

Тема 11.1. Зворотний зв'язок та оцінка якості адміністративних послуг

Для чого?

Для забезпечення належної якості адміністративних послуг потрібно знати думку споживачів послуг, адже найкраще якість послуги може оцінити той, хто її отримує.

У перші роки своєї роботи нові ЦНАП, як правило, або недооцінюють важливість зворотного зв'язку, або не встигають його налагодити. Натомість наявність цієї функції у ЦНАП свідчить про його «зрілість», про належність ЦНАП.

Як?

1. Є різні підходи для налагодження зворотного зв'язку зі споживачами послуг. Один з найпростіших, в т.ч. вимагається Законом про адмінпослуги (п. 6 ч. 2 ст. 6 – вимоги до СНАП) – це «облаштування **скриньки для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій** щодо якості надання адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів».

Тобто вже з Закону впливає цей обов'язок ОМС, в т.ч. ЦНАП, адже нині більшість СНАП взаємодіють з суб'єктами звернення лише через ЦНАП. І наявність «**скриньки для зауважень та пропозицій**» - це мінімум, який має бути забезпечено. У окремих ЦНАП використовують також «**Книгу відгуків та пропозицій**». Такий же механізм: як правило, або дуже незадоволений, або дуже задоволений споживач можуть виявити бажання залишити свій відгук.

Крім Закону, відповідні рекомендації є і в Примірному регламенті ЦНАП: «Для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг приміщення, де розміщені сектор інформування центру, територіальний підрозділ центру, віддалене робоче місце адміністратора, облаштовуються відповідними засобами (зокрема скринькою) та/або в них розміщується в доступному місці книга відгуків і пропозицій».

Щодо цих типів взаємодії, то важливо забезпечити саме *зворотний зв'язок* – тобто, як передбачає Закон, треба «щорічно аналізувати, вживати заходів» (у разі потреби та готовності цей загальний аналіз може проводитися і частіше, наприклад, кожні півроку чи щокварталу). І бажано - забезпечити реагування на кожне конкретне зауваження, його опрацювання, і за можливості (при ідентифікації особи суб'єкта звернення), повідомлення і його, і громадськості загалом про вжиті заходи. Саме це буде дієвим зворотним зв'язком.

2. **Скриньки e-черги** (смайлик). У багатьох ЦНАП, зокрема, де встановлена електронна система керування чергою (ЕСКЧ), практикують встановлення прозорих скриньок «для голосування» талонами з цієї черги. Тобто відвідувач при виході може вкинути такий талон у скриньку – зі «смайликом» (задоволений) чи «незадоволений». Якщо ЦНАП не використовує ЕСКЧ, то для «голосування» можуть застосуватися заготовлені для цих цілей талони/листівки, в тому числі – на яких позначається номер робочого столу тощо. Ці листівки можуть лежати на столі адміністраторів або біля скриньки. Це вже механізм і оцінки якості послуг.

Але і тут важливо, щоб керівництво ЦНАП прагнуло до дієвого зворотного зв'язку. Є ЦНАП, які ретельно реагують на талони, що перебувають у скриньці «незадоволені»: е-система в таких ЦНАП дозволяє визначити і особу суб'єкта звернення, і працівника ЦНАП, що надавав послугу. Керівництво ЦНАП у таких випадках може зв'язатися з відвідувачем (перетелефонувати, написати е-лист) і з'ясувати «що було не так?». Є можливість прослухати розмову працівника і споживача (у частині ЦНАП є звукозапис розмов). І якщо проблема була зі сторони ЦНАП, то треба намагатися виправити цю ситуацію, або ж принаймні вибачатись. Це допомагає знімати потенційні конфлікти. І найголовніше – громадянин відчуває щире турботу про себе, що його справа не байдужа ОМС.

У деяких ЦНАП використовують для цілей такого опитування **планшети (чи інші технічні засоби) біля виходу** чи **біля місць обслуговування**. Це дисциплінує працівників, адже можливість отримати негативну оцінку - заохочує бути максимально приязним.

Водночас інструмент скриньок і терміналів для оцінювання – має і певні недоліки, адже дає переважно загальні відповіді (задоволений / незадоволений). При цьому бракує розуміння деталей, причин невдоволення. І для аналізу цієї інформації може бути недостатньо (хіба що якийсь працівник дуже «виділяється» негативними оцінками, або ж електронна система дає глибший перелік критеріїв для оцінювання).

Також тут можливі «викривлення» даних, багато споживачів взагалі не кидають талон у жодну скриньку. Тобто це швидше демонстрація ЦНАП своєї готовності до зворотного зв'язку, але не достовірне джерело про якість роботи. Також має місце певний «психологічний чинник», оскільки відвідувачі схильні «не псувати відносини», і надавати більше позитивні оцінки, аніж вважають насправді.

Теж саме може стосуватися і ***смс-оцінювання чи оцінювання через електронний кабінет*** (цю практику планують запровадити на державному рівні). Тут має бути довіра до захищеності споживача, мінімізація негативного впливу на нього у разі негативної оцінки та заходи для глибшого аналізу стану справ, розгорнутих відповідей.

Також в багатьох ЦНАП застосовують скриньку з надписом «*Ми бажано стати кращими*», через яку відвідувачі можуть висловити своє бачення щодо якості обслуговування, а також надати певні рекомендації щодо покращення роботи ЦНАП чи окремих працівників ЦНАП.

Основний метод оцінки якості послуг

3. Відтак, основним інструментом зворотного зв'язку та оцінки якості послуг можна вважати науково обґрунтовані і коректні **соціальні (соціологічні) опитування**. Оптимальний спосіб опитування – на виході з ЦНАП, методом екзит-полу. Тут враження споживача послуг найсвіжіші і найщиріші.

При цьому треба подбати: про коректність питань в анкеті; про належну анонімність для опитуваних (задля довіри); про правильний час/період опитування, крок опитування, та вибірку (тобто кількість і склад опитаних) – щоб була коректно оцінена вся робота (у різні дні та години; по різних групах послуг і споживачах тощо).

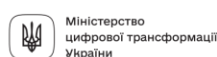


До прикладу можна звернутися до Анкети, яка вже біля 10 років використовується в Україні у різних ЦНАП. Відповіді на питання цієї анкети дозволяють зробити висновки щодо різних аспектів роботи ЦНАП, зокрема:

Питання	Можливі висновки
<i>Мета відвідування ЦНАП (послуга чи консультація)</i>	Показує якість роботи дистанційних каналів консультування і орієнтованість на результат
<i>Вид послуги, за якою зверталася особа</i>	Важливо для аналізу в зв'язку з іншими відповідями. Адже проблеми можуть бути тільки з окремими групами послуг. І саме там мають бути основні заходи вирішення проблем. Також може показати, яких послуг бракує у ЦНАП
<i>Чи вирішене питання</i>	Показує чи досягається головне – результат для споживача
<i>Причини невирішення</i>	Показує основні напрямки для зусиль (від рівня інтегрованості послуг, тобто їх не/наявності у ЦНАП; виконання функцій щодо збирання необхідних документів самим ЦНАП; не/зрозумілості для особи рішень і дій ЦНАП тощо
<i>Кількість візитів для вирішення</i>	Чим менше візитів, тим краще
<i>Інформаційний блок (про канали отримання інформації, її якість)</i>	Показує які канали потрібно додатково розвивати, або де має бути належна інформація в першу чергу і т.п.
<i>Про персонал (привітність, компетентність)</i>	Показує чи потребують працівники підвищення кваліфікації і в якій частині
<i>Приміщення (інформація, безбар'єрність, комфорт ...)</i>	Показує напрями для покращення фізичного облаштування ЦНАП
<i>Зручність прийомних годин</i>	Показує чи зручні такі години для споживачів
Підсумкова (загальна) оцінка роботи ЦНАП	При такому розгорнутому опитуванні загальна оцінка буде більш обґрунтованою (адже впливає з попередніх критеріїв і оцінок споживача)

У такий спосіб можна зібрати конкретну інформацію про роботу ЦНАП. У розгорнутому вигляді, де поставлено найгірші оцінки – буде видно основні проблеми для зусиль ОМС.

Можна проводити такі **опитування і на сайті ЦНАП / ОМС**. Але там буде ризиком охоплення тільки частини споживачів послуг (і не тільки споживачів), що впливатиме на коректність оцінки. Проте окремі проблемні місця і ця форма опитування показати може. Більше того, вона може використовуватися без обмежень щодо строків, давати порівняння щодо місяців роботи, груп послуг тощо.



Додаткові рекомендації

- Повноцінно основна пропонована система опитувань споживачів послуг працює, якщо такі опитування проводяться з певною періодичністю (наприклад, раз на 1 чи 2 роки). Адже все чіткіше видно у *динаміці*. При цьому важливо правильно обирати час для опитування, щоб це був достатньо типовий період (принаймні, без сезонних спадів).

- Варто використовувати *порівняння* з «подібними собі» ОМС / ЦНАП. Це дозволяє побачити свої слабші сторони та полегшує пошук рецепту для вирішення проблеми.

- Анонімність, *довіра*. Споживачі послуг будуть щирішими у своїх оцінках, якщо опитування гарантує їх анонімність. Тому краще до таких робіт залучати наукові чи навчальні заклади, громадські організації тощо.

- Потрібно бути готовим до «неприємних сюрпризів» незважаючи на те, що Ви багато і наполегливо працюєте. На початку створення ЦНАП, як правило, високий рівень задоволення, адже все нове. А далі може мати місце ефект «*звикання до хорошого*» і все вищі очікування та критичніші відгуки. Але це добре, коли споживачі стають більш вимогливими, так ми розвиваємося! Зрештою, головне – не стільки максимальні показники, а вчасно бачити, де назрівають проблеми, і вирішувати їх.

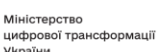
- *Аналіз причин*. Усі виявлені проблемні місця повинні бути проаналізовані на предмет можливих причин. І важливо, щоб це був системний і конструктивний підхід. Проблеми виявляються *не для пошуку і покарання винних*, а для того, щоб ставати кращими. Лише за цих умов буде довіра і персоналу до цих інструментів.

- *Плани заходів, звіти*. Можливо найважливіше застереження – усю отриману інформацію потрібно використати. Тобто вона має бути трансформована у План заходів. Важливо, щоб це був офіційний документ, зі строками і відповідальними. А після його реалізації має бути **Звіт**, і про процес та результати треба інформувати громаду. Тільки такий *повний цикл* засвідчить, що налагоджений дієвий зворотний зв'язок.

Інші інструменти зворотного зв'язку

У роботі ЦНАП може бути використано багато інших форм та інструментів для зворотного зв'язку.

- Окремо потрібно у ЦНАП мати чіткі юридичні **механізми розгляду офіційних скарг** суб'єктів звернення. Це теж форма зворотного зв'язку. Але тут на перше місце вже виходить роль керівника ЦНАП (контроль за усім персоналом ЦНАП), роль адміністратора ЦНАП (контроль за термінами і т.п. з боку ЦНАП), роль керівництва громади (контроль за керівником ЦНАП та ЦНАП у цілому). Офіційні скарги мають розглядатися відповідно до Закону «Про звернення громадян» (статей 16-18 та ін..), а також окремих спеціальних законів. Є відповідні строки (15 днів, місяць, 45 днів), право особи бути присутньою при розгляді скарги тощо. Проте ці механізми власне давно відомі в ОМС, тому на цих питаннях детально не зупиняємося. Пам'ятаємо тільки, що у ЦНАП ключовою є роль керівника, його/її готовність неупереджено реагувати на усі повідомлення, в т.ч. скарги щодо персоналу. Але ще раз зауважимо, що скарги не варто сприймати як привід для покарання працівників. Потрібно аналізувати ситуацію, причини, реалізовувати системні рішення, у т.ч. і щодо проведення



додаткових тренінгів для персоналу, зокрема, психологічних, тощо. Також категорично не можна створювати у ЦНАП практику, коли працівник, на якого надійшла скарга, отримує завдання для підготовки на неї відповіді (що зрештою суперечить і самому Закону «Про звернення громадян»). Скарги – це інструмент для удосконалення і розвитку, джерело інформації для керівника та команди ЦНАП. Дієвий алгоритм опрацювання скарг є основою як для поточних покращень у роботі, так і для інновацій, які системно впливають на якість надання послуг.

- Механізмом зворотного зв'язку є також **розгляд пропозицій (зауважень) громадян**. Той же Закон «Про звернення громадян» дає і такий інструмент. Треба не лише вчасно і змістовно відповідати на такі пропозиції, а бути конструктивними і визначати, які з отриманих пропозицій поліпшать роботу ЦНАП, втілювати їх у життя.

- Також добрим інструментом зворотного зв'язку є ***кол-центри чи контакт-центри/ «гарячі лінії»***. Це вже може бути не стільки юридизовано як робота з письмовими скаргами і пропозиціями. Але досить зручно і для споживачів, і ефективно для органів влади.

Експертні оцінки

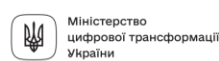
І ще одна група інструментів – це різні експертні оцінки якості послуг. Зокрема, для ЦНАП використовується так звана «**1000-бальна Методика оцінки ЦНАП**» (від ГО «Центр політико-правових реформ», з подальшими удосконаленнями). Ця методика цікава тим, що її можна застосовувати як зовнішніми експертами, так і самостійно персоналом ЦНАП (**самооцінка**). На основі порівняння максимально можливих значень за критеріями і розділами («Організація роботи», «Місцезнаходження, приміщення..», «Персонал», «Робота бек-офісу», «Аналіз діяльності») можна теж бачити і сильні, і слабкі сторони ЦНАП, планувати заходи розвитку. Зрештою, це все впливає на якість послуг, адже тут є прямиий зв'язок – належний інституційно і фізично ЦНАП має усі передумови надавати якісні послуги.

Ще одна важлива порада з тієї методики – якщо вона застосовується стороннім експертом, то власне вона побудована на **методі «таємного клієнта»**. Тобто невідомий для ЦНАП фахівець виконує також роль замовника послуги, і особисто оцінює на собі усі елементи і дистанційної комунікації з ЦНАП (отримання консультації телефоном, е-поштою, оцінка інформативності веб-ресурсу), і фізичного відвідування ЦНАП, і замовлення послуги чи принаймні консультації. Цей метод дуже помічний у виявленні різноманітних проблем. Але це більше фаховий інструмент оцінки якості послуги, а не зв'язку зі споживачами послуг. Метод «таємного клієнта» дуже поширений в інших країнах, власне для оцінки якості послуг.

«Стандарти якості»

У статті 7 Закону про адмінпослуги передбачено, що «суб'єкт надання адміністративних послуг може видавати організаційно-розпорядчі акти про встановлення власних вимог щодо якості надання адміністративних послуг (визначення кількості годин прийому, максимального часу очікування у черзі та інших параметрів оцінювання якості надання адміністративних послуг)».

Тут можна лише наголосити, що:



а) власні вимоги щодо якості - це інструмент розвитку. Адже у ньому можуть бути встановлені показники, які мають дотримуватися у поточній діяльності чи до яких прагне ЦНАП, ЦНАП, тобто бажана ціль;

б) не повинно бути юридичної відповідальності за недотримання цих «вимог». Адже це інструмент політики (полісі), а не законодавства. Тобто це швидше додаткове «підвищене зобов'язання» (вище того, що вимагає закон).

У 2017 році Офісом реформи адмінпослуг при Мінекономрозвитку були підготовлені «Єдині вимоги (Стандарт) якості обслуговування відвідувачів ЦНАП». Цей експертний документ містить багато цікавих положень, і чимало ЦНАП взяло його для власної роботи та затвердили на локальному рівні.

Література

Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. – К., 2015. – 428 с.

Оцінка якості адміністративних послуг / Тимошук В., Кірмач А. - К.: Факт, 2005.– 88с.

Єдині вимоги (Стандарт) якості обслуговування відвідувачів ЦНАП // <https://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05/A2-1.pdf>

