

действието на британското Министерство
е на административното обслужване на
ия и Atos Consulting

РЪКО ВОД

за по
адми
обслу

Ръководството е разработено и публикувано със
съдействието на британското Министерство за
международно развитие



по проект Подобряване на административното
обслужване на принципа "едно гише", реализиран
от КПМГ България и Atos Consulting



Consulting

за Дирекция "Държавна администрация",
Министерски съвет

Съдържание

	1	
1.1	Защо е необходимо подобряване на административното обслужване?	3
1.2	Какви са ползите от подобряване на административното обслужване?	3
1.3	Кои са другите основни източници на информация, които администрациите могат да използват?	4
		6
2.1	Стратегически принципи за качествено обслужване	6
2.2	Обслужване на принципа "едно гише"	7
		9
3.1	Критични фактори за успех	9
3.2	Основни фази на реализация	14
3.3	Промяна в организационните елементи	18
		19
4.1	Бързи победи	19
4.2	Двадесет стъпки, които всяка администрация може да предприеме	28
		30
5.1	Преструктуриране на работните процеси	30
5.2	Подобряване на физическото пространство в центъра за информация и услуги	33

5.3	Алтернативни канали за достъп	35
		37
6.1	Организационна структура	37
6.2	Компетенции за работа с клиенти	39
6.3	Обучение на служителите	42
		46
7.1	Изисквания към информационната система	47
7.2	Техническа среда	49
7.3	Изграждане на информационната система	49
		51
8.1	Стратегически план	51
8.2	Харта на клиента	53
8.3	Механизми за обратна Връзка от клиентите	55
8.4	Измерване и отчитане	60
		63
9.1	Приложение А - Символи за скициране на процеси	63
9.2	Приложение Б - Примерна харта на клиента	64
9.3	Приложение В - Списък на фигурите	68

Въведение

Целта на този документ е да подпомогне ръководителите и служителите в държавната администрация да подобрят административното обслужване в съответствие с Концепцията за подобряване на административното обслужване В контекста на принципа "едно гише" и базисният модел, приети с Решение на Министерски съвет No 878/2002г. В същото Време целта е да се насърчи ангажираността към промяна и непрекъснато усъвършенстване, тъй като ключовият фактор за успех е проактивността на Всяка една администрация при Вземането на необходимите управленски решения, целящи предоставянето на качествени административни услуги.

Ръководството е разработено по проекта "Подобряване на административното обслужване на принципа "едно гише", финансиран от британското Министерство за международното развитие (DFID). Този проект е реализиран от КПМГ България и Atos Consulting с основен партньор Дирекция "Държавна администрация" към Министерски съвет.

Ръководството цели да представи цялостен подход за подобряване на административното обслужване на принципа "едно гише" въз основа, както на международния опит, така и на опита на пилотните администрации по проекта.

Ръководството има следната структура:

представя необходимостта от подобряване на административното обслужване, потенциалните ползи за клиентите, администрацията и служителите, както и други документи, които могат да бъдат използвани в процеса на подобряване на административното обслужване.

обобщава същността на подобряване на административното обслужване на принципа "едно гише" и стратегическите принципи за качествено административно обслужване.

запознава със структуриран подход за подобряване на административното обслужване, включително критичните фактори за успех, основните фази на реализация и четирите организационни елемента, които Всяка администрация следва да реструктурира.

систематизира "бързите победи", които могат да бъдат реализирани по отношение на осемте стратегически принципа за качествено административно обслужване, както и 20 стъпки, които Всяка администрация може да предприеме, независимо от ресурсите с които разполага.

разглежда реструктурирането на работните процеси, включително дефиниране на услугите, определяне и анализиране на различните групи клиенти, подход за анализ и оптимизиране на процесите, разработване на процедури, както и подобряване на физическото пространство, разработване на алтернативни канали за достъп до информация и услуги.

се спира на хармонизиране на организационната структура с дефинираните процеси, необходимите компетенции на служителите за работа с клиенти, както и обучението на служителите.

представя основните изисквания към информационната система с цел реализиране принципа за обслужване на "едно гише", техническите средства, подходите за изграждане на информационна система, както и основните етапи на изграждането ѝ.

представя структуриран подход към управлението на изпълнението в администрацията, насочено към удовлетворяване потребностите на клиента, като разглежда разработването на стратегически план, харта на клиента, механизми за обратна връзка, както и система за измерване и отчитане на постигнатите резултати.

1.1 Защо е необходимо подобряване на административното обслужване?

Публичната администрация В България понастоящем е изправена пред редица предизвикателства. Най-важното и неотложно за разрешаване предизвикателство е изпълнението на изискванията за присъединяване към Европейския Съюз, както по Време на предприсъединителния процес, така и след получаване на членство. Това изисква укрепване на рамката за развитие на политики и модернизиране на държавната администрация, за да може тя да посрещне нарастващите очаквания на гражданите и бизнеса за Висококачествени услуги, включително и въвеждане на общите принципи на добро управление, прозрачност и откритост на действията на публичната администрация.

В този контекст подобряването на административното обслужване е една изключително важна стратегическа цел, залегнала В актуализираната Стратегия за модернизиране на държавната администрация - от присъединяване към интегриране, 2003 - 2006 и План за изпълнението п. В същото време следва да се вземе предвид фактът, че разработването на стратегии, концепции и планове е само първата стъпка, тъй като критичният аспект е именно реализирането им на практика във Всяка една администрация и постигането на измерим ефект от предприетите действия.

1.2 Какви са ползите от подобряване на административното обслужване?

Подобряването на административното обслужване ще доведе до конкретни ползи както за клиентите на администрацията, така и за обществото като цяло. Ползи от този процес безспорно ще има също и за самата администрация, и за служителите, работещи В нея.

Фигура 1 - Ползи от подобряване на административното обслужване

Ползи за клиентите	Ползи за обществото
Подобрен достъп до услуги	Прозрачност и отзивчивост
Повишено качество на услугите	Развитие на гражданското общество
Намалено Време и разходи на клиента	Намаляване на Възможността за корупция
Ползи за администрацията	Ползи за служителите
Повишена ефективност и ефикасност	По-Висока удовлетвореност
Подобрена репутация	Повишена мотивация
Подобрена координация	Признание за постигнатите резултати

1.3 Кои са другите основни източници на информация, които администрациите могат да използват?

Преструктурирането на административното обслужване е един сложен и непрекъснат процес. За да се улесни протичането му, могат да се използват редица документи, налични в Интернет портала на държавната администрация на адрес: <http://sadoes.government.bg/sa/>. Чрез този портал Министерски съвет цели да предостави за ползване на администрациите: актуална и пълна нормативна база, касаеща областта на държавната администрация; текуща нормативна информация, включително проектозаконали; документи, свързани с модернизиранието на държавната администрация, както и актуална информация в областта на държавната администрация. Основните документи, които са свързани с подобряване на административното обслужване са:

Концепция за подобряване на административното обслужване В контекста на принципа "едно гише" и Базисен модел на обслужване на "едно гише", приети с Решение N° 878 на Министерския съвет от 29.12.2002 г.

Ръководство за разработване харта на клиента и общи стандарти за извършване на качествено административно обслужване, утвърдени от Министъра на държавната администрация.

Актуализирана Стратегия за модернизиране на държавната администрация - от присъединяване към интегриране, 2003 - 2006, приета с Решение № 671 на Министерски съвет от 24.09.2003 г.

Актуализиран план за изпълнението на Стратегията за модернизиране на държавната администрация - от присъединяване към интегриране, 2003 - 2006, приет с Решение N° 671 на Министерски съвет от 24.09.2003 г.

Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация, приет с Постановление N° 126 на Министерски съвет от 11. 06. 2004 г., обн., ДВ, бр. 53 от 22.06.2004 г.

2

Същност на принципа "едно гише"

2.1 Стратегически принципи за качествено обслужване

Административните услуги се различават много една от друга. Различните организации са на различен етап в процеса на подобряване на дейността си в зависимост от конкретния характер на услугите, които предоставят, приоритетите на ръководството, наличието на финансови, човешки и технически ресурси и др. В тази Връзка Министерски съвет прие осем стратегически принципа за качествено обслужване, които да дадат насоката за подобряване на предоставяните административни услуги. Тези стратегически принципи се отнасят за Всички администрации и целят създаването и поддържането на определен стандарт при предоставянето на публични услуги. Това се постига чрез насърчаване на качествена промяна в начина на мислене, поведение и отношение на служителите към клиентите.

Фигура 2 Стратегически принципи за качествено обслужване

Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно
Общувайте открито и осигурявайте пълна информация
Консултирайте се с Всички заинтересовани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване
Въведете механизми за обратна Връзка и извличайте поуки от направените коментари
Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали
Работете съвместно, за да предоставяте усъвършенствани, комплексни услуги
Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите от дейността според тези стандарти

Извършвайте, измервайте и публикувайте оценки за удовлетвореността на клиентите

2.2 Обслужване на принципа "едно гише"

Подобряването на административното обслужване на принципа "едно гише" следва да се разглежда като реализиране на програма за цялостна организационна промяна, промяна в културата, нагласите и отношението на администрацията към клиентите. Непрекъснатото усъвършенстване на дейността с фокус върху потребностите на клиента е основно мото на новия принцип на обслужване.

Обслужването на принципа "едно гише" е както философия, така и физическа реалност и може да се интерпретира и реализира по различни начини - от създаване на център за информация и услуги в една администрация, до комплексно предоставяне на услуги от няколко администрации под формата на "епизоди от живота", центрове за телефонни консултации, дигитален телевизионен достъп, Интернет достъп до информация и услуги и др.

В основата на принципа "едно гише" е превръщането на потребностите на клиента в приоритет за администрацията, като обслужването трябва да притежава следните ключови характеристики:

- постигнато по-високо качество на административното обслужване в сравнение със съществуващото до момента ниво;

- осигурено едно място за достъп до услуги и възможност клиентите да избират удобен за тях канал за достъп, като например личен контакт, телефон, поща, Интернет, електронна поща и т.н.;

- оптимизирани работни процеси в администрацията, така че да подкрепят реализирането на услуги, отговарящи на потребностите на клиентите;

- разделени функции на администрацията (фронт и бек офис) и организационното им осигуряване;

- изградена ефективна организация и подобрена комуникация между администрацията и различните групи заинтересовани страни;

осигурен еднакъв достъп до услуги и равнопоставено, любезно и отзивчиво отношение към Всички клиенти, независимо от техните потребности, социално положение, образование, Възраст, пол, етнически произход или религиозни убеждения;

разработени и прилагани амбициозни, ясно формулирани, измерими, публично обявени и постоянно усъвършенстващи се стандарти на обслужване;

измерване и възнаграждаване на постигнати резултати, свързани с удовлетвореността на клиента.

В основата на принципа "едно гише" е ясното разграничаване на функциите на "фронт" и "бек" офис, като В същото време съществува тясна връзка и комуникация между тях.

"Фронт" офисът е структурата, която има директен контакт с клиентите чрез различни канали за достъп. Там се преглеждат и приемат заявления, предоставят се обратно готовите документи, извършват се информационни, консултационни и други услуги. Това звено осигурява едно място за достъп до услугите на администрацията и професионално обслужване на клиентите, като служителите във "фронт" офиса са единствената точка за контакт на клиентите с организацията. Целта е да се изгради култура на качествено обслужване на клиентите - със служители, които са "лицето" на администрацията.

"Бек" офисът обхваща Всички останали структури В организацията, които изпълняват професионални, технически и поддържащи функции. Поради новата организация работата на служителите В "бек" офиса не се прекъсва от запитвания от страна на клиентите. Така те могат да се съсредоточат Върху изработването на техническите и професионални решения, изискващи значително технологично Време и концентрация. Това разкрива Възможности за по-добро планиране и организиране на работата В "бек" офиса, но изисква изграждането на добри системи и работни Взаимоотношения между "фронт" и "бек" офиса.

3

Подход

3.1 Критични фактори за успех

Наличие на силно лидерство

За да бъде успешно реализирана стратегията за подобряване на административното обслужване, е необходимо наличието, както на силно лидерство, така и на добър мениджмънт в съответната администрация. Лидерството и мениджмънтът следва да се разглеждат като две различни, но допълващи се умения, като и двете са необходими на една организация, за да бъде тя успешна във все по-сложната и непрекъснато променяща се среда.

Ако вземем като пример Военната битка - никой досега не е измислил начин как да управлява хората ефективно по време на сражение, те трябва да бъдат водени от лидер. Лидерството включва умения да се изгради дългосрочната визия за промяна в организацията, която да бъде комуникирана със служителите, както и умения за мотивиране на служителите за реализиране на тази визия.

Умения за управление на проекти

За да се осъществи реструктуриране на административното обслужване на принципа "едно гише", освен силен лидер, са необходими и умения за управление на проекти. Когато даден обещаващ проект не доведе до очакваните резултати, в повечето случаи проблемът е бил не в идеята, а в начина, по който тя е била реализирана. Често допускана грешка е изместването на фокуса от крайните резултати и ефект, които трябва да се постигнат, към разработване на препоръки, стартиране на инициативи, извършване на определени дейности или въвеждане на частични технологични решения.

За да се намалят рисковете при реализирането на проекта, трябва да се прилагат следните основни принципи за управление на проекти. На първо място е необходимо проектът да има ясно дефиниран обхват,

междинни и крайни резултати, обвързани със стратегическите цели на администрацията.

При по-големи или сложни проекти, изпълнението на проекта трябва да бъде поетапно, така че работата да е разпределена в по-лесно управляеми фази. За успеха на един проект е важно разработването на реалистичен план, отразяващ зависимостите между отделните задачи, необходимите човешки, финансови и времеви ресурси, предпоставките за изпълнението на плана, както и съответните рискове.

Ръководителят на екипа следва точно да дефинира структурата за управление на проекта и съответните роли и отговорности на членовете на екипа. Той трябва да има предвид, че в много от случаите тези роли ще бъдат различни от административната позиция на съответния служител. След като всеки един от членовете на екипа е запознат и ангажиран с плана, неговото изпълнение следва регулярно да бъде наблюдавано, за да могат своевременно да се предприемат корективни мерки, в случай, че изпълнението се отклонява от плана на проекта.

От самото начало на проекта следва да се обърне особено внимание на управлението на очакванията на различните заинтересовани страни. Това може да бъде постигнато чрез периодично отчитане на постигнатите резултати и възникналите проблеми, както и предоставяне на навременна информация за предстоящите промени.

Умения за управление на промяната

Всяка организационна промяна оказва силно въздействие върху служителите, като в повечето случаи води до състояние на несигурност и страх. За да може да се постигне разбиране, приемане и ангажираност на всички към предложените промени, е необходимо ръководството на екипа да управлява емоциите на служителите и да прилага методите за управление на промяната.

Като първа стъпка ръководителят на екипа по проекта трябва да разработи убедителен казус на промяна, даващ отговор на следните Въпроси:

Защо трябва да се променяме?

Какво означават промените за нашата работа?

Какво въздействие ще имат?

Как и кога ще се реализират?

Какви ще са предимствата за Всеки един член на екипа?

Какви ще са последствията, ако не се променим?

Какви ресурси ще са необходими?

Даването на ясен отговор на тези Въпроси ще доведе до привличане на служителите към новите идеи и намаляване както на явната, така и на скритата съпротива, която Всъщност следва да се приема за естествена и неизбежна реакция при един процес на промяна.

Проучвания в тази област сочат, че това, което трябва да очаквате, е около 20% от служителите да подкрепят новите идеи, около 50% да заемат неутрална позиция, докато останалите 30% да бъдат против. Като ръководител на проекта Вашата цел трябва да бъде да привлечете и ангажирате тези 50% от служителите, които са в неутрална позиция и се колебаят. Също така е изключително важно съпротивата срещу промяната да бъде извадена на повърхността и да се адресира още в началото на проекта. Така служителите ще могат да се научат да приемат новия начин на работа. Една погрешна, но доста често срещана практика е да се игнорира Въпросът за съпротива у служителите. В резултат на това тя ще се прояви на един по-късен етап, когато се внедряват новите решения и може да забави успешното реализиране на проекта.

Ефективна комуникация

Друг гравивен елемент на успешната организационна промяна е непрекъснатият процес на комуникация. Комуникацията трябва да се разглежда като двупосочен процес, чиято цел е да помогне на хората да разберат и да коментират събития, които се случват в организацията им. Именно чрез комуникацията се изгражда ангажираност и съпричастност към процеса на промяна и затова тя е предпоставка за успеха на всяка една дейност. Необходимо е да се обърне внимание на факта, че процесът на комуникация е нещо коренно различно от предаването на информация. За да може да се осъществи добра организационна комуникация от една страна е необходимо наличието на ефективни умения за междуличностна комуникация, а от друга разработването на вътрешен и външен комуникационен план. Топ трябва да дефинира основните заинтересовани страни, техните потребности от информация, както и използване на най-подходящите комуникационни средства и медии.

Наличие на екип за управление на промяната

Предвид факта, че подобряването на административното обслужване на принципа "едно гише" зависи в голяма степен от ангажираността и активната работа на служителите в администрацията, е необходимо да бъде изграден екип от служители в администрацията, който да има правомощията да взема съответните решения относно приоритетните промени.

Членовете на екипа за управление на промяната трябва да са мотивирани, да имат добри взаимоотношения с останалите служители и желание да участват в реализацията на съответните промени. Избраните членове на екипа следва да включват както "изпълнители", така и служители, които взимат съответните решения.

Екипът следва да отговаря за разработването на новия модел на работа, планирането и осъществяването на промяната в администрацията,

като координира работата на различните звена, предоставя съответните насоки и следи за спазването на сроковете за изпълнение. За да бъде успешно реализирането на принципа "едно гише", трябва да има ясна структура и отговорности на екипа за управление на промяната.

В администрации, в които съществуват централно управление и териториални звена, подобряването на административното обслужване следва да се дефинира на централно ниво като цялостна програма, състояща се от реализирането на проекти в съответните териториални единици, които да се управляват от директорът на тази единица. В тази връзка могат да бъдат дефинирани следните основни роли:

"Спонсор" на програмата - оказва подкрепа за реализирането на цялата програма, като осигурява на екипа за управление на промяната необходимите за изпълнението ресурси (Време, средства и правомощия). Спонсор на програмата следва да бъде ръководител от висшия управленски състав, за да се осигури необходимата подкрепа и легитимност.

Ръководител програма - отговаря за цялостното и синхронизирано оперативно управление на внедряването в съответните териториални единици, като следи за изпълнението на плановете за действие, има необходимите правомощия и носи отговорност за вземане на решения по всички въпроси, свързани с програмата. Той се отчита пряко пред "Спонсора" на програмата. Ръководител програма също трябва да бъде служител от висшия ръководен състав в съответната администрация, като е важно да отделя необходимото време за ежедневното управление на програмата.

Ръководител проект - носи пълна отговорност за реализирането на проекта в съответната териториална единица, като за всички дейности, свързани с внедряването, се отчита пряко пред Ръководител

програма. Ръководител проект следва да бъде директорът на съответната териториална единица.

Членове на екипа - Включват отговорници за работни процеси по предоставяне на съответната услуга. Това са служители, които познават в детайли съответния процес. Те носят пълна отговорност за оптимизиране и реализиране на новия модел за съответния работен процес/услуга, и се отчитат директно на Ръководител проект.

финансово обезпечаване

Подобряването на административното обслужване следва да бъде обезпечено с необходимите финансови ресурси, като бъде изготвен съответен бюджет за реализиране на програмата. Този бюджет следва да бъде разработен въз основа на работния план за осъществяване на програмата, като необходимите средства бъдат планирани по фази и се осигуряват в точния момент, с цел тяхното ефективно използване.

Освен със собствени средства, трябва да се потърсят възможности за финансиране на подобряване на административното обслужване и от други източници, като различни донорски програми.

Реализирането на новия модел на работа ще изисква допълнителни средства по отношение на: подобряване на материално-техническата база на фронт и бек офиса, обучение на служителите, разработване и отпечатване на информационни материали, и др.

3.2 Основни фази на реализация

Както бе посочено, един от критичните фактори за успех при подобряване на административното обслужване е прилагането на принци-

пите за добро управление на проекти, Включително дефинирането на ясни фази на проекта, които са представени по-долу. Този подход ще подпомогне процеса на Вземане на решения за необходимите финансови средства Въз основа на ясно отчитане на ползите за клиентите и приоритетите на администрацията.

фаза 1 - Съгласуване на Визия за подобряване на обслужването

Тази фаза следва да Включва съгласуването на обща Визия В администрацията за подобряване на административното обслужване въз основа на приетата от правителството Концепция. Основните аспекти включват идентифициране на необходимия мащаб на промяна, отчитайки потребностите на клиентите и готовността на съответната администрация за промяна. Същественото В случая е да се постигне обща ангажираност на ръководството и служителите към необходимото подобряване на обслужването. Разработва се казусът за промяна в администрацията, който очертава необходимостта от промени и ползите, които ще бъдат реализирани.

фаза 2 - Анализ на съществуващия модел

В тази фаза се изготвя анализ на съществуващия модел на предоставяне на услуги - анализа на състоянието "такова, каквото е" по отношение на процесите, човешките ресурси, информационните технологии и управлението на дейността. Анализът следва да бъде изготвен на база на мненията, както на служителите на администрацията, така и на клиентите. Администрациите могат да използват като инструмент за изготвяне на анализа разработената рамка на етапите на развитие, която е включена в базисния модел на административно обслужване на принципа "едно гише".

Другата важна стъпка е идентифицирането на "бързи победи" - стъпки, които администрацията може да реализира за сравнително кратко

бремене и с малко ресурси, но които в същото време водят до постигането на Видими резултати и мотивират служителите за по-нататъшни промени. Необходимо е още от самото начало да се определят и ангажират представители на различните групи заинтересовани страни, които да представят своето мнение в процеса на подобряване на административното обслужване. Друг важен аспект в тази фаза е установяване на разликата между съществуващия начин на предоставяне на услуги и желаното ниво, като се вземат предвид най-добрите практики, изискванията на клиентите и съгласуваната визия за предоставяне на услуги.

фаза 3 - Разработване на бъдещия модел

В тази фаза се разработват новите процеси във "фронт" и "бек" офиса, представени в стандартен формат; дефинира се новата организационна структура на "фронт" и "бек" офисите, новите роли и отговорности на служителите, необходимите компетенции и съответните потребности от обучение; разработват се необходимите информационни системи и програмата за управление на промяната. През тази фаза се реализират дефинираните "бързи победи", разработва се детайлно новият начин на предоставяне на услуги, както и различните канали за достъп до информация и услуги.

Разработва се план за подобрене, описващ действията, които администрацията следва да предприеме, за да премине от съществуващия модел на обслужване към усъвършенствания. Възможно е наличните ресурси за постигане на всички идентифицирани подобрения да са ограничени, затова е необходимо да се приоритизират промените.

фаза 4 - Изграждане и тестване

Тази фаза включва промяна на процесите за предоставяне на услуги, създаване или реструктуриране на отделите за обслужване на клиентите.

ти и бнедрябане на ноВи канали за предоставяне на услуги. При администрации с териториални звена е възможно първоначално новият модел да бъде реализиран в няколко пилотни администрации, след което, на базата на опита, да се изготви план за неговото разпространение.

По отношение на човешките ресурси, когато е необходимо, следва да се наеме нов персонал, като е важно да се започне обучение на служителите по отношение на необходимите компетенции за качествено обслужване на клиентите.

Когато е нужно, администрацията следва да осъбремени съществуващите вътрешно нормативни документи, за да подкрепи промяната и за да може новият модел на работа да получи легитимност. Друг важен аспект в тази фаза е разработването на система от показатели за оценка на резултатите от новия модел на работа.

Един важен елемент, който често се подценява от администрацията, е необходимостта от регулярно информиране на клиентите и обществеността като цяло за планираните промени в начина на обслужване.

фаза 5 - Реализиране и усъбършенстване

През тази фаза следва да бъдат реализирани новите процеси и канали за предоставяне на информация и услуги. След като новият модел на работа бъде внедрен изцяло, администрацията започва етап на непрекъснато подобряване на административното обслужване. Това може да се постигне чрез създаване и поддържане на добри взаимоотношения с клиентите, както и със значителни инвестиции в обучение на служителите. В допълнение, процесът на обслужване следва да бъде оптимизиран от гледна точка на натрупания опит, като регулярно се измерва и отчита постигането на планираните резултати.

3.3 Промяна В организационните елементи

За да се Внедри обслу>кване на принципа "едно гише" трябва да се подобрят четири основни организационни елемента, а именно процеси, човешки ресурси, информационни технологии и управление на изпълнението, както е представено на фигура 3.

Фигура 3 Основни организационни елементи



Оптимизирането на тези организационни елементи следва да бъде направено с фокус върху потребностите на клиентите и да цели постигане на тяхната удовлетвореност от обслу>кването.

Подходът и съответните инструменти за анализ и оптимизиране на всеки един от тези организационни елементи са разгледани детайлно в раздел 5, раздел 6, раздел 7 и раздел 8.

4

Бързи победи

При реализирането на проект за подобряване на административното обслужване на принципа "едно гише" особено внимание следва да се обърне на малки промени, които могат да бъдат реализирани бързо и с малко ресурси, но в същото време водят до видим ефект - т.нар. "бързи победи". При внедряване на принципа "едно гише" могат да се реализират следните "бързи победи", които са обобщени според осемте стратегически принципа за качествено административно обслужване.

4.1 Бързи победи



Принцип 1 - Отнасяйте се към Всички потребители равнопоставено, честно и лъкбезно

Активно използвайте думата "клиент" във всички вътрешни и външни документи, както и при директно общуване. Това не само ще покаже на клиентите ви, че мислите за тях по добър начин, но и ще допринесе за промяна в нагласите, поведението и отношението на служителите.

Изгответе анализ на основните групи клиенти и техните потребности. Това ще помогне да разработите съответните стратегии за обслужване на различните групи клиенти. Определени служители могат да се специализират за работа с конкретна група клиенти, за да могат да предоставят по-качествено обслужване.

Осигурете обучение на служителите относно уменията за обслужване на клиенти (например чрез Института за публична администрация и европейска интеграция). Акцентът трябва да бъде върху основните компетенции, необходими на служителите, обслужващи клиенти, като например работа в екип и сътрудничество, разрешаване на проблеми, ефективна комуникация и изслушване, ориен-

тация към клиента и консултиране. В случай че администрацията е голяма, могат да бъдат организирани курсове за обучение на обучители по тези теми.

Осигурете места за сядане за Възрастни хора, бременни >кени или хора с увреждания. Въведете система за чакане с определени номера, В случай на дълги опашки регулирайте посоката на опашката чрез поставяне на насочващи Въ>кета. Ако съществуват неравномерни струпвания на много клиенти В даден период от Време, може да регулирате клиентопотока чрез определяне на съответната дата и час за посещение В администрацията, ако това е приложимо, или пък Въведете график за обслужване на място.

Принцип 2 - Общувайте открито и осигурявайте пълна информация

Подобреете физическото и информационното пространство. Поставете голяма табела "Добре дошли" на Входа. Обособете зона за самоинформиране на клиентите с плакати, брошури и указателни табла. Тази нова среда ще създаде психологически комфорт у клиентите, ще спести Време на служителите и ще повиши мотивацията им.

Редовно актуализирайте информационното табло. То следва да съдържа кратко описание на основните услуги, както и какви документи са необходими, В какъв срок се извършват, каква е съответната такса и т.н. Информацията ще е по-достъпна за клиентите, ако е представена В различни цетове, с едър шрифт и на разбираем език.

Публикувайте един телефонен номер за контакт, където клиентите Ви могат да получат информация и консултация за Всяка от услугите на администрацията.

Публикувайте информационни материали, плакати и брошури за основните услуги, които предоставяте, като използвате език, който е достъпен и лесно разбираем за всички групи клиенти. Разпространете брошурите не само във Вашата администрация, но и на други подходящи места, където клиентите Ви могат да се запознаят с тях.

Систематизирайте и публикувайте чрез различни комуникационни средства (Интернет страница, брошура) отговорите на често задавани въпроси от клиентите. Често задаваните въпроси могат да ви насочат в кои области следва да фокусирате усилията си при предоставяне на информация. Можете да съберете най-често задаваните въпроси, като се консултирате със служителите, обслужващи клиенти, или като въведете система за регистриране на запитвания от клиенти. Регулярно актуализирайте списъка с въпроси и отговори, тъй като те могат да се променят във времето.

Оказвайте съдействие на клиентите, като им разясните процеса за получаване на съответната услуга, как да попълнят съответните формуляри, или ги попълнете вместо тях, ако клиентите са неграмотни или имат нарушено зрение. Ако им е необходим документ, който се издава от друга институция, обяснете им къде се намира и им дайте адрес и телефон за контакт.

Създайте наръчник с информация за служителите, обслужващи клиенти. Този наръчник следва да съдържа описание на процеса на предоставяне на съответните услуги, съответните формуляри, адреси и телефони за контакт с важни организации и списък с често задавани въпроси и отговори. Такъв наръчник би бил особено полезен за новоназначени служители. След като бъде отпечатан, този наръчник трябва редовно да се актуализира.

Популяризирайте информацията за Вашия Център за информация и услуги. Включвайте адреса и телефона на Центъра, както и работното му Време Във Всички публикации и писмени комуникации с обществеността. Използвайте националната и местна телевизия, радио и печат, за да разпространявате информация за Центъра и за Всички новости и промени В процеса на обслужване.

Принцип 3 - Консултирайте се с всички заинтересовани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване

Организирайте срещи и провеждайте анкети със служителите с цел да се генерират идеи за подобряване процеса на обслужване на клиентите. Това следба да се въведе като регулярна практика В администрацията. При планиране на промени В административното обслужване може да се използва подходът на "мозъчна атака" за генериране на нови идеи. Например, служителите биха могли да разработят самостоятелно система за ротация помежду си, което би повишило мотивацията им и би ги накарало да почувстват, че мнението им се цени.

Оптимизирайте процеса на възлагане на съответните задачи, като увеличите правомощията на преките ръководители и използвате възможността за делегиране. Ако дадена услуга се извършва от определен служител, не е необходимо съответното заявление да преминава през цялата йерархична структура, преди да стигне до този служител, който отговаря за нейното изпълнение. Делегирането на задачи ще доведе до наличието на повече време за ръководителите и възможността да насочат усилията си върху приоритетите в дейността на администрацията.

Преглеждайте регулярно структурата на формулярите, които използвате, за да ги направите по-разбираеми и лесни за попълване

от клиентите. Ако е необходимо, създайте нови стандартизирани бланки или коригирайте съществуващите с цел да елиминирате повтарящите се данни. Разработете инструкции за попълване на формулярите на ясен и разбираем език. Консултирайте се със служителите, обслужващи клиенти, за това в кои полета най-често се допускат грешки. След като изготвите първия вариант на дадена бланка, консултирайте се също така с клиенти, като вземете предвид получените коментари. Избягвайте технически, професионален или юридически жаргон. Поставете попълнени примерни бланки в центъра за информация, на Интернет страницата и т.н.

Провеждат редовни срещи/оперативки с цел да запознаете служителите с нормативните или организационните промени. Разработете наръчници и ръководства за служителите. Разпространявайте добрите практики в областта на обслужването, като ги публикувате и изразявате публично признание на отделните служители/ екипи, които са ги внедрили в практиката.

Увеличете мотивацията на служителите, като публично признавате и зачитате техните постижения, например чрез грамоти или други награди за постигнато качествено обслужване. Ако имате териториални подразделения, внедрете система за проследяване на резултатите от дейността им, като регулярно отчитате и награждавате най-добрите. Това ще създаде среда на конкурентност и ще насърчи новаторството.

Определете служител за консултант-информатор в процеса на обслужване. Преценете дали може да използвате за това човек по линия на правителствената програма за наемане на хора с увреждания, ако това е приложимо. Ролята на този служител ще бъде да посреща клиентите, да ги насочва, да регулира клиентопотока и да дава първоначална информация.

Разширете правомощията на служителите, обслужващи клиенти, така че да имат право да решават сами по-общите случаи. По този начин те ще насочват към бек-офиса само онези запитвания, на които не могат да отговорят. Преразгледайте длъжностните характеристики, така че служителите да имат ясно разпределени отговорности.

Принцип 4 - Въведете механизми за обратна връзка и извличайте поуки от направените коментари

Създайте детски кът в администрациите, които често се посещават от родители. Това изисква осигуряването на няколко стола, масичка и играчки за децата (може да организирате акция за събиране на стари играчки, донесени от Ваши служители и клиенти). Тази инициатива, която не изисква големи средства, може да подобри взаимоотношенията Ви с клиентите и да им покаже, че мислите за тях.

Поставете кутия за обратна връзка от клиентите и активно я рекламирайте. Върху нея можете да сложите насърчителен надпис, напр. "Търсим Вашето мнение". Редовно анализирайте и публикувайте получените коментари и действията, които сте предприели. Когато получите предложения, които не можете да изпълните, обяснете защо. Това значително ще увеличи доверието на клиентите във Вашата администрация.

Включете специализирана рубрика на Вашата Интернет страница - "обратна връзка", където може да разработите бланки за проучване на удовлетвореността на клиентите.

Сверявайте получената обратна връзка чрез различните средства, като организирате пробери на място, срещи с различни партньори, неправителствени организации или използвате социологически

проучвания. Непрекъснато информирайте заинтересованите страни за всички предложени промени в начина на обслужване и използвайте различни методи за консултиране с тях.

Създайте и популяризирайте бланка и процедура за оплаквания, похвали и коментари. Бланката трябва да е ясна и кратка, но да оставя достатъчно място за описание. Процедурата трябва да изяснява през какви етапи преминава процесът и какви действия могат да предприемат хората, ако продължават да не са удовлетворени от резултата. Редовно анализирайте оплакванията, похвалите и коментарите, тъй като те съдържат много полезна информация и публикувайте резултатите.

Разработете стандартна бланка за отговори на оплаквания, което би улеснило служителите. Когато е възможно, използвайте информационните технологии, за да сегментирате различните видове оплаквания, похвали и коментари, като по този начин ще се създаде съответна база данни.

Принцип 5 - Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали

Осигурете достъп до сградата за хора с физически увреждания или майки с детски колички, като поставите рампи, асансьори и т.н.

Осигурете служител с познания по жестомимичен език. Дори тогава да не обслужва пряко клиенти, следва да го използвате, когато имате клиент с говорни или слухови увреждания. Информирайте служителите и клиентите си за наличието на такава възможност.

Използвайте едър шрифт в информационните материали за клиенти. Ако дадена публикация е насочена към конкретна целева група от клиенти, съобразете се със спецификите на тази група.

Използвайте различни канали за предоставяне на услуги.

Публикувайте Всички формуляри и бланки на Интернет страницата, заедно с адресите и телефоните за контакт на териториалните си поделения. Предоставете Възможност на клиентите да използват електронната поща за подаване на запитвания, оплаквания и коментари, като им предоставяте отбора по същия канал. Популяризирайте адреса на Интернет страницата.

Въведете Вътрешна информационна система (Интранет), където можете да представяте информация, Ва>кна за служителите на администрацията. Използвайте я, за да разпространявате добрите практики.

Принцип 6 - Работете събместно, за да предоставяте усъвършенствани, комплексни услуги

Провеждайте регулярни, както и по конкретна тема, разговори и срещи с представители на партньорски (национално представени и други) организации на местно ниво, с които може да се консултирате относно начини за подобряване на административното обслужване.

Когато получавате запитвания или Жалби, които не са от компетентността на вашата организация, препращайте ги до съответната институция и уведомявайте клиента за това. Насърчавайте използването на междуведомствено съгласуване.

Интегрирайте съответните части от работните си процеси, така че да улесните клиентите си (например обединяване на регистрацията и трудовото посредничество при първото посещение на клиент в Бъро по труда). Насърчавайте екипния принцип на работа и осигурете добро Взаимодействие между служителите във фронт и бек офиса.

Принцип 7 - Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите от дейността според тези стандарти

Проведете първоначално проучване на потребностите на клиентите. За предпочитане е анкетата да бъде анонимна с цел да се осигури по-голяма обективност на резултатите и по-активно участие. За целта клиентите трябва да попълнят Въпросник, покриващ различни аспекти на обслужването. След това резултатите следва да се обобщят, анализират и да се публикуват чрез различни комуникационни средства.

Публикувайте харта на клиента и стандарти на обслужване, които периодично следва да се преразглеждат и актуализират. Те могат да се публикуват на Интернет страницата на администрацията, както и в брошури, които следва да бъдат поставени в Центъра за информация и услуги.

Принцип 8 - Извършвайте, измервайте и публикувайте оценки за удовлетвореността на клиентите

Регулярно провеждайте анкети сред клиентите посредством анонимен Въпросник с цел измерване на удовлетвореността им от услугите. Това ще помогне на администрацията да приоритизира областите, където е необходимо подобрене.

Използвайте различни канали за провеждането на анкети, като интернет, интервю и др.

Публикувайте резултатите от оценката на удовлетвореността на клиентите, както и мерките, които планирате да предприемете чрез различни комуникационни средства.

4.2 Двадесет стъпки, които Всяка администрация може да предприеме

Подобрете физическото пространство за предоставяне на услуги

Направете преглед от гледна точка на клиентите на физическото пространство, където се предоставят услуги. Въведете система за изчакване на ред, детски кът и др.

Подобрете информационната среда, като поставете обозначителни стрелки, структурирани информационни табла, плакати, брошури.

Направете приемната открито пространство, така че клиентите да могат да Виждат, че служителите работят.

Определете служител, който да посреща клиентите, да ги информира и да разпределя клиентопотока при много натоварени периоди.

Побишете мотивацията на служителите

Регулярно отбелязвайте постиженията на служителите, например чрез грамоти или други награди за отлична работа. Направете преглед на длъжностните характеристики с цел ясно разграничение на отговорностите; Въведете ротационен принцип на обслужване.

Чрез личен пример убедете служителите във възможностите за подобрения в обслужването.

Организирайте срещи и анкети със служителите с цел генериране на идеи.

Подобрете процесите за предоставяне на услуги

Намалете вътрешно-организационния документооборот (препращания, съгласувания), като делегирайте повече правомощия.

Направете преглед на използваните формуляри с цел оптимизиране и премахване на дублираща се информация.

Разработете наръчници и други материали с помощта на служителите и разпространете добрите практики.

Определете показатели за измерване качеството на обслужване, измервайте резултатите и ги публикувайте. Използвайте тази информация, за да приоритизирате усилията си за подобряване на дейността.

Преразгледайте процеса на Взаимодействие с клиентите

Обобщете най-често задаваните въпроси и отговори и ги разпространете в достъпен вид, например чрез Интернет страница или брошура.

Публикувайте правата и задълженията на клиентите в Харта на клиента.

Въведете "гореща телефонна линия" и я популяризирайте, така че да не се налага клиентите да идват на място в администрацията за информация.

Направете анализ на различните групи клиенти, преразпределете работните потоци и използвайте различни канали за достъп до информация и услуги.

Въведете механизми за обратна връзка

Проведете анкета сред клиентите и публикувайте резултатите.

Организирайте срещи с представители на различни групи заинтересовани страни, с които можете да се консултирате относно начините за подобряване на обслужването.

Поставете пощенска кутия за обратна връзка и насърчавайте нейното използване, като предоставяте информация за промени, които сте реализирали в отговор на получени коментари.

Анализирайте получените жалби, оплаквания и коментари, разработете стандартни бланки за отговор.

5

Процеси

5.1 Преструктуриране на работните процеси

Дефиниране на услугите, които ще бъдат предоставяни на принципа "едно гише"

Първата важна стъпка е дефиниране на основните услуги, които се предоставят от администрацията на клиентите. Много често в администрацията се говори за извършването на дейности/задачи, които са нормативно посочени в съответния за администрацията закон, като тези нормативни документи указват основните области, в които работи администрацията, без да дават изчерпателна информация за организацията на предоставяне на съответните услуги. В някои администрации се говори и за протичането на процеси, но рядко една дейност или процес означава една услуга. Когато организацията има разработена дефиниция за услуги, тя може да се преразгледа и осъбременени. Полезно би било в този процес да се пригледат представители на различните групи клиенти.

Предимството да се започне от дефиниране на услугите е, че се запазва една добра опорна точка, а именно Взаимодействието с клиента. Дефинирането на услугите изисква и определянето на ясен резултат за клиента в края на тази услуга - например издаден документ, извършена консултация, предоставена информация. Ясно дефинираните услуги и резултатите от тях са важна предпоставка за успешно преструктуриране на работните процеси. По този начин всяка инициатива за подобряване и оптимизиране на работните процеси ще бъде наблюдавана и от гледна точка на крайния резултат за клиента.

Определяне и анализиране на различните целеви групи клиенти

Дефинирайки основните услуги на администрацията много бързо се стига и до другия основен въпрос - дефиниране на основните групи клиенти на администрацията. То следва да се направи, като първо се

определят основните характеристики на клиентите, Въз основа на които те могат да бъдат обединени в съответни групи. За да се постигне еднакво качество на обслужването за различните групи клиенти, е необходимо администрациите да прилагат индивидуален подход.

При някои администрации това става сравнително лесно на база характеристики на клиентите като Възраст, образование, пол, и т.н. Важно е да се отбележи, че определянето на целевите групи клиенти не трябва да бъде в посока класификация, а трябва да е по-близо до използвания в бизнеса термин "сегментация". Това означава, че дефинирането на различните групи клиенти трябва да бъде с оглед открояване на различните потребности и съответното организиране на обслужването с цел удовлетворяването им.

Преглед, анализ и оптимизиране на процесите

След дефиниране на услугите и различните групи клиенти следва да се пристъпи към оптимизиране на работните процеси. По този начин може да се постигне по-висока удовлетвореност на клиентите и по-ефективно обслужване от гледна точка на администрацията. Това се извършва в следната последователност:

Скициране на процесите

Изготвя се описание на съществуващите работни процеси, като за всеки процес се разписват дейностите, които го съставляват, откроява се последователността и причинно-следствените връзки между всяка дейност. Това се извършва, като текущият начин на работа на администрацията се илюстрира чрез определени символи за описание на процеси, които са представени в Приложение А.

Целта на този етап е максимално точно и обективно да се отрази текущият начин на работа в организацията. Това трябва да се осъществи чрез директно наблюдение на реалния процес на предоставяне на съответната услуга, а не на база съществуващи вътрешни нормативни документи.

При скицирането на текущите процеси е важно да се разбере, че няма едно-единствено правилно решение. Начинът, по който ще се дефинират процесите, цели те да бъдат лесно наблюдаеми и управляеми. Често се случва служителите да имат различни мнения по това как се реализират работните процеси в организацията. На този етап важно е да се постигне общо съгласие по този въпрос, за да може на тази основа да започнат да се търсят възможности за подобрене.

Оптимизиране на процесите

След разписването на съществуващите процеси се прави анализ, който позволява да се вземат решения относно:

- премахването на дублиращи се дейности и такива, които не носят добавена стойност;
- разграничаване на дейности, които се припокриват в рамките на един процес;
- открояването на пропуски и липсващи ключови дейности и процеси;
- ограничаване на сложността и комплексността на процесите, подкрепящи предоставянето на разглежданите услуги;

При разработването на новите процеси следва да се прибягват клиенти или "външни" за процеса експерти. Така текущата практика може да бъде разглеждана по-непредубедено и ще бъдат създадени много по-ефективни решения. При дефиниране на новия начин на работа може да се използва както опита на други администрации, така и модели, заимствани от бизнеса (например принципът за обслужване на "едно гише" води началото си от банковия сектор).

Разписване на бъдещия процесен модел за всяка услуга

Оптимизираните процеси се разписват до ниво дейности за всяка една услуга, като се използват същите символи за описание, както при скицирането на процесите. При разписването на бъдещите процеси е важно да се прецени как ниво на детализиране трябва да се постигне.

Нап-добрият подход би бил за Всички процеси да се дефинират дейностите б тяхната последователност, като по-Ва>кните процеси се разпишат до ниВо задачи.

Разработване на процедури

Разработените процеси, структура и отговорности могат да се обединят и разпишат В работни процедури. Те представляват описание на Вече оптимизираните работни процеси, длъжности и отговорности В по-удобен за четене текстоби формат.

При разписването на процедури трябва да се спазва много Внимателно мащабът на описание. Препоръчително е за Всеки един работен процес да има отделна процедура. Работна инструкция се разписва за дейности, които са много специфични.

Обикновено една процедура се комплектоба с работните инструкции към нея, както и съответните формуляри, използвани В процеса.

5.2 Подобряване на физическото пространство в центъра за информация и услуги

Важна част от модела за обслужване на принципа "едно гише" е организацията на инфраструктурата и физическото пространство при предоставяне на услуги чрез личен контакт с клиента. То се характеризира със следните елементи:

Улеснен достъп до фронт офиса за лица с увреждания

Достъпът до фронт офиса трябва да дава Възможност и на лица с увреждания да използват услугите на администрацията. Това обикновено се постига чрез изграждане на рампи. Друг Важен момент е Възможността за осигуряване на специалист по Жестомимичен превод за клиенти с увреден слух.

Лесен достъп до информация около Входа

Част от клиентите се интересуват само от обща информация, затова е практично около Входа да се оформи пространство за самоинформирване на клиентите. Предоставяйки основна информация на ясен и достъпен език, администрацията си спестява директния контакт между клиенти и служители в случаите, когато това не е наложително. Обикновено на табла се обособяват различни зони за информация (за различните услуги например), които могат да бъдат оформени с различни цветове.

Отворено пространство и приятна обстановка



Фронт
офис
ът
изиск
ба
обслу
жван
ето на
 клиен
тите
да се
извър
шва в
една
зала
(откр
ито
прост
ранст
во)
със
съот
ветст
ващо
разпо
ложе
-ние
на
работ
ните
места

, като липсват прегради между клиентите и служителите, клиентите сядат удобно срещу служителите и имат възможност да работят съвместно. За да се постигне приетлива обстановка, обичайно е необходимо извършването на ремонт на помещението, като се използват светли тонове, както и обзавеждането на работните места със съвременни офис мебели.

Отвореното пространство и приетливата обстановка създават на клиентите чувство за приятно преживяване, за открити и прозрачни взаимоотношения, както и усещане за равнопоставено отношение. Този начин на работа има положителни страни както за служителите, така и за организацията. Новата среда, приетливата обстановка и откритото пространство стимулират екипната работа, намаляват необходимостта от постоянен контрол и повишават мотивацията за работата на служителите.

Това
прост
ранст
во
тряб
а да
изгле
жда
прият
ливо

Наличие на служител-информатор

Първа точка за контакт с клиентите е служител-информатор, който посреща всеки клиент, предоставя информация и го насочва към създадените ясно разграничени зони за предоставяне на съответните услуги. Това е изключително полезен за клиентите служител, защото клиентът получава необходимото внимание още при първия си контакт с администрацията, както и пълна и изчерпателна информация.

Наличието на такъв служител е изключително полезно и за самата администрация, защото: част от клиентите получават необходимата им информация и не влизат по-нататък във фронт офиса; информаторът може да регулира натовареността в различните зони за обслужване и да насочва клиентите според това; информаторът изяснява "казуса" на клиента и го насочва директно към конкретен служител за обслужване или към друга администрация, ако се налага.

Ясно дефинирани и управляеми клиентопотоци

За да се предоставя качествено административно обслужване, което е ефективно от гледна точка на администрацията, трябва да се познават и управляват клиентопотоците. След като са дефинирани основните клиентски групи, оформянето на физическото пространство трябва да бъде съобразено с разписани "пътеки" за различните групи клиенти. Целта е така да се дефинират и управляват клиентопотоците, че максимално бързо и с минимален брой контакти клиентът да бъде обслужен. Когато е възможно, чрез въвеждането на предварително планиране на конкретен час и дата за посещение на всеки клиент, се осигурява оптимално обслужване.

5.3 Алтернативни канали за достъп

След дефиниране на оптимизираните работни процеси следва да бъдат разработени алтернативни канали за достъп до информация и услуги.

В процеса на Вземане на решение администрациите следва да се ръководят от предимствата, недостатъците и потенциалните клиенти на различните канали за достъп.

Фигура 4 - Сравнителен анализ на каналите за достъп

Посещение на място	Телефон	Поща	Интернет/ Ел. поща
Предимства			
<p>Пряк контакт</p> <p>Осигурява бърз отговор и детайлна информация</p> <p>Осигурява безплатна и директна обратна връзка</p> <p>Пълен набор от услуги</p> <p>Засилва доверието</p>	<p>Бърз достъп до информация</p> <p>Спестява време и средства</p> <p>Осигурява бърз отговор</p> <p>Лесен достъп</p> <p>По-евтино за клиента</p>	<p>Достъп до отдалечени райони</p> <p>Обоснован отговор</p> <p>Осигурява детайлна информация</p>	<p>Сравнително евтин</p> <p>Бърз и надежден начин</p> <p>24-часов достъп до информация</p> <p>Дискретност</p> <p>По-лесно се постига ангажираност на клиента</p>
Недостатъци			
<p>Отнема повече време</p> <p>Скъпа поддръжка</p> <p>Може да доведе до конфликти и стрес</p> <p>Достъпен до ограничен кръг клиенти</p>	<p>Изисква хора и средства</p> <p>Клиентите могат да решат, че информацията не е надеждна</p> <p>Не може да се използва за всички видове услуги</p> <p>Времеемко за служителите</p>	<p>По-бавна</p> <p>Изисква повече време от служителите</p> <p>Може да бъде скъпа</p>	<p>Липсва повсеместен достъп</p> <p>Могат да възникнат технически проблеми</p> <p>Страх и непознаване на новите технологии</p>
Клиенти, използващи този канал			
<p>Граждани на средна възраст</p> <p>Клиенти, за чиято услуга се изисква посещение на място</p>	<p>Граждани с физически увреждания</p> <p>Граждани, живеещи далече от администрацията</p>	<p>Граждани на средна възраст или с физически увреждания</p> <p>Живущи в малки градове</p> <p>Представителни организации</p>	<p>Високообразовани хора</p> <p>По-млади граждани</p> <p>Медиите</p>
Клиенти, които не биха използвали този канал			
<p>Хора в напреднала възраст</p> <p>Боледуващи граждани</p> <p>Граждани с увреждания</p> <p>Живущи в отдалечени райони</p>	<p>Граждани със затруднения в говора или слуховия апарат</p> <p>Хора без телефон</p>	<p>Хора без образование</p> <p>Хора със зрителни проблеми</p> <p>Клиенти, които се нуждаят от бърза услуга, отговор</p>	<p>Хора без образование</p> <p>Хора, които нямат достъп до Интернет</p> <p>Хора без компютърни умения</p> <p>Клиенти с нисък доход</p>

6

Човешки ресурси

Качеството на системите за управление на човешките ресурси е основен фактор за успешното реализиране на амбициозните цели на административното обслужване на принципа "едно гише".



6.1 Организационна структура

Администрацията следва да преразгледа и актуализира съществуващата организационна структура, така че тя изцяло да подкрепя новите процеси, осигуряващи реализацията на обслужването на принципа "едно гише". Също така следва да се вземат предвид разграничените функции на "фронт" и "бек" офиса.

За да е подкрепен организационно новият модел, трябва да е ясно кои от съществуващите структурни единици (дирекция, отдел и т.н.) са част от "фронт" офиса и кои от "бек" офиса. Възможно е в момента да съществуват збена, в рамките на които да има, както служители, пряко обслужващи клиенти, така и такива, които не работят директно с клиенти. В този случай трябва да се преразгледа и преобразува организационната структура, съответно и щатното разписание, за да има ясно структурно разграничение на "фронт" и "бек" офис.

Въз основа на потвърдените нови процеси за съответните услуги и в съответствие с честотата на потреблението им се прави предварителна преценка на обема работа и броя служители, които пряко трябва да работят с клиентите. Това ще аргументира и статута на звеното за административно обслужване (фронт офис) - дирекция, отдел или сектор. Възможно е в началото, при установяването на новото звено, да се започне с малък екип и впоследствие практиката да потвърди или отхвърли необходимостта от повече служители в това звено. Ако се наложи, неговият статут може да бъде променен във времето, напр. от сектор в отдел или в дирекция.

Използвайки разписаните процеси за съответните услуги, е целесъобразно да се изготви функционално описание на "фронт" офиса и "бек" офиса. Следващата стъпка е да се направи анализ на длъжностите и те да се проектират спрямо новите процеси и организация на дейността. Могат да се приложат следните подходи:

Разширяване на длъжността - длъжността остава в сила, но обхватът на дейностите, изпълнявани от нея, се увеличава.

Обогатяване на длъжността - вземането на определени решения може да се възложи на служители, които обслужват пряко клиентите.

Създаване на нови длъжности - на базата на процесите и новите канали за достъп се въвеждат необходимите нови длъжности, свързани с директното обслужване на клиентите, съгласуване на дейностите с "бек" офиса и консултиране с различни експерти при необходимост.

Въвеждане на организационни роли - може да е необходимо да се усъвършенства хоризонталната комуникация между "фронт" и "бек" офиса и да бъдат сформирани екипи със специфични организационни роли или постоянни работни групи. Това позволява прилагането

на зъбкаВ подход при обслужването на клиентите и служителите да работят там, където има по-голяма необходимост от тях. При това разпределение е важно всички да бъдат запознати добре с ролята на останалите служители. Следва да се предвиди време, в което да се обсъдят задълженията, които всеки служител изпълнява и всеки да бъде обучен на ролята на останалите, за да се осигури успешна взаимозаменяемост.

Съществено е за всяка длъжност да се определят правомощията, отговорностите (пълна и оперативна отговорност, упражняване на контрол, кого да информират) и дейностите, свързани с тях, както и функционалните им взаимоотношения с вътрешни збена и външни заинтересовани страни. Следващият етап е изготвяне на актуализирани или нови длъжностни характеристики.

6.2 Компетенции за работа с клиенти

В съответствие с актуализираните и нови длъжности следва да се направи преглед на съществуващите компетенции на служителите и да се прецени доколко успешно те биха се справили с новите си задължения и отговорности.

Разработване на група от компетенции, които са ключови за постигане на стандартите за обслужване

Администрацията следва да разработи група от компетенции, която да гарантира качествено обслужването на клиентите. Основните компетенции, необходими на служителите във "фронт" офиса са:

Ориентация към обслужване на клиента

Откликване на потребностите на клиента по начин, който води до висока степен на удовлетвореност. Показва позитивно, гъвкаво отношение при търсенето на решения на запитването от клиента.

Разрешаване на проблеми

Разбира ситуацията, като я разделя на по-малки части или проследява последиците от нея стъпка по стъпка. Систематизира елементи от проблема/ситуацията, методично срабняба различни характеристики или аспекти; определя приоритетите на база аргументи, разглежда събитията, разположени хронологично бър бремето, както и причинно-следствените връзки или отношения от типа "Ако... То..."

Работа в екип и сътрудничество

Работи в сътрудничество с други колеги, а не самостоятелно или в конкуренция с тях. Включва способността да насърчава останалите и, от своя страна, да участва в открит, непрекъснат обмен на информация и различни мнения.

Комуникация

Демонстрира способността да осигурява информация така, че другите да могат да разберат създалата се ситуация и да предприемат необходимите действия съвременно и ефективно. Включва разбиране и предоставяне на информация на други хора на различни нива в организацията и извън нея (служители и клиенти).

Ориентация към постижения и действия

Включва създаването и постигането на стандарти за добра практика и непрекъснат стремеж към усъвършенстване. Изисква лична инициатива, дейност и постоянство и се основава на желанието да се постигат резултати - както лични, така и за екипа. На по-високо ниво включва способността да се създава атмосфера, която активно насърчава и стимулира реализирането на нови инициативи и постигането на ползи от дейността. Служителят не се опасява да предизвика статуквото и да предприема действия.

Разрешаване на конфликти и справяне с проблемни клиенти

Способността да разпознава и осъзнава назряването на конфликтни ситуации и съпътстващите ги емоции. Изисква анализ на конфликта, отчитане на емоциите и разработване на конструктивни решения съвместно с другата страна.

Управление и лидерство

Способността да се разбират и балансират проблеми, свързани с човешки, финансови и други оперативни ресурси и това разбиране да е основата за вземане на решения, подобряващи работата на организацията. Включва прилагането на тези знания при поставяне и постигане на целите, което допринася за повишаване ефективността на организацията. Служителят притежава и прилага стил на управление/ръководство, отговарящ на спецификата на екипа и насърчаващ постигането на изключителни резултати.

Оценяване степента на владеење на компетенциите

Целесъобразно е след уточняване на организационната структура, включително длъжности и съответни компетенции, да се извърши преглед на степента на владеење на съответните компетенции от служителите в администрацията.

В резултат ръководството ще може да изгради аргументирано мнение за това кои служители са най-подходящи за работа във "фронт" офиса, а също така ще идентифицира потребности от бъдещо развитие и обучение, и/или подбор на нови хора.

Оценяването на компетенциите може да стане с помощта на различни средства:

Преценка на служителите от преките и по-висши ръководители според дефинираните компетенции.

Провеждане на структурирани интервюта относно степента на Владеее на компетенциите. Те могат да бъдат осъществени или от Външни консултанти, или от Вътрешна комисия, чиито членове притежават необходимата подготовка, познания и умения за провеждане на структурирани интервюта.

Провеждане на психометрични тестове за идентифициране на предпочитани нагласи и победения при работа в екип и стилове на управление.

Изготвяне на план за Вътрешно пренасочване на служителите

На база резултатите от оценяването се изготвя таблица, включваща сегашното състояние на щатното разписание и предложение за бъдещото преразпределение на служителите, като се посочва конкретно кои служители и от кои структурни единици се предлага да бъдат прехвърлени в новосформираното звено. Ръководството потвърждава с всеки от тях съгласието им за това и уточнява предварителната подготовка, необходима за преминаването им на новите длъжности.

Осъществяване на подбор на нови служители

След направения преглед на компетенциите и изготвяне на план за Вътрешно пренасочване на служители се очертават и потребностите от подбор на нови хора. Следват се утвърдените процедури за провеждане на конкурси в държавната администрация. Необходимо е подборът да се осъществява на базата на вече дефинираните компетенции за служителите във "фронт" офиса. Това позволява да има еднаква основа за анализ на компетенциите на всички служители и да се очертаят потребностите от доразбиране и обучение на новопостъпващите.

6.3 Обучение на служителите

След сформиране на екипа и анализиране степента на владеее на необходимите компетенции за успешно изпълнение на работата, се

изготвят плановете за обучение и се пристъпва към тяхното осъществяване.

Анализиране потребностите от обучение и изготвяне на програма за обучение

Подходите за анализ на потребностите от обучение могат да бъдат няколко:

Преките ръководители посочват кои области от уменията и познанията на всеки служител е необходимо да се доразвият или обогатят допълнително въз основа на наблюденията и опита от съвместната си работа.

Самите служители споделят къде изпитват затруднения и биха искали допълнително съдействие за подобряване на резултатите от работата си.

Провеждане на задълбочен анализ на степента на владение на компетенциите. Резултатите са надежден източник за определяне потребностите от обучение.

Разработване на индивидуални планове за развитие съвместно от преките ръководители и служителя в резултат на проведените атестации.

При изготвяне на програмите за обучение могат да бъдат разграничени следните основни целеви групи: професионалисти, обслужващи пряко клиентите; експерти, работещи в "бек" офиса; ръководители на звената за административно обслужване; и членове на екипите за управление на промяната.

Темите на обучението трябва да са съобразени с приоритетите за всяка целева група. Екипът за управление на промяната следва да бъде запознат с четирите организационни елемента: процеси, човешки ресурси, информационни технологии и управление на изпълнението.

За ръководния състав се обхващат въпроси, свързани с управленски умения и лидерски стилове, обръща се внимание на управлението на дейността като лост на промяната с различните компоненти и способите за реформиране на процесите и организационната структура.

При служителите от "фронт" офиса се набляга на развитие на компетенциите, необходими за обслужване на клиенти. Отделно е необходимо всички новопостъпили служители да бъдат обучени по темата "административно обслужване", при която акцентът отново е принципа "едно гише".

Преструктурирането на процесите във връзка с подобряване на административното обслужване на принципа "едно гише" налага използването на съвременни информационни технологии и канали за комуникация: телефони, факс, електронна поща, Интернет, специфични софтуерни приложения и др. Преди въвеждането на новите информационни технологии служителите следва да бъдат обучени да използват ефективно новите средства. Възможно е това обучение да бъде интегрирано в обучението по умения за обслужване на клиенти.

Използване на различни форми на обучение

За развитието на ръководителите и служителите в зенитата за обслужване на клиенти е целесъобразно да се приложат най-подходящите за случая форми на обучение. Съществуват голямо разнообразие от форми на обучение, включващо:

- Програми за обучение, семинари, курсове, разработени специално за въвеждането на принципа "едно гише" и адаптирани за целевата аудитория.

- Обучение на работното място чрез запознаване със съответните ръководствата, получаване на насоки и указания за работа от ръководителите, обсъждания и др.

- Обмяна на опит и посещение в пилотни администрации.

Участие в конференции, работни семинари, срещи, други инициативи по теми, свързани с административното обслужване.

Служителите могат да участват в обученията, организирани от Института по публична администрация и европейска интеграция или от други организации.

Фигура 5 *Опит на община Брент, Великобритания*

Преди да поемат задълженията си по обслужване на клиенти, всички назначени служители преминават през едномесечна програма за обучение.

Въвеждащата програма на служителите е много обширна, като те се запознават с дейността на всяко звено в организацията.

Процедурите, стандартите и примерите за добра практика се вписват в един непрекъснато обновяван ръчник, който се раздава по време на въвеждащата програма.

Служителите се обучават във всички предлагани услуги, за да могат да помагат пълноценно на клиентите и да отговорят на въпросите им. Пробедани-те курсове са по теми: Обслужване на клиенти; Как да се справим с трудните ситуации; Отговор на оплаквания; Въвеждаща програма.

Осигурен е учител, който непрекъснато актуализира съдържанието на специалните програми за обслужване на клиенти спрямо конкретните потребности и следи служителите да бъдат запознати с настъпващите в организацията промени.

Два пъти в годината служителите вземат участие в организирани дискусии за сравняване на постигнатите резултати с поставените цели и установените стандарти, за да се идентифицират потребностите от обучение.

Непрекъснато се насърчава обратната връзка и всякакви предложения от страна на служителите чрез седмичните им срещи с цел разработване на подобрения в обслужването.

Развитието на служителите е непрекъснато с помощта както на външно, така и на вътрешно обучение.

7

Информационни технологии

Информационното и комуникационно оборудване е една от основните предпоставки за предоставяне на качествени и ефективни услуги на всички клиенти чрез улеснен достъп до тях. Изграждането на технологичното осигуряване на пълноценно функциониращ Център за обслужване на клиенти на принципа "едно гише" е необходимо да се разглежда като част от стратегията за изграждането на единна информационна система в съответната администрация. В процеса на изграждане следва да се вземат предвид някои основни изисквания както към информационната система, така и към техническата среда.

Моделът на предоставяне на услуги на принципа "едно гише" се базира на концепцията за разделяне на функциите на фронт офис - за пряко обслужване на клиентите и бек офис - за техническа обработка. Следователно информационната система на администрацията следва да бъде разглеждана като едно цяло на две функционални единици - фронт офис и бек офис.

Фронт офисната част на системата трябва да осигурява възможности за:

- предоставяне на справочна информация на клиентите за услугите, извършвани от администрацията, в т.ч. изискванията по отношение на пакета от необходими документи и процедурите за предоставянето на услугите;

- предоставяне на справочна информация на клиентите за текущия статус на дадена услуга;

- приемане и регистриране на нови заявления;

- въвеждане на статистическа информация за клиентите и предоставяните им услуги;

- поддържане на информация за обратна връзка от клиентите.

Бек офисната част на системата предоставя средства за:

- получаване на информация от фронт офиса за всички регистри-

рани услуги, които изискват участието на специалистите от бек-офиса;

регистриране на статуса на изпълнение на обработка на заявлението;

изготвяне на необходими документи за извършване на услугата и регистрирането им в информационната система;

анализиране на натрупаната информация по критерии, дефинирани от ръководството на администрацията.

обработване на финансово-счетоводната информация и данни за управление на персонала

7.1 Изисквания към информационната система

Основните изисквания към информационна система за обслужване на клиенти на принципа "едно гише" са:

да обслужва различните канали за получаване на запитвания - личен контакт, телефон, факс, Интернет, електронна поща;

да осигурява информационна среда за предоставяне на различни типове услуги - както информирание за услугите, извършвани от администрацията, и за текущото състояние на дадена преписка, така и приемане и регистриране на документи;

да осигурява средства за предоставяне на публична информация на клиентите;

да осигурява защита на информацията от неправомерен достъп;

да позволява работа в различна експлоатационна среда (на самостоятелно работно място или в локална мрежа от различен тип);

да позволява обмен на информация с различни приложения;

да позволява извличане на информация, която да бъде публикувана в Интернет страницата на съответната администрация;

да предоставя средства за обобщаване на информацията от териториалните звена на администрацията (ако има такива);

да се интегрира с основната информационна система на администрацията при спазване на принципите за използване на единни номенклатури от данни; еднократно въвеждане на данни и впоследствие тяхното многократно използване; електронен обмен на данните между фронт и бек офиса; поддържане на електронен архив и индекс на постъпили/издадени хартиени документи.

В зависимост от спецификата на сферата дейност всяка администрация следва да разработи модел на информационна система, която ще подпомага ефективното обслужване на клиентите. На фигура 6 е представен примерен модел на информационна система на една от пилотните администрации.

Фигура 6 Примерен модел на информационна система

Интернет услуги (Публична информация, публикувана в Интернет страницата)						
Справочна информация	За услуга на държавни и общински организации, свързани с дейността		База данни с необходими документи за услугите		Процедури за обработка	Статус на преписка
Управление на знанието	Решения във връзка с тълкуване на законови и подзаконовни нормативни актове		База данни за отговори на често задавани въпроси		База данни със становища	Всички запитвания и техните отговори
Информационни регистри	Разрешения за ползване	Р-р на фирмите лицензирани за упражняване на конкретна дейност		Р-р на фирми с удостоверение за упражняване на конкретна дейност		Р-р на лица, упражняващи конкретна дейност
Информация за клиента	Адресна информация на клиенти	Фирмена информация	Лични данни за управители/ собственици	Списък на техн. правоспособни физически лица от фирма с лиценз		Информация за партньори
Адресна информация	Адреси, за които са издадени разрешения за ползване		Обекти с водени преписки	Проверени обекти/ незаконни строежи		Информация за собствениците
Управление документооборота	Регистриране на входящи документи	Регистриране на изходящи документи	База данни за документите, съдържащи се в преписки		Вътрешни документи	Архив

СПРАВКИ И ОТЧЕТИ

7.2 Техническа среда

Телефон и компютър, снабден с необходимия софтуер, са основната част на технологичното осигуряване. Изграждането на комуникационни връзки към локалната мрежа и към Интернет с възможности за използване и на електронна поща, ще осигурят възможност за обмен на данни и електронни документи между отделните администрации с други държавни институции и клиенти.

Обезпечаването с други технически устропства може да бъде разсрочено във времето, след като се направи анализ на потребностите и в зависимост от финансовите ресурси на администрацията.

7.3 Изграждане на информационната система

Подходи за изграждане на информационната система за обслужване на принципа "едно гише"

При изграждането на информационната система за обслужване на принципа "едно гише" следва да се отчита фактът, че нейното създаване е ефективно само чрез пълната интеграция в общата информационна система на администрацията. Съществуват два основни подхода за изграждане - разработване на специализирано решение според изискванията на съответната администрация или внедряване на готов софтуер, който да отговаря или да бъде адаптиран според описаните изисквания.

Основните характеристики на подхода, свързан с изграждане на информационна система по поръчка са: потребителите на системата участват активно в създаването и тя отговаря изцяло на изискванията им, като от тях се очаква пълно съдействие при проектирането и моделирането на системата; изискванията, които са поставени при проектирането на системата, решават краткосрочни и дългосрочни за-

даци; при разработването на плана за Внедряване на отделни модули следва да се отчита тяхната значимост; крайният резултат не може да бъде оценен предварително. Практиката показва, че този подход увеличава разходите, окончателните резултати се постигат по-бавно, но крайното решение отговаря по-пълно на цялостните изисквания на потребителите.

Основни характеристики на подхода, свързан с Внедряване на готова програмна система са: бързо постигане на резултати на базата на Внедряване на опита на фирмата-разработчик; използване на познания за управление на документооборота, заложени в тези системи; необходимост от адаптиране към изискванията на администрацията; Възможност за осигуряване на механизми за разработка на допълнителна функционалност.

Основни етапи на изграждане на информационна система

За да има успех, независимо от крайното решение, свързано с избора на подхода за реализация, проектът за изграждане на информационната система следва да премине през следните стъпки:

- избор на подход за реализация на информационната система на администрацията;
- избор на фирма-партньор и решение;
- формиране на екип от специалисти на фирмата - партньор и администрацията;
- детайлен анализ на цялостната дейност на администрацията;
- спецификация на изискванията на всички потребители;
- разработване на модел на всички процеси в администрацията;
- разработване на прототип на информационната система;
- Внедряване на решението;
- миграция на съществуващите данни;
- тестове на решението.

8

Управление на изпълнението



Подобряването на административното обслужване е неразривно свързано с Въвеждането на система за управление на изпълнението в организациите от публичния сектор. Тя следва да бъде в центъра на Вниманието на администрациите, които оценяват Важността да се удовлетворят очакванията на клиентите за качествени услуги и е необходимо да включва разработване на стратегически план с фокус върху потребностите на клиента, разработване на харта на клиента, използването на механизми за обратна връзка от клиента и Въвеждането на система за измерване, мониторинг и отчитане на резултатите от дейността.

8.1 Стратегически план

Процесът на разработване на стратегически план на администрациите следва да бъде с фокус върху потребностите на клиентите, както и да включва стратегия за подобряване на административното обслужване в съответствие с приетите от правителството Концепция и базисен модел.

Използването на структуриран подход за планиране ще доведе до ефективно вземане на управленски решения и разпределение на ограничените ресурси, както и ще позволи на ръководителите задълбочено да оценят основните фактори, оказващи влияние върху дейността на администрацията.

Това ще спомогне за по-добра координация и комуникация в цялата структура на съответната администрация, осигурявайки връзка между стратегическия план, плановете на съответните дирекции и отдели и обвързване с индивидуалните плановете за изпълнение на служителите. Планирането следва да бъде цикличен процес, който включва

поставяне на измерими цели, измерване и отчитане на постигнатите резултати, планиране на коригиращи действия.

При разработването на стратегическия план администрациите следва да: преосмислят стратегическите намерения, като дефинират Визията на администрацията; да анализират силните и слаби страни на администрацията, както и Възможностите и заплахите; да определят основните резултати от сбойта дейност; да избедат приоритетите и да съгласубат стратегията за дейността и съответните стратегически цели.

Втората стъпка от процеса на планиране Включва разработването на оперативен план, като администрациите следва да преминат през следните основни стъпки:

- декомпозиране на стратегическите цели на преки цели, които са специфични, измерими, точни, реални и обвързани със съответни срокове;

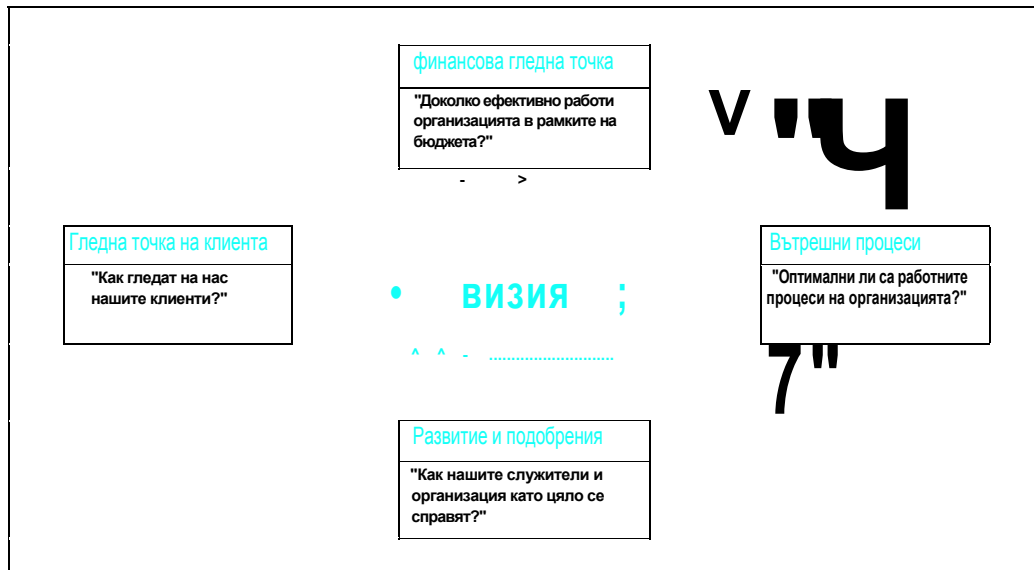
- декомпозиране на преките цели по дирекции и отдели и поставяне на лични цели на служителите като част от системата за оценка на индивидуалното трудово изпълнение;

- дефиниране на критичните фактори за успех за постигането на съответните преки цели;

- разработване на план за действие на съответните дирекции/отдели.

Един от подходите, който би могъл да се използва при разработването им, е създаване на карта на стратегическите цели (Balanced scorecard), чрез която администрациите дефинират и обвързват своите цели в четири основни перспективи, както е показано на фигура 7 - Карта на стратегическите цели. Използването на този подход гарантира балансираност на поставените цели и отчитане на потребностите на клиентите.

Фигура 7 Карта на стратегическите цели



8.2 Харта на клиента

Различните администрации се намират на различни етапи на подобряване на дейността си по административно обслужване и предоставят различни услуги на клиентите си. Поради тази причина хартата и стандартите за обслужването на клиента трябва да се разработят самостоятелно от всяка една администрация, така че да отразяват специфичните потребности на нейните клиенти.

Какво представлява Хартата на клиента?

Хартата сама по себе си не е юридически документ и не създава юридически права и задължения. Но тя помага на клиентите да разбират и защитават правата си по-добре, както и да изискват по-добро обслужване, например чрез подаване на предложение или оплакване. Хартата на клиента подпомага и работата на служителите чрез по-ясното дефиниране на предоставяните от нея услуги.

Хартата на клиента следва да бъде един ясен, синтезиран и леснодостъпен документ, който информира заинтересованите страни относно предоставяните от съответната организация услуги и стандарти за обслужване, които клиентите могат да очакват.

Хартата следва да бъде създадена на базата на проведени активни консултации с клиентите на администрацията и със служителите. Този документ трябва да бъде широко огласен и съответната администрация да бъде публично отговорна пред клиентите за спазване на декларираните стандарти.

Основният принцип за успешното прилагане на харта на клиента е тя да бъде разработена след като съответната администрация е преминала през процеса на реструктуриране и подобряване на административното обслужване, насочено към удовлетворяване потребностите на клиента, така че ангажиментите към качествено административно обслужване, декларирани в хартата да бъдат подкрепени от добре изпробвани и внедрени практики.

Какви са основните акценти в хартата на клиента?

Хартата на клиента трябва ясно да декларира целта и приоритетите на съответната организация.

Документът трябва да отразява ангажимента на ръководството и служителите към осемте стратегически принципа за предоставяне на качествени услуги, като трябва да:

- описва синтезирано основните услуги, които администрацията предоставя;

- покаже как клиентите могат да се свържат със съответната администрация и да получат информация и услуги;

представи стандартите за обслужване, които клиентите могат да очакват;

информира клиентите по какъв начин могат да процедурат, ако не са удовлетворени от обслужването или как могат да направят предложения за подобрения;

покаже как администрацията планира да извършва по-нататъшното подобряване на административното обслужване.

Хартата на клиента следва да бъде представена като средство за изграждане на партньорство между администрацията и обществеността. В същото време е изключително важно клиентите да възприемат и осъзнаят, че имат не само права, но и задължения, и за да може администрацията да предоставя качествено обслужване, те също така следва да спазват своите задължения. В Приложение Б е представена Харта на клиента на Агенция по заетостта.

Разработването на собствени стандарти за обслужване от всяка една администрация следва да се основава на приетите от Министерски съвет общи стандарти.

Разработването и ефективното използване на харта на клиента представлява един дълъг процес на промяна на отношението към гражданите и бизнеса - от Жалбоподатели и длъжници към клиенти и партньори; фокусиране на администрацията от насочена навътре към фокус върху потребностите на клиента; и измерване на дейността на администрацията и работата на нейните служители чрез удовлетвореността на клиентите и ефективното оползотворяване на ресурсите.

8.3 Механизми за обратна Връзка от клиентите

Регулярното използване на механизми за обратна връзка ще доведе до конкретни ползи не само за клиентите, но и за самите администрации.

Фигура 8 Ползи за администрациите от обратната Връзка

Помага би да планирате услугите по-добре, така че клиентите да получават очакваното качество на обслужване.

Помага би да определите правилно приоритетите в обслужването и да използвате по-оптимално ограничените ресурси.

Помага би да определите стандарти за обслужване, отговарящи на потребностите на клиентите и да следите тяхното постигане.

Насърчава партньорството с клиентите ви, така че те да разберат с какви проблеми се сблъскват и как биха могли да ви помогнат.

Своевременно дава информация за проблеми, така че да можете да вземете съответните мерки, преди те да се задълбочат.

Показва, че сте открити и отговорни и че поставяте обслужването на първо място.

ТЪРСИМ **Вашето мнение**

Коментари и предложения от клиентите

Търсенето на обратна връзка чрез коментари и предложения на клиентите следва да бъде вградено в ежедневната дейност на администрацията. Мненията на клиентите могат да бъдат получени чрез различни средства, като поставяне на специална кутия, обявяване на

телефон или електронна поща за коментари. Друг основен източник на информация за удовлетвореността на клиентите от обслужването са получените жалби, сигнали и оплаквания.

В пилотните Бъра по труда Монтана, Пазарджик и Велинград бе поставена специална кутия за получаване на обратна връзка от клиентите. С цел насърчаване на участието в Бъро по труда Монтана на всяко работно място в Центъра за информация и услуги е поставена табела, която насърчава клиентите да изразят своето мнение.

Следващата основна стъпка е разработването, оповестяването и популяризирането на ясна процедура за получаване, обработване, анализиране, дефиниране на съответните избори и необходимите действия, които администрацията ще предприеме в отговор на получените коментари от клиентите.

Предложения от служителите

Служителите, обслужващи клиентите, са именно тези, които познават и разбират напълно техните потребности и които първи ще забележат проблемите. Тази информация е много полезна за администрацията и следва да бъде събирана и анализирана, като в резултат на това се планира предприемането на съответни действия. Необходимо е да има ясна процедура за получаване на обратна връзка от служителите, която е разпространена в администрацията. Служителите, следва да се уведомяват регулярно какво е предприето в резултат на техните предложения.

Механизмите за получаване на обратна връзка от служителите могат да се реализират чрез попълването на специална бланка за предложения, чрез дискусии на редовните срещи на екипа или в неформални разговори с ръководството. Също така може да се сформира група, която да събира и разглежда получените предложения и да планира предприемането на необходимите действия. От друга страна е важно служителите да имат възможност да правят анонимни коментари и предложения.

За да се насърчи участието на служителите може да се разработи и въведе система за награждаване на най-добрите предложения, което ще ги стимулира да участват по-активно. Процесът на избор трябва да има ясно формулирани критерии и да бъде прозрачен. Служителите също така не бива да имат усещането, че могат да бъдат наказани, ако направят критичен коментар. Ръководството от друга страна не

трябба да реагира отбранително или негативно на направените коментари и предложения, а да планира необходимите действия за подобряване на обслужването. Ако има основателни причини, поради които предложенията не могат да бъдат изпълнени, трябва да се обясни какви са те.

"Скрити клиенти"

Този механизъм представлява проверка и оценка на обслужването чрез предварително определени външни за организацията лица, наричани "скрити клиенти", които биват обслужени в реални условия и по този начин тестват процеса на предоставяне на конкретна услуга, като се фокусират върху няколко предварително определени аспекта на обслужването. Чрез този механизъм може да се получи представа за впечатленията на реалния потребител, оценка на работата на служителите и факторите, които оказват въздействие върху удовлетвореността на клиентите.

За да има добър ефект от прилагането на този механизъм, трябва внимателно да бъде избрано и детайлно инструктирано, лицето което ще играе ролята на "скрит клиент". Необходимо е да бъде стандартизиран начина, по който ще се наблюдава, оценява и отчита резултатът, като се разработи въпросник и служителите бъдат запознати с намерението да се използва такъв подход.

Потребителски панели и фокус групи

Потребителските панели се използват за проучване мнението на малки групи клиенти на публични услуги. Прилаганата техника при потребителските панели е поредица от срещи-дискусии в присъствието на ръководители на администрациите (общо до 12 участници), провеждани периодично за по-продължителен период от време (една до три години), попълването на писмени анкети, анкети по телефона или Интернет. Членовете могат да участват в панела от 1 до 3 години. Една трета от членската маса на панела следва да бъде сменяна ежегодно, за да могат по-голям брой хора да участват и да дават мнението си.

фокус-групата представлява механизъм за обратна връзка, при който се събира и обменя качествена информация и мнения от еднородна група участници (8-10 човека) в неформална обстановка. За разлика от потребителските панели се провежда като еднократна дискусия по предварително избрана тема. Подобно на индивидуалните интервюта, фокус-групата дава възможност за задълбочено разглеждане на темата, като предоставя и възможност за обмяна на идеи между участниците, фокус-групата може да бъде особено полезна, когато се търси мнението на специфични групи от хора (например малцинства, хора с увреждания и др.).

Важно е администрацията да разработи ясни критерии и процедури за избор на членовете на потребителския панел/ фокус-група, да се определят числеността, мандата и срока за участие, тематични области, които ще бъдат дискутирани, както и да се разпределят задачите по организацията между членовете на екипа.

Проучване чрез Въпросници

Това е механизъм за обратна връзка, предоставящ количествена, статистически надеждна и представителна информация относно мненията на широк кръг заинтересовани страни по поставените въпроси. То осигурява възможност за изготвяне на анализи, сравнения по години и между различни администрации (в случай че въпросите са едни и същи) и препоръки за следващи действия. Основава се на представителна извадка на клиентите. Неговата полезност зависи от включените въпроси, обхващащи аспекти от интерес за клиентите.

Използване на Интернет и информационни технологии

Развитието на нови информационни и комуникационни технологии позволява да се прави допитване до голям брой заинтересовани страни. В публичния сектор използването на тези технологии намира все по-широко приложение.

Интернет страниците могат да се използват успешно за допитване до обществеността чрез Вграждане на механизми за обратна Връзка. Съществуват разнообразни електронни средства, които дават Възможност заинтересованите страни да изкажат своето мнение бързо, лесно и с минимални разходи.

Електронните списъци се използват за разпращане на различни документи, Включително анкети, до заинтересовани страни. На граждани и бизнеса се дава Възможност да се регистрират в Интернет страницата на съответната администрация, за да получават редовно актуална информация и да предоставят своите коментари по нея.



Интернет форумите се провеждат с цел обмен на мнения относно различни инициативи, стратегии, политики, нормативни актове и специфични Въпроси, свързани с административното обслужване. Те могат да се организират по начин, позволяващ на участниците да дават мнения по предложения на администрацията, да четат и да отговарят на коментари. За ефективно провеждане на форума е необходимо да има модератор/(и), който да следи за спазване правилата на форума.

Онлайн разговорите в реално време предоставят възможност на участниците да обменят мнения за фиксиран период от време (обикновено около 2 часа) с министри, депутати и т.н. Онлайн анкетите се публикуват на Интернет страницата на съответната администрация, като се попълват и изпращат по електронна поща.

8.4 Измерване и отчитане

Важен фактор за постигането на трайни резултати в процеса на подобряване на административното обслужване е въвеждането на система за мониторинг на изпълнението, която включва показатели за проследяване на резултатите спрямо заложените цели.

Защо да ВъбеЖдаме система за мониторинз на изпълнението?

ОсноВните причини, които доказват необходимостта от система за мониторинг на изпълнението, могат да бъдат обобщени по следния начин:

ТоВа, което се измерВа, е тоВа, което се Върши от служителите.

Ако не измервате резултатите, не можете да разграничите успеха от пробала.

Ако не можете да определите успехите, не можете да ги Възнаградите.

Ако не ВъзнаграЖдаВате успехите, най-Вероятно В същото Време ВъзнаграЖдабате проВалите.

Ако не можете да определите успехите, не можете да изВлечете поуки от тях.

Ако не можете да определите грешките, няма как да ги коригирате.

Ако можете да демонстрирате постигнатите резултати, можете да спечелите обществената подкрепа.

КакВи показатели да бъдат разработени?

Оснобно могат да бъдат измерВани четири аспекта на дейността: стойност, Време, качество и обем, които предоставят базата за разработВане на съответните показатели. Показателят Винаги следВа да даба Възможност за сравнителна оценка на резултатите спрямо зададен параметър, който може да бъде Вложени ресурси, бЪдЖетна стойност, планирани цели или целеВа група.

Показателите за икономичност отразяват използването на финансови средства за осигуряването на другите необходими ресурси: човешки, материали, оборудване и т.н.

Показателите за ефективност показват съотношението Входни ресурси (човешки ресурси, оборудване, и т.н.) към отчетени резултати (продукти/услуги), реализирани от съответната администрация. Ефективност на дадена организация означава минимум вложени ресурси за постигане на определен резултат. Например: броят заявления, обработени от даден експерт, показва нивото на ефективност на експерта.

Показателите за ефикасност показват дали полученият резултат (продукт/услуга) отговаря на съответните стандарти и дали са постигнати планираните цели от администрацията, т.е. какво е въздействието върху обществеността от услугите/депствията на администрацията. Те описват съотношението между действителния и планирания резултат върху целевата група. Например ефикасността на събирането на приходите може да бъде 60%, което означава, че са събрани само 60% от планираните приходи.

Един от основните принципи при разработване на системата за проследяване на резултатите е наличието на балансиран набор от показатели. Показателите, които администрацията използва трябва на първо място да отразяват аспектите на обслужване, които са значими за различните заинтересовани страни. Те трябва да носят информация за степента на постигане на заложените цели, като се избегне една обичайна погрешна практика, а именно да се използват показатели, които могат да се измерват лесно, вместо тези, които носят смисъл.

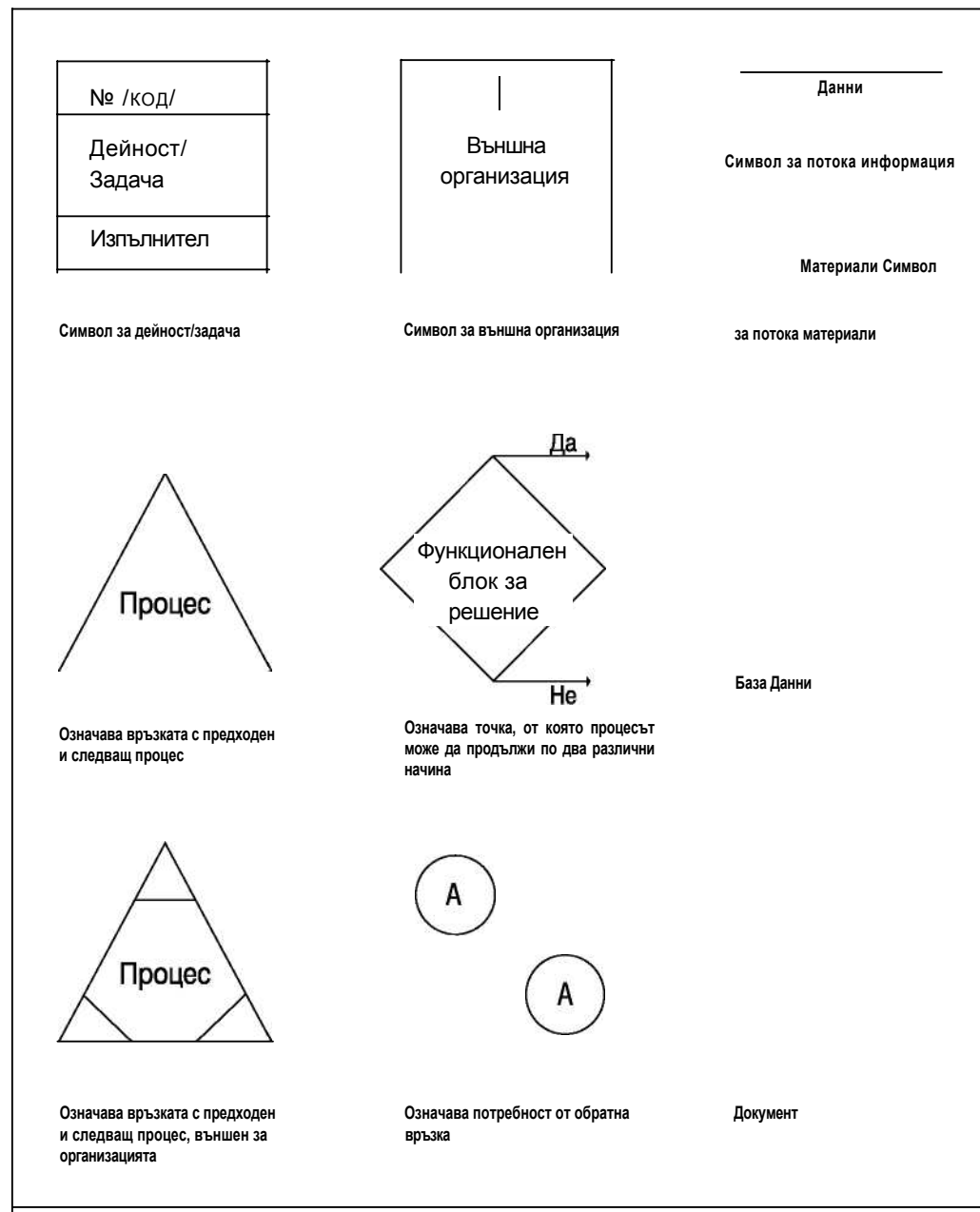
Следващата основна стъпка е определяне на целева стойност на показателите, които трябва да бъдат конкретни, постижими, реалистични, обвързани със срокове, но навече предизвикателни.

Необходимо е да бъдат въведени съответните системи и процедури за събиране на информацията с цел изчисляване на показателите на регулярен период. Не на последно място администрациите следва да отчитат постигнатото спрямо заложените цели, чрез различни средства, така че всички заинтересовани страни да бъдат запознати с това за какво и как се изразходват бюджетните средства.

9

Приложения

9.1 Приложение А - Символи за скициране на процеси



9.2 Приложение Б - Примерна харта на клиента

ХАРТА НА КЛИЕНТА - АГЕНЦИЯ ПО ЗАЕТОСТТА

Агенция по заетостта е изпълнителна агенция към Министъра на труда и социалната политика и осъществява своята дейност съгласно Закона за насърчаване на заетостта, Правилника за неговото прилагане, Устройствения правилник за дейността на Агенция по заетостта и други нормативни актове.

Устройството на Агенция по заетостта е:

- Централна администрация;
9 дирекции "Регионална служба по заетостта";
- 121 дирекции "Бюро по труда".

Уважаеми клиенти,

Ние предоставяме услуги в Центъра за информация и услуги на Агенция по заетостта за всички физически и юридически лица и в Бюрата по труда, техните филиали и изнесени работни места, по постоянен и настоящ адрес на търсещите работа лица и по адрес на работодателя.

Нашите услуги са безплатни за всички клиенти.

Ние се стремим да предоставяме услуги с високо качество, наблизо до Вас, за да отговорим на Вашите нужди.

Ние приветстваме Вашата активност и ангажираност при съвместната ни работа.

Настоящата харта ще се обновява периодично.

Какво предлагаме За

Вас, работодатели:

информация и консултация за пазара на труда;
подходящи кандидати за обявените от Вас работни места;
ползване на насърчителни мерки и програми за заетост и обучение;
Възможности за обучение на персонала Ви.

За Вас, търсещи работа лица:

информация и консултация, свързана с намирането на работа;
посредничество при търсене и намиране на работа в страната и в чужбина;
подпомагане Вашето професионално ориентиране, развитие и включване в обучение;
подпомагане за започване на самостоятелна стопанска дейност;
включване в подходящи програми и мерки за заетост и обучение;
мотивационно обучение и психологическо подпомагане.

Как да ни намерите?

Вие можете да се свържете с нас чрез:

посещение от 9 до 17.30 ч. в Агенция по заетостта и от 8.30 до 17 ч. в Бюрата по труда - Всеки работен ден; телефонно обаждане; изпращане на писмо; електронна поща (e-mail); интернет страница.

Как ще Ви обслужваме?

открито и честно, любезно, търпеливо и отзивчиво; при пълна равнопоставеност, еднакъв достъп до информация за услугите, които предоставяме, като не допускаме пряка или непряка дискриминация, основана на пол, раса, етническа

принадлежност, цвят на кожата, гражданство, политически или други убеждения, религия или вяра, увреждане, възраст, сексуална ориентация, семейно положение или произход, членуване в синдикални и други обществени организации и дбижения; чрез предоставяне на пълна, точна и набременна информация на ясен и разбираем език; без да разгласяваме предоставена от Вас лична информация; спазвайки обявените с настоящата харта стандарти на обслужване.

Ако поставените от Вас въпроси не се отнасят до нашата дейност, ще Ви насочим към съответната администрация.

Какви стандарти ще спазваме?

Всяко ново обябено свободно работно място в Бъро по труда и промени в другата информация за пазара на труда ще бъде изнесена на информационното табло същия ден или най-късно на следващия работен ден; при телефонно обаждане ще Ви отговорим до третото позвъняване; при явяване без предварително уговорен час ще се постареем да бъдете приети съебременно; при устно запитване ще направим възможно да получите отговор веднага. При невъзможност да Ви отговорим веднага, или при писмено запитване, ще получите отговор до 25 дни; на обявено от работодател свободно работно място ще бъдат насочени подходящи кандидати до 3 работни дни.

Какво очакваме от Вас? да идвате навреме за уговорените срещи; да ни представяте пълна, точна и набременна информация;

да ни уведомявате в съответните срокове за настъпили промени в декларираните обстоятелства; да уважавате нашите служители, за да могат да Ви обслужват по най-добрия начин; да бъдете внимателни и лъбезни към другите ни клиенти; да бъдете активни при търсенето на работа и да спазвате взаимно договорените депстбия; да изразявате Вашето мнение и давате предложения за качеството на предлаганите услуги.

Търсим Вашето мнение

Ще Ви бъдем благодарни, ако споделяте с нас Вашите бележки, препоръки и мнения. Те ще ни помогнат да подобрим качеството на услугите. Гарантираме Ви, че до 25 дни ще обсъдим Вашите предложения и ще огласим публично предприетите депстбия.

Вие може да подадете устно или писмено Жалба, сигнал, молба до директора на дирекция "Бъро по труда", директора на дирекция "Регионална служба по заетостта" или в Центъра за информация и услуги към централната администрация на Агенция по заетостта и в срок до 25 дни ще получите нашия отговор.

За контакти с нас:

Център за информация и услуги към Агенция по заетостта Тел: 02/980 87 19 - На този телефон може да получите и подробна информация за адресите и телефоните за контакти на териториалните поделения на Агенция по заетостта.

E-mail: az@az.government.bg Web site:

www.az.government.bg Адрес: гр.

София, бул. "Дондуков" № 3 Работно

Време: 9.00 ч. -17.30 ч.

9.3 Приложение В - Списък на фигурите

фигура 1 - Ползи от подобряване на административното обслужване	4
фигура 2 - Стратегически принципи за качествено обслужване	6
фигура 3 - Основни организационни елементи	18
фигура 4 - Сравнителен анализ на каналите за достъп	36
фигура 5 - Опит на община Брент, Великобритания	45
фигура 6 - Примерен модел на информационна система	48
фигура 7 - Карта на стратегическите цели	53
фигура 8 - Ползи за администрациите от обратната връзка	56