних організацій і проектів та побудова партнерських відносин.			
б. Підтримка партнерських відносин із ключовими партнерами з метою отримання взаємовигідного співробітництва, в тому числі обміну ресурсами, знаннями та досвідом.			
в. Визначення ролі та обов'язків кожного партнера, включаючи систематичний контроль, моніторинг та оцінку результатів та впливу співробітництва.			
г. Забезпечення дотримання принципів та цінностей органу державної влади шляхом відбору постачальників із дотриманням законодавства у сфері державних закупівель.			

4.2. Взаємодія органу виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства: а. Забезпечення прозорості діяльності органу виконавчої влади шляхом проведення активної інформаційної політики, а також надання відкритих даних про діяльність. б. Забезпечення співпраці з громадськістю: формування, розробка та реалізація спільних рішень, наприклад через створення робочих груп, вивчення громадської думки тощо; виконання функцій з надання послуг; спільна оцінка діяльності органу виконавчої влади (проведення громадської експертизи діяльності органу виконавчої влади, аудитів тощо). в. Співпраця з громадськістю, направлена на пошук ідей, пропозицій, а також отримання зворотного зв'язку від зацікавлених цільових груп та громадян шляхом опитувань, спільних робочих груп, звернень тощо.		
4.3. Управління фінансами: а. Забезпечення фінансової стійкості шляхом довгострокового планування бюджету, аналізу ризиків, формування збалансованого бюджету. б. Запровадження ефективної системи бюджетування (інтегрування даних про ефективність у фінансові звіти). в. Використання ефективних систем обліку та контролю фінансових витрат та оцінювання (наприклад, огляд витрат). г. Проведення моніторингу впливу бюджету на різні цільові групи, в тому числі на усунення гендерної нерівності та задоволення різних потреб та пріоритетів жінок і чоловіків. г. Розподіл фінансових ресурсів на центральному та місцевому рівнях та здійснення контролю за їх ефективним використанням. д. Забезпечення бюджетної та фінансової прозорості, публікація інформації про бюджет на офіційному сайті.		
4.4. Управління інформацією та знаннями: а. Створення єдиного комплексу системи управління знаннями (корпоративна електронна пошта, інтернет-сервіси, сховища і бази даних, система електронного документообігу тощо) для досягнення оперативних та довгострокових цілей та забезпечення стабільності та гнучкості. б. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення поінформованості громадськості про діяльність органу виконавчої влади. в. Створення мережі для навчання і співпраці як засобу для отримання		

відповідної зовнішньої інформації та матеріалів. г. Моніторинг інформації про діяльність органу виконавчої влади для забезпечення її актуальності, достовірності, надійності та безпеки. г. Розробка внутрішніх інформаційних каналів для забезпечення доступу до необхідної інформації для усіх працівників. д. Забезпечення обміну знаннями між працівниками. е. Надання заінтересованим сторонам, враховуючи їх потреби, доступу до обміну інформацією та відкритими даними. е. Забезпечення захисту інформаційних ресурсів та інформації органу виконавчої влади, що підлягає захисту та недопущення витоку даних.		
4.5. Управління технологіями: а. Планування впровадження сучасних технологій управління та здійснення контролю їх впливу на реалізацію стратегічних і оперативних цілей та економічну ефективність. б. Використання сучасних технологій (бази даних, електронний документообіг, чат-боти, електронний цифровий підпис тощо), які сприяють ефективності роботи органу виконавчої влади та відкритого доступу до інформації. в. Використання технологій, спрямованих на розвиток інновацій, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, в тому числі за допомогою хмарних сервісів чи інших інструментів. г. Використання сучасних інформаційних технологій для вдосконалення зовнішніх та внутрішніх сервісів органу виконавчої влади та задоволення потреб і очікувань заінтересованих сторін. г. Вжиття заходів для забезпечення ефективного захисту персональних даних відповідно до вимог законодавства у відповідній сфері. д. Врахування соціально-економічного та екологічного впливу інформаційно-комунікативних технологій (наприклад, утилізація картриджів).		
4.6. Управління інфраструктурою: а. Забезпечення ефективного та раціонального обслуговування всіх об'єктів інфраструктури органу виконавчої влади (будівель, офісів, комунальних підприємств, обладнання, матеріалів та транспорту). б. Забезпечення безпечних і ефективних умов праці, а також використання можливостей, включаючи безбар'єрний доступ для задоволення потреб споживачів. в. Впровадження системного підходу до управління об'єктами органу		

виконавчої влади (забезпечення можливості повторного використання переробки чи утилізації). д. Надання приміщень органу виконавчої влади з метою забезпечення інтересів громадян (наприклад, шляхом передачі/оренди приміщень, надання їх в безоплатне користування/оренду для задоволення потреб територіальної громади, громадської організації тощо).			
Критерій V: ПРОЦЕСИ			
5.1. Планування та управління робочими процесами органу виконавчої влади: а. Планування робочих процесів, орієнтованих на потреби і інтереси громадян, з метою забезпечення гнучкої організаційної структури. б. Систематичний моніторинг та аналіз робочих процесів на відповідність потребам та очікуванням заінтересованих сторін. в. Розробка та впровадження системи управління робочими процесами із застосуванням можливостей цифрової трансформації, управління даними. г. Проведення аналізу робочих процесів та процедур з метою удосконалення системи управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей. г. Визначення працівників, відповідальних за реалізацію та здійснення контролю за виконанням робочих процесів. д. Систематичний моніторинг, аналіз та оцінка робочих процесів, ризиків та отриманих результатів, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін. е. Систематична оптимізація робочих процесів та ініціювання, у зв'язку з цим, змін до нормативно-правових актів та внутрішньої документації. є. Впровадження інновацій та удосконалення (оптимізація) робочих процесів. ж. Моніторинг та покращення процесів у сфері захисту персональних даних (General Data Protection Regulation, GDPR).			
5.2. Забезпечення надання громадянам та заінтересованим сторонам публічних послуг: а. Удосконалення системи надання публічних послуг та управління життєвим циклом публічних послуг, шляхом розробки нових. б. Використання інноваційних методів для розвитку системи надання публічних послуг. в. Застосування гендерно-орієнтованого підходу для визначення та задоволення потреб і очікувань споживачів.			

г. Залучення громадян/споживачів та основних заінтересованих сторін до розробки стандартів якості публічних послуг.			
г. Просування публічних послуг та забезпечення споживачів відповідною консультативною допомогою.			
д. Сприяння доступності публічних послуг (зокрема, онлайн-доступність, гнучкість робочих годин, надання різноформатної інформації, наприклад, у паперовому, електронному виглядах, а також різними мовами, у вигляді брошур, постерів, аудіо- та відео-форматах).			
е. Використання інструментів зворотного зв'язку між органом виконавчої влади та споживачами з метою оптимізації процесів діяльності.			
5.3. Координація процесів в межах організації та їх узгодження з іншими ключовими організаціями:			
а. Створення крос-функціональних команд (робочих груп в органі виконавчої влади з представників різних структурних підрозділів) для виконання спільних завдань.			
б. Визначення послідовності процесів надання послуг.			
в. Узгодження загальних стандартів та сприяння обміну даними з метою координації процесів у наданні послуг іншим організаціям та ключовим партнерам.			
г. Залучення працівників, клієнтів та заінтересованих сторін до створення та координації крос-функціональних процесів.			
г. Співпраця на різних рівнях прийняття рішень (місцевому, районному, обласному та центральному) для забезпечення координації надання публічних послуг.			
д. Формування мотивації до реалізації міжорганізаційної співпраці/взаємодії керівників і працівників.			
Критерій VI: РЕЗУЛЬТАТИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ГРОМАДЯН / СПОЖИВАЧІВ			
6.1. Вимірювання сприйняття: Загальне сприйняття органу виконавчої влади:			
а. Відповідність діяльності органу виконавчої влади очікуванням певних цільових груп та суспільства в цілому.			
б. Доступність інформації про орган виконавчої влади.			
в. Клієнтоорієнтованість (орієнтованість на споживача) працівників органу виконавчої влади.			
г. Залученість та участь громадян/споживача, зокрема, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.			

г. Прозорість та відкритість інформації, яку надає орган виконавчої влади. Сприйняття послуг д. Доступність послуг, в тому числі онлайн. е. Якість послуг. є. Диференціація продуктів та послуг на основі потреб споживачів. ж. Можливості для інновацій. з. Гнучкість режиму робочого часу органу виконавчої влади. и. Цифрова трансформація в процесах. і. Доброочесність організації та загальний рівень довіри громадян/споживачів.		
6.2. Оцінка ефективності: Результати діяльності щодо якості надання публічних послуг а. Час очікування (час обробки запиту). б. Кількість скарг і термін їх розгляду. в. Проведення експертної оцінки недоліків при запровадженні та наданні публічних послуг, в тому числі електронних послуг. г. Дотримання прийнятих стандартів обслуговування. Результати щодо прозорості, доступності та доброчесності г. Кількість інформаційно-комунікаційних каналів, в тому числі для інформування громадян/споживачів з питань надання публічних послуг. д. Наявність та достовірність інформації для суб'єктів звернень/споживачів. е. Наявність інформації про цілі та результати діяльності органу виконавчої влади. є. Обсяг відкритого доступу до даних. Результати щодо залученості заінтересованих сторін та інноваційності ж. Проведення громадських моніторингів якості надання публічних послуг. з. Систематичний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання публічних послуг, отриманих від громадян/споживачів. Результати ефективності цифрової трансформації та електронних процедур и. Години роботи різних структурних підрозділів. і. Вартість надання публічних послуг. ї. Наявність інформації щодо функціональних обов'язків структурних підрозділів.		

Критерій VII: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ			
7.1. Вимірювання сприйняття: Загальне сприйняття органу виконавчої влади а. Імідж та загальна ефективність діяльності органу виконавчої влади. б. Залученість працівників, зокрема, до процесу прийняття рішень та вдосконалення діяльності органу виконавчої влади. в. Усвідомлення працівниками можливих конфліктів інтересів і важливості етичної поведінки та доброчесності. г. Запровадження механізму зворотного зв'язку, консультацій, діалогу та систематичних опитувань працівників. г. Соціальна відповідальність органу виконавчої влади. д. Готовність органу виконавчої влади до змін та інновацій. е. Вплив цифрової трансформації на діяльність органу виконавчої влади. Сприйняття керівництва та управлінської системи є. Здатність керівництва здійснювати управління органом виконавчої влади та ефективно комунікувати з питань його діяльності. ж. Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень. з. Розподіл завдань і функцій між структурними підрозділами та працівниками, забезпечення контролю їх виконання. и. Управління знаннями. і. Координація внутрішньої інформаційно-комунікаційної діяльності. ї. Поеднання командної і індивідуальної роботи для вирішення завдань та здійснення об'єктивної оцінки результатів роботи кожного працівника. Аналіз умов праці й. Організаційна культура органу виконавчої влади. к. Підхід до вирішення соціально-побутових питань (наприклад, гнучкість робочого часу, баланс між роботою та особистим життям, організація культурно-масових заходів). л. Політика органу виконавчої влади щодо надання рівних можливостей (призначення на посаду, звільнення, оплата праці, надання відпусток, професійне навчання тощо). м. Організація робочого місця. Сприйняття кар'єрного та професійного зростання н. Безперервний професійний розвиток та удосконалення професійної компетентності. о. Доступ працівників до участі в заходах з підвищення кваліфікації.			

7.2. Вимірювання показників діяльності Загальне оцінювання працівників а. Емоційна прихильність до органу виконавчої влади, керівництва, співробітників, прийняття організаційних цілей та цінностей. б. Залучення працівників до заходів з розвитку органу виконавчої влади. в. Дотримання етичних норм та врегулювання конфлікту інтересів. г. Регулярна добровільна участь у діяльності, пов'язаній із соціальною відповідальністю. г. Здатність працівників реагувати на потреби громадян/споживачів. Результати індивідуальної ефективності та спроможності. д. Проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості. е. Використання працівниками новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. є. Розвиток професійних компетентностей працівників за допомогою організації підвищення кваліфікації.			
Критерій VIII: РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ			
8.1. Вимірювання сприйняття: а. Вплив організації на якість життя громадян/споживачів. б. Репутація органу виконавчої влади як ефективного учасника, що впливає на місцевий/регіональний/державний/глобальний розвиток суспільства. в. Вплив органу виконавчої влади на економічний розвиток. г. Оцінка впливу на довкілля. г. Вплив органу виконавчої влади на розвиток демократії та демократичних цінностей (прозорість, верховенство права, відкритість тощо).			
8.2. Оцінка ефективності: а. Діяльність органу виконавчої влади, спрямована на збереження ресурсів. б. Побудова партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами. в. Висвітлення інформації про діяльність органу виконавчої влади в ЗМІ (співвідношення повідомлень позитивного, нейтрального та негативного характеру) для прогнозування, моніторингу та вдосконалення діяльності органу виконавчої влади. г. Підтримка соціально незахищених категорій громадян. г. Підтримка організації як роботодавцем політики соціокультурної			

різноманітності, сприйняття етнічних меншин, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах.			
д. Розвиток міжнародного співробітництва.			
е. Обмін знаннями та інформацією із заінтересованими сторонами.			
є. Впровадження програм, спрямованих на охорону здоров'я.			
Критерій IX: РЕЗУЛЬТАТИ У КЛЮЧОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ			
9.1. Зовнішні результати (результати та суспільна цінність):			
а. Результативність наданих публічних послуг.			
б. Забезпечення якості наданих послуг з урахуванням потреб різних цільових груп.			
в. Врахування результатів зовнішніх перевірок та аудиту.			
г. Результативність застосування методів та або рішень, які успішно впроваджені в діяльність інших органів щодо аналітичних методів, процесів (бенчмаркінгу) з точки зору їх впроваджених та отриманих результатів.			
г. Результативність реалізації завдань реформ у сфері державного управління.			
9.2. Внутрішні результати (рівень ефективності):			
а. Ефективність організації щодо управління наявними ресурсами, зокрема управління людськими ресурсами, знаннями та можливостями.			
б. Результативність вдосконалення та впровадження інновацій в процеси, що відбуваються в організації.			
в. Результативність застосування методів та або рішень, які успішно впроваджені в діяльність інших органів щодо аналітичних методів, процесів (бенчмаркінгу).			
г. Результативність співпраці із зацікавленими сторонами.			
г. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на діяльність організації.			
д. Результативність внутрішніх перевірок та аудитів.			
е. Результативність участі в конкурсах, в тому числі нагороди за якість та сертифікація системи менеджменту якості.			
є. Результативність виконання бюджету, досягнення фінансових цілей, результативних показників бюджетних програм.			
ж. Економічна ефективність (досягнення найвищих результатів за найнижчих витрат).			

Директор
Т. Каміньська



Додаток 2

до Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади (пункт 3 розділу III)

Таблиця визначення балів для критеріїв I - V

Етап	Можливості	Бал
	Орган виконавчої влади не здійснює діяльності у цьому напрямі. Відсутня інформація або вона не відповідає дійсності	0-10
План (Р)	В органі виконавчої влади є план щодо впровадження/виконання	11-30
Дія (D)	Органом виконавчої влади впроваджується/виконується	31-50
Перевірка (C)	Органом виконавчої влади здійснюється перевірка/перегляд	51-70
Вплив (A)	За результатами перевірки/перегляду орган виконавчої влади корегує, у разі необхідності, свою діяльність	71-90
PDCA	Орган виконавчої влади планує, виконує, контролює та регулярно корегує свою діяльність у цьому напрямі. Орган виконавчої влади безперервно вдосконалює свою діяльність у цьому напрямі	91-100

Інструкція:

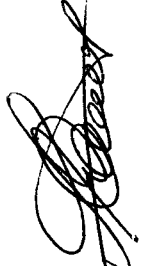
- вибрати серед запропонованих етапів той, можливості якого досягнуто органом виконавчої влади;
- вибір певного етапу можливий при досягненні кожного з попередніх етапів. Таким чином, можливо обрати тільки один етап;
- виставити бали відповідно до рівня, якого орган виконавчої влади досяг у межах даного етапу.

Таблиця визначення балів для критеріїв VI – IX

Результати	Бал
Нічого не вимірюється та/або відсутня доступна інформація	0-10
Результати вимірюються, але показують негативні тенденції та/або результати не відповідають поставленим цілям	11-30
Результати показують слабкі тенденції до зростання та/або деяких цілей досягнуто	31-50
Результати показують тенденцію до покращення та/або більшість цілей досягнуто	51-70
Результати показують суттєвий прогрес та/або всіх поставлених цілей досягнуто	71-90
Досягнуто відмінних та стійких результатів. Усіх поставлених цілей досягнуто	91-100

Інструкція:

серед запропонованих рівнів результатів обрати досягнутий органом виконавчої влади результат;
 вибір певного результату можливий при досягненні кожного з попередніх результатів. Таким чином, можливо обрати тільки один результат;
 виставити бали відповідно до рівня, якого орган виконавчої влади досяг у межах даного етапу. Для кожного рівня можна враховувати тренд (динаміку), або рівень досягнення цілей, або обидва ці фактори.

Михайло
 Михайлович


Додаток 3
до Методичних рекомендацій щодо
проведення обстеження системи
управління якістю міністерства, іншого
центрального органу виконавчої влади
(пункт 2 розділу IV)

ОСТАТОЧНА ОЦІНКА

проведення обстеження системи управління якістю органу виконавчої влади

№ з/п	Назва критерію та підкритерію	Оцінка (від 0 до 100 балів)			Загальна кількість балів	Узагальнені коментарі (пояснення, причини), пропозиції
		Оцінка N*	Оцінка N*	Оцінка N*		
I.	ЛІДЕРСТВО					
1.1.	Забезпечення розвитку органу виконавчої влади через визначення місії, бачення та цінностей					
1.2.	Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням					
1.3.	Роль керівника-лідера у мотивації та підтримці працівників					
1.4.	Ефективна взаємодія з державними органами та іншими заінтересованими сторонами					
II.	СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ					
2.1.	Визначення потреб та очікувань заінтересованих сторін, зовнішнього середовища та підготовка відповідної інформації					
2.2.	Розробка стратегічних планів діяльності органу виконавчої влади					
2.3.	Впровадження стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади та його систематичний перегляд					

№ з/п	Назва критерію та підкритерію	Оцінка (від 0 до 100 балів)				Загальна кількість балів	Узагальнені коментарі (пояснення, причини), пропозиції
		Оцінка N*	Оцінка N*	Оцінка N*	Оцінка N*		
2.4.	Управління змінами та інноваціями для забезпечення стійкості діяльності органу виконавчої влади						
III.	ПРАЦІВНИКИ						
3.1.	Управління людськими ресурсами для забезпечення реалізації стратегії діяльності органу виконавчої влади						
3.2.	Розвиток та управління компетенціями працівників						
3.3.	Залученість працівників та забезпечення належних для роботи умов служби						
IV.	ПАРТНЕРСТВО ТА РЕСУРСИ						
4.1.	Розвиток та налагодження співробітництва з ключовими організаціями (партнерами)						
4.2.	Взаємодія органу виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства						
4.3.	Управління фінансами						
4.4.	Управління інформацією та знаннями						
4.5.	Управління технологіями						
4.6.	Управління інфраструктурою						
V.	ПРОЦЕСИ						
5.1.	Планування та управління робочими процесами органу виконавчої влади						
5.2.	Забезпечення надання громадянам та заінтересованим сторонам публічних послуг						
5.3.	Координація процесів в межах організації та їх узгодження з іншими ключовими організаціями						

VI.	РЕЗУЛЬТАТИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ГРОМАДЯН / СПОЖИВАЧІВ					
6.1.	Вимірювання сприйняття					
6.2.	Оцінка ефективності					
VII.	РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ					
7.1.	Вимірювання сприйняття					
7.2.	Вимірювання показників діяльності					
VIII.	РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ					
8.1.	Вимірювання сприйняття					
8.2.	Оцінка ефективності					
IX.	РЕЗУЛЬТАТИ У КЛЮЧОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ					
9.1.	Зовнішні результати: результати та суспільна цінність					
9.2.	Внутрішні результати: рівень ефективності					

Примітка

N* – номер за порядком особи, що заповнювала Форму оцінки; кількість стовпчиків, за потреби, рекомендується збільшити.

Григорук
Григорук

Додаток 4
до Методичних рекомендацій щодо
проведення обстеження системи
управління якістю міністерства, іншого
центрального органу виконавчої влади
(пункт 5 розділу IV)

ЗВІТ
за результатами обстеження системи управління якістю
органу виконавчої влади

Критерій I: ЛІДЕРСТВО				
Оцінка критерію I				
ПІДКРИТЕРІЙ				
1.1. Забезпечення розвитку органу виконавчої влади через визначення місії, бачення та цінностей				
1.2. Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням				
1.3. Роль керівника-лідера у мотивації та підтримці працівників				
1.4. Ефективна взаємодія з державними органами та іншими заінтересованими сторонами				
Підкритерій	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Всього				
Середній				
Критерій II: СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ				
Оцінка критерію II				
ПІДКРИТЕРІЙ				
2.1. Визначення потреб та очікувань заінтересованих сторін, зовнішнього середовища та підготовка відповідної інформації				
2.2. Розробка стратегічних планів діяльності органу виконавчої влади				
2.3. Впровадження стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади та його систематичний перегляд				
2.4. Управління змінами та інноваціями для забезпечення стійкості діяльності органу виконавчої влади				
Підкритерій	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)
2.1.				

2.2.							
2.3.							
2.4.							
Всього							
Середній							
Критерій III: ПРАЦІВНИКИ							
Оцінка критерію III							
ПІДКРИТЕРІЙ							
3.1. Управління людськими ресурсами для забезпечення реалізації стратегії діяльності органу виконавчої влади							
3.2. Розвиток та управління компетенціями працівників							
3.3. Залученість працівників та забезпечення належних для роботи умов служби							
Підкритерій	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)			
3.1.							
3.2.							
3.3.							
Всього							
Середній							
Критерій IV: ПАРТНЕРСТВО ТА РЕСУРСИ							
Оцінка критерію IV							
ПІДКРИТЕРІЙ							
4.1. Розвиток та налагодження співробітництва з ключовими організаціями (партнерами)							
4.2. Взаємодія органу виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства							
4.3. Управління фінансами							
4.4. Управління інформацією та знаннями							
4.5. Управління технологіями							
4.6. Управління інфраструктурою							
Підкритерій	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)			
4.1.							
4.2.							
4.3.							
4.4.							
4.5.							
4.6.							
Всього							

Середній					
Критерій V: ПРОЦЕСИ					
Оцінка критерію V					
ПІДКРИТЕРІЇ					
5.1. Планування та управління робочими процесами органу виконавчої влади					
5.2. Забезпечення надання громадянам та заінтересованим сторонам публічних послуг					
5.3. Координація процесів в межах організації та їх узгодження з іншими ключовими організаціями					
Підкритерії	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)	
5.1.					
5.2.					
5.3.					
Всього					
Середній					
Критерій VI: РЕЗУЛЬТАТИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ГРОМАДЯН / СПОЖИВАЧІВ					
Оцінка критерію VI					
ПІДКРИТЕРІЇ					
6.1. Вимірювання сприйняття					
6.2. Оцінка ефективності					
Підкритерії	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)	
6.1.					
6.2.					
Всього					
Середній					
Критерій VII: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ					
Оцінка критерію VII					
ПІДКРИТЕРІЇ					
7.1. Вимірювання сприйняття					
7.2. Вимірювання показників діяльності					
Підкритерії	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)	
7.1.					
7.2.					
Всього					
Середній					
Критерій VIII: РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ					

Оцінка критерію VIII				ПІДКРИТЕРІЇ			
8.1. Вимірювання сприйняття							
8.2. Оцінка ефективності							
Підкритерії	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)			
8.1.							
8.2.							
Всього							
Середній							
Критерій IX: РЕЗУЛЬТАТИ У КЛЮЧОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ							
Оцінка критерію IX				ПІДКРИТЕРІЇ			
9.1. Зовнішні результати: результати та суспільна цінність							
9.2. Внутрішні результати: рівень ефективності							
Підкритерії	Сильні сторони	Сфери для покращення	Підрахунки і уточнення	Захід (додатково)			
9.1.							
9.2.							
Всього							
Середній							

Директор
Тресту «Водоканал»



Додаток 5
до Методичних рекомендацій щодо
проведення обстеження системи
управління якістю міністерства, іншого
центрального органу виконавчої влади
(пункт 6 розділу IV)

ПЛАН ДІЙ
з удосконалення системи управління якістю _____
(повна назва органу виконавчої влади)

№ з/п	Назва критерію, підкритерію	Виявлені невідповідності, прогалини (узагальнені коментарі учасників робочої групи)	Пропоновані коригуючі заходи (узагальнені коментарі та пропозиції учасників робочої групи)	Строки виконання
I.	ЛІДЕРСТВО			
1.1.	Забезпечення напрямку розвитку органу виконавчої влади через визначення місії, бачення та цінностей			
1.2.	Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням			
1.3.	Роль керівника-лідера у мотивації та підтримці працівників			
1.4.	Ефективна взаємодія з державними органами та іншими заінтересованими сторонами			
II.	СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ			
2.1.	Визначення потреб та очікувань заінтересованих сторін, зовнішнього середовища та підготовка відповідної інформації			
2.2.	Розробка стратегічних планів діяльності органу виконавчої влади			

№ з/п	Назва критерію, підкритерію	Виявлені невідповідності, прогалини (узагальнені коментарі учасників робочої групи)	Пропоновані коригуючі заходи (узагальнені коментарі та пропозиції учасників робочої групи)	Строки виконання
2.3.	Впровадження стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади та його систематичний перегляд			
2.4.	Управління змінами та інноваціями для забезпечення стійкості діяльності органу виконавчої влади			
III.	ПРАЦІВНИКИ			
3.1.	Управління людськими ресурсами для забезпечення реалізації стратегії діяльності органу виконавчої влади			
3.2.	Розвиток та управління компетенціями працівників			
3.3.	Залученість працівників та забезпечення належних для роботи умов служби			
IV.	ПАРТНЕРСТВО ТА РЕСУРСИ			
4.1.	Розвиток та налагодження співробітництва з ключовими організаціями (партнерами)			
4.2.	Взаємодія органу виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства			
4.3.	Управління фінансами			
4.4.	Управління інформацією та знаннями			
4.5.	Управління технологіями			
4.6.	Управління інфраструктурою			
V.	ПРОЦЕСИ			
5.1.	Планування та управління робочими процесами органу виконавчої влади			
5.2.	Забезпечення надання громадянам та заінтересованим сторонам публічних послуг			
5.3.	Координація процесів в межах організації та їх узгодження з іншими ключовими організаціями			

№ з/п	Назва критерію, підкритерію	Виявлені невідповідності, прогалини (узагальнені коментарі учасників робочої групи)	Пропоновані коригуючі заходи (узагальнені коментарі та пропозиції учасників робочої групи)	Строки виконання
VI.	РЕЗУЛЬТАТИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ГРОМАДЯН/СПОЖИВАЧІВ			
6.1.	Вимірювання сприйняття			
6.2.	Оцінка ефективності			
VII.	РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ			
7.1.	Вимірювання сприйняття			
7.2.	Вимірювання показників діяльності			
VIII.	РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ			
8.1.	Вимірювання сприйняття			
8.2.	Оцінка ефективності			
IX.	РЕЗУЛЬТАТИ У КЛЮЧОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ			
9.1.	Зовнішні результати: результати та суспільна цінність			
9.2.	Внутрішні результати: рівень ефективності			

Детальні
детальні

