

**БАЗИСЕН МОДЕЛ НА ОБСЛУЖВАНЕ НА
"ЕДНО ГИШЕ"**

Съдържание

1.	Въведение	1
1.1	Цел на базисния модел на обслужване на “едно гише”	1
1.2	Преглед на модела	1
1.3	Практически ефект от прилагането на модела за администрациите	2
1.4	Как да се използва базисният модел	3
2.	Общ преглед	4
2.1	Концепция за обслужване на “едно гише”	4
2.2	Структура на предоставянето на публични административни услуги	5
2.3	Организиране на работата за усъвършенстване на услугите	6
3.	Рамка на етапите на развитие на “едно гише”	8
4.	Процеси	14
4.1	Принципи за предоставяне на услуги	14
4.2	Задачи за изпълнение	15
4.3	Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати	27
4.4	Рискове и механизми за контрол	30
5.	Човешки ресурси	33
5.1	Принципи за предоставяне на услуги	33
5.2	Задачи за изпълнение	33
5.3	Бързи успехи и краткосрочни и дългосрочни резултати	42
5.4	Рискове и механизми за контрол	44

6.	Технология	47
6.1	Принципи за предоставяне на услуги	47
6.2	Задачи за изпълнение	47
6.3	Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати	54
6.4	Рискове и механизми за контрол	54
7.	Управление на дейността	60
7.1	Принципи за предоставяне на услуги	60
7.2	Задачи за изпълнение	60
7.3	Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати	65
7.4	Рискове и механизми за контрол	67

1 Въведение

1.1 Цел на базисния модел на обслужване на “едно гише”

Целта на модела на обслужване на “едно гише” (модел) е да подпомага и да насърчава ръководителите и служителите в държавната администрация, партньорите и клиентите да реализират визията за подобряване на административното обслужване.

Администрациите на изпълнителната власт и другите организации и юридически лица, предоставящи публични услуги, ще поставят като приоритет в работата си удовлетвореността на обществото от действията им. Те ще осигурят предоставянето на качествени услуги по отзивчив, прозрачен и ефективен начин в контекста на по-широката реформа в държавната администрация.

1.2 Преглед на модела

Моделът на обслужване на "едно гише" е базисен – няма универсална система за усъвършенстване на публичните административни услуги, предоставяни посредством "едно гише". Не може да се очаква цялото съдържание на модела да бъде валидно за всички организации. Моделът предоставя основна схема на действията, които следва да се предприемат, и съответните рискове при изпълнение на системата за обслужване на "едно гише". Този документ предоставя на структурите от държавната администрация контекста, в който да планират, прилагат и контролират процеса на усъвършенстване на предоставяните административни услуги.

Моделът е структуриран в няколко раздела. Раздел 2. **Общ преглед** представя концепцията за "едно гише" и начина, по който тя се отнася до работата на организации от държавната администрация, предоставящи услуги.

Раздел 3 въвежда понятието “**рамка на етапите на развитие**”, която представлява средство за оценка на напредъка на дадена организация в усъвършенстване на предоставянето на услуги.

Останалите раздели представят четирите “**лоста на промяна**” или целеви области (процеси, човешки ресурси, технологии и управление на дейността), тъй като те представляват рамката, около която може да се структурира усъвършенстването на услугите, предоставяни посредством "едно гише". Ще разгледаме всяка от тези четири области в отделен раздел и ще изследваме връзките между тях. Всеки от четирите раздела включва:

- Връзки с осемте стратегически принципа на предоставяне на административни услуги в България, които са разработени на базата на най-добрата практика при предоставянето на публични административни услуги в Европейския съюз;
- Основните задачи за изпълнение заедно с критичните фактори за успех и критериите за измерване на резултатите, свързани с тези задачи;
- Потенциалните резултати, които трябва да се постигнат вследствие изпълнение на задачите. Те са групирани в т.нар. “бързи успехи”, т.е. резултати, които могат да бъдат постигнати сравнително бързо и с малки разходи, средносрочни резултати (свързани предимно с въвеждането на нови практики и системи) и дългосрочни резултати (обикновено свързани с промени в поведението);
- Основните рискове, които могат да застрашат постигането на целите и съответно предложените механизми за намаляване на тези рискове.

1.3 Практически ефект от прилагането на модела за администрациите

Предоставянето на по-добре организирани услуги посредством "едно гише":

- Ще помогне на организацията да изясни какво искат клиентите от услугите и да насочи ресурсите си в съответната област;
- Ще помогне на служителите да осъзнаят целите на организацията ;
- Ще ангажира служителите да усъвършенстват услугите и да повишават качеството им и ще гарантира, че знанията и опитът им ще се използват целесъобразно;
- Ще обясни на клиентите как биха могли да подпомогнат предоставянето на услугите, които желаят да получат;

- Ще спомогне да се насърчава и поддържа процесът на непрекъснато усъвършенстване на качеството на услугите;
- Ще спомогне за укрепване на добрите взаимоотношения с клиентите като цяло.

1.4 Как да се използва базисният модел

- Прочетете внимателно раздела “Общ преглед”, Закона за административното обслужване на физическите и юридическите лица и Концепцията за подобряване на административното обслужване в контекста на принципа “едно гише”.
- Организирайте работата си по усъвършенстване на услугите, като прилагате принципите за управление на проекти, един от които е да се определи ръководител на проекта, който ще отговаря за постигането на резултатите според плана за усъвършенстване на услугите.
- Направете оценка на етапа на развитие на организацията с помощта на рамката на етапите на развитие (вж. раздел 3).
- На базата на резултатите от оценката, изгответе план за останалата част от проекта за усъвършенстване на услугите. Приоритетизирайте областите, които са най-слаборазвити според оценката. Уверете се, че планът следва “критичния път”, представен в раздел 2.
- Регулярно оценявайте постигнатия напредък според плана и ако е необходимо, внасяйте нужните промени.
- Предоставяйте информация на Министерския съвет какво е реализирано успешно, какво - не толкова успешно, и започнете да планирате по-нататъшни подобрения на предоставяните услуги.

2 **Общ преглед**

2.1 **Концепция за обслужване на “едно гише”**

Организационният принцип “едно гише” може да се определи като създаване на едно място на достъп до услуга, но чрез различни канали за достъп.

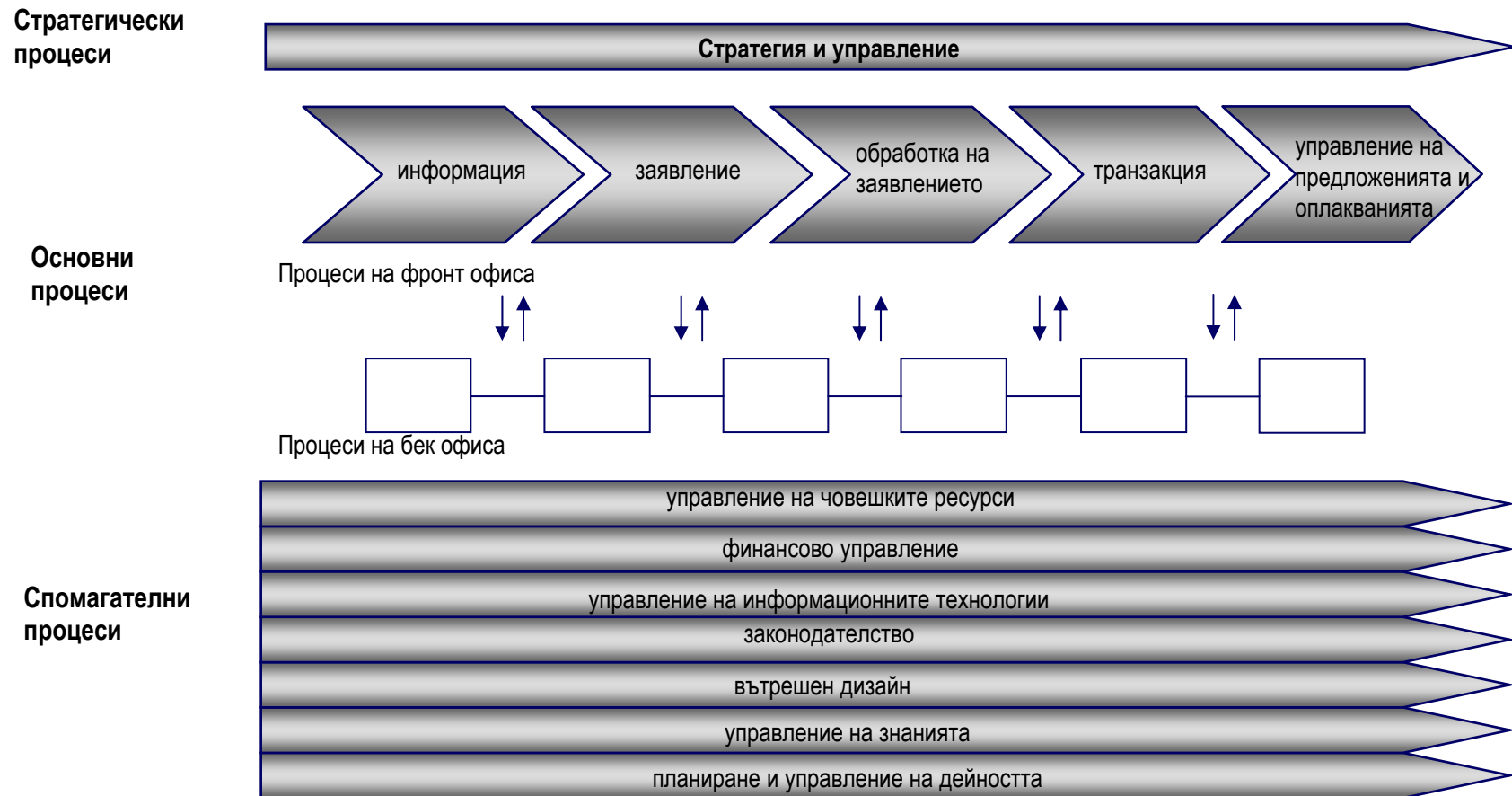
Въвеждането му в практиката изисква осъществяването на система от действия. В този смисъл ще говорим и за система на обслужване “едно гише”.

Двете основни форми, чрез които се осъществява принципът, са:

- Едно място за достъп в една административна структура
- Едно място за достъп до няколко “хоризонтални” администрации

Целта на този модел е да се използва за усъвършенстване на услугите посредством която и да е от тези форми на “едно гише”. Трябва да се има предвид, че реализирането на втората форма крие повече трудности и рискове.

2.2 Структура на предоставянето на административни услуги



Тази структура на различните елементи на предоставянето на услуги може да се нарече още “верига на добавената стойност”. Тя е изградена върху три вида процеси:

- **Процес на стратегическо управление**

Процесът на стратегическо управление включва дефиниране на стратегическите цели, които са от значение за всяка организация, стандартите и показателите за дейността, намаляване на рисковете и следене на процеса на постигане на тези цели и показатели.

- **Основни процеси**

Чрез основните процеси се разработват и предоставят публични административни услуги на крайните потребители - граждани и фирми. В тази конкретна верига на добавената стойност разграничаваме два вида основни процеси: (а) фронт офис процеси, свързани с взаимодействието с потребителите чрез различни средства (личен контакт, телефон, електронна поща, Интернет и т.н.) - където грижата за клиента и удовлетвореността му са основните движещи сили - и (б) бек офис процеси, свързани с решаването на всеки конкретен случай по отношение на документация, информация и оправомощаване - в този случай бързината, качеството и стойността на дейностите са основните движещи сили.

- **Спомагателни процеси**

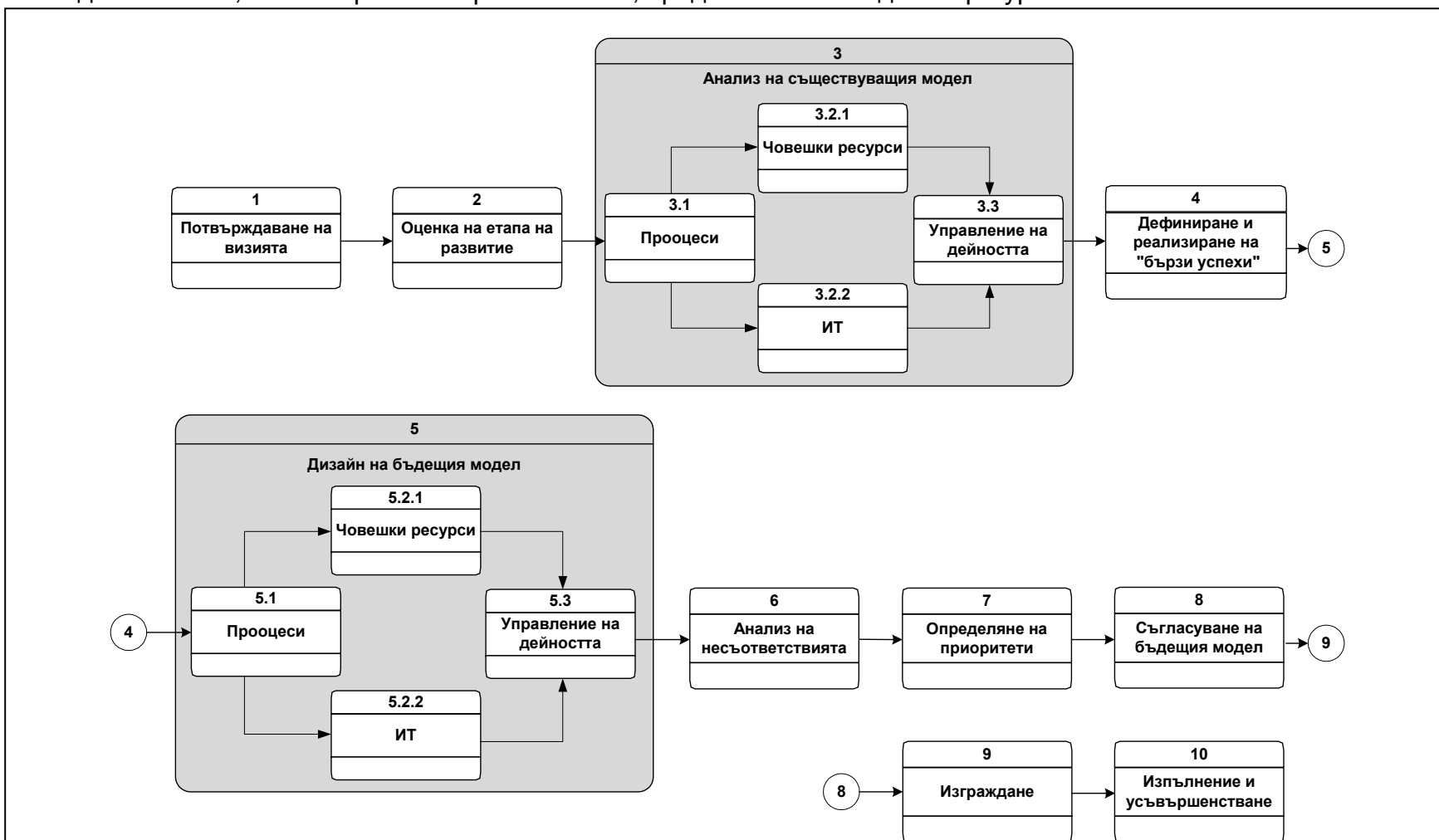
Спомагателните процеси са онези, които осигуряват съответните ресурси и гладкото протичане на основните процеси. Основните процеси са свързани с предприемане на правилните действия, докато спомагателните процеси спомагат тези действия да се предприемат по правилния начин.

2.3 Организиране на работата за усъвършенстване на услугите

Всички различни процеси, представени по-горе, могат да бъдат усъвършенствани. Но опитът ни е показал, че за да се постигнат реални резултати максимално бързо, би било най-целесъобразно да се спрем на четири конкретни области, които наричаме четирите лоста на промяна:

- (Основни) процеси;
- Човешки ресурси;
- Технологии (управление на информационните технологии);
- Управление на дейността.

Ето защо различните средства и анализи, които са представени в този документ, са структурирани около тези четири области. Основните стъпки при усъвършенстване на услугите трябва да се разгледат в логична последователност, която наричаме “критичен път”, представен на следната фигура:



3 Рамка на етапите на развитие на “едно гише”

Като първа стъпка организацията може да използва рамката на етапите на развитие, за да изготви предварителна самооценка и да подреди по приоритети бъдещите области за развитие с помощта на този инструментариум. Ниското ниво на развитие на дадена организация в много случаи се дължи на липсата на финансиране, но въпреки това една моментна снимка на настоящия етап на развитие на предоставяните услуги винаги е полезна.

Етап на развитие	БАЗОВ	РАЗВИВАЩ СЕ	РАБОТЕЩ	ОТЛИЧЕН
	<i>Има много малко доказателства за промяна в сравнение с предишната организация за предоставяне на услуги</i>	<i>Има отчетливо подобрене в сравнение с предишните механизми за предоставяне на услуги, но незначителни доказателства за прилагане на най-добрите международни практики</i>	<i>Настоящата организация на работа представлява значително подобрене в сравнение с предходното обслужване на “едно гише” и е съизмерима с някои показатели за сравнение на ЕС.</i>	<i>Настоящата организация на работа е съобразена със значимите елементи от най-добрите практики в обслужването на “едно гише” в ЕС.</i>
1. ПРОЦЕСИ				
1.1. Усъвършенстване на основните процеси	Процедурите за предоставяне на услуги не са били променени през последните 5 години	Процедурите за предоставяне на услуги са били усъвършенствани, така че да са по-удобни за съответната организация	Подобри процедури за предоставяне на услуги, така че да са по-удобни за потребителите на услугите	Процедурите за предоставяне на услуги редовно се преразглеждат и потребителите участват в този процес
1..2 Място за достъп	Клиентът има множество контакти с агенция/министерство	Предимно едно място за достъп, но понякога се налага и контакт с експерти	Едно място за достъп, но незначителни услуги по управление на отделните случаи	Едно място за контакт с про-активно управление на отделните случаи
1.3. Планове за	Няма идеи за усъвършенстване	Изразени са някои желаниа за	Съставен е проект за усъвършенстване	План за усъвършенстване на предоставените услуги с

Етап на развитие	БАЗОВ	РАЗВИВАЩ СЕ	РАБОТЕЩ	ОТЛИЧЕН
<i>усъвършенстване</i>		усъвършенстване		пълен разчет
1.4. Обратна връзка/жалби	Липсва система за получаване на обратна връзка, както и процедура за подаване на жалби	Има информация, събрана чрез обратна връзка; подаването на жалби се насърчава	Мненията и предложенията се вземат предвид, има йерархична система за подаване на жалби	Мненията и предложенията се използват за разработване на усъвършенствани услуги
1.5. Връзки с обществеността (PR)	Няма маркетинг, насочен към клиентите, липсва допълнителна информация, освен информационно табло	Няма постоянна връзка с обществеността, освен евентуално първоначална пресконференция	Текущ маркетинг, издаване на брошури	Непрекъснат маркетинг, пълен набор брошури/уебсайт
1.6. Обозначение/вътрешен дизайн	Липсва обозначение, трудно е да се установи местоположението на "едно гише"	Неясно обозначение, добро местоположение на "едно гише", но с лош вътрешен дизайн	По-добро обозначение, добро местоположение на "едно гише", добър вътрешен дизайн, ориентиран към клиента	Ясно и разбираемо обозначение/поставяне на табели, добро местоположение, добър вътрешен дизайн
2. ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ				
2.1. Движещи сили/лидерство	Обслужване на "едно гише", иницирано от Министерския съвет, слабо вътрешно лидерство	Обслужване на "едно гише", чиято движеща сила е Министерският съвет, силно вътрешно лидерство	Обслужването на "едно гише" е самоинициатива, слабо вътрешно лидерство	Обслужването на "едно гише" е самоинициатива, силно вътрешно лидерство
2.2. Разбиране	Концепцията за	Концепцията на "едно	Наблюдават се	Показано високо разбиране на

Етап на развитие	БАЗОВ	РАЗВИВАЩ СЕ	РАБОТЕЩ	ОТЛИЧЕН
на концепцията за "едно гише"	обслужване на "едно гише" не се разбира	гише" се разглежда само като усъвършенстване на процеса на обработка на документи	допълнителни ползи за клиента (борба с корупцията, намаляване на сроковете на изпълнение)	концепцията за обслужване на "едно гише" чрез цитиране на многобройни ползи за клиента
2.3. Разбиране на услугите	Само административни документи се предоставят посредством "едно гише"	Административни документи и свързаната с тях информация се предоставят посредством "едно гише"	Всички аспекти на административно обслужване, включително информация и съвети, се предоставят посредством "едно гише"	Всички услуги, не само административни, се предоставят посредством "едно гише"
2.4. Обучение	Липсва обучение	Техническо обучение	Обучение за обслужване на клиенти	План за индивидуално обучение, съобразен с конкретните нужди
2.5. Яснота/ наличие на информацията	Сведения на информационните табла, взети от нормативните документи	Предоставена е допълнителна информация с юридическа терминология	Информацията за услугите се предоставя на разбираем език	Информация, предоставена в стил "най-често задавани въпроси" на разбираем език
2.6. Честност	Проучвания на мненията на клиентите показват, че те са силно притеснени от корупцията	Проучвания на мненията на клиентите показват, че те са средно притеснени от корупцията	Проучвания на мненията на клиентите показват, че те са слабо притеснени от корупцията	Проучвания на мненията на клиентите показват, че те са слабо притеснени от корупцията и това се потвърждава от добри резултати от вътрешни инспекции

3. ТЕХНОЛОГИИ				
3.1. Канали за обслужване на клиента	Само лично	Лично и по телефон	Лично, по телефон, уебсайт за предварителна информация	Достъп посредством множество канали
3.2. Система за документооборот	Липсва система за електронен документооборот	Система за електронен документооборот на ниво "отдел"	Система за електронен документооборот на ниво "служители"	Напълно интегрирана система за документооборот
3.3. Възможност за разширение на технологиите чрез Интернет	Не се използват компютри	Компютрите се използват в бек-офиса, но не и за предоставяне на услуги (фронт офис)	Интегрирано използване на компютри в бек и фронт офисите, без да се употребяват Интернет платформи	Интегрирано използване на компютри в бек и фронт офисите, като се употребяват Интернет платформи
3.4. Управленска информационна система	Няма управленска информационна система	Някои първоначални резултати от дейността се обработват на ръка	Някои прости резултати от дейността се обобщават редовно и автоматично за нуждите на управлението	Редовно и автоматично се обобщават подробни резултати от дейността за нуждите на управлението
3.5. Електронна система за управление на знанията	Няма примерни отговори на най-често срещаните въпроси на клиентите	Има някои примерни отговори на най-често срещаните въпроси на клиентите на хартиен носител	Служителите използват примерни отговори в електронен формат, за да им помогнат да отговорят по-ефикасно в писмен вид	Има въведена електронна система за "управление на знанията", която да помогне на клиента да получи отговор на молбата си посредством различни канали на достъп

4. УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕЙНОСТТА				
4.1. Стратегическо управление	Няма дефинирани стратегически цели	Организацията има неясни стратегически цели, които не акцентират върху постигнатите резултати	Организацията има стратегически цели, фокусирани върху постигане на резултати, без да има разработени показатели за измерване на резултатите от дейността	Организацията има устойчиви стратегически цели и разработени стратегически показатели за измерване на резултатите от дейността
4.2. Измерване на потреблението на услугите от клиентите	Не се измерва потреблението на услугите от клиентите	Броят на клиентите се измерва по броя на издадените документи	Следене на потока на запитвания и молби от клиенти	Напълно функционираща система за управление на взаимоотношенията с клиентите, която разглежда обстойно клиентите според вида им
4.3. Измерване на качеството	Няма въведени стандарти за обслужване	Качеството на услугите се измерва според спазването на сроковете/броя на оплакванията	Въведени са няколко стандарта за обслужване	Въведена е система от стандарти за обслужване, които са публикувани в "харта на гражданите"
4.4. Удовлетвореност на клиента	Не се измерва удовлетвореността на клиента	Удовлетвореността на клиента се измерва чрез броя на оплакванията	Удовлетвореността се измерва чрез количествени данни от проучване мненията на клиентите	Получава се количествена и качествена информация за удовлетвореността на клиенти с различни потребителски профили

4.5. Отчитане на резултатите	Не се изпращат отчети за дейността на ресорното министерство/Министерския съвет	Отчетите за дейността се изпращат в Министерския съвет, но не и в ресорното министерство	Отчетите за дейността се изпращат в Министерския съвет и ресорното министерство, но не се публикуват	Докладите за дейността се изпращат на Министерския съвет и ресорното министерство и редовно се публикуват
---	---	--	--	---

4 Процеси

4.1 Принципи за предоставяне на услуги

- Консултирайте се с всички заинтересувани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване

Консултирайте се с потребителите и служителите си, неправителствените организации на бизнеса и гражданското общество за това как биха могли да се усъвършенстват услугите и регулярно планирайте и изпълнявайте усъвършенстване на услугите.

- Бъдете открити и предоставяйте пълна информация в рамките, посочени от нормативните актове за класифицираната информация
- Изграждайте добра комуникация
- Консултирайте се и включвайте заинтересуваните страни
- Реализирайте ефикасни транзакции
- Изградете хармонични взаимоотношения с клиентите – насърчавайте достъпа и възможностите за избор

Планирането и изпълнението на усъвършенстване на услугите трябва да се насочи към подобряване на основните процеси на обслужването. Въвеждането на малки подобрения в обременителни процедури или процеси не е продуктивно. Следователно основните процеси трябва да се преразглеждат на периодични интервали, за да сте сигурни, че продължават да са оптимални.

- Въведете механизми за обратната връзка от клиентите и извличайте поуки от направените коментари

Изисквайте коментари и мнения от потребителите си и публикувайте примери за предложения, които сте взели предвид при организацията на начина на обслужване; създайте ясна, широко разгласена и лесно достъпна система за мнения и оплаквания.

4.2 Задачи за изпълнение

- Дефинирайте услугите, които ще бъдат предоставяни на "едно гише". В случай, че се предоставят услуги по ценоразпис, да се разработи механизъм за остойностяване на отделната услуга, който да се оповести публично.
- Анализирайте целевите групи потребители
- Определете обхвата на местата за достъп – канали, брой на физическите места за достъп и т.н.
- Преструктурирайте основните процеси на обслужването на "едно гише"
 - Анализ на текущите (съществуващи) процеси
 - Разработване на крайните (бъдещи) процеси
 - Актуализиран документооборот
 - Направете анализ на несъответствията между съществуващите и бъдещите процеси - насочете се към основните области за усъвършенстване и преработете моделите на работа, както и структурата и съдържанието на съответните документи
 - Определете онези дейности и модели на работа, които се нуждаят от формално установена процедура или работни указания, като процедурата при постъпило оплакване
- Идентифицирайте основните пресечни точки със спомагателните процеси, като управление на човешките ресурси, вътрешен дизайн, финансово управление и т.н.
 - Идентифицирайте основните движещи сили, произтичащи от спомагателните процеси, които могат да допринесат за успеха на основните процеси в обслужването на "едно гише"

- Групирайте тези движещи сили в съответни групи
- Проверете къде има необходимост от идентифицирането на допълнителни движещи сили за дейността (например отношението и поведението при обслужване на клиенти зависят донякъде и от удовлетвореността на служителите. Удовлетвореността на служителите в този пример е движеща сила за дейността в областта на човешките ресурси, но движещата сила за тази удовлетвореност е наличие на система на оценяване и възнаграждение).
- Преценете доколко сегашната организационна структура отговаря на потребностите на обслужването на "едно гише" за хоризонтално сътрудничество между различните отдели
 - Йерархични нива
 - Нива на отчетност
 - "Бели петна" – степента на изолация между отделите
- Анализирайте нуждата от нов вътрешен дизайн на мястото във фронт офиса, където ще се приемат клиентите, а така също и на бек офиса при по-мощни проекти за обслужване на "едно гише"
 - Указателни табели и лесно забележимо местоположение на "едното гише"
 - Необходимост от създаване на средства за достъп до услуги от инвалиди
 - Подходящи информационни табла
 - Работна атмосфера и "чувство за неотложност"
- Включете потребителите и служителите в разработването на новите процеси за обслужване на клиентите
- Отличете и акцентирайте върху услугите, предоставяни от вашата администрация на "едно гише", и повишете информираността на обществото за тях
- Създайте вътрешна процедура за насърчаване на предложенията на служителите за усъвършенстване на услугите

- Насърчавайте предложенията и коментарите, предприемайте действия в резултат на получените коментари и показвайте на потребителите си примери за подобни действия, предприети от организацията ви
- Създайте ясен и йерархичен процес на подаване на оплаквания.

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<ul style="list-style-type: none"> ■ Дефинирайте услугите, които ще бъдат предоставяни на "едно гише" 	<p>Направете изследване на приложимостта, като използвате ясни критерии, отразяващи потребностите на фирмите и гражданите, както и приоритетите на правителството, като например облекчаване и премахване на режимите.</p> <p>Препоръчително е да се започне с малък брой услуги. След това трябва да се привлекат за участие представители на потребителите на тези услуги, за да помогнат на организацията да разбере как се възприемат услугите в практиката. Съгласно Закона за административното обслужване на</p>	<p>Анализ на честотата на търсене и на значимостта на услугите</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	физическите и юридическите лица всички услуги трябва да се предоставят чрез звена за административно обслужване, което е дългосрочна цел	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализирайте целевите групи потребители 	<p>Способност да се сегментират някои потребители в групи, до които впоследствие можете лесно да се допитвате. Например, ако услугите се използват от фирмите, може да се консултирате с БТТП или БСК; ако услугите се използват от социални групи в неравностойно положение, може да се консултирате със съответни НПО, работещи в тази област; ако услугите се ползват от всички граждани, може да се консултирате с НПО с по-широк обхват на дейност или пък да се направи анализ чрез представителни извадки от населението</p>	<p>Първоначален анализ за сегментацията на клиентите</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Определете обхвата на местата за достъп – канали, брой на физическите места за достъп и 	<p>Предпочитаният начин за ползване на услугата от различните целеви групи следва да направлява избора</p>	<p>Карта на каналите за достъп</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
Т.н.	ви на канал(и) за достъп за предоставяне на услугите (вж. раздел 6, Технологии). На този етап акцентът пада върху това кои канали се използват в момента (личен контакт, поща, телефон, електронна поща, Интернет и т.н.)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Преструктурирайте основните процеси на обслужването на "едно гише" <ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ на текущите (съществуващи) процеси ○ Разработване на крайните (бъдещи) процеси ○ Актуализиран документооборот ○ Направете анализ на несъответствията между съществуващите и бъдещите процеси - насочете се към основните области за 	<p>Важно е да се разбира действителният процес на предоставяне на услуги на потребителите, а не теоретичните процедури, предвидени от закона</p> <p>Съществуващият процес трябва да разкрива стъпка по стъпка последователността на предоставяне на услугата по начина, по който се извършва в момента</p> <p>След като работният поток е представен като отделни дейности, трябва да се изследват причинно-следствените връзки и да се даде количествено измерение на нивото на ефективност на процеса (с оглед</p>	Оценка на съществуващия процес (диаграми на процесите и количествени показатели за ефективност)

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<p>усъвършенстване и преработете моделите на работа, както и структурата и съдържанието на съответните документи</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Определете онези дейности и модели на работа, които се нуждаят от формално установена процедура или работни указания, като процедурата при постъпило оплакване 	<p>на време, численост, разходи и т.н.) Важен елемент от анализа на оптимизирането на процеса е да се вземе предвид взаимодействието между участниците и да се разграничат всички вътрешни (между отделите) и външни (между организациите) взаимодействия</p> <p>Оптимизирането на съществуващия процес в бъдещ вариант може да е доста радикално и да налага законодателни промени</p> <p>След като се разработи новият вариант на процесите, следва да се преработи съответният документооборот и да се опрости използването на документите</p> <p>Трябва да се обърне особено внимание на необходимостта ръководителите да парафират документите. Това е в разрез с обичайната практика в ЕС и не следва да се насърчава</p>	<p>Модел на бъдещия процес (подробен дизайн на процеса)</p> <p>Схема на документооборота в модела на бъдещия процес</p> <p>Конкретни писмени процедури за гарантиране на определен стандарт на обслужване</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>Онези области от извършване на услугата, където промяната е радикална, качествено нова или има критично влияние по отношение на стандартите за качество, ще изискват изготвянето на нови процедури или подробни работни инструкции</p>	
<p>■ Идентифицирайте основните пресечни точки със спомагателните процеси, като управление на човешките ресурси, вътрешен дизайн, финансово управление и т.н.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Идентифицирайте основните движещи сили, произтичащи от спомагателните процеси, които могат да допринесат за успеха на основните процеси в обслужването на "едно гише" ○ Групирайте тези 	<p>Наличие на измерими резултати, произтичащи от спомагателните процеси, които са необходими за ефективно функциониране на "едно гише"</p> <p>Трябва да се идентифицират взаимозависимостите между резултатите от спомагателните процеси и съответните системи, които ги генерират</p> <p>Трябва да се обърне внимание на съществуващите критични несъответствия, тъй като лошото качество на резултатите от спомагателните процеси би могло да</p>	<p>Измерими резултати</p> <p>Дефинирани програми за повишаване на качеството на очакваните резултати</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<p>движещи сили в съответни групи</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Проверете къде има необходимост от идентифицирането на допълнителни движещи сили за дейността (например отношението и поведението при обслужване на клиенти зависят донякъде и от удовлетвореността на служителите. Удовлетвореността на служителите в този пример е движеща сила за дейността в областта на човешките ресурси, но движещата сила за тази удовлетвореност е наличие на система на оценяване и възнаграждение). 	<p>окаже отрицателно въздействие върху действието на основните процеси в обслужването</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Преценете доколко сегашната организационна структура 	<p>Необходимо е ясно разбиране на логиката за настоящата</p>	<p>Оценка на съществуващата</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<p>отговаря на потребностите на обслужването на "едно гише" за хоризонтално сътрудничество между различните отдели</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Йерархични нива ○ Нива на отчетност ○ "Бели петна" – степента на изолация между отделите 	<p>организационна структура (структурата подкрепя ли работния поток?) Недостатъците могат да се изброят според следните 3 критерия: йерархични нива (обхват на контрола и концентрация на управленска отговорност), нива на отчетност и "бели петна"</p> <p>Аспектите на съществуващата неформална структура също могат да бъдат от значение</p> <p>Трябва да се направи допитване до служителите във връзка с новата предложена организационна структура и да се отчетат всички потенциални опасения</p>	<p>организационна структура</p> <p>Предложени варианти за организационно реструктуриране и строго определени връзки и взаимозависимости между структурните звена във фронт и бек офиса</p>
<p>■ Анализирайте нуждата от нов вътрешен дизайн на мястото във фронт офиса, където ще се приемат клиентите, а така също и на бек офиса при по-мащабни проекти за обслужване на "едно гише"</p>	<p>Дизайнът трябва да е подчинен на функцията. Вътрешният дизайн и местоположението на "едното гише" представят отношението на организацията към клиентите. Където е възможно, не бива да има бариера между служителя и</p>	<p>Обстановка на прозрачност и откритост, предразполагаща клиента</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<ul style="list-style-type: none"> ○ Указателни табели и лесно забележимо местоположение на "едното гише" ○ Подходящи информационни табла ○ Работна атмосфера и "чувство за неотложност" 	<p>потребителя</p> <p>Информационните табла и надписи могат да се подобрят с принос от страна на потребителите</p>	<p>Информационно табло</p> <p>Делова атмосфера</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Включете потребителите и служителите в процеса на разработване на новите процеси за обслужване на клиентите 	<p>Могат да се използват "пилотни" екипи от съответната структура, вместо да се правят радикални промени в цялата организация едновременно. Новите работни практики, средства и системи могат да се тестват и оптимизират; да се трупат вътрешни познания, наученото в практиката да се документира преди внедряване в цялата организация</p>	<p>Очертани роли в пилотните екипи, документиране на напредъка</p> <p>Обобщения за приноса на потребителите в процеса на реструктуриране на услугата</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Отличете и акцентирайте върху услугите, предоставяни от вашата администрация на "едно гише", и повишете информираността на 	<p>Може да се тества мнението на потребителите и служителите за различни имена за обслужването на</p>	<p>Име за "едно гише", съобразено с клиента (напр. "Център за обслужване на клиенти")</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
обществото за тях	<p>"едно гише"</p> <p>Подходящ план за външна комуникация с целесъобразна честота и набор от медии</p> <p>Ясен план за вътрешна комуникация</p>	<p>План за външна комуникация и кампании за връзки с обществеността</p> <p>План за вътрешна комуникация</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Създайте вътрешна процедура за насърчаване на предложенията на служителите за усъвършенстване на услугите 	<p>Ясни правила за възнаграждаване на идеите</p> <p>Всички служители имат право да участват в системите за предложения, а премиалните награди се дават според ясни критерии</p>	<p>Институционализирана вътрешна процедура, която е разпространена и се използва активно.</p> <p>Обратна връзка за напредъка, отбелязан от системите за предложения.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Насърчавайте предложенията и коментарите, предприемайте действия в резултат на получените коментари и показвайте на потребителите си примери за подобни действия, предприети от организацията ви 	<p>Изграждане на формални механизми за обратна връзка при предоставянето на услуги, така че клиентите да не се затрудняват да правят предложения и коментари</p> <p>Активно търсене на по-широки коментари, също и от потенциални потребители, които нямат достъп до</p>	<p>Формулярите за мнения и предложения, поставени на видно място в местата за обслужване на клиенти и включени в останалите канали за достъп (писма, уебсайтове)</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>услугата</p> <p>Предоставяне на обратна информация на потребителите за постигнатите резултати в усъвършенстването на услугите</p>	<p>Актуализиран вариант на плана за комуникация</p>
<p>■ Създайте ясен и йерархичен процес на подаване на оплаквания.</p>	<p>Насърчаване на клиентите да изкажат своите оплаквания, като им се предоставя информация за положителни резултати, постигнати вследствие на предходни оплаквания</p>	<p>Процедура за подаване на оплаквания, която ясно очертава различните държавни структури, към които трябва да се отправят оплакванията</p>

4.3 Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<i>Консултирайте се с всички заинтересувани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Потребителите са включени в дизайна и изпълнението на "едно гише" и приоритетите им са били взети предвид, където е възможно ■ Внедрен е механизъм за допитване до по-широка аудитория, а организацията ви показва, че обръща внимание на основните области за усъвършенстване 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Използваните методи за допитване са разширени, така че да включват анкети, дискусии чрез фокус групи и т.н. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Социалните групи в неравностойно положение участват в разработването на по-нататъшно усъвършенстване на услугите ■ Методите за допитване постоянно се преразглеждат и разширяват, ако е необходимо ■ Получената информация и постигнатите ползи редовно се анализират ■ Събраната информация и натрупаните знания се използват, за да се планира по-нататъшно обучение на персонала ■ Стратегията за консултиране и участие на заинтересуваните страни непрекъснато се преразглежда и актуализира

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<i>Въведете механизми за обратна връзка от клиента и извличайте поуки от направените коментари</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Потребителите са запознати с факта, че администрацията оценява мненията и оплакванията и на тази база предприема съответните действия ■ Съществува писмена процедура за действие при постъпили оплаквания, която е лесна за прилагане и дефинира срокове за отговор ■ Процедурата се разгласява чрез различни средства – брошури, уебсайт и други ■ Резултатите се анализират и тази информация се използва за разработване на подобрения в услугите ■ Служителите са обучени как да процедурат с оплакванията на клиентите 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обобщената обратна информация, получена от клиентите, както и предприетите действия в тази връзка се разгласяват чрез информационни табла, уебсайтове или специални брошури. Актуализирането им се възлага на служителите ■ Редовно се осигурява информация за подобренията, настъпили в резултат на предложения на потребители и служители ■ Въведена е система за следене на официалните и неофициалните оплаквания; съхранява се информация за това колко бързо/успешно са получили отговор ■ Въведена е независима система за разглеждане на случаи с по-сериозни оплаквания 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Процедурата за оплаквания се преразглежда въз основа на мненията на клиентите ■ В рамките на организацията се създава “култура на извличане на поуки”, при която допуснатите грешки се признават и служат за извличане на поука, а не като повод за обвинения

4.4 Рискове и механизми за контрол

Принципи	Потенциален риск, застрашаващ крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
<ul style="list-style-type: none"> ■ Консултирайте се с всички заинтересувани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване <ul style="list-style-type: none"> ○ Бъдете открити и предоставяйте пълна информация в рамките на закона ○ Изграждайте добра комуникация 	<p>Нормативни бариери могат да забавят усилията за усъвършенстване на процесите на предоставяне на дадена услуга</p> <p>Трудно преодоляване на традиционни практики при представяне на информацията по достъпен и разбираем начин</p> <p>Бариери на организационната култура могат да затруднят опитите за подобряване на процеса на комуникация</p>	<p>Започнете да подготвяте предложения за необходимите законодателни промени колкото е възможно по-рано и инициирайте консултации с всички заинтересувани страни</p> <p>Полагайте допълнителни усилия за разясняване на този проблем на служителите, създайте примерни модели и сформирайте екип, който да одобрява дизайна и печатните материали</p> <p>Оценете съществуващата организационна култура, идентифицирайте несъответствията между желаното поведение, поставящо клиента в основата на обслужването, и съществуващото поведение и планирайте необходимите инициативи за тяхното</p>

Принципи	Потенциален риск, застрашаващ крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
<ul style="list-style-type: none"> ○ Консултирайте се и привличайте за участие заинтересуваните страни ○ Провеждайте ефективни транзакции ○ Изградете хармонични взаимоотношения с клиентите – насърчавайте достъпа и възможностите за избор 	<p>Липса на съответните компетенции у служителите, назначени на нови или разширени длъжности, което може да доведе до неефективност</p> <p>Бариери в процеса и организационния дизайн, които могат да попречат на сътрудничеството между отделите или за ефективно взаимодействие между бек и фронт офиса</p> <p>Неподходящ избор на служителите, които имат пряк контакт с клиентите; практически трудности при следване на принципи, които поставят клиента в основата на обслужването</p> <p>Неподходящи канали за достъп до съответната услуга или поддържане на широк, но скъп избор от канали за потребителите</p>	<p>преодоляване. Обучавайте служителите в умения за комуникация и грижа за клиентите</p> <p>Идентифицирайте на ранен етап групата от компетенции за основните позиции</p> <p>Включете служителите в анализа на процесите и не позволявайте личностни мнения да окажат влияние върху структурата на работния поток</p> <p>Идентифицирайте на ранен етап дали организационната структура подкрепя оптимизиран работен поток и акцентирайте върху възможностите за създаване или укрепване на връзките и взаимозависимостите между различните отдели/ведомства</p> <p>Направете оценка на базата на дефинирани компетенции на съществуващите човешки ресурси. Не се колебайте да сменяте работните места на служители в рамките на организацията и</p>

Принципи	Потенциален риск, застрашаващ крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
		<p>вземайте своевременни мерки, ако се налага да се наемат нови служители</p> <p>Проучете предпочитания начин за използване на съответната услуга от различните целеви групи и изберете подходящия канал за предоставяне на услугата</p>
<p>■ Създайте механизми за обратната връзка от клиентите и извличайте поуки от направените коментари</p>	<p>Недобре функционираща процедура за управление на оплакванията и несъответствие между формалната процедура и съответните стимули на служителите да спазват професионалните си правила за поведение</p> <p>Съпротива срещу промяна на нормативното статукво</p>	<p>Процедурата за оплаквания трябва да включва йерархична структура, обясняваща на потребителите как да постъпят, ако не са удовлетворени от резултата от жалбата</p> <p>Комуникация, участие на служителите в реструктурирането на дейностите и признание за успехите на служителите</p>

5 Човешки ресурси

5.1 Принципи за предоставяне на услуги

- Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно

Отнасяйте се към всички, които трябва да използват услугите ви равнопоставено и честно; бъдете любезни и отзивчиви към всички потребители и обръщайте особено внимание на потенциално неравностойни обществени групи.

- Общувайте открито и осигурявайте пълна информация

Предоставяйте пълна информация в рамките на закона на потенциалните потребители относно услугите, като използвате разбираем език чрез различни комуникационни средства; предоставяйте детайли за предлаганите услуги, включително такси и начини за ползване и публикувайте подробна информация за изпълнение на услугата.

5.2 Задачи за изпълнение

- Обезпечете подкрепа за промяната от страна на ръководството на организацията
- Установете необходимостта от разширяване на длъжността, обогатяване на длъжността или създаване на нови длъжности (напр. “личен консултант”) във връзка с обслужването на “едно гише”
- Определете оптималния брой служители, които ще имат пряк контакт с клиентите
- Разработете група от компетенции за новите и за променените длъжности
- Оценете компетенциите на служителите
- Изгответе план за вътрешно пренасочване на служителите от една структурна единица в друга
- Анализирайте нуждите от обучение и изгответе програма за обучение
- Изгответе план за подбор и назначаване на персонал

- Проучете механизми за обвързване на възнаграждението на служителите с изпълнението на работата
- Въведете усъвършенствани механизми за комуникация сред служителите

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<ul style="list-style-type: none"> ■ Обезпечете подкрепа за промяната от страна на ръководството на организацията 	<p>Силно лидерство за внедряване на усъвършенстваните процеси на обслужване посредством "едно гише" чрез организационни промени</p> <p>Подкрепата и ангажираността на ръководството към промяна трябва да се демонстрира на различни нива и не бива да се разглежда като длъжност, а като роля</p>	<p>Промените се насърчават и съществуващата среда стимулира участието и ангажираността на служителите</p> <p>В рамките на организацията преобладава конструктивна организационна култура</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Установете необходимостта от разширяване на длъжността, обогатяване на длъжността или създаване на нови длъжности (напр. "личен консултант") във връзка с обслужването на "едно гише" 	<p>Разширяване на длъжността – при новата организация на дейността може да съществува същата позиция/длъжност, но обхватът на дейностите може да е увеличен</p> <p>Обогатяване на длъжността – при новата организация на дейността вземането на определени решения може да се възложи на служители, които обслужват пряко клиентите</p>	<p>Изготвен анализ и проектиране на длъжности</p> <p>Ново щатно разписание на служителите</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>Нови длъжности – при новата организация на дейността могат да се създадат нови длъжности на базата на процесите и новите канали за достъп (например “личен консултант”, който да работи директно с клиентите, като съгласува процесите със служителите от бек офиса и се консултира с различни експерти при необходимост)</p> <p>Определете оптималния брой лични консултанти и експерти</p> <p>Организационни роли – може да е необходимо да се усъвършенства хоризонталната комуникация между фронт и бек офиса. Могат да бъдат сформирани екипи със специфични организационни роли или постоянни работни групи</p>	<p>Съотношение между брой “лични консултанти” и експерти</p> <p>Определени организационни роли или работни групи, както и очертаване на отговорностите (анализ RACI – Responsible, Accountable, Control, Informed – носи оперативна отговорност, носи пълна отговорност, упражнява контрол, бива информиран)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Определете оптималния брой служители, които ще имат пряк контакт с клиентите 	<p>След определяне на услугите, предоставяни на "едно гише", и потреблението на клиентите трябва да се направи оценка на обема работа и да се съгласува</p>	<p>Ново щатно разписание на персонала</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	необходимият брой служители, които да поемат този обем	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Създайте група от компетенции за новите и за променените длъжности 	<p>Определяне на компетенциите, които са ключови за постигане на стандартите за обслужване за съответната роля или длъжност. Идентифициране на общите (т.е. взаимозаменяеми) умения</p> <p>Може да е полезно да се разработи една група от компетенции за цялата организация, която да гарантира, че обслужването на клиента като ценност ще бъде заложено в работата на всички служители</p>	<p>Разработена група от компетенции, включваща ясно разграничени компетенции</p> <p>Преработени длъжностни характеристики</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Оценете компетенциите на наличните служители 	<p>Оценка въз основа на групата от компетенции или индивидуалните длъжностни характеристики</p>	<p>Дефиниран целеви профил на съответните компетенции (съпоставяне на водещите критерии за длъжностите и основните компетенции)</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>Трябва да бъдат включени служители от цялата организация, най-вече тези, които имат контакти с клиенти</p> <p>Използването на различни средства и начини за оценка ще повиши качеството на оценката и ще обезпечи обективността на процеса</p>	<p>График и средства за оценка на служителите въз основа на групи от компетенции (структурирани интервюта, технически тестове, ролеви игри, психометрични тестове)</p> <p>Профил на компетенциите на служителите</p>
<p>■ Изгответе план за вътрешно пренасочване на служителите</p>	<p>Трябва да се направи внимателно сравнение между длъжностите и броя на служителите, съответно при старата и при новата организационна структура</p> <p>Длъжностите на всеки служител трябва да са ясни в двата варианта на организационната структура, като по този начин се увеличава прозрачността на процеса на реструктуриране и се осигурява информация за всяка променена</p>	<p>План за вътрешно пренасочване на служителите от една структурна единица в друга</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	длъжност	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализирайте нуждите от обучение и изгответе програма за обучение 	<p>Въз основа на групата от компетенции и извършената оценка на служителите идентифицирайте основните пропуски в знанията, уменията и поведението</p> <p>За основните области, където има нужда от подобрения, е изготвена цялостна програма за развитие</p> <p>За ключовите длъжности трябва да се приложат индивидуални програми за развитие, съгласувани с общата програма за развитие</p> <p>Формите на организирано обучение и предаване на опит на работното място са тясно свързани с целите и основните области от програмата за развитие</p> <p>Проследяване на резултатите от обучението чрез събиране на информация за нивото на</p>	<p>Анализ на нуждите от обучение</p> <p>Програма за развитие</p> <p>Индивидуални програми за развитие, част от споразуменията за индивидуалната работа на служителя</p> <p>Програма за развитие, модули за обучение</p> <p>Програма за развитие, отчет за поставените задачи</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	приложимост на знания и умения на работното място, както и промяната в поведенческите схеми	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Изгответе план за подбор и назначаване на персонала 	<p>Въз основа на установените свободни работни места от Плана за вътрешно пренасочване на служителите и групата от компетенции анализирайте различни източници за подбор на кадри за конкретни длъжности</p>	<p>План за подбор и назначаване на персонал</p> <p>Обяви за работа и договори със специализирани организации за подбор на персонал</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Проучете механизми за обвързване на заплащането с изпълнението на работата 	<p>Системата за възнаграждение на персонала е добре структурирана и съобразена с нормативната уредба</p> <p>Поощрения за новаторски практики, предложени от служителите</p> <p>В бъдеще да се разработи премиална схема на заплащане, свързана със спазването на установени стандарти за работа</p> <p>Нивата на възнагражденията да не се различават силно от тези в</p>	<p>Адекватно разграничаване по степен</p> <p>Премиални схеми</p> <p>Премиални схеми, свързани с изпълнението на работата</p> <p>Проучване на нивата и политиката на възнаграждение</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	частния сектор	

<p>■ Въведете усъвършенствани механизми за комуникация сред служителите</p>	<p>Фокусирайте вниманието си върху целта на комуникацията, а не върху представянето ѝ</p> <p>Дефинирайте правилните послания, отправени към нужните хора</p> <p>Използвайте процеса на комуникация, за да изградите и поддържате чувство за неотложност, да “продадете” ползите от усъвършенствана услуга и да поддържате постоянен двупосочен информационен обмен</p> <p>Използвайте подходящи методи за комуникация за съответните послания и цели на комуникацията</p>	<p>Комуникационни послания, формулирани с ясен и убедителен стил</p> <p>Чувство за неотложност и липса на конфликти, дължащи се на недобра комуникация</p> <p>Вътрешен управленски план за комуникация и план за външна комуникация</p>
---	---	---

5.3 Бързи успехи и средносрочни и дългосрочни резултати

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<i>Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Служителите са преминали обучение по обслужване на клиенти и могат да разберат и разграничат потребностите на различните групи клиенти ■ Следят се поведенческите компетенции като дружелюбност и добронамерено отношение към обратната информация от клиентите ■ Поставено е табло със снимки на служителите от фронт офиса и служителите се насърчават да носят табелки с имената си 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработена програма за развитие и план за обучение ■ Разработени и публикувани политика и стандарти за обслужване на клиенти ■ Изготвени са вътрешни насоки за работа при деликатни ситуации и са включени в програмите за обучение ■ След първия кръг на обучение получените мнения и предложения от служителите се взимат предвид при по-нататъшното обучение 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Въведени са съответни системи, които да гарантират, че клиентите с особени нужди и етническите групи получават същото качество на обслужване ■ Въведена е система за оценка на работата на служителите ■ Клиентите от различни групи участват в проучвания (напр. самотни майки, възрастни хора, хора с увреждания) и мненията и предложенията им се използват, за да се преразгледа документацията и да се направи по-разбираема
<i>Общувайте открито и осигурявайте пълна информация</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Работното време е поставено на видно място, телефонните номера за връзка и имената на 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Наличие на брошури, които предоставят информация за работното време, телефонните 	

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<p>съответните служители, работещи пряко с клиентите са изписани на информационното табло</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Има надписи “Заповядайте” и други визуални средства, създаващи предразполагаща атмосфера за потребителите ■ Недвусмислени и лесно забележими обозначения за вашето "едно гише" ■ Нужната информация е разпространена – какви са услугите ви, как клиентите могат да получат достъп, какви са изискванията за получаване на услугата, какви такси трябва да платят и как изглеждат примерни попълнени документи ■ Използват се различни видове медии (информационни табла, брошури, статии, уебсайтове) ■ В повечето документи се използва ясен, разбираем език с ограничен брой юридически термини 	<p>номера и имената за връзка, кратко описание на изискванията за услугата. Информацията, разрешена от закона, се представя също и на уебсайта</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Усъвършенствани съоръжения, като например рампи за клиенти със специални нужди ■ Проведено обучение за обслужване на клиенти със специални нужди ■ Всички документи и инструкции са написани на ясен, разбираем език, като за пример се използва стилът на информацията на информационното табло ■ Информация за услугите се предоставя и в друг формат – напр. по телефона, с едър шрифт, на касети, на други езици, в зависимост от потребностите на клиентите ■ Процедурите редовно се преразглеждат, за да се види дали могат да се направят 	

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<ul style="list-style-type: none"> По молба на клиента, той може да получи от "едно гише" всички документи, необходими за получаване на услугата 	подобрения	

5.4 Рискове и механизми за контрол

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
<ul style="list-style-type: none"> Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно <p>Отнасяйте се към всички, които трябва да използват услугите ви, равнопоставено и честно; бъдете любезни и отзивчиви към всички потребители и обръщайте особено внимание на потенциално неравностойни обществени групи.</p>	<p>Служителите, които се облагодетелстват от корупция, може да се опитват да запазят съществуващото положение</p> <p>Слаб лидер, който не подкрепя усъвършенстването на услугите. Това би могло да доведе до лошо внедряване и всъщност отхвърляне на концепцията за "едно гише"</p> <p>Служителите имат необходимата техническа квалификация, но нямат подходящи умения за добро обслужване</p>	<p>Вземайте мерки срещу корупцията, използвайки различни средства, като по-добро възнаграждение, горещи линии за оплаквания на клиенти, нормативни санкции, контрол от страна на инспекторати и НПО</p> <p>Необходима е подкрепа за промяната от по-високо ниво в организацията или в йерархията на държавната администрация.</p> <p>Убедете се, че групата от компетенции включва необходимите родови и</p>

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
	<p>на клиенти</p> <p>Служителите се придържат към формалните отговорности, без да полагат усилия да променят поведението си</p> <p>Служителите могат да предоставят услуга с по-лошо качество на определени групи в неравностойно социално положение, като в някои случаи могат изцяло да ги лишат от достъп до услугата</p> <p>Служителите може да не успяват да се справят с конфликтна ситуация</p>	<p>поведенчески компетенции, свързани с обслужване и грижи за клиентите.</p> <p>Една от причините може да е лош организационен климат, който може да се подобри чрез по-голямо признание на постигнатите резултати или възнаграждение.</p> <p>Като част от процеса на оценка на служителите тествайте отношението им, включително чрез психо-метрични методи. Този риск е свързан с промяна в културата.</p> <p>Запознайте се и спазвайте Кодекса за поведение на държавния служител. При необходимост въведете професионален “етичен кодекс”, отразяващ спецификата на работа във вашата администрация, и включете в процеса на оценка на служителите уменията им за решаване на конфликти</p> <p>Проведете обучение на</p>

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
		<p>служителите, чрез което да усъвършенстват уменията си за разрешаване на конфликти и да се чувстват по-уверени</p> <p>Сменяйте служителите на ротационен принцип на длъжности с различно ниво на напрежение</p>
<p>■ Общувайте открито и осигурявайте пълна информация</p> <p>Предоставяйте пълна информация, допустима от нормативните актове за защита на класифицираната информация, на потенциалните потребители относно услугите, като използвате разбираем език чрез различни комуникационни средства; предоставяйте детайли за предлаганите услуги, включително такси и начини за ползване, и публикувайте подробна информация за изпълнение на услугата.</p>	<p>Трудност при промяна на изградените навици за представяне на информацията на понятен и разбираем език</p>	<p>Полагане на допълнителни усилия при информиране на служителите за важността на този въпрос; определяне на външен орган, например НПО, който да утвърждава дизайна и съдържанието на печатните материали</p>

6 Технология

6.1 Принципи за предоставяне на услуги

- Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали за достъп

Направете услугите си достъпни за всички, които се нуждаят от тях, като предложите възможност за избор на средство за достъп, където е възможно.

- Работете съвместно, за да предоставяте усъвършенствани, комплексни услуги

Работете съвместно с други организации, когато е възможно, за да осигурите комплексно обслужване между различните ведомства, което да е максимално ефикасно.

6.2 Задачи за изпълнение

- Преценете до каква степен информационните технологии се използват в обслужването на "едно гише" и в рамките на цялата организация
- Изследвайте потребността от система за електронен документооборот
- Анализирайте възможностите за обслужване чрез различни канали за достъп, като поща и телефон
- Изследвайте нивото на системна интеграция, което се изисква за обслужване на "едно гише"
- Изградете концептуален модел на системата (функционална спецификация, архитектура на системата, модел на базата данни, срокове на отчитане, схема на потребителите)
- Изследвайте възможността за включване на нови технологии – например ползването на Интернет-платформа
- Изградете надеждна информационна защита
- Усъвършенствайте информационните системи за управление
- Усъвършенствайте системата за управление на знанията

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<p>■ Преценете до каква степен информационните технологии се използват в обслужването на "едно гише" и в рамките на цялата организация</p>	<p>Съществуващи в момента информационни технологии, с които се извършват операциите на фронт и бек офисите</p> <p>Одит на информационните технологии във фронт и бек офиса с анализ на пропуските, съдържащ препоръки за бъдеща работа с информационните технологии съобразно преките цели на "едно гише" и усъвършенстваните основни процеси</p> <p>План за действие за бъдещото ползване на технологиите, включващ нуждата от възлагане на дейности на основни външни подизпълнители или партньори</p>	<p>Опис на информационните системи и технологии и оценка на капацитета като част от одита на информационните системи и технологии</p> <p>Препоръки, подредени по приоритети и план за действие</p> <p>Технически задания за подизпълнители</p>
<p>■ Изследвайте потребността от система за електронен документооборот</p>	<p>Ясно дефиниран документооборот и обем на работата на базата на схемата на основните процеси</p> <p>Анализ на разходите и ползите от</p>	<p>Препоръки за управление на документооборота</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>електронна система за документооборот спрямо система, при която всички документи са на хартия. При малки по обем услуги, закупуването на скенери няма да бъде оправдано</p> <p>Подходящо решение за управлението на данните като част от одита на информационните системи</p>	<p>Анализ на разходите/ползите на система за изцяло електронен документооборот</p>
<p>■ Анализирайте възможностите за обслужване чрез различни канали за достъп като поща и телефон</p>	<p>Силно ръководството, чиито приоритет е борбата с корупцията (личните срещи често са предпочитани от служителите, за да се улеснят възможностите за корупция)</p> <p>Комбинация от различни средства за достъп (телефон, лична среща, поща, различни електронни устройства), предпочитани от целевите групи клиенти, по отношение на всеки един елемент от предоставяне на услугата</p>	<p>Съгласувана стратегия относно средства за достъп</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	<p>(информация, консултация, транзакция и т.н.)</p> <p>Преценка на стойността за предоставяне на услуги чрез различни канали за достъп, включваща и насърчаване на възможности за самообслужване, когато е възможно</p>	
<p>■ Изследвайте нивото на системна интеграция, което се изисква за обслужване на "едно гише"</p>	<p>Степента на обвързаност между фронт и бек-офиса според оптимизираната схема на процесите и текущото състояние на управлението на данните</p> <p>Определяне на обхвата и мащаба на изискваната системна интеграция, включително с отделни ведомства, в случай на необходимост</p>	<p>Препоръки за интеграция на данните, ролята на хранилището на данни и бизнес логиката</p>
<p>■ Изградете концептуален модел на системата (функционална спецификация, архитектура на системата, модел на базата</p>	<p>Определяне на параметрите на новата информационна система, при необходимост включване на</p>	<p>Концептуален модел на системата и план за изпълнение</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
данни, срокове на отчитане, схема на потребителите)	функционалните спецификации на услугите, предоставени на "едно гише" и реструктурирания документооборот	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Изследвайте възможността за включване на нови технологии – например ползването на Интернет-платформа 	<p>Нивото на технологична подготовка на целевите групи клиенти и други участващи организации</p> <p>Цената за инсталиране на технологии, използващи Интернет-платформа</p>	<p>Оценка на тенденциите за бъдещо търсене/канални за достъп</p> <p>Анализ на разходите/ползите от внедряването на технологии на базата на Интернет-платформа</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Изградете надеждна информационна защита 	<p>Ясно дефиниране на областите, където защитата на информацията е от изключително значение, което ще доведе до избор на подходящите действия за защита и разрешения за достъп на потребителите</p> <p>В случай, че се използват защитени интранет мрежи, този въпрос няма да е толкова важен, но при наличие на електронно взаимодействие с клиенти, въпросът придобива</p>	<p>Препоръки за информационната защита</p>

Задачи за изпълнение	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	съществено значение	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Усъвършенствайте информационните системи за управление 	<p>Усъвършенстването на информационните системи за управление трябва да е тясно свързано с управлението на дейността в следващия раздел. Необходимо е осигуряването на достъп на ръководството до периодично актуализирана информация за дейността, за да могат бързо да реагират на всякакви проблеми</p> <p>Необходимо е да се избягват сложни софтуерни програми или комплексни системи – системата може да се състои само от няколко таблици, раздавани всяка седмица, или пък да е свързана със система за електронен документооборот</p>	<p>Функционираща информационна система за управление</p>

<p>■ Усъвършенствайте системата за управление на знанията</p>	<p>Управлението на знанията е съвкупност от управленски процеси и инициативи, които да гарантират, че знанията на организацията се използват възможно най-ефективно. Примери за това са вътрешната компютърна мрежа на организацията, както и използването на бази данни или други способи за съхранение на примерни отговори на често срещани молби на клиенти (включващи отговори чрез различни средства, като телефон, писма или електронна поща)</p>	<p>Наличие на доказателства за усъвършенствано управление на знанията, като база данни с най-честите отговори или брошура с най-често задаваните въпроси и отговорите им.</p>
---	--	---

6.3 Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<i>Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали за достъп</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Предоставени са номера от телефонна централа за въпроси от общ характер. Номерата се публикуват и служителите разполагат с необходимата информация, за да дадат бърз отговор ■ Основната информация, допустима от нормативните актове за защита на класифицираната информация, се предоставя чрез Интернет 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработване на всеобхватен и лесен за ползване уебсайт, включващ най-често задавани въпроси, съставени с принос на потребителите ■ Когато допитванията до потребителите показват наличие на желание за достъп до информацията и други аспекти на услугата по телефона, служителите, които отговарят на обажданията разполагат с нужната информация, за да дадат бърз отговор на често срещани запитвания ■ Централният телефонен номер е “безплатен” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осъществява се контрол на мненията и предложенията на клиентите и се разширява изборът на канали, които могат да се ползват от потребителите, напр. временни офиси, мобилни служители, които дават информация по-близо до дома на клиентите
<i>Работете съвместно, за да предоставите усъвършенствана, комплексна услуга</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Идентифицирани са други 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Съгласувани са подробности за 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Партньорите участват активно в

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<p>организации, с които може да работите съвместно, и разходите и ползите от това са анализирани</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Намерени са други примери за “добри практики” от България и други страни 	<p>съвместна дейност, обсъждани заедно с представители на клиентите</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Разпространена е информация за съвместна дейност (например с НПО) ■ Клиентите са насочвани към други услуги, които се предполага, че желаят да получат ■ Проучват се възможности за ясно предоставяне на подизпълнители на отделни части от организацията ви (напр. почистване, обществено хранене, транспорт, поддръжка на информационните технологии и т.н.) 	<p>усъвършенстването на услугите, което увеличава качеството, както и нивото на стандартизация</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ След конкурентни търгове са сключени договори с подизпълнители, които предлагат по-добри условия, отколкото ако услугата се извършва от самата организация

6.4 Рискове и механизми за контрол

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
----------	--	-----------------------------------

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
<p>■ Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали за достъп. Направете услугите си достъпни за всички, които се нуждаят от тях, като предложите възможност за избор на средство за достъп, където е възможно.</p>	<p>Възможно е да се вземе решение за проучване на даден канал за достъп, без да се обмислят внимателно потребителските модели и нивото на търсене, което би довело до нецелесъобразно изразходвани инвестиции</p> <p>Възможно е служителите, които имат изгода от корупция, да окажат съпротива на всички опити да се увеличи акцентът върху каналите за достъп, изключващи личната среща</p> <p>Опасност от съсредоточаване на твърде много усилия за предоставяне на услуга по електронен път на клиенти с ниско ниво на компютърна грамотност или без достъп до компютри</p> <p>Ниското качество и ненадеждност на електронните канали (дължащо се на технически недостатъци или недобра подготовка на персонала) може да доведе до по-рядка употреба на това</p>	<p>Акцент върху търсенето от страна на потребителите, за да се разработи комбинация от канали за достъп с най-голяма стойност за клиента и балансиран разход за ведомството.</p> <p>Изявено лидерство в борбата срещу корупцията</p> <p>Разработване на план за непредвидени ситуации</p> <p>Въвеждане на високи технологични стандарти, обучете служителите, които работят с тези технически средства и непрекъснато следете как функционира системата</p> <p>Противодействие на тези нагласи чрез разпространение на информация и демонстриране на ползите чрез конкретни случаи. Предложете финансови стимули за</p>

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
	<p>средство за достъп до услуга</p> <p>Културно обусловени нагласи на потребителите към електронните средства, които биха могли да доведат до пренебрегване на наличието на тази възможност</p> <p>Липса на средства за инвестиране в най-съвременните форми на средства за достъп</p>	<p>възприемане на електронното обслужване, ако е възможно</p> <p>Подготовка на добре структуриран анализ на разходите и ползите, осведомете нужните партньори и сключете договори с подходящите доставчици</p>
<p>■ Работете съвместно, за да предоставяте усъвършенствани, комплексни услуги</p> <p>Работете съвместно с други организации, когато е възможно, за да осигурите комплексно обслужване между различните ведомства, което да е максимално ефикасно.</p>	<p>Трудно постигане на консенсус, партньорство или ангажираност за конкретна интегрирана услуга, което се дължи на различните сфери на влияние на отделните институции</p>	<p>Усилията за интеграция на разглежданите ведомства трябва да се следят от по-висшестоящи инстанции, обикновено ресорното министерство или Министерския съвет. Необходимо е да се организират специални интеграционни екипи с представители на съответните ведомства, ръководени от по-висшестояща институция. Дебатите трябва винаги да се провеждат в по-широкия контекст на резултатите от гледна точка на</p>

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
	<p>Липса на механизми, които да стимулират служителите, обслужващи "едно гише", или да санкционират онези началници и директори, които пречат на усъвършенстването на услугите</p> <p>Претоварване с различни проекти, свързани с реформата в административното обслужване, и липса на координация</p>	<p>крайния потребител и бързината на изпълнение, като ведомствата играят ролята на вътрешни клиенти по време на процеса</p> <p>Засилен контрол върху изпълнението на "едно гише" от Министерския съвет, включително предоставяне на ресурси, консултации и съвети</p> <p>Засилена отговорност за изпълнение на услугата, включително възможностите за обвързване на бюджетите с извършването на услугата и за уволнение на висшестоящи служители за неефективна дейност</p> <p>Силно влияние от страна на Министерския съвет, който систематично управлява цялата реформа в административното обслужване, съгласно общия план за работа на Министерския съвет и внимателно следене на критичните</p>

Принципи	Потенциален риск, който заплашва крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
		пресечни точки между проектите

7 Управление на дейността

7.1 Принципи за предоставяне на услуги

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

Създавайте ясни, измерими и реалистични стандарти за обслужване; следете изпълнението според тези стандарти и публикувайте резултатите; използвайте независими организации, за да потвърдят качеството на работата, където е възможно.

- Извършвайте, измервайте и публикувайте оценките за удовлетвореността на клиентите

Покажете, че клиентите ви са удовлетворени от качеството на предлаганите услуги и че потребностите им са задоволени чрез предоставените услуги.

7.2 Задачи за изпълнение

- Изяснете стратегическите си цели
- Създайте, следете и публикувайте стандарти за обслужване
- Усъвършенствайте измерването на потреблението на услуги от клиентите – брой издадени документи, отговори на телефонни запитвания, устни консултации, участия в обществени форуми и др.
- Усъвършенствайте процеса на отчитане на дейността
- Създайте “бизнес план” на организацията
- Съгласувайте индивидуалните работни планове и бизнес плана на организацията
- Помислете за използване на доброволни системи за осигуряване на качество

Въпроси, свързани с изпълнението	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
<ul style="list-style-type: none"> ■ Изяснете стратегическите си цели 	<p>Изведени стратегически цели (малък брой ключови цели, които обхващат всички желани резултати на организацията)</p> <p>Акцент върху резултатите, а не върху дейностите</p>	<p>Стратегически цели на организацията</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Създайте, следете и публикувайте стандарти за обслужване 	<p>Трябва да включват нормативни изисквания (напр. срок за обработка), но също така и ненормативни, като време за чакане и за отговор на телефонни обаждания, кореспонденция, стандарти за надеждност и точност, стандарти за поведение на служителите при работа с клиенти</p> <p>Наличие на данни, които да се използват за сравнение между различни организации</p> <p>Публикувайте постигнатите резултати и новите ангажименти,</p>	<p>Набор от стандарти за обслужване (харта на клиента)</p> <p>Доклади за реално постигнатите стандарти на обслужване</p> <p>Доклади от сравнителни изследвания</p> <p>Годишни доклади</p>

Въпроси, свързани с изпълнението	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	които организацията поема за подобряване на услугите	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Усъвършенствайте измерването на потреблението на клиентите 	<p>Измерването на потреблението на клиентите включва не само “броя издадени документи”, а също и предоставянето на информация и други по-широки аспекти на предоставянето на услуга</p> <p>Информацията се използва за анализ на дейността и ефективността, а не просто за водене на статистика</p> <p>Българските телефонни оператори могат да подкрепят измерванията на потреблението на клиентите по телефона</p>	Редовни доклади
<ul style="list-style-type: none"> ■ Усъвършенствайте процеса на отчитане на дейността 	<p>Управленската информация следва да се основава на уместни показатели за предоставяне на услугата, не просто на броя издадени документи</p> <p>Анализ на потребителите на услуги</p>	Редовни управленски доклади за дейността

Въпроси, свързани с изпълнението	Критични фактори за успех	Критерии за измерване на резултатите
	според различни сегменти и предприемане на съответните действия според тази информация, което следва да доведе до усъвършенстване на услугите	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Създайте “бизнес план” на организацията 	Насоки от ресорното министерство или от Министерския съвет относно съдържанието на тези планове, които трябва да включват проектобюджети, стратегически и други цели за изпълнение, както и планове за повишаване на ефективността	Бизнес план

<ul style="list-style-type: none"> ■ Съгласувайте индивидуалните работни планове с бизнес плана на организацията 	<p>Съгласуване на индивидуалните работни планове с бизнес плана на организацията</p> <p>Най-важните индивидуални работни планове са на ключовите ръководители и ръководители на екипи</p>	<p>Индивидуални работни планове, съобразени с общоприетата система за оценка на служителите</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Помислете за използване на доброволни системи за осигуряване на качество 	<p>Проучете наличните системи за качество като ISO, като поискате насоки от Министерския съвет, ако е необходимо. Такива системи за качество целят да гарантират качеството на услугата ви, а в общ план - и високото ниво на работа на организацията</p>	<p>Избрана система за осигуряване на качеството и получена акредитация</p>

7.3 Бързи успехи, средносрочни и дългосрочни резултати

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
<i>Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите от дейността според тези стандарти</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Информацията за нормативно определените стандарти за обслужване може да се види на информационни табла, уебсайтове, брошури и т.н. ■ Събира се информация за текущите резултати от дейността според тези стандарти ■ Първото изготвяне на бизнес план с реалистични разчети на предложените подобрения в 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработени са точни и измерими стандарти, отразяващи основните елементи от услугата ви ■ Клиентите са привлечени за участие в създаването и разглеждането на стандартите за обслужване ■ Изброени са точни стандарти за услугите ви, включващи време за чакане и отговор на телефонни обаждания, кореспонденция, стандарти за надеждност и точност, стандарти за поведението на служителите при работа с клиенти ■ Внедрена е система за мониторинг, която следи за спазването на стандартите ■ Разглеждат се различни 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стандартите се разглеждат и разискват редовно, т.е. ежегодно ■ Изпълнението се сравнява спрямо сходни организации ■ Осигурява се независима проверка на резултатите ■ Публикуват се резултатите от дейността спрямо всички стандарти

Бързи успехи	Средносрочни резултати	Дългосрочни резултати
предоставяните услуги	възможности за финансиране на плановете за усъвършенстване (напр. от бюджета, донори, партньорства между обществени и частни организации)	
<i>Извършвайте, измервайте и публикувайте резултати за удовлетвореността на клиентите</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Първоначално проучване на удовлетвореността на клиентите 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Включване на въпрос за удовлетвореността на клиентите във формулярите за обратна връзка от клиента ■ Публикуване на резултатите от първоначалното проучване ■ Анализирани са различни европейски системи за качество (EFQM, ISO, Chartermark) и доколко са приложими 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Редовни допитвания за удовлетвореността на клиентите, включващи както количествен, така и качествен анализ (освен дискусии с клиенти се използват и проучвания) ■ Резултатите от тези допитвания редовно се публикуват ■ Получена акредитация за подходяща система за осигуряване на качество

7.4 Рискове и механизми за контрол

Принципи	Потенциален риск, застрашаващ крайните цели	Механизми за контрол на рисковете
<p>■ Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите от дейността според тези стандарти</p> <p>Създавайте ясни, измерими и реалистични стандарти за обслужване; следете изпълнението според тези стандарти и публикувайте резултатите; използвайте независими организации, за да потвърдят качеството на работата, където е възможно.</p>	<p>Създаване на стандарти за несъществени дейности ще доведе до намаляване значимостта на стандартите</p> <p>Разработване на стандартите за обслужване на база примери за най-добра практика може да доведе до нереалистични цели</p> <p>Публикуване на стандарти за обслужване, но те реално не се спазват, за което могат да допринесат невзискателни потребители</p>	<p>Ръководството трябва да подкрепя стандартите за обслужване</p> <p>Анализът на процесите може да се използва, за да се открият най-важните взаимодействия с клиентите</p> <p>Помислете какво трябва да се измери, а не какво е лесно да се измери</p> <p>Не забравяйте специфичния контекст на услугите си</p> <p>Силно лидерство и нива на отговорност, включително признаване на положителните постижения</p>

<p>■ Извършвайте, измервайте и публикувайте оценките за удовлетвореността на клиентите</p> <p>Покажете, че клиентите ви са удовлетворени от качеството на предлаганите услуги, и че потребностите им са задоволени чрез предоставените услуги.</p>	<p>Лошо представяне на информацията за удовлетвореността на клиентите, което ще намали възможността за широка осведоменост за постигнатите добри резултати</p> <p>Публикуване на информацията, но без да се разпространява до целева аудитория</p> <p>Разчитане единствено на електронни канали за комуникация</p>	<p>Не подценявайте уменията, които са нужни за създаване на ясен и убедителен документ. Преценете дали е уместно да се определят различни целеви аудитории и да се разработят различни варианти, представящи една и съща информация.</p> <p>Управлявайте процеса на разпространение на информацията</p> <p>Направете тези публикации неотменна част от цялостния ви план за комуникация</p>
--	--	---