

Київ

2022

Київ

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА (КЕРІВНИЦІ) ФРОНТ-ОФІСУ



Міністерство
цифрової трансформації
України

Canada



alinea

PROSTO

Підтримка доступності
послуг в Україні

Практичні поради щодо діяльності керівника (керівниці) фронт-офісу створені на запит Міністерства цифрової трансформації України, експертами Проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), що фінансується Урядом Канади та впроваджується Alinea International як практичні рекомендації із забезпечення дотримання Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення (далі – Основні вимоги), затверджених наказом Міністерства цифрової трансформації від 10.12.2021 № 173, зареєстрований в Мін'юсті 23.12.2021 за № 1664/37286. Практичні поради доопрацьовані на запит Мінцифри за технічної підтримки проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», що фінансується Урядом Швеції та впроваджується компанією SALAR International AB.

Автори: Олександр Андреев, Ірина Шевчук

Практичні поради щодо діяльності керівника (керівниці) фронт-офісу:

Практичні поради /Проєкт SURGe, Проєкт PROSTO Андреев О., Шевчук І. – К., 2022. – 39 с.

Міністерство цифрової трансформації України наперед вдячне за будь-які зауваження і пропозиції щодо формування та реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Зміст та погляди, висловлені авторами в цій публікації, не обов'язково відображають офіційну позицію Проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), Alinea International, Проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», SALAR International AB або Урядів Канади та Швеції.

The content and views expressed by the authors in this publication do not necessarily reflect the official position of the Support to Ukraine's Reforms for Governance (SURGe) Project, Alinea International, the Project "PROSTO: Support to Services Accessibility in Ukraine", SALAR International AB or the Governments of Canada and Sweden.

Команда Мінцифри працює над тим, щоб Україна стала сервісною державою, а працівники ЦНАПів надавали послуги зручно, швидко, сучасно та безбар'єрно. Саме для цього за підтримки проєкту SURGe, що фінансується Урядом Канади та впроваджується Alinea International, за технічної підтримки проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», що фінансується Урядом Швеції та впроваджується компанією SALAR International AB, ми зібрали практичні поради, що допоможуть керівникам (керівницям) фронт-офісів із різних куточків України забезпечити дотримання найвищих стандартів якості надання послуг.

Практичні поради орієнтовані на керівників (керівниць) та тих, хто виконує функції керівника (керівниці) фронт-офісу. Вони розкривають особливості управління, описують діяльність керівника (керівниці) на різних етапах та зосереджуються на розвитку команди як однієї з основних складових успішної діяльності будь-якої організації. У додатку наведені інструменти для навчання персоналу. Для організації та моніторингу навчального процесу на Платформі Дія Центрив (center.diia.gov.ua) передбачено окремий розділ у навчальному кабінеті. Також увага приділена контролю та аналізу робочих процесів, зокрема, як їх застосовувати в роботі та які інструменти доступні керівникам (керівницям). Більшість рекомендацій ви одразу можете застосувати на практиці, а для рефлексії в кінці кожної глави наведені запитання для кращого розуміння матеріалу.

У кінці кожної глави є запитання для перевірки знань та завдання для закріплення матеріалу. Розв'язки до завдань наведені в додатках.

У цій версії посібника більше уваги приділено організації роботи та управлінню командою, що допоможе як щойно призначеним, так і досвідченим керівникам (керівницям), які хочуть покращити свої управлінські навички.

Зміст

I. Планування та організація роботи	5
II. Управління персоналом	10
III. Управління потоками відвідувачів (відвідувачок) фронт-офісу	23
IV. Контроль і аналіз діяльності фронт-офісу та команди працівників (працівниць)	25
V. Звітування перед керівництвом області, району, територіальної громади (міста, селища, села)	32
ДОДАТКИ	34
1. Бланк проведення навчання на робочому місці	35
2. Критерії оцінювання навчання на робочому місці	37
3. Розв’язки до вправ для закріплення	39

Метою діяльності керівника (керівниці) фронт-офісу є забезпечення високого рівня задоволеності якістю надання послуг, які отримують відвідувачі (відвідувачки) фронт-офісу, завдяки побудові партнерських стосунків з усіма учасниками процесу та забезпечення безперебійної роботи фронт-офісу.

Для забезпечення ефективного управління фронт-офісом керівник (керівниця) має виконувати такі функції:



Планування та організація роботи фронт-офісу



Управління персоналом



Управління потоками відвідувачів (відвідувачок)



Контроль і аналіз якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок)



Звітування перед керівництвом (громади, ЦОВВ тощо) та аналіз діяльності фронт-офісу

Розглянемо кожну функцію детальніше.

I. Планування та організація роботи

Результатом планування діяльності фронт-офісу та команди працівників (працівниць) є план дій із чітко визначеними та розподіленими цілями, часовими витратами, ресурсами та відповідальними за кожен етап. Планування допомагає скоординувати роботу команди та дає відповіді на запитання:

- Куди рухається ваша команда?
- Як виміряти прогрес команди (результатів діяльності, злагодженості в роботі тощо)?
- Яких результатів очікується досягти?
- Які дії потрібно застосувати для покращення роботи фронт-офісу?

Наприклад, у вас є завдання забезпечити можливість оплати послуг у приміщенні фронт-офісу. Щоб його виконати, необхідно визначити, які способи найбільш зручні для відвідувачів (відвідувачок), хто може бути постачальником цих послуг й на яких умовах, протягом якого періоду можна запровадити такі способи у фронт-офісі та що для цього необхідно.

Планування допомагає:



Досягати цілі



Скорочувати час виконання завдань



Зменшувати кількість помилок



Ефективно використовувати ресурси



Підвищувати працездатність та результативність команди

Один зі способів налагодити робочі процеси – організувати їх відповідно до стандартів ДСТУ ISO 9001. Позитивним досвідом такого впровадження уже можуть поділитися Вінницька, Івано-Франківська, Кременчуцька міські ради та ряд інших державних органів та органів місцевого самоврядування. Основною засадою стандартів є клієнтоорієнтована система надання послуг, яка спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів і враховує зауваження та пропозиції споживачів (споживачок) послуг.

Керівник несе відповідальність за безперебійну роботу фронт-офісу, забезпечення його усіма необхідними засобами та матеріалами, планує ефективну роботу. Зокрема:

1 Вживає заходів щодо забезпечення:

- ✓ Фізичної доступності – можливість дістатися до приміщення фронт-офісу без додаткових бар'єрів або перепон (наприклад, для людей з інвалідністю, батьків із дітьми на колясках чи інших маломобільних груп населення).
- ✓ Доступності послуг – можливість отримання максимально можливого спектра послуг у будь-якому територіальному підрозділі/віддаленому робочому місці працівника (працівниці) фронт-офісу.
- ✓ Організаційної доступності – відвідувачу (відвідувачці) не може бути відмовлено в наданні запитуваної послуги під час дотримання ним (нею) вимог, необхідних для надання цієї послуги.
- ✓ Інформаційної доступності – гарантування відвідувачу (відвідувачці) повноти й актуальності інформації про всі адміністративні послуги, що надають у фронт-офісі, в тому числі у форматі, що забезпечує доступність для різних груп відвідувачів (відвідувачок) (наприклад, людей із порушеннями слуху чи зору).
- ✓ Комунікаційної доступності – гарантує право вибирати зручний та зрозумілий спосіб комунікації протягом усього процесу обслуговування (наприклад, усно, письмово, жестовою мовою тощо)



Згідно з опитуванням¹ осіб з інвалідністю 42% респондентів повідомляють, що мали певні проблеми під час отримання послуг із погляду облаштування ЦНАПу, зокрема: ускладнений доступ до приміщення і відсутність спеціальних вказівників для людей з порушеннями зору, зали не обладнані для людей з інвалідністю, недостатнє облаштування санітарних кімнат.

Інформаційна взаємодія з відвідувачами та відвідувачками (інформаційна доступність) може бути масовою та індивідуальною.

Масова інформаційна взаємодія полягає в інформуванні відвідувачів із питань, пов'язаних із процесом надання адміністративних послуг, шляхом розміщення інформації у фронт-офісі (зокрема, на відповідних стендах та/або інформаційних терміналах), на відповідних порталах та/або офіційному сайті фронт-офісу або на ресурсах diia.gov.ua, guide.diia.gov.ua, thedigital.gov.ua, center.diia.gov.ua; впровадження електронної системи попереднього запису для управління потоками відвідувачів (відвідувачок) та вчасного інформування.

¹ Опитування осіб з інвалідністю було проведено в березні 2021 року Київським міжнародним інститутом соціології спільно з ГО «Центр «Соціальні індикатори» на замовлення Проекту SURGe (Канада).

Індивідуальна інформаційна взаємодія полягає в наданні консультацій за запитом відвідувача (відвідувачки), в тому числі про хід та результат розгляду справи. Інформація, що безпосередньо стосується наданих послуг, повинна надаватися на першу вимогу, незалежно від інформаційного каналу, у зручній для відвідувача (відвідувачки) формі (телефон. електронна пошта, пошта, месенджери тощо).

- 2 Забезпечує підтримку приміщення в чистоті, а обладнання — у справності:
 - ✓ екстер'єр (вивіска, вхідна група, актуальний графік роботи тощо);
 - ✓ інтер'єр (чистота, комфортна температура перебування, справний туалет, плакати та оголошення з актуальною інформацією у зрозумілій та доступній для відвідувачів (відвідувачок) формі).
- 3 Відповідає за дотримання графіка роботи фронт-офісу, зручного для відвідувачів (відвідувачок).
- 4 Забезпечує технологічний процес, що охоплює всі етапи надання адміністративних послуг, та його дотримання, гарантує мінімальний час перебування відвідувачів (відвідувачок) у фронт-офісі.
- 5 Запроваджує регулярне (щоденне) інформування (наприклад, короткими повідомленнями на електронну пошту/особистий кабінет працівника (працівниці) або під час 5-15 хвилинних нарад) щодо новин у сфері надання адміністративних послуг.
- 6 Залучає контрагентів для надання супутніх послуг відвідувачам або відвідувачкам (наприклад, укладає угоди щодо розміщення представників (представниць) банків, установлення кавових автоматів, продаж канцтоварів тощо).
- 7 Відповідає за справність комунікацій (електроенергія, вода, інтернет тощо).
- 8 Забезпечує оновлення зразків та інших документів, необхідних для роботи й обслуговування населення.
- 9 Займається підготовкою, розвитком та стимулюванням персоналу.
- 10 Відповідає за дотримання Основних вимог до якості обслуговування персоналом.

Джерелами інформації для аналізу і планування діяльності команди та фронт-офісу можуть бути:

- Вибіркове спостереження за роботою працівників (працівниць)
- Відгуки відвідувачів або відвідувачок (залишені безпосередньо у фронт-офісі чи в будь-яких інших відкритих ресурсах)
- Зворотний зв'язок від суб'єктів надання послуг та інших контрагентів
- Внутрішні бази даних
- Статуси надання послуг
- Система моніторингу та оцінки якості послуг
- Звіти
- Досвід розв'язання схожих ситуацій іншими фронт-офісами

Завдяки аналізу керівник (керівниця) зможе:

- Виявити сильні та слабкі сторони роботи фронт-офісу.
- Порівняти результати роботи з вимогами з обслуговування та надання послуг населенню.
- Визначити ключові сфери для розвитку.
- Здійснити попереднє оцінювання можливих інвестицій із поточними потребами.

Вправи для засвоєння матеріалу

відповіді в Додатку 3

- 1 Що з перерахованого не є джерелом інформації для аналізу та планування діяльності команди та фронт-офісу: спостереження за роботою працівників (працівниць), відгуки відвідувачів (відвідувачок), статуси надання послуг, публікації про діяльність фронт-офісу у ЗМІ, згадки про послуги чи фронт-офіс у соцмережах?
- 2 Опишіть у правильній послідовності задачі, які потрібно виконати, щоб упровадити оплату послуг у приміщенні фронт-офісу?

Запитання для самоаналізу

- 1 Які способи обслуговування доступні у вашому фронт-офісі? Які групи населення можуть безперешкодно скористатися доступними способами?
- 2 Які групи населення (етнічні меншини, особи з інвалідністю, батьки з маленькими дітьми, вагітні жінки, іноземці) мають утруднений доступ до фронт-офісу та послуг, що в ньому надають? Що ви можете зробити, щоб покращити ситуацію?
- 3 Які джерела для аналізу та планування діяльності команди та фронт-офісу ви використовуєте? Інтереси яких груп населення вони враховують?

II. Управління персоналом

Мета: забезпечити високий рівень надання послуг населенню завдяки формуванню ефективної командної роботи висококваліфікованих та мотивованих працівників (працівниць).

Завдання керівника (керівниці):



Планування та набір персоналу



Планування графіка роботи персоналу



Контроль перебування працівників (працівниць) на робочому місці



Управління системою робочого часу



Навчання та розвиток персоналу



Контроль виконання Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення



Робота з працівниками (працівницями) в разі скарг відвідувачів (відвідувачок)



Мотивація та стимулювання персоналу

Розглянемо кожне із завдань детальніше.

Планування та набір персоналу

Насамперед потрібно дати відповідь на запитання:

- Яку роботу необхідно виконувати?
- Які ресурси потрібні для виконання?
- Скільки це буде коштувати?

Відповіді на ці запитання, які дають інформацію щодо обсягу робіт та майбутнього навантаження, є основою для планування штатного розкладу.

У розрахунку робочого навантаження працівника враховуються:

- Кількість населення на території (наприклад, згідно розподілу у п.10 Примірного положення про ЦНАП).
- Віддаленість від найближчого фронт-офісу чи його підрозділу.
- Зростання кількості відвідувачів (відвідувачок) протягом певного періоду (сезонність).
- Кількість візитів до працівника (працівниці) (має бути не менше ніж 20 на день).
- Кількість робочих годин протягом тижня (повинна відповідати законодавству).

На основі проведеного аналізу можна розрахувати кількість необхідних працівників (працівниць) та підготувати посадову інструкцію (внести зміни в наявну в разі запровадження будь-яких змін у діяльності працівників (працівниць)).

На основі посадової інструкції, основних вимог до роботи та інших документів, що регулюють діяльність персоналу, формують перелік критеріїв, яким має відповідати майбутній (-я) працівник (працівниця) та за допомогою яких можна оцінити отримані резюме й кандидата (кандидатку) під час співбесіди та/або конкурсу.

Посадова інструкція – це документ, що регламентує діяльність кожної посади та містить вимоги до працівника (працівниці), що обіймає цю посаду. Вимоги до посадової інструкції визначені законодавством. Після того, як заявки кандидатів та кандидаток відібрані, потрібно їх опрацювати та підготуватися до співбесіди.

Співбесіда. Поради



Підготовка співбесіди

Сплануйте заздалегідь

Розклад

Запрошення кандидатів (кандидаток) та інших членів комісії, що братимуть участь у співбесіді

Місце проведення

Запитання, які у вас виникли під час аналізу резюме

Вступне слово

Ручки/папір для учасників



Проведення співбесіди

Протягом зустрічі

Озвучте мету і тривалість

Дізнайтеся про: поточне місце роботи, попередній досвід, освіту, кар'єрні очікування

Дайте можливість кандидату (кандидатці) поставити вам запитання

Повідомте, як дізнатися про результат

Проаналізуйте отримані резюме (заявки) згідно з критеріями, яким має відповідати майбутній (-я) працівник (працівниця), та підготуйте додаткові запитання, що допоможуть заповнити прогалини в резюме і з'ясувати, наскільки кандидат (кандидатка) відповідає вимогам посади, зокрема:

Біографічні:	Технічні:	Поведінкові:
вік місце проживання освіта особливі потреби досвід робот ...	навички роботи на комп'ютері аналітичні навички навичка консультування навичка управління потоками відвідувачів (відвідувачок) навичка роботи з документами	комунікабельність відповідальність лідерські якості уміння працювати в команді стресостійкість ...

Протягом проведення співбесіди:



Робіть

- Почніть із загальних, відкритих запитань.
- Зосередьтеся на недавньому досвіді кандидата (кандидатки).
- З'ясуйте, які мотиви спонукали кандидата (кандидатки) щось зробити.
- Звужуйте суть запитання, поки інформація у відповіді вас не задовольнить.
- Не бійтеся ставити «стресові» запитання.



Уникайте

- Уникайте загальнотеоретичних запитань.
- Ніколи нічого не припускайте за кандидата (кандидатку).
- Уникайте запитань, що підкажуть відповідь.
- Уникайте відображення вашої особистої думки в запитаннях.

Графік роботи працівників (працівниць)

Графік роботи працівників (працівниць) планують на основі вимог до роботи фронт-офісів, а також з урахуванням вимог іншого законодавства та пікового навантаження відвідувачів (відвідувачок) у фронт-офісі. Наприклад, у вас у фронт-офісі працюють 2 працівники (працівниці). Час роботи — з 08:00 до 20:00, а пікове навантаження — з 12:00 до 14:00. У такому разі можна організувати роботу зі зміщеними графіками: один (-на) працівник (працівниця) працюватиме з 08:00 до 16:00, а інший (-а) — з 12:00 до 20:00. Отже, кожен (-а) з працівників (працівниць) виконуватиме свою роботу по 8 годин, а у пікові години, коли відвідувачів (відвідувачок) найбільше, обидва (-і) працівники (працівниці) обслуговуватимуть відвідувачів (відвідувачок).

Усі працівники (працівниці) повинні чітко розуміти свої посадові обов'язки, вимоги до діяльності та завдання, які отримують. Одним з основних вважають управління за цілями, до якого можна віднести постановку цілей у форматі SMART.



SMART-ціль (від англ. Specific — конкретна, Measurable — вимірювана, Attainable — досяжна, Relevant — актуальна, Time bound — обмежена в часі):

- КОНКРЕТНА — деталізує, що саме необхідно зробити.
- ВИМІРЮВАНА — виконання або прогрес можна виміряти.
- ДОСЯЖНА — можна досягти, зважаючи на доступні ресурси.
- АКТУАЛЬНА — орієнтована на результат і узгоджується з іншими цілями та пріоритетами.
- ОБМЕЖЕНА В ЧАСІ — часовий період для досягнення мети чітко визначений.

Наприклад, замінити картридж у принтері. Просте завдання, яке можна відкладати кілька тижнів, якщо не визначити відповідального (-ну), спосіб та не вказати, протягом якого часу завдання має бути виконаним. Якщо ви хочете, щоб вас розуміли, ціль має бути сформульована максимально просто, наприклад, замінити картридж до принтера, який розміщений за робочим місцем 16, у якому закінчилися чорнила, на новий протягом 2 годин. Новий картридж можна взяти у службі технічної підтримки. І обов'язково визначте відповідального(-ну)!

Поради:

- ✓ Переконайтеся у власному розумінні того, що ви самі вимагаєте від працівників (працівниць)
- ✓ Дотримуйтесь принципів постановки цілі
- ✓ Оцінюйте роботу за всіма ключовими параметрами
- ✓ Правильно розставте пріоритети
- ✓ Постійно переконуйтеся в тому, що завдання є зрозумілим для відповідальної за нього особи
- ✓ Обов'язково перевірте виконання завдання в визначений термін

Проведення зборів

Ще однією важливою складовою управління, особливо щодо працівників (працівниць), що працюють у віддалених підрозділах, є проведення зборів. Рекомендується проводити збори не рідше ніж раз у тиждень. Крім того, варто проводити тематичні короткі збори в разі запровадження будь-яких змін у роботі чи процесі надання послуг. В організації та проведенні зборів важливою є роль організатора (-ки), яку може виконувати як сам керівник (керівниця), так і уповноважена ним (нею) особа. Організатор (-ка) готує порядок денний та цілі зборів, розсилає запрошення і проводить збори. Після зборів обов'язково потрібно розіслати протокол учасникам (-цям), організувати індивідуальні зустрічі (у разі потреби) та запропонувати допомогу в розв'язанні питань.

На початку зборів:	Протягом зборів:	У кінці зборів:
Привітання та вступ. Цілі та порядок. Очікувані результати.	Дотримуватися порядку денного. Залучати всіх учасників (учасниць) брати активну участь. Резюмувати рішення. Вести протокол.	Підбити підсумки. Перевірити розуміння учасників. Подякувати всім.

Система робочого часу та перебування працівників (працівниць) на робочому місці

Години роботи фронт-офісу та його працівників (працівниць) регламентовані законодавством. Водночас керівник чи керівниця можуть встановлювати позмінний графік роботи для забезпечення рівномірного навантаження на персонал. Чи потрібно здійснювати контроль перебування на робочому місці та зайнятість? З одного боку це допоможе підвищити продуктивність та оптимізувати витрати. З іншого — це не має порушувати права та свободи людини. З найпоширеніших способів, що не потребують додаткових фінансових витрат, можуть бути відмітки про початок та завершення роботи. Фіксація початку роботи у внутрішніх системах електронного документообігу чи особистих кабінетах працівників (працівниць), фіксація проходження справ та оперативність відповідей на звернення особи через різні канали комунікації. Водночас пам'ятайте: контроль не має бути надмірним, адже може демотивувати працівників (працівниць) та знизити рівень довіри до керівника (керівниці) та організації.

Навчання та розвиток персоналу

Компетентні та мотивовані працівники (працівниці) — запорука не лише високого рівня задоволеності відвідувачів (відвідувачок), а й позитивної атмосфери в колективі. Керівник (керівниця) у цьому процесі відіграє провідну роль.



Компетентність (від лат. Competens — відповідний, здатний) — сукупність знань, умінь і навичок працівника (працівниці) в будь-якій сфері діяльності.

Компетентний — відповідає вимогам, здатний досягати очікуваних результатів.

Складові функціональної компетентності



Базовий ресурс для набуття компетентності — це знання, які можна здобути під час аудиторного навчання. Це вивчення теоретичного матеріалу, де завжди є правильна і неправильна відповідь. У процесі здобуття знань учасники (учасниці) або знають матеріал, або ні. Застосовуючи знання, ми практикуємо своє вміння (наприклад, змайструвати дерев'яний виріб), у тому числі під час навчання на робочому місці. У результаті цієї практики у працівника (працівниці) з'являється навичка (наприклад, водіння автомобіля — свідомі/несвідомі дії), що можливо тільки в разі постійного застосування на практиці здобутих знань та вмінь. Чим краще розвинена навичка та чим більше досвіду, тим легше працівникам (працівницям) ухвалювати рішення в ситуації, коли немає однозначних критеріїв правильного або неправильного рішення. Така поведінка також містить у собі вміння аналізувати ситуації, що склалися, враховувати всі фактори, що впливають на неї, особисту ініціативу та інтуїцію працівника (працівниці), який (-а) ухвалює рішення.

Усі працівники (працівниці) різні, тому будь-яке навчання повинно ґрунтуватися на потребах, у тому числі:

- Стажі роботи працівників чи працівниць (кандидат (кандидатка), особа, яка хоче набути статусу працівника (працівниці) фронт-офісу; початківець — стаж на посаді 0-3 місяців; спеціаліст (спеціалістка) — стаж на посаді 3-18 місяців; наставник (наставниця) — стаж на посаді +1,5 року, працівник (працівниця) може або виступає в ролі наставника (наставниці) для колег).

- Оцінці кількісних та якісних показників роботи фронт-офісу та кожного працівника (працівниці) фронт-офісу (швидкість надання послуг, повнота наданої інформації, кількість наданих послуг протягом дня, кількість отриманих скарг тощо).
- Зворотному зв'язку від відвідувачів (відвідувачок) (анкети, опитування, фокус-групи тощо).
- Оцінці успішності пройденого навчання та застосування набутих знань на практиці (результати тестувань, результати навчання на робочому місці тощо).
- Зворотному зв'язку від працівників (працівниць) (опитування, анкети, фокус-групи тощо).

Загальні рекомендації щодо найпоширеніших випадків, у яких варто проводити навчання:

- У разі, якщо працівник (працівниця) тільки розпочав(-ла) виконання посадових обов'язків або повернувся(-лась) після довгої перерви (понад три місяці);
- Якщо результати показників діяльності нижчі або значно вищі (в такому разі працівника чи працівницю можна розглядати як претендента(-ку) на вищу посаду та розвивати необхідні для цього навички) за планові;
- У разі запуску нових послуг та впровадження будь-яких змін, що стосуються виконання безпосередніх посадових обов'язків працівників (працівниць).

Зверніть увагу, чим більше знань та досвіду у працівника (працівниці) з теми, на яку заплановано навчання, тим менше повинно бути лекційного матеріалу і тим більше практичного досвіду, відпрацювання. Тому вибирайте форму навчання залежно від теми та досвіду учасників (учасниць):

Лекція

Завдання: передання великої кількості інформації за короткий час. Слухачі (слухачки) сприймають інформацію переважно пасивно.

Семінар

Завдання: упорядкування теоретичного матеріалу, обмін інформацією та практичним досвідом, вироблення умінь, контроль знань. Слухачі (слухачки) більш активно залучені в діалог із тренером (-кою) і одне з одним.

Тренінг

Завдання: засвоєння нових та відпрацювання наявних практичних навичок. Слухачі (слухачки) активно залучені в діалог одне з одним, тренер (-ка) лише керує дискусіями та сприяє виконанню завдань. Розподіл часу на тренінгу: отримання знань (10%), рольова модель (20%), власний досвід (70%), з якого учасники (учасниці) засвоюють власні уроки.

Вебінар

Завдання: надання працівникам необхідних для роботи знань, в якій навчання відбувається дистанційно за допомогою вебтрансляції.

**Електронний/
дистанційний курс**

Завдання: надання працівникам (працівницям) необхідних для роботи знань та вмінь, де навчальні, наукові, інформаційні, довідкові матеріали та практичні завдання подані за допомогою використання електронних інформаційних технологій.

Демонстрація

Завдання: ознайомлення з новими знаннями, методами роботи, виконанням нових навичок тощо. Слухачі (слухачки) сприймають інформацію переважно пасивно.

**Розбір конкретних
ситуацій (case
study)**

Завдання: розбір опису певних ситуацій із життя організації, групи людей або окремих осіб, формулювання проблеми та пошук варіантів її розв’язання. Слухачі (слухачки) активно залучені в діалог із тренером (-кою) і одне з одним.

**Ділові, симуляційні
та рольові ігри**

Завдання: передання соціального досвіду, опанування засобів розв’язання завдань, засвоєння етичних норм і правил поведінки в різних ситуаціях, прискорене опанування предметної діяльності. Слухачі (слухачки) активно залучені в ігровий процес.

**Навчальні кіно-
і відеофільми**

Завдання: перегляд навчальних кіно- і відеофільмів, аналіз показаних ситуацій і проблем, пошук варіантів їх розв’язання. Слухачі (слухачки) активно залучені в діалог із тренером (-кою) і одне з одним.

Психогімнастика

Завдання: формування або відновлення в людини бадьорого і працездатного стану шляхом виконання допоміжних вправ. Слухачі (слухачки) активно залучені в спільну діяльність.

**Майстерня (workshop),
майстер-клас**

Завдання: робота з окремими завданнями/ темами, основний акцент — на практичних аспектах. Слухачі (слухачки) активно залучені в спільну діяльність.

**Вправи,
експерименти**

Завдання: відпрацювання й закріплення практичних навичок. Слухачі (слухачки) максимально активно залучені в спільну діяльність.

Дискусія

Завдання: інтенсивний пошук розв’язання загальної задачі, обмін думками. Слухачі (слухачки) активно залучені в діалог із тренером (-кою) і одне одним.

Моделювання ситуацій	Завдання: аналіз наявних даних, пошук проблем і варіантів їх розв'язання. Слухачі (слухачки) активно залучені в діалог із тренером (-кою) і одне одним.
Проектна робота	Завдання: отримати на практиці спеціальні знання, функціональні навички/компетенції та досвід проєктної роботи. Працівники (працівниці) навчаються шляхом залучення у проєкти та виконання нових функцій.
Самопідготовка і саморозвиток	Здобуття працівником (працівницею) необхідних професійних знань самостійно, вивчаючи профільні матеріали, міжнародні та державні стандарти, нормативно-правові акти, інформаційні листи урядових установ, технічну документацію, професійну літературу, галузеві/фахові видання, внутрішні інструкції тощо).
Навчання на робочому місці	Відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком із виробничими функціями співробітника (співробітниці), надає значні можливості для повторення і закріплення вивченого ще раз. Інструктаж — роз'яснення й демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Може проводити як працівник (працівниця), що давно виконує функції, так і спеціально підготовлений (-на) інструктор (інструкторка)/ керівник (керівниця). Інструктаж обмежений у часі, орієнтований на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять у коло професійних обов'язків того, хто навчається. Ротація — метод самостійного навчання, за якого працівник (працівниця) тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Ротацію широко застосовують організації, які вимагають від працівників (працівниць) універсальності, тобто володіння кількома професіями. Ротація також надає позитивний вплив на мотивацію співробітника (-ці), допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці. Наставництво — традиційний метод навчання, особливо поширений там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців. Вимагає особливої підготовки та складу характеру від наставника (наставниці), яким практично неможливо стати за розпорядженням згори. Коучинг — система розвитку та реалізації робочого та особистого потенціалу працівника (працівниці) шляхом проведення низки сесій, в яких тренер (тренерка) відповідає за хід сесії, а працівник (працівниця) — за зміст сесії.

Більшість із наведених форм керівник (керівниця) може застосовувати самостійно або залучати спеціалізовані організації (наприклад, центри підвищення кваліфікації) чи носіїв знань та досвіду (в тому числі представників (представниць) профільних центральних органів виконавчої влади). Також з'являються дедалі більше можливостей із навчання онлайн, зокрема електронні курси, що особливо актуально, коли відсутня можливість організувати очне навчання з фізичною присутністю учасників (учасниць). Така форма дає можливість самостійно регулювати навчальне навантаження та вибирати зручний час для навчання. Одним із таких ресурсів є Платформа Дія Центрів (center.diia.gov.ua)², частиною якої є спеціально розроблений навчальний модуль для працівників (працівниць), що залучені у процес надання послуг. На Платформі зібрані всі онлайн навчальні матеріали та матеріали для проведення навчання у класі.

Розглянемо детальніше навчання на робочому місці на прикладі відпрацювання етапів Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення.

Щоб навчання на робочому місці було ефективним, потрібно сформувати довіру між працівником (працівницею) та тим, хто буде проводити навчання (це може бути керівник (керівниця) чи інша уповноважена особа): така особа має користуватися авторитетом, працівник (працівниця) мають бути готовими змінювати поведінку та розвиватися, а в особи, що проводить навчання, мають бути розвинені компетенції тренера (тренерки). Рекомендується скласти план навчання на робочому місці на місяць заздалегідь та попереджати про це працівників (працівниць), зафіксувавши дату в календарі (що можна зробити за допомогою функціонала, реалізованого в навчальному кабінеті на Платформі Дія Центрів).

Під час підготовки до навчання потрібно визначитися, скільки воно триватиме, залежно від навантаження особи, що проводитиме навчання, та кількості відвідувачів(-ок). Супровід працівника (працівниці) протягом його (її) роботи повинен становити не менше 2 годин або не менше 7 відвідувачів (відвідувачок), яких обслужив(-ла) працівник (працівниця) протягом навчання (з розрахунку за обслуговуванням перших двох відвідувачів(-ок) особа, що проводить навчання, лише спостерігає, не даючи зворотний зв'язок, щоб визначити навчальні цілі, а протягом наступних візитів відвідувачів(-ок) відбувається відпрацювання вибраних навичок).

Перед початком навчання узгодьте із працівником (працівницею) вашу взаємодію, зокрема:

- Поясніть, що ви тут, щоб допомогти, та готові відповідати на будь-які запитання.
- Повідомте, скільки часу (або протягом скількох візитів) триватиме навчання.
- Визначте вашу роль на день:
 - ☒ спостерігаєте та надаєте зворотний зв'язок
 - ☒ берете участь у процесі роботи
 - ☒ демонструєте на власному прикладі
- Повідомте, що вам необхідний час для спільного обговорення дій до та після візиту відвідувача (відвідувачки).
- Повідомте, що перебуватимете поруч протягом обслуговування.

² Платформа Дія Центрів функціонує на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р. № 72 «Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг». Розроблена та реалізована за підтримки проекту SURGe, що фінансується урядом Канади та Програмою розвитку ООН.

Протягом обслуговування відвідувача (відвідувачки) слухайте розмову, спостерігайте за діями працівника (працівниці), ведіть записи, виділіть основні 1-2 коментарі, що стосуються обраної навчальної цілі, на відпрацюванні яких ви зосередитеся протягом обслуговування наступного відвідувача (відвідувачки).

Поради:

- Записуйте фрази працівника (працівниці) дослівно.
- Використовуйте дієслова дії в коментарях («Зробив(-ла), зауважив(-ла), зловив(-ла) сигнал тощо).
- Тримайте баланс у сторону сильних сторін.
- Дозволяйте помилятися.
- Не перебивайте, а лише спостерігайте.
- Якщо відвідувач (відвідувачка) звертається із запитанням до вас, то переведіть запитання на працівника (працівницю).

Після завершення обслуговування надайте зворотний зв'язок працівникові (працівниці) та заповніть звіт про навчання на робочому місці.

Повідомте працівника (працівницю) перед обслуговуванням останнього(-ї) відвідувача (відвідувачки), що на цьому навчання завершується. Після завершення обслуговування згадайте із працівником (працівницею) навчальні цілі та порівняйте їх із досягнутими результатами. Запитайте, що з того, що працівник (працівниця) дізнався(-лась) сьогодні, він (вона) буде використовувати в роботі надалі (якщо фрази досить загальні («все» або повторення навчальної цілі), попросіть уточнити, що він (вона) має на увазі).

Поради щодо зворотного зв'язку:

- Зосередьтеся на навчальних цілях.
- Обговорюйте поведінку, а не особисті характеристики працівника (працівниці).
- Збалансуйте сильні та сторони для розвитку.
- Надавайте зворотний зв'язок своєчасно (одразу після проведення навчання).

Звіт про навчання на робочому місці важливий:

- Для працівника (працівниці): розвиває, підказує, мотивує, створює відповідальність.
- Для керівника (керівниці): допомагає організувати послідовний розвиток працівника (працівниці), команди та сприяє виконанню цілей і підвищенню лояльності відвідувачів (відвідувачок)

Приклад бланка навчання на робочому місці з критеріями оцінювання та інструкціями із заповнення наведений в Додатках 1-2. Для більшої зручності в навчальному кабінеті на Платформі Дія Центрів (center.diia.gov.ua) реалізована функція планування та ведення звітності з навчання на робочому місці для ваших підлеглих. Ведучи звітність у навчальному модулі³, ви зможете відстежувати прогрес усіх співробітників швидко та ефективно, планувати розвиток необхідних навичок, зберігати та видрукувувати звіти з навчання. Також вам буде доступна інформація про успішність навчання, яке проходять на Платформі всі підлеглі, що дозволить ефективно управляти знаннями в колективі.

Однак пам'ятайте: навчання не може бути розв'язанням усіх ситуацій, адже таку ж роль відіграють мотивація та стимули, які отримують працівники (працівниці). Для цього створюйте можливості для навчання й розвитку, які дозволили б повністю використовувати потенціал працівника (працівниці). Давайте складну і важливу роботу, що вимагає повної віддачі. Заохочуйте й розвивайте творчі здібності працівників (працівниць). Стимулюйте працівників (працівниць) не лише матеріально. Вплив нематеріальних мотиваторів зберігається протягом довшого періоду і для їхнього застосування потрібно менше ресурсів, що особливо важливо в тому разі, коли матеріальні стимули недоступні.

На малюнку 2 наведені управлінські рішення, які варто застосовувати до працівника (працівниці), зважаючи на рівень мотивації (хоче/не хоче) та навичок (вміє/не вміє).

Управлінські рішення

 Хоче Не вміє Навчати та направляти	 Хоче Вміє Делегувати та довіряти
 Не хоче Не вміє Інструктувати та контролювати	 Не хоче Вміє Надихати та мотивувати

Приклади деяких нематеріальних стимулів, які можна застосовувати залежно від рівня мотивації та вмінь працівника (працівниці):

Організація робіт

- Різноманітність навичок, необхідних для виконання завдання
- Завершеність виконаних завдань
- Значущість і відповідальність вкладу
- Своєчасне інформування про відповідність роботи встановленим вимогам

³ Навчальний модуль розроблений та впроваджений проектом SURGe, що фінансується урядом Канади, та за фінансової підтримки ПРООН.

Моральне стимулювання	Нематеріальні стимули, такі як усна подяка, почесна грамота, фото на дошці пошани. Мотивуючий фактор цього методу знижується в разі формалізації підходу
Індивідуальний підхід під час вибору стимулів	Оцінювання керівником (керівницею) домінуючих потреб працівника (працівниці) і вибір таких методів впливу, які найкраще відповідають особливостям його (її) мотивації
Постановка цілей	Постановка чітких цілей і завдань, які мають бути розв’язані в певний термін. Конкретність, привабливість, реалізація — ключові вимоги до цілей, що мотивують
Оцінювання і контроль	Різні форми контролю за роботою й оцінювання його (її) робочих результатів та поведінки
Інформування	Своєчасність і повнота задоволення потреби щодо значущої для працівника (працівниці) інформації
Клімат у команді	Цінності та пріоритети, реалізовані на практиці взаємодії керівника (керівниці) і команди. Традиції та правила, що визначають робочу поведінку і взаємодію в колективі.
Практика управління	Якість управління, відповідність стилю управління важливим ситуаційним змінним (характеристики працівників (працівниць), завдання, тимчасові обмеження)
Заходи дисциплінарного впливу	● Правильний вибір місця (публічно чи в кабінеті) ● Своєчасність дисциплінарного впливу ● Відповідність строгості покарання тяжкості проступку, роз’яснення причин ● Знеособлений характер покарання
Звернення до найбільш значущих для учасника (-ці) цінностей	● Самоповага ● Фінансовий добробут ● Відповідальність перед колективом ● Інтереси організації ● Кар’єрні перспективи ● Інтереси сім’ї тощо

Вправи для засвоєння матеріалу

відповіді в Додатку 3

- 1 Уявіть ситуацію: у вас є працівниця, яка працює понад рік. Вона чудово виконувала свої обов'язки та була прикладом для наслідування. Проте протягом останнього місяця ви спостерігаєте, що вона виконує свою роботу повільніше, ніж зазвичай, часто відволікається на те, щоб відповісти колегам на їхні запитання. І хоча оцінка рівня задоволеності від відвідувачів (відвідувачок) висока, вона робить рівно стільки, скільки потрібно, не проявляючи зацікавлення, як раніше. Які ваші дії?
- 2 Уявіть ситуацію: у вас є команда з п'яти людей, у всіх із них різний досвід роботи, рівень навичок та знань. Яку форму аудиторного навчання ви виберете? Чому?

Запитання для самоаналізу

- 1 Які способи виявлення потреб у навчанні ви використовуєте? В який спосіб ви відстежуєте вплив навчання на цільові показники ефективності роботи?
- 2 Як часто та в який спосіб ви стимулюєте працівників (працівниць)? Як це впливає на ефективність їхньої роботи?
- 3 Поспостерігайте за працівниками (працівницями) в залі, яку послідовність етапів вони використовують. Як це впливає на швидкість та рівень обслуговування? Запишіть 3-4 елементи, які виходять у них найкраще; запишіть 1-2 елементи, які потребують додаткового розвитку. Проведіть навчання на робочому місці, на основі спостережень заповніть бланк у своєму навчальному кабінеті на Платформі Дія Центрів.

III. Управління потоками відвідувачів (відвідувачок) фронт-офісу

Для забезпечення управління потоками відвідувачів (відвідувачок) фронт-офісу рекомендується формалізувати та описати операційні процеси обслуговування, а також запровадити:

- 1 Моніторинг завантаженості працівників (працівниць), у тому числі у їх віддалених робочих місцях/територіальних підрозділах (зокрема, шляхом впровадження та контролю «електронної системи попереднього запису» (з відповідним налаштуванням програмного продукту) і спрямуванням відвідувачів (відвідувачок) до менш завантажених працівників або працівниць (у разі потреби)); попередній запис на візит телефоном та онлайн (основне завдання впровадження цих рішень – дотримання максимально допустимого часу очікування на обслуговування – не більше 15 хвилин).

Залежно від завантаженості фронт-офісу рекомендується встановити таку структуру перерозподілу потоків відвідувачів (відвідувачок):

- ✓ Особи з інвалідністю та малими дітьми, інші маломобільні групи населення
- ✓ Приймання документів:
 - Окремо виділити документи, що приймають на спеціально облаштованому робочому місці.
 - Швидкі послуги (невідкладні): довідки, витяги, виписки тощо.
 - Сезонні послуги.
- ✓ Видавання документів.
- ✓ Консультування фахівцями суб'єктів надання адміністративних послуг.

- 2 Популяризацію отримання адміністративних послуг в електронному вигляді, в тому числі шляхом впровадження самообслуговування за спеціально обладнаним місцем у фронт-офісі. Водночас рекомендується впровадити графік чергувань працівників (працівниць), що консультуватимуть відвідувачів (відвідувачок) щодо самостійного отримання послуг, у тому числі з користування порталом Дія та сайтом фронт-офісу. Основне завдання впровадження цього рішення – зменшення кількості фізичних звернень до офлайн фронт-офісу шляхом збільшення звернень в електронному вигляді.

- 3 Мінімізацію паперового документообігу, що дозволить зменшити час на обслуговування. Встановлення системи електронного документообігу (взаємодії) у фронт-офісі з метою автоматизації роботи працівників (працівниць), підвищення швидкості обміну інформацією та ухвалення рішень (зокрема, між фронт-офісом та його територіальним підрозділом (ТП), віддаленим робочим місцем (ВРМ) працівника (працівниці), а також між фронт-офісом та суб'єктами надання адміністративних, інших послуг та інформаційних систем), здійснення власної оцінки якості надання послуг.

Для фронт-офісів, що не забезпечені автоматизацією робочих процесів, розроблені безоплатні програмні комплекси. Детальніше про них можна дізнатися, надіславши запит до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Вправи для засвоєння матеріалу

відповіді в Додатку 3

- 1 У який спосіб потрібно організувати приймання відвідувачів, щоб забезпечити рівні умови для різних груп населення, в тому числі осіб з інвалідністю?
- 2 Що робити, якщо навантаження на працівників (працівниць) вдвічі вище від допустимого?

Запитання для самоаналізу

- 1 Скільки та яких груп населення більше у фронт-офісі, в якому ви працюєте? У який спосіб ви організовуєте приймання відвідувачів (відвідувачок)? Чи всі відвідувачі (відвідувачки) однаково задоволені організацією послідовності обслуговування відвідувачів (відвідувачок)?
- 2 Які групи населення найбільш незадоволені організацією послідовності обслуговування відвідувачів (відвідувачок)? Чому? Що ви можете змінити в організації послідовності обслуговування відвідувачів (відвідувачок), щоб підвищити рівень задоволеності цієї групи відвідувачів (відвідувачок) без збитку для інших категорій населення?

IV. Контроль і аналіз діяльності фронт-офісу та команди працівників (працівниць)



Контроль — це процес забезпечення досягнення цілей діяльності фронт-офісу шляхом постійного спостереження за його діяльністю та усунення відхилень, які виникають.

Сутність контролю полягає у своєчасному зворотному зв'язку та коригуванні дій для забезпечення безперебійної роботи фронт-офісу й високої якості обслуговування під час консультування та надання послуг відвідувачам (відвідувачкам). Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності фронт-офісу, так і на всю їх сукупність.

Контроль проводять із метою:

- ✓ запобігти ситуаціям, що можуть негативно відобразитися на репутації чи діяльності фронт-офісу;
- ✓ відстежити відхилення від встановлених стандартів, норм, правил, вимог до діяльності фронт-офісу, працівників (працівниць) чи процесу надання адміністративних послуг, з'ясувати причини таких відхилень та оперативно відреагувати для виправлення ситуації й усунення відхилень;
- ✓ отримати інформацію для вдосконалення підходів до управління фронт-офісом та працівниками (працівницями), системи планування діяльністю та системи стимулювання працівників (працівниць).

Керівник (керівниця) контролює, тобто спостерігає за станом справ кожного з етапів управління фронт-офісом: плануванням та організацією роботи фронт-офісу, управлінням персоналом, управлінням потоками відвідувачів (відвідувачок), контролем і аналізом якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок), звітуванням перед керівництвом району та аналізом діяльності фронт-офісу задля її покращення. Якщо не контролювати працівників (працівниць) та не надавати їм вчасно зворотний зв'язок за результатами контролю, то дуже скоро вони втратять мотивацію, адже кожній людині важливо, щоб її результати побачили та оцінили.

Тобто зворотний зв'язок працівникові (працівниці) — це форма реалізації контрольної функції керівника (керівниці). Водночас це двосторонній процес, який рекомендується проводити у форматі періодичних зустрічей із працівником (працівницею). У такий спосіб працівник (працівниця) володітимуть інформацією щодо цілей, результатів яких він (вона) досягнули, та якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок) і виконання інших завдань. Керівник (керівниця) зі свого боку отримає інформацію від працівника (працівниці) щодо прогресу досягнення поставлених цілей, його (її) успіхів та труднощів.

Щоб забезпечити ефективність зустрічі щодо зворотного зв'язку, рекомендується:

- попередити завчасно (мінімум за 2-3 дні) працівника (працівницю) про час та тривалість зустрічі (зазвичай тривалість зустрічі становить 30-60 хв);

- продумати план зустрічі з працівником (працівницею) та записати перелік запитань, які обов'язково потрібно обговорити;
- продумати, з якими запитаннями та проблемами може звернутися працівник (працівниця) під час зустрічі, та підготувати можливі відповіді, щоб уникнути незручної ситуації;
- проводити зустріч в окремій кімнаті зі спокійною атмосферою, щоб мінімізувати фактори, що відвертають увагу;
- будувати діалог на повазі та довірі;
- демонструвати прагнення зрозуміти працівника (працівницю);
- дозувати схвальні відгуки та слабкі сторони;
- наводити конкретні приклади, спиратися на факти та аргументи;
- фокусуватися на поведінці, яку демонстрував (-ла) працівник (працівниця), а не на його (її) особистих якостях.

Зустріч пройшла ефективно, якщо за її результатами працівник (працівниця) знає та розуміє:

- як його (її) результати діяльності оцінили в поточному періоді (квартал, пів року, рік);
- що йому (їй) необхідно зробити та чого досягти в наступному періоді;
- як він (вона) цього зможе досягти (чи є у працівника (працівниці) можливості та ресурси, щоб досягти цілі), які труднощі можуть виникати та як він (вона) планують їх долати;
- як можна буде дізнатися, що працівник (працівниця) досягнули поставлених цілей (чи визначені критерії вимірювання результату);
- керівник (керівниця) та працівник (працівниця) протягом розмови отримали нову або додаткову інформацію, яка допоможе досягти очікуваних результатів у майбутньому.

Оцінюючи поведінку працівників, важливо пам'ятати, що:

- потрібно оцінювати ефективність діяльності кожного окремого працівника (працівниці), а не самого (-у) працівника (працівницю) як особистість чи порівнювати працівників (працівниць);
- діяльність працівника (працівниці) має бути важлива не сама по собі, а в розрізі поставлених перед ним (нею) індивідуальних цілей, які впливають із цілей фронт-офісу та органу, що утворив фронт-офіс;
- у результаті оцінювання має відбуватися послідовне накопичення інформації, яка потрібна керівнику (керівниці) для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної роботи фронт-офісу та команди працівників (працівниць) протягом тривалого часу.

Для контролю якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок) та діяльності фронт-офісу можна проводити такі заходи:

- аналіз даних із моніторингу та оцінки якості надання послуг;
- контроль проходження справ та заявок на надання послуг;
- оцінка рівня задоволеності за допомогою анкетування, опитування, програми «Таємний відвідувач»;
- процедура «Таємний відвідувач»;
- проведення професійних змагань між працівниками (працівницями) фронт-офісу, його територіальними підрозділами, віддаленими робочими місцями працівника чи працівниці (в частині роботи з відвідувачами (відвідувачками));
- оцінка дотримання послідовності етапів обслуговування відвідувачів (відвідувачок);
- аналіз кількості та змісту талонів «електронної системи попереднього запису», залишених у відповідних скриньках (за наявності);
- аналіз інформації в книзі відгуків і пропозицій, що розміщується в доступному місці в залах обслуговування;
- аналіз інформації, що надходить від споживачів (споживачок) послуг за допомогою інструментів інтерактивного спілкування;
- розміщення відповідних технічних пристроїв з метою залишення відвідувачами (відвідувачками) швидкого відгуку щодо рівня задоволеності процесом обслуговування чи отримання послуги (кнопок на робочих столах працівників (працівниць) або на планшеті, розміщеному при виході з фронт-офісу);
- аналіз звітів за результатами навчання на робочому місці.

Взаємодію між відвідувачами (відвідувачками) та фронт-офісом для отримання відгуків про якість обслуговування та надання послуг можна організувати:

- пасивно (самостійне виявлення ініціативи відвідувача (відвідувачки) в наданні своєї думки про якість обслуговування, дотримання процесу обслуговування в фронт-офісі);
- активно (працівник (працівниця) звертається до відвідувача (відвідувачки) для з'ясування ступеня задоволеності обслуговуванням).

Варто зазначити, що чим активніша взаємодія, тим більше інформації для контролю та аналізу отримує керівник (керівниця) й тим ефективнішими будуть заходи, скеровані на покращення процесів діяльності фронт-офісу та якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок).

Організувати отримання відгуків про якість обслуговування та надання послуг можна різними способами, наприклад:

- усні та письмові звернення відвідувачів (відвідувачок) (включно із записами в книзі відгуків і пропозицій);

- телефонні звернення;
- електронна форма – з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, віртуальна приймальня, особистий кабінет, QR-коди, розміщені всередині фронт-офісу та/або безпосередньо біля робочого місця працівника чи працівниці, та/або інші інструменти інтерактивного спілкування;
- електронна пошта;
- сторінки в соціальних мережах;
- інтернет-ресурси.



Звернення (відгуки) відвідувача (відвідувачки) будь-якими каналами зв'язку мають бути безоплатними.

З метою організації системного та постійного контролю діяльності фронт-офісу, працівників (працівниць) та рівня якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок), своєчасного отримання інформації про поточний стан справ фронт-офісу, можливості об'єктивного аналізу та вжиття відповідних заходів для покращення діяльності фронт-офісу, працівників (працівниць) та якості обслуговування відвідувачів (відвідувачок) кожний (-а) керівник (керівниця) має запровадити моніторинг та оцінку якості у своєму фронт-офісі⁴.

Таку можливість надає Міністерство цифрової трансформації через розроблену систему моніторингу та оцінки якості надання послуг⁵, яка передбачає збір та аналіз показників, що впливають на якість надання послуги для подальшого їх покращення, зокрема:

- збір даних щодо облаштування фронт-офісу, процедур та результатів із надання послуг населенню;
- аналіз даних на відповідність показникам якості надання адміністративних послуг;
- здійснення оцінювання;
- вжиття заходів для покращення рівня обслуговування;
- запровадження зворотного зв'язку з відвідувачами (відвідувачками), що отримали послугу у фронт-офісі, з метою оцінювання рівня задоволеності;
- звітування до Мінцифри щодо результатів моніторингу фронт-офісу;
- забезпечення онлайн-моніторингу (інтеграції до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості надання послуг);
- оприлюднення інформації про результати моніторингу;
- вжиття заходів для підвищення рівня якості надання адміністративних послуг.

⁴ Постанова КМУ від 11 серпня 2021 р. № 864 ["Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг"](#)

⁵ <https://center.dia.gov.ua/dogovir>

Запровадження моніторингу та оцінки якості послуг у фронт-офісі дозволить отримувати якісну інформацію щодо надання адміністративних послуг у режимі реального часу, а також здійснювати контроль роботи та функціонування кожного фронт-офісу з метою ухвалення оптимальних управлінських рішень для своєчасного забезпечення потреб населення у сфері надання публічних послуг.

1. Об'єктивно оцінити та підвищити ефективність роботи працівників (працівниць);
2. Сформувати позитивний імідж фронт-офісу;
3. Систематизувати процеси у фронт-офісі та ключові дані для прийняття рішень;
4. Порівняти рівень якості роботи власного фронт-офісу з іншими;
5. Приймати ефективні рішення щодо розвитку фронт-офісу;
6. Стати більш відкритими, прозорими та наблизитися до громадян.

Загалом, оцінка рівня задоволеності суб'єктів звернення має бути на постійному контролі у керівника (-ці) фронт-офісу. Для цього він (вона) має:

- налагодити щоденну роботу з відгуками, в тому числі в режимі реального часу вирішення проблем, які виникли під час обслуговування, використовуючи функціональні можливості програмного забезпечення за допомогою якого проводиться оцінка рівня задоволеності;
- аналізувати показники рівня задоволеності, CSI та NPS та виявлені причини незадоволеності;
- виявляти проблеми та точки росту фронт-офісу (ЦНАП) за результатами роботи із зворотнім зв'язком;
- враховувати пропозиції відвідувачів в процесі удосконалення якості обслуговування та надання послуг;
- проводити регулярні зустрічі з персоналом для аналізу виявлених проблем та пошуку шляхів нівелювання причин незадоволеності;
- працювати над залученістю та мотивацією колективу фронт-офісу (ЦНАП) надавати послуги високої якості, що випереджає очікування відвідувачів;
- забезпечувати постійний професійний ріст та навчання персоналу в сфері клієнтського досвіду, враховуючи практики бізнесу, зокрема навичкам емпатії та прояву позитивних емоцій під час обслуговування та надання послуг.

Система онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг, як підсистема (модуль) Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, призначена для збору та обробки оціночних даних щодо функціонування ЦНАП та якості надання послуг у них за визначеними показниками, зокрема в рамках інформаційної взаємодії між інформаційними системами та системами електронного документообігу фронт-офісу та Єдиним державним вебпорталом електронних послуг⁶. Використання готового рішення, яке було розроблено на основі практичного досвіду та найкращих світових практик, дозволить зекономити на розробці та впровадженні рішення для моніторингу й оцінки якості надання послуг, а також забезпечить зручний та простий доступ до інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень.

⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1552-21#Text>

Результати, отримані під час моніторингу, слугують не лише підґрунтям для подальшої оцінки, а й для виконання плану заходів щодо підвищення якості показників, шляхом їх порівняння. Порівнюючи отримані результати з очікуваннями від завдання керівника (керівниці), потрібно детально проаналізувати дані та виявити причини відхилень. Типовими причинами можуть бути:

- неефективне планування чи розподіл навантаження на працівників, а також необхідних людських, матеріальних та фінансових ресурсів для реалізації завдань;
- завищені або занижені вимоги до працівників (працівниць) чи процесів діяльності. Отже, вимоги та нормативи потрібно переглянути в одну або іншу сторону чи ініціювати перегляд, якщо питання поза компетенцією керівника (керівниці);
- недоліки в діяльності працівників (працівниць):

з вини самих працівників чи працівниць (брак необхідних знань та навичок, невідповідність здібностей, відсутність мотивації тощо);

з причини, незалежної від працівників чи працівниць (зовнішні або організаційні фактори, на які працівник (працівниця) не міг (могла) вплинути, якщо вони перебувають за межами його (її) компетентності).

У результаті керівник (керівниця) має вжити необхідних заходів для усунення причин відхилень (зміна системи винагород та стимулів, програм навчання, перерозподіл функцій та/або завдань між працівниками (працівницями), перестановка працівників (працівниць) тощо).

Отже, порівнюючи результати на етапі контролю та аналізу з початковими, ми знову повертаємося до планування, визначаючи причини, з яких виникли відмінності. Так, ефективне управління керівника (керівниці) командою та фронт-офісом є надзвичайно важливим етапом у досягненні результатів найбільш ефективним способом.

Вправи для засвоєння матеріалу

відповіді в Додатку 3

- 1 Що з перерахованого не можна вважати зворотним зв'язком: відгук у книзі скарг та пропозицій, усний відгук озвучений працівникові (працівниці) фронт-офісу, заповнена анкета-відгук, відгук, залишений у соцмережах?
- 2 Опишіть ваші дії в разі, коли ваш працівник (працівниця) звернувся (-лась) до вас з усним зворотним зв'язком щодо покращення процесу обслуговування від відвідувача (відвідувачки), якому (якій) надавав послугу.

Запитання для самоаналізу

- 1 Як часто відвідувачі (відвідувачки) залишають відгук про отриманий досвід? Які способи ви використовуєте, щоб стимулювати відвідувачів (відвідувачок) залишати зворотний зв'язок?
- 2 У який спосіб ви опрацьовуєте зворотний зв'язок від відвідувачів (відвідувачок) та працівників (працівниць)? Скільки з внесених пропозицій ви реалізовуєте? Чому? Що потрібно для того, щоб реалізовувати більше пропозицій?
- 3 Які джерела контролю та оцінювання якості надання послуг ви використовуєте? Чому саме їх?
- 4 З якою метою ви проводите контроль та оцінювання?
- 5 Які джерела використовують в інших фронт-офісах, які з них ви можете впровадити в себе та з якою метою?
- 6 У який спосіб наявність системи моніторингу та оцінки якості обслуговування у вашому фронт-офісі спростить ухвалення управлінських рішень?

V. Звітування перед керівництвом області, району, територіальної громади (міста, селища, села)

З метою доведення до голови облдержадміністрації, райдержадміністрації, міського/селищного/сільського голови, відповідної місцевої ради (як органу, що утворив відповідний фронт-офіс) поточної інформації щодо діяльності фронт-офісу рекомендується запровадити підготовку щомісячних, щоквартальних, річних звітів про діяльність, які розміщуються на сайті фронт-офісу та/або органу, що його створив. Аналогічне звітування може бути запроваджено і для фронт-офісів, утворених центральними органами виконавчої влади (їх територіальними органами).

Також під час звітування пропонується забезпечити інформування про стан взаємодії працівників (працівниць) (фронт-офісу) та суб'єктів надання адміністративних послуг.

Таке інформування, залежно від вимог органу, що утворив фронт-офіс, та громади, може складатись із розділів (за кількісними та якісними показниками):

- ✓ кількість наданих адміністративних послуг, у тому числі за видами;
- ✓ кількість наданих адміністративних послуг онлайн;
- ✓ кількість консультацій, наданих у фронт-офісі;
- ✓ кількість відмов у наданні адміністративних послуг (у тому числі необґрунтованих);
- ✓ порушення строків надання адмінпослуги (кількість та підстави тощо);
- ✓ якість роботи суб'єктів надання адміністративних послуг (зокрема, ефективність взаємодії з фронт-офісом);
- ✓ якість роботи працівників (працівниць) фронт-офісу (рівень задоволеності відвідувачів та відвідувачок, яких обслуговував (-ла) працівник (працівниця), співвідношення кількості скарг до кількості осіб, яких обслуговував (-ла) працівник (працівниця) тощо);
- ✓ рівень знань та вмінь працівників (працівниць);
- ✓ перелік заходів, спрямованих на підвищення якості надання послуг та оцінювання їх ефективності.

Для наочності та зручності сприйняття інформації рекомендується використовувати інфографіку та інші способи візуалізації даних у формі таблиць, графіків, діаграм тощо.

Вправи для засвоєння матеріалу

відповіді в Додатку 3

- 1 Яка з форм звітування найбільш вдала з погляду легкості сприйняття: текстовий звіт на 1 сторінку; один графік, на якому зображена кількість наданих послуг, відмов, порушення строків та рівень знань персоналу; діаграма з кількістю послуг, у тому числі наданих із порушенням терміну, наданих відмов із коментарями щодо причин?

Запитання для самоаналізу

- 1 Підготуйте звіт із діяльності та дайте ознайомитися з ним сторонній людині. Наскільки їй зрозуміла інформація? Що сприймається важче та чому? Як можна покращити сприйняття інформації?

Додатки

Додаток 1. Бланк проведення навчання на робочому місці

Працівник		Тренер		Дата	Навчальні цілі на день		
Сильні сторони				Навички для розвитку			
Етапи обсудовування	Відвідувач						
	1	2	3	4	5	6	7
ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА							
Наявність необхідних інструментів та матеріалів							
Дотримання правил безпеки на робочому місці							
ПРИВІТАННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ							
Привітання відповідно до встановлених вімог							
Встановлення контакту							
Організація прийому відвідувачів (у разі відсутності зони рецепції)							
ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ							
Використання запитань							
Активне слухання							
Спрямування до плацівника / працівниці / допомога у користуванні “електронною системою попереднього запису”							
КОНСУЛЬТАЦІЯ / НАДАННЯ ПОСЛУГИ							
Інформування та роз’яснення							
Робота із запереченнями							
Допомога у заповненні документів							
РОБОТА З ВИХІДНИМ ПАКЕТОМ ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ НАДАННЯ ПОСЛУГИ							
Перевірка пакету документів							
Прийняття пакету документів							
ЗАВЕРШЕННЯ ОБСУГОВУВАННЯ							
Завершення розмови							
Прощання з відвідувачем							
Цілі на навчальний супровід:				Підписи:			
				Учасник		Тренер	
				Відгук (оцінка) учасника:			

Форму навчання на робочому місці заповнює керівник (-ця) чи інша уповноважена особа, яка проводить навчання:

- ✓ Блоки: Працівник (-ця), Тренер (-ка) (Наставник (-ця)), Дата, Навчальні цілі на день — на початку навчання або оцінювання навичок. Навчальні цілі на день озвучуються працівникові (-ці) з поясненням, чому саме такі цілі обрані.
- ✓ Блок Відвідувач (-ка): одна колонка = один візит, біля порядкового номера потрібно зазначити тематику, з якої прийшов (-ла) відвідувач (-ка). Протягом одного дня навчання (допускається навчання чи оцінювання навичок протягом частини дня, але не менше 2 год поспіль) для об'єктивного аналізу його (її) результатів потрібно оцінити роботу зі щонайменше трьома відвідувачами (-ками).
- ✓ Блоки з назвами етапів заповнюються протягом навчання під час обслуговування та/або консультування відвідувача (-ки) за 4-бальною шкалою (0 — невиконання, 1 — часткове виконання, 2 — виконання (відповідність описаному етапу), 3 — перевиконання) згідно з критеріями оцінювання.
- ✓ Блоки Сильні сторони, Навички для розвитку, Цілі на наступний навчальний супровід — у кінці поточного навчання. Озвучуються працівникові (працівниці) разом із детальними поясненнями та рекомендаціями до подальшого розвитку.
- ✓ Блок Підписи: після завершення поточного навчання тренер (тренерка) та учасник (учасниця) засвідчують, що навчання відбулося підписом у відповідному полі.
- ✓ Блок Відгук учасника (учасниці): за бажанням учасник (учасниця) можуть залишити свій відгук про навчання, його ефективність та поведінку тренера.

Для оцінювання навичок працівника (працівниці) на робочому місці використовується 4-бальна шкала: 0 — невиконання, 1 — часткове виконання, 2 — виконання (відповідність описаному етапу), 3 — перевиконання. Оцінки «1» та «3» застосовуються не на всіх етапах. Підрахунок відповідності встановленим показникам за результатами проведеного навчання проводять усереднено для кожного етапу (сума отриманих балів по кожній складовій етапу розділена на кількість складових етапів), а підсумкова оцінка порівнюється з цільовим показником для відповідного рівня посади. Для виконання етапів на 100% потрібно набрати 2 бали на кожному етапі, тобто в сумі 12 балів.

Наприклад, цільовий показник для працівника (працівниці) рівня початківець — 85%. Отримані дані за результатами навчання: ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА — 2 бали (Наявність необхідних інструментів та матеріалів — 3, Дотримання правил безпеки на робочому місці — 1, отже $(3+1)/2=2$), ПРИВІТАННЯ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ — 1,7 бала (Привітання — 1, Встановлення контакту — 1, Організація приймання відвідувачів чи відвідувачок (у разі відсутності зони рецепції) — 3), ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ — 2,3 бала (Використання запитань — 3, Активне слухання — 2, Спрямування до працівника/працівниці/допомога в користуванні «електронною системою попереднього запису» — 3), КОНСУЛЬТУВАННЯ/ НАДАННЯ ПОСЛУГИ — 2,3 бала (Інформування та роз'яснення — 3, Робота із запереченнями — 2, Допомога в заповненні документів — 2), РОБОТА З ВХІДНИМ ПАКЕТОМ ДОКУМЕНТІВ — 1 бал (Перевірка пакету документів — 2, Прийняття пакету документів — 0), ЗАВЕРШЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ — 0,5 балів (Завершення розмови — 0, Прощання з відвідувачем — 1). Сумарно, щоб виконати етапи обслуговування на 100%, потрібно набрати 12 балів, працівник (працівниця) набрав (-ла) 10,2 бала, тобто $10,2/12 \cdot 100\% = 85\%$. Тобто в результаті працівник (працівниця) відповідає цільовому показникові для свого рівня. Водночас етапи Робота з пакетом документів та Завершення обслуговування оцінено менше ніж у 2 бали, тому керівникові (керівниці) під час наступного навчання потрібно зосередитися саме на цих етапах.

Додаток 2. Критерії оцінювання навчання на робочому місці

Етапи взаємодії	Виконання (2 бали)	Часткове виконання основних вимог (1 бал)	Перевиконання (3 бали)
ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА			
Наявність необхідних інструментів та матеріалів	Працівник (працівниця) має доступ до актуального сформованого «довідника законодавства» (згідно з внутрішніми вимогами фронт-офісу, може бути в електронному вигляді), який містить інформацію (в т.ч. інформаційні картки), необхідну для надання адміністративної послуги. Роздруковані типові бланки (згідно з внутрішніми вимогами фронт-офісу) заяв та зразки заповнення. Одяг відповідає Основним вимогам повністю. Канцелярських товарів достатньо для роботи (ручки, скріпки, папки, файли, ручки для відвідувачів чи відвідувачок). Табличка із зазначенням ПІБ та посади особи, що обслуговує, та/або бейджик.	Відсутній бейджик або табличка.	Має додаткові листівки та брошури для роздачі суб'єктам звернення (якщо це його (її) особиста ініціатива, а не процедури фронт-офісу).
Дотримання правил безпеки на робочому місці	Працівник (працівниця) працює відповідно до встановленого робочого графіка. Перед початком роботи перевіряє своє робоче місце і підтримує чистоту і порядок на ньому протягом робочого дня. Прийняті документи (в тому числі печатки, електронні підписи) зберігає відповідально (зокрема, в сейфі). Користування мережею Інтернет лише в службових цілях.	Працює відповідно до встановленого робочого графіка. Перед початком роботи перевіряє своє робоче місце і підтримує чистоту і порядок на ньому протягом робочого дня. Прийняті документи (в тому числі печатки, електронні підписи) зберігає відповідально (зокрема, в сейфі). Користується мережею Інтернет в службових та особистих цілях.	
ПРИВІТАННЯ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ			
Привітання відповідно до Основних вимог	Під час вітання використовує фрази: «Доброго ранку!» — до 11:00 «Добрий день!» — з 11:00 до 18:00 «Добрий вечір!» — після 18:00 Інші варіанти (наприклад, "Вітаю")	Під час вітання плутає час доби.	
Встановлення контакту	Відкладає всі свої справи та зосереджується на відвідувачеві (-ці), підтримує з ним (нею) зоровий контакт. Якщо відвідувач (відвідувачка) представився (-лась), використовує його (її) ім'я протягом розмови. Якщо працівник (працівниця) працює сидячи, то пропонує відвідувачеві (відвідувачці) присісти, у тому числі супроводжуючим (-кам) чи дітям, з якими прийшов (-ла) відвідувач (відвідувачка).	Відкладає всі свої справи та зосереджується на відвідувачеві (-ці), підтримує з ним (нею) зоровий контакт. Якщо відвідувач (відвідувачка) представився (-лась), то використовує його (її) ім'я тільки на початку розмови (якщо перебіг розмови вимагає використання імені)	Ідентифікує особу згідно з поданими документами, біля будівлі фронт-офісу, у зв'язку з фізичним станом особи (крім осіб у стані наркотичного та алкогольного сп'яніння)
Організація приймання відвідувачів (у разі відсутності зони реєстрації)	Якщо в фронт-офісі впроваджена електронна система попереднього запису: пересвідчується, що відвідувач (відвідувачка) звернувся (-лась) відповідно до порядкового номера, якщо відвідувач (відвідувачка) не вміє користуватися електронною системою попереднього запису, допомагає зареєструватися (скеровує до працівника (працівниці), що допомагає зареєструватися). Якщо відвідувачі (відвідувачки) очікують на обслуговування в приміщенні фронт-офісу: якщо відвідувач (відвідувачка) звернувся (-лась) без попереднього запису та не має підстав для цього, то направити його (її) до місця, де здійснюється такий запис	Скерували до електронної системи попереднього запису, хоча відвідувач (відвідувачка) звернувся (-лась) за послугою, яка не входить до переліку у фронт-офісі (з питання, яке не входить до компетенції фронт-офісу).	Сприяє обслуговуванню відвідувачів (відвідувачок) без дотримання послідовності та здійснення попереднього запису (зокрема, особи з інвалідністю, батьки з немовлятами та маленькими дітьми, якщо місце для очікування не облаштоване для цих груп відвідувачів (відвідувачок)) зі згоди інших відвідувачів (відвідувачок), що очікують.
ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ			
Використання запитань	Використовує різні типи запитань; дотримується логічної послідовності (від відкритого запитання до закритого); використовує по одному запитанню за раз. Прояснює незрозумілі та багатозначні моменти, визначає ступінь порозуміння.	Використовує переважно закриті запитання (але конкретні та цілеспрямовані); ставить кілька запитань одночасно (2 та більше); не підсумовує.	Додатково управляє розмовою за допомогою запитань.
Активне слухання	Підтримує зоровий контакт із відвідувачем (відвідувачкою), використовує жести та пози, що демонструють активне слухання; у разі потреби веде записи; робить підсумки	Підтримує зоровий контакт із відвідувачем (відвідувачкою), використовує жести та пози, що демонструють активне слухання; не підсумовує та не веде записи	

Спрямування до працівника/ працівниці/ допомога в користуванні «електронною системою попереднього запису»	За результатами виявлених потреб скеровує до вільного працівника (працівниці) (з інформуванням номера робочого місця) або допомагає скористатися електронною системою попереднього запису (у разі потреби). Пояснює принцип роботи електронної системи та порядок обслуговування відвідувачів (відвідувачок). Скеровує до зони очікування. Переадресовує відвідувача (відвідувачку) до іншого (-ї) працівника (працівниці) у разі отримання декількох послуг.	За результатами виявлених потреб скеровує до вільного працівника (працівниці) (з інформуванням номера робочого місця) або допомагає скористатися електронною системою попереднього запису (у разі потреби). НЕ пояснює принцип роботи електронної системи та порядок обслуговування відвідувачів (відвідувачок), а також до зони очікування.	
КОНСУЛЬТУВАННЯ / НАДАННЯ ПОСЛУГИ			
Інформування та роз'яснення	Використовує наочні матеріали (за наявності). Надає повну та коректну інформацію згідно з технологічними та інформаційними картками. Інформує про вартість послуг та усі можливі методи оплати (якщо передбачений адміністративний збір чи інші оплати), коментує свої дії. Використовує позитивні твердження у спілкуванні (акцент спілкування зміщений із проблеми на її розв'язання). Використовує слова з нижчим ступенем негативу. Говорить про можливості, а не про обмеження. Якщо відвідувач (відвідувачка) помилився (-лась), зосереджує увагу на об'єкті, а не на відвідувачеві (відвідувачці).	Використовує наочні матеріали (за наявності). Надає відвідувачу (відвідувачці) повну та коректну інформацію згідно з технологічними та інформаційними картками. Інформує про вартість послуг та усі можливі методи оплати (якщо передбачений адміністративний збір чи інші оплати), коментує свої дії.	Додатково рекомендує суб'єкту комплексне рішення, якщо таке доцільно
Робота із запереченнями (у разі виникнення)	Використовує «умовну згоду»; виявляє причини заперечень; виділяє істинні та основні заперечення; обґрунтовує запропоноване рішення; зберігає спокій та доброзичливість, демонструє свою лояльність.	Долає всі заперечення.	
Допомога в заповненні документів	У разі звернення відвідувача (відвідувачки) щодо допомоги в заповненні заяви та/або документів детально, простою мовою (уникаючи юридичних термінів та назв) надає відповідну консультацію і допомогу. Коментує свої дії, пов'язані з наданням адміністративної послуги, концентруючись на результаті, який отримає відвідувач (відвідувачка). Якщо відвідувач (відвідувачка) не може зрозуміти з першого разу, що йому (їй) потрібно зробити (яку саме інформацію надати, які графи заповнювати тощо), працівник (працівниця) спокійно та детально надає вичерпну інформацію з порушеного відвідувачем (відвідувачкою) питання. Допомагає у виправленні помилок під час заповнення документів, перевіряє їх комплектацію, надає відповідні пояснення.	Надає суб'єкту звернення бланки заяви та зразки для заповнення без будь-яких пояснень, як заповнювати заяву/бланк (стосується етапу консультування. Якщо така ж ситуація виникає під час надання послуги, то таке ставлення вважається невиконанням Основних вимог).	
РОБОТА З ВХІДНИМ ПАКЕТОМ ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ НАДАННЯ ПОСЛУГИ			
Перевірка пакету документів	Перевіряє комплектність пакету документів відповідно до інформаційної картки та коректність їх заповнення, підтверджує прийняття пакету. У разі нестачі документів попереджає відвідувача (відвідувачку) про можливі наслідки та/або просить доукомплектувати пакет. У разі подання неповного пакету документів відвідувач (відвідувачка) розписався (-лась), що ознайомлений (-на) із можливими наслідками.		
Прийняття пакету документів	Формує пакет документів згідно з вимогами чинного законодавства, робить відповідні позначки в системі електронного документообігу (за наявності) та передає електронні версії документів суб'єкту надання послуги (за умови технічної можливості, крім послуг, що надаються засобами державних реєстрів). Вносить дані в систему електронного документообігу (журнал реєстрації тощо). Робить відповідні позначки про подальші етапи розгляду/видавання результату.		
ЗАВЕРШЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ			
Завершення розмови	Якщо у відвідувача (відвідувачки) більше не залишилося запитань, працівник (працівниця) підсумовує усю необхідну інформацію для відвідувача (відвідувачки), віддає коротку занотовану інструкцію та перелік прийнятих документів, контактні дані для подальших уточнень та/або отримання інформації щодо результату. Підтверджує прийняття пакету документів (у разі їх подання).		
Прощання з відвідувачем	Прощається; озвучує дату/спосіб отримання результату звернення та повідомлення про його готовність + повідомляє про можливості відстежування (за наявності такої функції) ходу розгляду поданих заяви та пакету документів.	Попрощалися, але не підсумували подальші дії.	

Додаток 3. Розв'язки до вправ для закріплення

1 Планування та організація роботи фронт-офісу

- Усе перераховане є джерелом інформації для аналізу та планування діяльності.
- Визначити, які способи найбільш зручні для відвідувачів (відвідувачок) (опитування на виході, анкетування на сайті, анкетування у фронт-офісі тощо); аналіз, хто може бути постачальником цих послуг та на яких умовах, вибір найкращого варіанту; укладання договору на постачання послуг; навчання персоналу (в разі необхідності); інформування громадськості.

2 Управління персоналом

- Провести розмову, щоб з'ясувати, що стимулює працівницю, які обов'язки до вподоби найбільше. Судячи з того, що у працівниці зберігся інтерес до підтримки менш досвідчених колег, можна застосувати практику управління (доручити навчання нових працівників (працівниць), організацію зборів тощо).
- Найдоречніше проводити семінар, оскільки ця форма міститиме в собі інформаційні блоки та практичне відпрацювання, протягом якого більш досвідчені колеги зможуть поділитися досвідом.

3 Управління потоками відвідувачів (відвідувачок) фронт-офісу

- Перерозподілити потоки відвідувачів (відвідувачок), виділивши окремо осіб з інвалідністю та осіб з малими дітьми, інші маломобільні групи населення. Виділити фіксований час або окреме робоче місце працівника (працівниці) для приймання (в тому числі в супроводі перекладача (-ки) жестової мови) без дотримання послідовності та здійснення попереднього запису.
- Перерозподілити потоки відвідувачів (відвідувачок), перерозподілити навантаження та робочі обов'язки, популяризувати онлайн-отримання послуг та користування місцями для самообслуговування. Якщо попередні способи не розвантажили працівників (працівниць), потрібно розглянути можливість збільшення кількості працівників (працівниць)

4 Контроль і аналіз якості обслуговування

- Усе перераховане вважається зворотним зв'язком.
- Проаналізувати, скільки схожих звернень надходило до фронт-офісу, для визначення пріоритету впровадження змін; визначити, інтереси якої групи населення стосуються пропозиції, з якими пропозиціями для цієї групи населення та (або) схожих пропозицій можна реалізувати. Розробити план впровадження змін, впровадити нововведення, повідомити особу, що зверталася, якщо вона залишила контактні дані.

5 Звітування перед керівництвом області, району, територіальної громади

- Діаграма з кількістю послуг, у тому числі наданих із порушенням терміну, а також наданих відмов із коментарями щодо причин.