

РЕОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ:

Довідник з методів і інструментів
удосконалення і оптимізації діяльності



Canada

ПРОЄКТ ПІДТРИМКИ СУДОВОЇ РЕФОРМИ

РЕОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ:

Довідник з методів і інструментів
удосконалення і оптимізації діяльності

Canada

ПРОЄКТ ПІДТРИМКИ СУДОВОЇ РЕФОРМИ

Зміст

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 4 |
| РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ | 5 |
| Що означає реорганізація процесу? | 5 |
| Технологія та її роль | 7 |
| Процеси | 8 |
| Погана якість послуг | 9 |
| Марні витрати | 11 |
| ПРИНЦИПИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ | 14 |
| ЯК МИ УДОСКОНАЛЮВАТИМЕМО НАШІ ПРОЦЕСИ? | 15 |
| З ЧОГО ПОЧАТИ? | 16 |
| УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ЗМІН | 24 |
| ДОДАТОК А | 35 |
| ДОДАТОК Б | 46 |

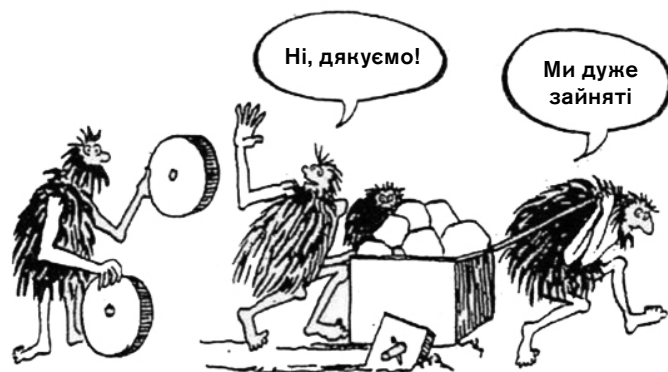
Вступ

Уявіть, що ви сидите з вашими колегами за кавою, і розмова заходить про роботу — як сильно ви зайняті, як багато у вас роботи, як вам не вистачає робочого дня, щоб виконати всю роботу, як інші скаржаться, що затримуються з виконанням своєї роботи через те, що хтось не виконав свою, як слід виконувати роботу тощо.

Розмова викликає у вас відчуття, що ви «не бачите лісу за деревами». Іншими словами, ви не бачите реальну ситуацію, оскільки самі перебуваєте всередині неї.

Організація може бути настільки зосередженою на деталях роботи, що часто залишає поза увагою більш серйозне питання — як прояви неефективності в одному місці призводять до втрати ефективності у іншому і так далі. Така проблема виникає у багатьох робочих середовищах, переважно через те, що люди вважають, що вони дуже зайняті і не мають часу на детальний аналіз своєї роботи і пошук можливостей для підвищення її ефективності.

РОБОТА БУДЕ ВАЖЧОЮ, ЯКЩО ВИ НЕ МАТИМЕТЕ ЧАСУ НА ТЕ, ЩОБ ЗНАЙОМИТИСЬ З НОВИМИ ІДЕЯМИ



Цей довідник створений для того, щоб допомогти вам вивчити ваші робочі процеси. Можливо, вони вже є достатньо ефективними; можливо, є певний простір для невеликого удосконалення; а можливо, існують перспективи для суттєвих змін. Використовуючи інструменти реорганізації процесів для аналізу ваших

робочих процесів, ви зможете визначити, чи можна скоротити або прибрати певні етапи з них. Головною метою є забезпечення своєчасного виконання робочого процесу і передача його результатів кінцевому користувачеві (якого часто називають споживачем).

Реорганізація процесу

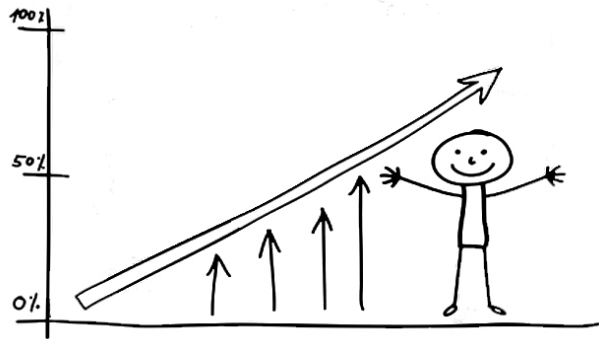
ЩО ОЗНАЧАЄ РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ?

Перш ніж використовувати цей інструмент, вам необхідно зрозуміти, що означає реорганізація процесу. Це удосконалення або інновація? Чи і те, і інше? Як показує досвід, в урядових установах і державних організаціях реорганізація процесу зазвичай починається з удосконалення, а не з запровадження інноваційних змін. Такий підхід зумовлений тим, що діяльність державних установ строго регулюється законами і нормативними актами, що зазвичай виключає можливість змінювати все одразу. Удосконалення процесів передбачає низку поступових змін, що доповнюють одна одну, являючи собою еволюційний роз-

виток існуючого способу організації робочого процесу. Натомість інновація є революційним підходом, який передбачає запровадження абсолютно нового способу виконання роботи замість існуючого процесу.

Цей інструмент призначений для удосконалення процесу, тобто для еволюційного розвитку існуючого способу виконання роботи, оскільки удосконалення легше починати, ніж інноваційні перетворення. Поступові зміни, що доповнюють одна одну, дадуть організації можливість бачити переваги, які забезпечують ці зміни, і розуміти цінність реорганізації.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ



Важливо те, що реорганізація **не робить будь-яких припущень** щодо правильності існуючого підходу до виконання роботи. Вона зосереджена на тому, **яким чином виконується робота**, а не на тому, як влаштована структура організації. Принципи реорганізації передбачають, що в основі організації роботи **не повинна** лежати управлінська ієрархія або спеціалізація праці; натомість, організація роботи **повинна базуватись** на наскрізних

процесах, які забезпечують створення продуктів, цінних для споживача.

Вже вдруге тут вживається слово «споживач». Ви можете подумати, що, оскільки ви працюєте у Державній судовій адміністрації, у вас не може бути споживачів.

Та вони у вас є. Кожен, кому ви надаєте виконану вами роботу, є споживачем — це може бути ваш колега, ваш керівник, керівник керівника або ваші підлеглі — тобто ті, кому ви надаєте послугу. Працівники організації часто не розглядають своїх колег, підлеглих і керівників як споживачів. Але вони є саме споживачами. Кожен працівник організації надає комусь щось таке, що має певну цінність.



«Пришов хтось, хто називає себе споживачем, і каже, що хоче отримати щось, що називається послугою»



Реорганізація дає вам можливість переосмислити спосіб виконання роботи і виявити нові шляхи, які дозволять виконувати її краще, що по суті означає досягнення кращого рівня надання послуг.

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ

Незалежно від того, чи це стосується існуючої системи, чи тієї, яка потребує модернізації, не відмовляйтесь від можливості проаналізувати спосіб виконання вами вашої роботи через відсутність відповідної технології. Необхідно пам'ятати, що, з огляду на свою важливу роль, технологія насамперед призначена для того, щоб забезпечити можливості для запровадження нової схеми виконання роботи, а не для надання нових механізмів, які підтримуватимуть функціонування старих схем.



У 1988 році Суд провінції Ньюфаундленд і Лабрадор був готовий розгорнути свою саму першу автоматизовану систему управління проходженням справ. Тодішній новопризначений керівник апарату Суду раніше не брав участі у розробці або проектуванні нової автоматизованої системи управління проходженням справ, але його запросили оглянути нову систему разом з представниками компанії-розробника. Керівник апарату запросив кількох провідних працівників канцелярії Суду також взяти участь у демонстрації нової системи. Після того, як керівник апарату і працівники канцелярії прослухали усю презентацію, запала мертва тиша. Представники апарату Суду були шоковані тим, що навіть за наявності нової системи працівникам все одно доведеться дублювати операцію з вводу даних. Це означало, що працівникам потрібно буде двічі вводити значні обсяги інформації щоразу, коли ця інформація заноситиметься у нову систему. Нова система не забезпечувала скорочення або спрощення будь-яких робочих процесів. Вона просто повторювала усі процеси у автоматизованому вигляді.

Як результат, Суд витратив значний обсяг часу і коштів намарно, оскільки система була неприйнятною у тодішньому її вигляді. Розробникам довелось починати все спочатку, але за умови, що реорганізацію робочих процесів, які виконувались вручну, вони будуть проводити у тісній співпраці з працівниками апарату і керівництвом суду — **до того**, як робочі процеси будуть автоматизовані. Ані тодішньому керівнику апарату, ані жодному із працівників Суду не спало на думку, що спочатку вони мають проаналізувати існуючі процеси, перш ніж починати займатись розробкою нової автоматизованої системи управління проходженням справ.





«Я хочу, щоб ви знайшли передовий інноваційний спосіб виконувати роботу точнісінько так само, як це робилось вже 25 років»

Мораль цієї історії полягає в тому, що недостатньо просто «заасфальтувати натопану стежку». Іншими словами, ви

ПРОЦЕСИ

Ми говорили про процеси, але що це таке? Будь-яку діяльність можна розглядати як процес або складову процесу.



Процес — це послідовність етапів, які інколи називають роботами або завданнями, у яких використовується один або кілька видів ресурсів для створення кінцевого продукту, який має споживчу цінність.

Завдання — це робота, яку зазвичай виконує одна особа, у той час як процес — це група взаємопов'язаних завдань.

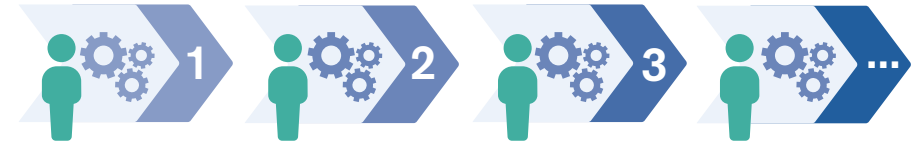
не можете автоматично вбудувати існуючу практику виконання роботи у нову систему. Не можна автоматизувати існуючу схему роботи, не проаналізувавши окремі процеси з метою їхнього удосконалення або запровадження нових способів виконання роботи. «Асфальтування натопані стезжки» означає лише переведення існуючого робочого процесу в автоматизований режим у його нинішньому вигляді, тобто без будь-яких роздумів про те, чи є він ефективним і результативним. Те, що певні речі завжди робились певним чином, зовсім не означає, що так має тривати і далі, до того ж якщо це вже не відповідає сучасним вимогам. Обставини змінюються, а з ними мають змінюватись і процеси.



Процес є певною послідовністю робіт, упорядкованою у просторі і часі, яка має свій початок і закінчення, а також чітко визначені виробничі ресурси і кінцеві результати.

Процеси є системою, за допомогою якої організація робить все необхідне для виробництва продукції, що має цінність для її споживачів. Між задачею і процесом така ж сама різниця, як між частиною і цілим.

Під час аналізу процесів основна увага приділяється не тому, **яка робота** виконується, а тому, **яким чином** вона виконується.



Реорганізація процесу має такі цілі:

1. Зменшення кількості помилок;
2. Скорочення тривалості циклу виконання робіт;
3. Скорочення тих витрат ресурсів, які не забезпечують створення доданої вартості.

Показники досягнення цілей є такими:

1. Покращена швидкість реагування (*тривалість часу надання послуги споживачеві*);
2. Краща якість (*менша кількість помилок*);
3. Більша цінність послуги (*для споживача*).

ПОГАНА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ

Погана якість послуг має значний вплив на роботу організації. Ось декілька прикладів причин поганої якості послуг:

1. Невизнання важливості споживача;
2. Вузькі місця;
3. Затримки;
4. Інші працівники вважають задачу неперіоритетною;
5. Шпарини, у яких губляться задачі;
6. Працівники організації не усвідомлюють, що надають неякісні послуги.



©2007 By CallCenterComics.com

«Вибачте, що Вам довелося чекати, поки Вас переадресували 12 разів, перш ніж Ви потрапили до нас. Людина, яка може вирішити це термінове питання, працює у нашому відділі. Вона без жодного зволікання зв'яжеться з вами... щойно повернеться з відпустки»

Кожен працівник організації робить для когось щось, що має певну цінність, тобто надає послугу. Крім внутрішніх споживачів є і зовнішні споживачі.

Вузьке місце утворюється тоді, коли працівник відсутній на робочому місці, а завдання, за яку він/вона відповідає, не виконується доти, доки працівник не повернеться на робоче місце. Це призводить до розриву ланцюга виконання робочих операцій, оскільки невиконана робота залишається на робочому місці відсутнього працівника і чекає на його/її повернення.

Затримка виникає тоді, коли одному працівникові доводиться виконувати занадто великий обсяг роботи, і він/вона не встигає виконати її вчасно. Наприклад, у канадських судах затримки

виникають у канцелярії суду, коли перед обідньою перервою у всіх залах судових засідань закінчуються слухання, і з них до канцелярії надходить купа документів щодо затриманих осіб, які необхідно оформити для того, щоб цих осіб можна було доставити до місця тримання під вартою. Оскільки працівники канцелярії йдуть на обідню перерву по черзі, у цей період в канцелярії перебуває недостатня кількість людей, які можуть виконати цю паперову роботу. Внаслідок цього затримані особи залишаються у конвойних приміщеннях у суді, куди їм необхідно доставити їжу. Результатом цього є не лише затримка з виконанням паперової роботи і підготовкою документів щодо затриманих осіб, а й опосередкований наслідок у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з необхідністю забезпечити харчування затриманих осіб і оплатити понаднормову роботу працівників Служби шерифів.

Зазвичай різні етапи процесу виконуються у різних місцях різними особами. Завдання, яке одна особа вважає пріоритетним, іншій особі може здатись неважливим, і це мимоволі призведе до затримки з його виконанням. Частіше за все це не має нічого спільного зі службовою недбалістю, а швидше зумовлене тим, що необхідність виконання основних службових обов'язків може не залишати працівнику часу на ту роботу, яка на його/її думку є неважливою і може бути доручена комусь іншому. На жаль, це призводить до затримки у проходженні всього процесу. Наприклад, в одному канадському суді секретарі беруть участь

у судових засіданнях, здійснюють аудіофіксацію і ведуть протокол цих засідань. Водночас вони також відповідають за текстову розшифровку аудіозаписів, зроблених під час засідання, і за підготовку копій цих аудіозаписів на компакт-дисках для інших сторін — таких як судді і адвокати — за їхнім запитом. Надання копій аудіозаписів на компакт-диск за запитом вважається менш пріоритетним завданням, яке не виконується одразу. Але ж наявність такої копії може бути надзвичайно важливою для адвоката, який розмірковує над тим, чи подавати апеляцію на рішення судді, і хоче проаналізувати аудіозапис засідання.

Щоб проілюструвати те, як завдання може загубитись у шпарині, продовжимо розглядати щойно наведений приклад. Через кілька тижнів адвокат повертається у пошуках компакт-диску із записом, і лише тоді стає зрозуміло, що копія запису взагалі не була зроблена. Це завдання загубилось у шпарині.

МАРНІ ВИТРАТИ

Існує сім видів марних витрат, які можна зустріти **у кожній організації**. Аналізуючи ваш робочий процес, запитуйте

!
Коли один з етапів робочого процесу залишається поза чияюсь увагою і не виконується, це впливає на весь процес.

Як часто вам доводилось шукати документ, який не був підшитий до справи? Якби він перебував у тому місці, де він мав би бути, це б зекономило велику кількість часу.

Неякісні послуги мають значний вплив на роботу всієї організації. Згадайте послуги, які ви отримували від інших або надавали іншим — чи затримувалась якась робота на шляху до вас; чи отримували ви неправильно оформлені документи; чи лежала робота на чиемусь столі в очікуванні виконання; чи вважав хтось вашу задачу неперіоритетною; чи губились завдання у шпаринах?

себе, чи призводять якісь етапи цього процесу до марних витрат ресурсів організації.

01

Марні витрати в результаті перевиробництва: Вони виникають, коли генерується забагато інформації. Наприклад, вашому керівникові потрібно лише два примірники звіту, а ви вирішуєте зробити чотири, ба гірше — організації потрібно лише два примірники, але дається вказівка робити чотири. Два додаткових примірники коштують додаткових грошей і потребують додаткового місця для зберігання.

02

Марні витрати, пов'язані з очікуванням: Ви очікуєте інформацію, яка має надійти, або інформація чекає, коли її оброблять. Наприклад, управління статистики чекає на дані, які мають надійти від територіальних управлінь.

03

Марні витрати в результаті транспортування: Вони виникають, коли потрібно переміщувати матеріали або інформацію. Марні витрати у зв'язку з необхідністю транспортування мають місце тоді, коли теки з документами необхідно переносити з одного поверху на інший у одній будівлі, або ще гірше — коли їх необхідно перевозити з однієї будівлі до іншої.

04

Марні витрати у процесі обробки інформації: Вони виникають, коли в організації виконується більше операцій з обробки даних, ніж потрібно для того, щоб отримати бажаний результат. На отримання одних і тих самих даних витрачаються зайві зусилля у вигляді дублюючих або багатократно повторюваних операцій. Наприклад, дані можна отримати за допомогою автоматизованої системи, але вони одночасно можуть отримуватись і в ручному режимі.

05

Марні витрати, пов'язані із зайвими запасами: Йдеться про випадки, коли ви маєте більшу кількість інформації і матеріалів, ніж вам потрібно. Деякі організації зберігають стоси бланків документів, які застаріють задовго до того, як будуть використані.

06

Марні витрати, пов'язані з переміщеннями: Йдеться про переміщення людей для того, щоб отримати або обробити інформацію. Так буває, коли люди, що працюють у одній будівлі, мусять йти до іншого місця, розташованого у тій самій або іншій будівлі, щоб отримати інформацію, яка їм потрібна для виконання їхньої роботи. Так буває і тоді, коли хтось не поставить теку з документами на місце, і потім всі змушені бігати і шукати її.

07

Марні витрати, пов'язані з поганою якістю послуг: Йдеться про помилки або огріхи, через які доводиться виконувати роботу заново. Наприклад, неточності, допущені у процесі виконання паперової роботи з неуважності, через які доводиться повністю переробляти документи.

7 ВИДІВ МАРНИХ ВИТРАТ

Сім видів марних витрат – це виявлені у виробничому процесі операції, які не створюють додану вартість, але коштують грошей. Зазвичай лише 5% нашого робочого часу фактично витрачається на ті речі, які представляють цінність для користувача. Решта – це марні витрати. Виявіть і ліквідуйте ці витрати для того, щоб перетворитись на раціонально функціонуючу організацію



Принципи реорганізації

Перш ніж ви почнете аналізувати ваші процеси, важливо знати і розуміти деякі принципи і поняття, що стосуються реорганізації.

■ **ТОЧКИ КОНТРОЛЮ:** коли хтось перевіряє, оцінює або схвалює виконавчу роботу.

■ УПРАВЛІННЯ ТРИВАЛІСТЮ РОБОЧОГО ЦИКЛУ:

- › **Робочий цикл:** обсяг часу, необхідного для завершення процесу.
- › **Додана вартість:** час, витрачений на виконання роботи, яка створює додаткову цінність кінцевого продукту з точки зору споживача.
- › **Відсутність доданої вартості:** час, витрачений на виконання роботи, яка потрібна, але не створює доданої вартості для споживача.

■ **МАРНІ ВИТРАТИ:** час, витрачений на виконання роботи, яка не потрібна нікому, але має свою ціну; зазвичай так буває, коли щось робиться тому, що так робилось завжди, і ніхто не замислювався над тим, як удосконалити цей процес.

■ **ПЕРЕДАЧІ:** відбуваються тоді, коли виконання певного етапу процесу переходить від однієї особи до іншої.

■ **ПАРАЛЕЛЬНЕ ВИКОНАННЯ:** коли різні етапи процесу мають виконуватись одночасно. Наприклад, для того, щоб виконати замовлення, зроблене відвідувачем ресторану, деякі складові замовлення необхідно готувати одночасно, щоб жодна страва не охолола до моменту її подачі відвідувачеві. Декорування страви — наприклад, додавання гілочки петрушки на тарілку — є послідовною дією, оскільки вона виконується після викладання страви на тарілку.

■ **ПОСЛІДОВНЕ ВИКОНАННЯ:** коли етапи процесу виконуються послідовно, поспіль, один за одним.

■ **ЕТАПИ (ІНКОЛИ ЇХ НАЗИВАЮТЬ РОБОЧИМИ ОПЕРАЦІЯМИ АБО ЗАВДАННЯМИ):** це одиниця роботи, робоча операція, яку зазвичай виконує одна людина. На відміну від етапу, процесом є взаємопов'язана сукупність етапів, які всі разом створюють продукт, що має цінність для споживача. Між етапом і процесом існує така сама різниця, як між частиною і цілим.

Як ми удосконалюватимемо наші процеси?

Аналізуючи робочі процеси, важливо отримати? Якою є ваша мета? Дайте відповідь з самого початку уявляти кінцевий результат. Спитайте себе, що ви хочете отримати? Якою є ваша мета? Дайте відповідь на наступні запитання у контексті ваших процесів:

? **Чи можна зменшити кількість передач?** Чи обов'язково у виконанні процесу мають брати участь так багато людей чи одна особа може виконувати більшу кількість етапів, що дасть можливість зменшити кількість передач роботи від однієї особи до іншої?

? **Чи можна зменшити або прибрати точки контролю?** Чи дійсно потрібно отримувати погодження так багато разів у процесі виконання роботи? Чи можуть працівники самостійно приймати рішення або візувати документацію?

? **Чи можна об'єднати етапи у робочому процесі, щоб усунути потребу в участі такої великої кількості людей в одному процесі?**

? **Чи можна виконувати якісь етапи паралельно, щоб прискорити виконання роботи?** Поки виконується якась одна частина процесу, чи може одночасно з нею виконуватись інша частина?

? **Чи можна створити додану вартість шляхом ліквідації будь-яких з сімох видів марних витрат, які були виявлені у процесі?**

? **Чи може робота виконуватись у тому місці, де це буде більш доцільно?** Наприклад, чи можна виконувати роботу в межах одного управління, замість того щоб передавати її результати на погодження/затвердження до іншого управління, а потім повертати назад?

? **Чи можна удосконалити процеси за допомогою сучасних технологій?** Але пам'ятайте, що технологія — це засіб для виконання роботи, а не мета.

? **Якою є думка працівників-виконавців процесу щодо його реорганізації?** Пам'ятайте, що працівників необхідно залучити до проведення реорганізації.

Процес може бути простим, складним або проміжним між простим і складним. Головне — визначити і пам'ятати, якого саме результату ви хочете досягнути.

З чого почати?

Оберіть процес, якому, на вашу думку, властиві якісь з сімох видів марних витрат, або який є причиною поганої якості послуг, що надаються внутрішнім або зовнішнім споживачам — більш ніж ймовірно, що якщо процесу властиві марні витрати, то він є причиною поганої якості

РОЗДІЛ 1

Розділ 1 форми визначає основні характеристики процесу — в якому підрозділі він виконується, який саме процес

РОЗДІЛ 2

У цьому розділі ви описуєте існуючі етапи процесу в їх теперішньому вигляді (тобто «так, як є»). Надзвичайно важливим моментом, **на якому необхідно зробити наголос, є те, що ви повинні описати всі етапи процесу дуже детально.** Це дозволить вам не лише виявити місця, де марно витрачаються ресурси, і причини поганої якості послуг, а й не залишити поза увагою жодного етапу. Етапи необхідно перелічити у тій послідовності, в якій ви і ваші колеги їх зараз виконуєте.

послуг і навпаки. Відповідна форма для аналізу робочого процесу у повному вигляді наведений у **Додатку А.**

Нижче наводиться опис кількох розділів вищезгаданої форми, а також копія кожного розділу, щоб вам було зручніше читати опис.

буде описаний, яким є очікуваний результат аналізу процесу тощо. Копія Розділу 1 наводиться на ст. 17.

Розділ 2 має п'ять колонок:

- 1.ЩО:** опишіть етап (дію, яка виконується)
- 2.ЧОМУ:** вкажіть, для чого потрібен цей етап
- 3.ХТО:** визначте посадову особу, яка виконує цей етап
- 4.КОЛИ:** визначте встановлені часові рамки або кінцеві терміни виконання етапу
- 5.ЯК:** визначте передумови або вимоги щодо того, що має відбутись перед виконанням цього етапу і у який спосіб, якщо вони є.

РОЗДІЛ 1

- Структурний підрозділ Державної судової адміністрації України (ДСАУ): (наприклад, *Юридичне управління*) _____
- Який робочий процес буде описаний? (наприклад, *підготовка відповідей на звернення / запити*) _____
- Почніть з думкою про кінцеву мету — який саме результат ви очікуєте отримати в результаті аналізу цього процесу? (наприклад, *зменшення тривалості процесу від його початку до закінчення*) _____
- Чи використовується у цьому процесі автоматизована система інформаційного забезпечення? Так Ні
- Чи є якісь конкретні вимоги до приміщення (наприклад, *воно має бути розташованим у публічному просторі*)? Так Ні
- Чи є цей процес документально оформленим? Так Ні
- Ім'я, посада, структурний підрозділ і місцезнаходження особи, що заповнила цю форму _____

РОЗДІЛ 2

Існуючі завдання (етапи) процесу — «Так, як є» (так, як це робиться зараз)

| Що (опис етапу) | Чому він потрібен? | Посадова особа, яка виконує цей етап | Часові рамки виконання етапу | Як — передумови або вимоги щодо того, що має передувати виконанню цього етапу |
|-----------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------------|---|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |

Для того щоб забезпечити точне відображення послідовності робочого процесу, необхідно залучити до цієї роботи різних людей, які задіяні у ньому. Використання інформації з різних джерел дасть вам можливість виявити повтори або прогалини у послідовності дій, що виконуються в рамках процесу. Використовуючи інформацію, отриману від різних людей, надзвичайно важливо вказувати точні дати, час і способи отримання інформації, інакше люди заплутаються. До речі, краще за все буде зібрати всіх разом, щоб вони попрацювали пів дня або день разом і описали кожен етап процесу.

Щоб пояснити, яким чином має використовуватись ця таблиця, наведемо в якості прикладу процес закупівлі паперу в Управлінні з питань об'єктів державної власності, опис якого наведений у [Додатку Б](#).

У [Розділі 2](#) форми перша колонка використовується для стислого опису кожного етапу (тобто «що»). Наприклад, у процесі, описаному у [Додатку Б](#), у першій колонці перший етап визначений наступним чином: «Встановлення потреби здійснення закупівлі офісного паперу та її обґрунтування».

Використовуючи цей самий приклад, у другій колонці таблиці потрібно пояснити, у чому полягає необхідність виконання цього етапу (тобто «чому»). У нашому прикладі у другій колонці зазначено: «Прийняття рішення або про відмову, або про початок процесу закупівлі офісного паперу».

У третій колонці для першого етапу процесу визначена посадова особа, яка виконує цей етап (тобто «хто»). У нашому

прикладі тут зазначено: «Головний спеціаліст відділу адміністрування рухомим майном управління з питань об'єктів державної власності, начальник відділу адміністрування рухомим майном управління з питань об'єктів державної власності».

У четвертій колонці для першого етапу визначаються часові рамки або кінцевий термін виконання цього етапу (тобто «коли»). Наприклад, тут зазначено: «30 хвилин (1 година, якщо є звірка з відділом бухгалтерії)».

У п'ятій колонці для першого етапу визначені передумови або вимоги стосовно того, що має відбутись перед виконанням цього етапу (тобто «як»). У нашому прикладі у цій колонці для першого етапу написано: «Ця інформація є в електронному вигляді за умови, що вона є в актуальному стані (задіяний у цьому процесі відділ бухгалтерського обліку шляхом звірки актуальної інформації)».

Цей момент є особливо важливим, оскільки часто в організаціях не думають про те, що деякі етапи можуть виконуватись одночасно, а не лише послідовно, тобто так, як описується більшість процесів — як лінійна послідовність низки етапів.

Лише детальний опис різних етапів, передбачений цим інструментом реорганізації процесів, дасть вам і вашим колегам можливість побачити, скільки людей задіяні у процесі, кількість етапів, тривалість їхнього виконання, а також взаємозалежності між різними етапами. Описавши всі етапи процесу, ви можете переходити до [Розділу 3](#).

РОЗДІЛ 3

[Розділ 3](#) — це тест з оцінки потреби в інновації, що складається з низки питань, процес не є ідеальним кандидатом для удосконалення/реорганізації. Якщо певні питання необхідно поставити по відношенню до процесу, описаного у [Розділі 2](#). Якщо відповідь «Ні» переважає, тоді цей процес не є ідеальним кандидатом для удосконалення/реорганізації. Якщо переважна більшість становитимуть відповіді «Так», тоді необхідно визначити очікувані результати.

РОЗДІЛ 3

Інноваційний тест:

| | Так | Ні |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Якби ми не виконували цей процес таким чином раніше, чи почали б ми робити так завтра? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Чи можемо ми об'єднати, виключити або обійти цей процес? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи створює цей етап «додану вартість», цінність для споживача (тобто тих, хто отримує послугу в результаті процесу)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи є цей етап точною контролю (чи перевіряємо ми чиясь роботу)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи потрібно нам це робити? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Чи включає цей етап момент передачі (передачу роботи комусь іншому)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Чи потрібно нам передавати роботу комусь іншому? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Чи вимагає законодавство робити це саме таким чином? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Чи робиться це таким чином лише тому, що це завжди так робилось? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Чи можемо ми змінити будь-які етапи у цьому процесі? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Чи можна покращити процес, змінивши послідовність етапів? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Чи можна об'єднати етапи? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Чи можна виконувати етапи паралельно, а не послідовно? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Так</i> | <i>Ні</i> |
| 14. Чи є послідовність етапів процесу причиною виникнення вузьких місць? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Чи є процес кандидатом на удосконалення чи інновацію? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Якщо відповідь «Ні» переважає, зупиніться тут.

Якщо переважає відповідь «Так», то яких результатів ви очікуєте? Позначте всі варіанти, які підходять.

- Виключити час, який витрачається без створення доданої вартості (без користі)
- Виключити етапи, які забезпечують створення доданої вартості
- Покращити якість обслуговування споживачів
- Стандартизувати/оптимізувати роботу
- Скоротити тривалість виконання процесу від початку до кінця

Якщо ви визначили, що описаний процес є кандидатом на удосконалення, перейдіть до [Розділу 4](#) і почніть описувати майбутній процес у його бажаному вигляді («як має бути»).

РОЗДІЛ 4

У [Розділі 4](#) описуються майбутні етапи процесу у бажаному вигляді (тобто «як має бути»).

РОЗДІЛ 4

Етапи майбутнього процесу у бажаному вигляді (так, як має бути)

| Що (опис етапу) | Виконавець | Часові рамки | Примітки (дивіться пояснення в інструкції) |
|-----------------|------------|--------------|--|
| 1. | | | |
| 2. | | | |

Перш ніж заповнювати таблицю у [Розділі 4](#), проаналізуйте колонку «Що» у [Розділі 2](#). Визначте наступні моменти:

- кроки, які можуть бути виключені або об'єднані;
- передачі, які можуть бути скорочені (передача роботи від однієї посадової особи до іншої);
- точки контролю, які можуть бути скорочені або виключені (затвердження роботи, виконаної іншими);
- можливості для покращення продуктивності (наприклад, одна посадова особа виконує більшу частину етапів, оскільки робота може загубитись, переходячи від одного виконавця до іншого);
- можливості для паралельного виконання етапів замість лінійної послідовності;
- виявлення і усунення марних витрат ресурсів;
- усунення вузьких місць;
- виявлення затримок, причиною яких є існуюча послідовність виконання етапів;
- можливості для скорочення часу проходження процесу від початку до кінця за рахунок його оптимізації.

Визначившись з тим, які етапи можуть бути оптимізовані, скористайтесь таблицею у [Розділі 4](#) для того, щоб описати ваш новий процес. У другій колонці [Розділу 4](#) необхідно вказати ту посадову особу, яка відповідатиме за виконання етапу у новому варіанті процесу.

У третій колонці визначається час виконання етапу, який входить до загального часу виконання процесу. Якщо скорочення тривалості процесу було однією з цілей його реорганізації, тоді час виконання нового процесу має бути коротшим, ніж попереднього. Порівняння часових рамок, визначених у [Розділі 2](#) і [Розділі 4](#), має показати, що час виконання процесу у новому варіанті скорочується.

Повертаючись до наведеного вище прикладу з процесом закупівлі паперу, порівняння показує, що етапи 1-3 скоротились до одного етапу, етапи 4-6 скоротились до одного етапу, етапи 7-8 скоротились до одного етапу і так далі. В цілому, в результаті реорганізації кількість етапів у процесі скоротилась з 33 до 20, завдяки чому був значно покращений час проходження процесу від початку до кінця, що можна побачити у [Розділі 4](#) у [Додатку Б](#). Насамкінець, четверта колонка «Примітки» служить для того, щоб у ній ви навели перелік заходів, вжитих вами для удосконалення процесу, включаючи всі або деякі з зазначених нижче варіантів:

- об'єднання етапів;
- ліквідація етапів;
- підвищення продуктивності;
- зменшення кількості вузьких місць;
- зменшення кількості точок контролю;
- зміна послідовності виконання етапів;
- зменшення кількості передач;
- можливість паралельного виконання етапів;
- зменшення тривалості процесу від початку до кінця.

Ви можете вказати і інші варіанти.

РОЗДІЛ 5

Розділ 5 присвячений попередній оцінці впровадження. Цей розділ містить низку запитань, які допоможуть виявити чинники, що перешкоджають впровадженню реорганізованого процесу. Ще є запитання, які допоможуть з'ясувати, наскільки легким або складним буде запровадження змінного процесу. Оцінивши переваги, які приносять ці зміни, ви можете визначитись, чи є впровадження змін невідкладним, важливим, або час впровадження може бути обраний на власний розсуд, і коли саме має відбутись це впровадження. Перелік питань з **Розділу 5** наводиться нижче.

РОЗДІЛ 5

Первинна оцінка впровадження

Чи існують перешкоди для зміни процесу?

Так Ні

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Чи існують перешкоди, пов'язані з приміщеннями? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Чи існують перешкоди, пов'язані з автоматизованими інформаційними системами? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи існують перешкоди, пов'язані з навчанням? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи існують перешкоди, пов'язані з отриманням погодження з боку голови / заступника голови? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи існують перешкоди, пов'язані з отриманням погодження з боку Вищої ради правосуддя? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Чи існують будь-які інші перешкоди, не згадані вище? _____ | | |

Виходячи з оцінки перешкод, що заважають впровадженню змін, можна очікувати, що процес впровадження буде:

- Легким (перешкоди на шляху до змін відсутні або дуже незначні)
- Помірно складним (перешкоди на шляху до змін існують, але вони повністю підконтрольні керівникам структурних підрозділів ДСАУ і **не потребують** модифікації автоматизованих систем інформаційного забезпечення, перебудова приміщень або додаткової експертизи)
- Складним (впровадження змін потребує внесення доповнень до чинного законодавства, значної модифікації автоматизованих інформаційних систем та/або приміщень, затвердження Вищою радою правосуддя або додаткової експертизи)

Виходячи з переваг впровадження цих змін, їх імплементація є:

- Терміновою (продовження процесу «як є» є порушенням законодавства або дуже неефективним)
- Важливою (містить суттєві переваги для ДСАУ)
- На розсуд (переваги ДСАУ не є суттєвими, але поліпшать робоче середовище)

Впровадження має відбутись:

- Якнайшвидше
- На розсуд ДСАУ
- Інше – будь ласка, вкажіть

Коли приймається рішення щодо запровадження нового процесу, організацію необхідно підготувати до цього за допомогою практичних методів управління процесом змін. Навіть якщо ви розробили оптимізований процес і бачите його переваги для всієї організації і ваших колег, завжди будуть люди, які не поділяють

це бачення. Насправді противники змін можуть стати відволікаючим чинником для всієї організації і навіть звести нанівець усі зусилля з реорганізації робочих процесів. Тому заходи з управління впровадженням змін мають здійснюватись одночасно із запровадженням нових робочих процесів.

Управління впровадженням змін

Працівники організації можуть важко сприймати зміни. Зазвичай реальні наміри, що стоять за запропонованими змінами, викликають певні перестороги серед працівників, а інколи і у керівників організації. Впровадження змін у організації часто проходить важко, але це не привід від них відмовлятися. Результати досліджень показали, що під час впровадження змін всередині організації майже третина (33%) працівників не розуміють, навіщо потрібні зміни. Нерозуміння працівниками мети змін може стати пере-

шкодою у формуванні почуття приналежності і підтримки цих змін, а інколи навіть призвести до опору або протидії змінам. Тому керівництву не слід вважати, що всі працівники самі усвідомлять причини, що зумовлюють необхідність змін. Не варто шкодувати часу на роз'яснення суті і необхідності змін. Зусилля з реорганізації робочих процесів увінчаються успіхом і забезпечать очікувані переваги, лише якщо всі працівники підтримуватимуть зміни у процесах, які вони виконують.



Є чотири ключові аспекти, на яких необхідно зосереджувати увагу, щоб допомогти працівникам зрозуміти суть змін,

неухильно їх підтримувати і докладати зусиль для успішного впровадження змін.

01

Працівників має надихати і захоплювати бачення щодо майбутнього організації.

Необхідно пояснювати, що буде змінюватись, коли і яким чином. Почніть з поширення нарративу або розповіді, у якій ви окреслите загальну картину, розкажете про необхідність змін і те, який позитивний вплив вони матимуть на організацію у довгостроковій перспективі. Це стане основою для подальших комунікацій навколо процесу змін. Оскільки зміни часто сприймаються як невизначеність,

нестабільність, стрес і навіть ризик, чітке донесення суті або мети цих змін допоможе переконати людей у необхідності змін. У цьому контексті слід подумати про використання таких аргументів як усунення марних витрат ресурсів, зменшення тривалості процесу, ліквідація зайвих етапів у процесі та/або скорочення часу виконання процесу від початку до кінця, і це лише кілька прикладів.

02

Необхідно тримати працівників у курсі подій шляхом регулярного інформування.

Комунікації, що стосуються процесу змін, не повинні мати разовий характер. Інформування працівників має відбуватись постійно впродовж всього процесу змін. Міркуючи над тим, як будувати комунікацію, зверніть увагу на наступні моменти:

- **Будьте чіткі і послідовні:** вся наступна інформація має логічно узгоджуватись з попереднім нарративом, у якому викладене комплексне бачення переваг від запровадження змін і проведення реорганізації робочих процесів.
- **Ви не маєте готових відповідей на всі питання:** важливо зосередитись на тому, що ви знаєте достеменно, і щиро говорити про те, чого ви не знаєте. Покажіть працівникам, що ви готові до відкритого і прозорого

спілкування, і що ви одразу надаватимете їм нову інформацію, щойно знатимете більше. Важливо бути чесними.

- **Не забувайте проговорювати таке питання як «А що мені з цього буде?».** Якщо працівники розуміють, що запропоновані зміни означають саме для них, вони з більшою імовірністю будуть готові підтримати і сприйняти їх. Нездатність пояснити, «що мені з цього буде» зведе нанівець усі зусилля. Взагалі здатність показати, у чому саме оптимізований робочий процес буде кращим за існуючий, а також продемонструвати, що їхній робочий день проходитиме більш ефективно, допоможе працівникам сприйняти зміни і стати їхніми учасниками.

Суттєві зміни часто тягнуть за собою необхідність опанування працівниками нових моделей поведінки для того, щоб успішно адаптуватись до них. Як показують результати досліджень, трансформації проходять у п'ять разів успішніше, коли керівники організації на власному прикладі демонструють, як потрібно змінювати свою звичну поведінку. Щоб мобілізувати керівників організації і структур-

них підрозділів для виконання цієї ролі, вони повинні розуміти основні принципи процесу змін, вміти бути ефективними лідерами у часи змін, знати, як люди реагують на зміни і допомагати їм пройти шлях змін, а також вміти усувати перешкоди або точки спротиву. Одна біблійна легенда наочно показує важливу роль керівників як провідників змін:

“

Коли плем'я Ізраїлеве наблизилось до Землі обітованої, вони послали вперед розвідників, щоб ті подивились на нову землю. Люди хотіли знати, чи насправді Земля обітована є такою прекрасною, як обіцяв Мойсей. Коли розвідники повернулись, вони підтвердили, що там дійсно лежить земля, що тече молоком і медом. Але вони також сказали людям, що їм туди не можна: «Та земля населена велетнями, і в очах наших ми були перед ними як сарана». Зверніть увагу на те, що розвідники говорять про свої власні очі — вони описували своє ставлення до самих себе, а не реальну загрозу, яку створювали так звані велетні. Коли люди зневірилися у своїх силах, вважаючи себе лише сараною, Бог вирішив покарати їх, змусивши сорок років блукати пустелею, доки не вмере все покоління зневірених. Лише наступне покоління зможе увійти до Землі обітованої.

”

Суть цієї легенди полягає в тому, що ви нічого не зміните, якщо вважаєте себе нездатними щось змінити. Лідерам потрібно вселити у людей віру і впевненість в тому, що вони здатні вижити і процвітати у Землі обітованій.

Варто особливо підкреслити значимість надання зворотного зв'язку і залучення людей до процесу змін. Це допоможе розвинути у працівників почуття приналежності до процесу змін, завдяки чому вони підтримуватимуть і навіть просуватимуть ці зміни. Окрім безпосереднього залучення працівників до здійснення реорганізації робочих процесів, є кілька групових вправ з управління процесом змін, які допоможуть працівникам зрозуміти суть цього процесу. Метою цих вправ є зменшення опору змінам з боку працівників. Ці вправи можна виконати на початку зустрічі з працівниками, щоб «розтопити лід» і відкрити шлях до вільного обговорення запропонованих змін, випереджувального виявлення причин їхньої стурбованості і усвідомлення переваг від активної участі у впровадженні цих змін.

- **Схрещування рук на грудях:** Попросіть працівників схрестити руки на грудях. Коли вони зроблять це так, як їм зручно, попросіть їх схрестити руки в інший спосіб. Після того, як вони це зроблять, запитайте у них, чому під час другої спроби вони могли відчувати себе менш комфортно, по суті повторюючи ту саму дію.

Мета цієї вправи полягає в тому, щоб підвести розмову до обговорення конкретних змін, які запроваджу-

ються у ДСАУ; поговорити про те, наскільки незвично схрещувати руки інакшим чином, ніж ви звикли це робити, використовуючи цю аналогію, щоб пояснити, наскільки складно буває адаптуватись до змін. За допомогою цієї вправи ви покажете, що розумієте, наскільки незручними можуть спочатку здаватись необхідні зміни (так само, як і схрещування рук в інший спосіб, ніж зазвичай).



- **Прибулець на обіді:** Попросіть працівників уявити себе прибульцями, які спостерігають за людьми під час святкового обіду. Їхнім завданням є виявлення незвичних для них норм людського спілкування і пояснення цих норм мешканцям їхньої «уявної планети». Чому люди вживають алкоголь? Чому вони оголошують промови на честь однієї особи за столом? Чому вони чаркуються, коли щось святкують?



▪ **Зміна місць:** Попросіть працівників стати у глибині кімнати, а потім запропонуйте їм сісти там, де вони хочуть. Потім попросіть їх пересісти на інше місце. Запропонуйте їм поміркувати над тим, як змінився їхній кут зору в результаті зміни місця і чому. Після хвилинної паузи скажіть їм, що тепер вони можуть сісти там, де хочуть. Стежте за тим, які місця вони оберуть. Повторіть цей цикл двічі, щоб побачити, чи поводитимуться люди так само і вдруге. Почніть об-

Суть цієї вправи полягає в тому, що ви допомагаєте працівникам більш неупереджено сприймати ідею внесення змін до здавна усталених методів виконання роботи. Ця вправа допомагає пояснити те, що загальноприйнятий не завжди означає найкращий або єдиний спосіб щось робити, а також те, що аргумент «так робили завжди» не виправдовує супротив запровадженню кращих методів.

говорювати причини, через які люди могли змінити вибір місця під час другої спроби.

Ця вправа допоможе вам у процесі обговорення звернути увагу працівників на властивий людям рефлекторний спротив будь-яким змінам і корисність виходу за межі зони комфорту у невідомість. Скористайтесь цією можливістю, щоб показати, що ви з розумінням ставитесь до страху перед невідомим, і пояснити необхідність запланованих змін.

Вийти за рамки



▪ **Концепція чотирьох «П»:** Для виконання цієї вправи використовуйте великоформатний перекидний блокнот на стійці або білу дошку. Намалюйте чотири колонки і назвіть їх зліва направо наступним чином: Проект, Призначення, Подробиці і Працівники. Після цього запропонуйте учасникам заповнити кожен блокнот:

Проект — складіть перелік запланованих змін.

Призначення — спитайте, які переваги принесуть з собою ці зміни.

Подробиці — складіть перелік усіх деталей, які необхідно буде змінити. Наприклад, однією з таких деталей може бути необхідність навчання порядку виконання нового процесу.

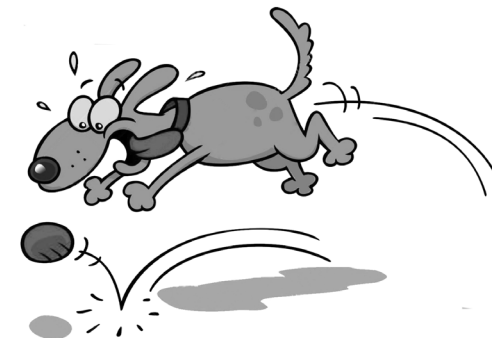
Працівники — запропонуйте групі учасників визначити тих працівників, яким потрібно буде змінити спосіб виконання їхньої роботи або брати активну участь у процесі змін.

Ця вправа допоможе учасникам об'єднати всі чотири аспекти і шир-

ше подивитись на мету тих змін, які вони незабаром переживатимуть. Учасники мають самостійно дійти висновку, що якщо вони не змінять спосіб виконання дорученої їм роботи, вони не зможуть досягти поставлених цілей.

▪ **Пружний м'ячик:** У просторому приміщенні роздайте кожній парі працівників пружні м'ячики, щоб вони покидали їх туди-сюди протягом кількох хвилин. Потім спитайте у них, чи виник у них хоч раз сумнів в тому, що м'ячик після удару не підскочить вгору знову. Зверніть увагу на те, що так само як і пружний м'ячик, вони можуть швидко відновитись після процесу змін. Наприкінці вправи залиште їм м'ячики як нагадування про це.

Ця вправа має досить просту мету. Після демонстрації пружності м'яча та його здатності до відновлення, яка так само властива і людям, справжня суть вправи полягає в тому, що отриманий в якості сувеніру м'ячик завжди нагадуватиме про це.



Всі ці вправи з управління процесом змін покликані допомогти вашим працівникам розібратись з властивою усім людям схильністю опиратись змінам, зрозуміти причини нашого страху перед змінами, а також заохотити їх до більш конструктивного ставлення до змін. Ці вправи не лише дадуть людям можливість глибоко проаналізувати їхнє власне ставлення до змін — вони точно сприятимуть покращенню робочої атмосфери і зміцненню зв'язків між працівниками.

Керівництву організації на всіх її рівнях доведеться виконувати роль агентів з продажів, які просувають серед працівників бачення змін і переваг, які ці зміни несуть з собою навіть для рядових працівників. Зазвичай вдається забезпечити зацікавленість працівників, мотивуючи їх або показуючи їм різні перспективи, про які вони не знають. Іншими словами, демонструючи працівникам те, що реорганізовані робочі процеси зроблять умови їхньої трудової діяльності кращими за рахунок скорочення марних витрат ресурсів, усунення зайвих переміщень між різними підрозділами і скорочення часу, необхідного для виконання процесів. Це, у свою чергу, забезпечить задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, яким надають послуги всі працівники організації. Це також вивільнить час, який керівництво організації зможе присвятити питанням стратегічного розвитку організації, діючи на випередження, а не просто реагую-

чи на зміни, які несе з собою найближче майбутнє.

Як і для будь-якого проекту, для проведення реорганізації робочих процесів потрібна команда, яка має складатись з висококваліфікованих мотивованих людей, які надихатимуть і заохочуватимуть інших працівників. Ця команда має включати представника вищої керівної ланки — особи, уповноваженої ухвалювати рішення, тому що в іншому випадку команді необхідно буде звертатись до вищого керівництва і чекати його реакції щоразу, коли буде потрібно затвердити якесь рішення. До складу команди також слід включити спеціаліста з робочих процесів — людину, яка знайома з усіма нюансами процесу, тобто таку людину, яка мала з цими процесами справу і може поділитись своїми всебічними знаннями. Зазвичай у ДСАУ такою людиною є головний спеціаліст. І насамкінець — але не менш важливо — до складу команди мають увійти відповідні технічні спеціалісти, тобто працівники, які можуть привнести у команду свої фахові знання у різних галузях, дотичних до процесу. Не хвилюйтесь, якщо до складу команди входять люди з розбіжними думками, це зазвичай добре. Хоча розбіжності у думках можуть уповільнити процес прийняття рішень, у підсумку воно того вартує, тому що у процесі обговорення усіх різнопланових думок народиться найкращий варіант плану реорганізації. Надання зворотного зв'язку і залучення людей до процесу забезпечить

формування у них почуття приналежності до змін, завдяки якому вони підтримуватимуть і навіть просуватимуть ці зміни.

Припускаючи, що всі працівники розуміють причини і мету впровадження змін, ви наражаєте на ризик весь ваш план проведення реорганізації. Тому необхід-

но подумати про те, що необхідно зробити, щоб надихнути, інформувати, надати ширші можливості і залучити працівників до процесу змін таким чином, щоб вони стали потужними прихильниками і промоторами змін, які успішно продовжуватимуть їх у майбутньому.

КОМУНІКАЦІЇ

Під час запровадження змін у організації комунікацій ніколи не буває забагато. Втім комунікації — це одне з найважче вирішуваних питань у організаціях, яке викликає чи не найбільше нарікань з боку працівників.

Необхідно пам'ятати, що люди не так бояться змін, як мають страх і побоювання щодо нового способу виконання сво-

єї роботи. Не забувайте, що працівники мають певну прив'язаність до звичного для них способу виконання роботи. Це значить, що запроваджуючи змінені процеси, ви змушуєте працівників покинути їхню зону комфорту. Навіть один біблійний сюжет розповідає про те, що всі зміни сприймаються як втрата, навіть якщо це зміни на краще.

“

Коли Мойсей водив єврейський народ пустелею, люди почали нарікати, що їм нічого їсти. Тоді Бог вчинив манну небесну — божественну їжу, яка випадала щоранку. Але через деякий час люди знову звернулись до Мойсея з наріканнями і скаргами, що манна їм набридла. «Ми пам'ятаємо рибу, що задарма їли в Єгипті, і дині, і цибулю, і часник», — говорили вони. Що саме вони згадували? Старі добрі часи. Про що вони забули? Що вони були у рабстві, тобто про баті.

”

Суть цього сюжету в тому, що всі зміни означають втрату. Старе життя завжди має певні привабливі риси. Хоч яким би поганим воно не було, у ньому були окремі позитивні моменти. До того ж,

коли люди змінюються, вони завжди залишають часточку себе у минулому. Управління процесом змін — це про те, як допомогти людям впоратись з цією втратою.

Про що необхідно знати працівникам? По-перше, вони мають знати про базові речі — що і навіщо. **Що** змінюється і **навіщо** воно змінюється. **Важливо розповісти про все, що відбувається, простою доступною мовою, чесно і з повагою до працівників.**

По-друге, їм необхідно знати, яка їм з цього користь. Незалежно від рівня організаційної структури, всіх працівників турбують їхні інтереси. Тому намагання пояснити працівникам необхідність змін, апелюючи до їхньої відповідальної громадської позиції, буде лише марнуванням зусиль. Натомість краще пояснити, яких переваг працівники можуть очікувати в результаті запровадження змін.



Визнайте, що все зміниться, і що зміни можуть сподобатись не всім. Але у змін є і позитивна сторона, про яку також обов'язково слід сказати. Якщо позитивної сторони немає, теж так і скажіть. Поясніть, що відбувається, і розкажіть, що ви робитимете для того, щоб зміни пройшли максимально безболісно. Потім подякуйте працівникам за витримку,

очікувану співпрацю і підтримку визначеного курсу.

Розповідаючи про зміни, необхідно надати чітку картину того, що конкретно відбудеться і коли. За можливості наведіть покроковий перелік запланованих заходів. Якщо працівники добре сприймають графічні засоби, використовуйте їх. Обов'язково визначте межі очікувань, поясніть всі етапи процесу, щоб люди могли чітко бачити шлях, що лежить попереду.



Маючи ясність щодо того, що має бути зроблене і коли, працівники бачитимуть своє місце у процесі змін. **Комунікуйте послідовно, регулярно і різними способами, включаючи усне і письмове спілкування, відеосюжети, навчання, фокус-групи, інформаційні дошки, внутрішню інформаційну мережу тощо.** У прикінцевій частині кожного інформаційного повідомлення, що стосується процесу змін, використовуйте марковані списки, жирний шрифт, посилання на нові документи, форми, розпорядження, а також інші засоби для привернення уваги до необхідних дій. Організація зобов'я-

зана використовувати засоби комунікації не лише для забезпечення подальшої реалізації заходів з реорганізації, а й для пом'якшення стресу, якого можуть зазнати працівники у зв'язку з проведенням цих заходів. Інформаційні повідомлення, адресовані працівникам, повинні вселяти надію, розраджувати, надихати і виявляти вдячність. Відчуваючи себе дотичними, працівники з більшою імовірністю стануть повноцінними учасниками процесу змін чи трансформацій в організації.

У якій формі і хто має здійснювати комунікацію? Зазвичай інформація, що стосується змін в організації, надходить від вищого керівництва. Водночас не менш

важливо використовувати ланцюгову систему передачі інформації спочатку від голови або заступника голови організації до керівників структурних підрозділів, які потім мають в деталях обговорювати заплановані зміни зі своїми підлеглими. Кожна особа, яка розповідає про заплановані зміни, говоритиме про них з власної точки зору, збагачуючи зміст інформаційних повідомлень і розширюючи арсенал засобів їх донесення.

Дотримуйтесь правила «сім на сім». Одну й ту саму інформацію необхідно повідомити сім разів сімома різними способами, і лише після цього всі у неї повірять.



Це фото невідомого автора захищене ліцензією CC BY-NC-ND

Проводьте інтерактивні семінари і дискусії, під час яких всі працівники матимуть змогу детальніше познайомитись із запланованими змінами у процесі отримання нових знань. Використовуйте навчання як спосіб інтерактивного спілкування. Важливо підтримувати двосторон-

ню комунікацію, коли працівники можуть ставити запитання, висловлювати свої побоювання і отримувати відповіді. Наявність спеціальної електронної поштової адреси для поширення інформації — це добре, але проведення загального зібрання — це ще краще. Воно має більш

персоналізований характер і — за умови грамотної організації — створює відчуття згуртованості, типу «ми всі робимо це разом». Дайте людям можливість висловити власну думку, інколи навіть не стримуючи емоцій, про процес змін. Люди мають відчувати свою приналежність до процесу змін. Приналежність породжує прихильність, а це є найзначнішим здобутком для впровадження змін.

Насамкінець, приділіть особливу увагу тим групам, які можуть зазнати більш значного впливу у процесі змін. Якщо зміни запроваджуються у одному окремому підрозділі, обговорюйте їх широко, але при цьому показуйте працівникам, яких безпосередньо торкаються ці зміни, що

вам важливо почути саме їхню думку. Завдяки такому цільовому підходу можна буде зберегти звичний режим роботи всієї організації, зосередивши особливу увагу і підтримку на тій групі працівників, яка дійсно цього потребує.

Під час реорганізації робочих процесів впливу можуть зазнати практично всі працівники організації, і інколи це може сприйматись деякими людьми як зміни на гірше. Чесне і регулярне спілкування — це найкращий спосіб донести до всіх працівників інформацію про характер запланованих змін, їхню мету і те, яким чином ці зміни торкнуться їх особисто. Комунікації ніколи не буває забагато.

ДОДАТОК А

Форма з удосконалення процесу

РОЗДІЛ 1

1. Відділ Державної судової адміністрації України (ДСАУ):

(наприклад, юридичний департамент) _____

2. Що за процес буде описано? (наприклад, підготовка відповідей на звернення/запити громадян) _____

3. Почніть з кінцевої мети – який результат очікується від перегляду цього процесу?

(наприклад, зменшити час від початку до кінця) _____

Так Ні

4. Чи автоматизована інформаційна система підтримує цей процес?

5. Чи існують спеціальні вимоги до приміщення (напр., повинно знаходитись в громадській зоні)?

6. Чи цей процес наразі задокументований?

7. Ім'я, посада, департамент та місцезнаходження _____

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

РОЗДІЛ 2

Поточні завдання (етапи) у процесі — «як є» (як це робиться зараз)

| <i>Що</i> – опис етапу | <i>Чому</i> це необхідно зробити? | <i>Ким</i> виконується (посадова особа)? | Вимоги до часових рамок виконання етапу | <i>Як</i> – умови, вимоги, що мають передувати виконанню цього етапу |
|------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |

Якщо процес містить більше завдань/етапів, використовуйте окремий аркуш і продовжуйте послідовну нумерацію (напр. 12, 13)

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

РОЗДІЛ 3

Інноваційний тест

| | Так | Ні |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Якщо б ми раніше не робили це таким чином, почали б ми робити так завтра? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Чи можна об'єднати, усунути або обійти цей процес? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи має цей крок «додану вартість», цінність для споживача (тобто тих, хто отримує послугу в результаті процесу)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи є цей етап точкою контролю (чи перевіряємо ми чужу роботу)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи потрібно нам це робити? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Чи включає дана діяльність передоручення (робота передається комусь іншому)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Чи потрібно нам передавати роботу комусь іншому? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Чи вимагає законодавство робити це саме таким чином? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Чи робиться це таким чином лише тому, що завжди так робилося? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Чи можемо ми змінити будь-які етапи у цьому процесі? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Чи можуть зміни у послідовності виконання покращити даний процес? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Чи можна об'єднати етапи? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Чи можна виконувати етапи паралельно, а не послідовно | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Чи є послідовність етапів процесу причиною виникнення вузьких місць? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Чи є процес кандидатом на проведення удосконалення чи інновацію? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Якщо відповідь «Ні», зупиніться тут.

Якщо відповідь «Так», то які результати очікуються?
Відмітьте все, що підходить.

- Усунення неефективно витраченого часу
- Усунення непотрібних етапів
- Покращення обслуговування клієнтів
- Стандартизація/оптимізація діяльності
- Скорочення часу, витраченого від початку до кінця процесу
- Виключити час, який витрачається без створення доданої вартості (без користі)
- Усунути непотрібні етапи, які не забезпечують створення доданої вартості
- Покращити якість обслуговування споживачів
- Стандартизувати/оптимізувати діяльність роботи
- Скоротити тривалість виконання проходження процесу від початку до кінця

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

РОЗДІЛ 4

Завдання (етапи) в процесі «як має бути» (те, як ми хочемо робити це в майбутньому)

| Що – опис етапу | Виконавець | Терміни | Примітки (див. пояснення в інструкціях) |
|-----------------|------------|---------|---|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| 9. | | | |
| 10. | | | |
| 11. | | | |

Якщо процес містить більше завдань/етапів, використовуйте окремий аркуш і продовжуйте послідовну нумерацію (напр. 12, 13)

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

РОЗДІЛ 5

Первинна оцінка впровадження

| Чи існують перешкоди на шляху до зміни процесу? | Так | Ні |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Чи існують перешкоди, пов'язані з приміщеннями? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Чи існують перешкоди, пов'язані з автоматизованими інформаційними системами? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи існують перешкоди, пов'язані з навчанням? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи існують перешкоди, пов'язані з отриманням погодження / затвердженням головою / заступником голови? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи існують перешкоди, пов'язані з затвердженням Вищою радою правосуддя? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Чи існують інші перешкоди, не перераховані вище? _____ | | |

На основі оцінки перешкод для змін очікується, що впровадження змін буде:

- Легким (для змін немає перешкод, або перешкоди дуже незначні)
- Помірно складним (перешкоди на шляху до змін існують, але цілком підконтрольні керівникам відділів ДСАУ і не вимагають модифікації автоматизованих систем управління інформацією, перебудови приміщень або подальшого розгляду експертами)
- Складним (зміни вимагають внесення поправок до законодавства, значної модифікації автоматизованих інформаційних систем та/або приміщень, затвердження Вищою радою правосуддя або подальшого розгляду експертами)

Виходячи з переваг впровадження цих змін, їх імплементація є:

- Терміновою (продовження процесу «Як є» є порушенням законодавства або дуже неефективним)
- Важливою (містить суттєві переваги для ДСАУ)
- На розсуд (переваги ДСАУ не є суттєвими, але поліпшать робоче середовище)

Імплементація має відбутись:

- Якнайшвидше
- На розсуд ДСАУ
- Інше, будь ласка, вкажіть _____

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

ДОДАТОК А

Оновлений процес та майбутній стан

Процес: _____

| Що? | Для чого? | Виконавець | Терміни |
|-----|-----------|------------|---------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| 9. | | | |
| 10. | | | |
| 11. | | | |

Якщо процес містить більше завдань/етапів, використовуйте окремий аркуш і продовжуйте послідовну нумерацію (напр. 12, 13)

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

ДОДАТОК А

Форма з удосконалення процесу

РОЗДІЛ 1

1. Відділ Державної судової адміністрації України (ДСАУ):
Відділ адміністрування рухомим майном Управління з питань об'єктів державної власності
2. Що за процес буде описано?
Процес здійснення закупівлі паперу
3. Почніть з кінцевої мети – який результат очікується від перегляду цього процесу?
зменшення часу, що витрачається на здійснення закупівлі паперу
4. Чи автоматизована інформаційна система підтримує цей процес? *частково*
5. Чи існують спеціальні вимоги до приміщення (напр., повинно знаходитись в громадській зоні)? *частково*
6. Чи цей процес наразі задокументований? *частково*
7. Ім'я, посада, департамент та місцезнаходження
Головний спеціаліст Відділу адміністрування рухомим майном Управління з питань об'єктів державної власності; начальник відділу адміністрування рухомим майном Управління з питань об'єктів державної власності

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

РОЗДІЛ 2

Поточні завдання (етапи) у процесі — «як є» (як це робиться зараз)

| Що – опис етапу | Чому це необхідно зробити? | Ким виконується (посадова особа)? | Вимоги до часових рамок виконання етапу | Як – умови, вимоги, що мають передувати виконанню цього етапу |
|---|---|---|---|--|
| 1. Встановлення потреби закупівлі офісного паперу, проаналізованої в тому числі з урахуванням візуального огляду середньомісячного споживання паперу ДСА України | Для прийняття рішення про початок процесу закупівлі офісного паперу (або про відмову) | Головний спеціаліст відділу адміністрування рухомим майном, Начальник відділу адміністрування рухомим майном Управління з питань об'єктів державної власності | 30 хвилин (1 година, якщо є звірка з відділом бухгалтерії) | Ця інформація є в електронному вигляді за умови, що вона є в актуальному стані (здіяний в цьому процесі відділ бухгалтерського обліку шляхом звірки актуальної інформації) |
| 2. Головний спеціаліст іде до начальника відділу (розміщується на одному поверсі) або заступника начальника відділу (через два поверхи) та доповідає про цю потребу | Щоб повідомити керівництву відділу | Головний спеціаліст відділу адміністрування рухомим майном | 30 хвилин | Для друку інформації ще використовує 10 хвилин |
| 3. Обговорення зазначеної потреби | Для кращої обізнаності про потреби та можливі вжиття відповідних заходів | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 15 хвилин протягом робочого дня | Безпосередньо на обговорення; якщо є перешкоди (зайнятість, не має на місці), періодично приходить та з'ясовує можливість обговорення |
| 4. Перевірка зазначеної інформації; висновок про обґрунтованість потреби (відмови у закупівлі стандартного паперу не було) | Для прийняття рішення про необхідність закупівлі | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 15 хвилин | Інформація про потребу в паперовому вигляді |
| 5. Відкриває кошторис, розрахунки до кошторису для аналізу | Для з'ясування фінансової можливості | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 30–90 хвилин | Інформація аналізується в електронному вигляді, додатково витрачається час на з'ясування актуальної інформації з працівниками відділу |
| 6. Надає доручення заступнику начальника відділу щодо з'ясування ринкової ціни пачки паперу | Для з'ясування фінансової можливості | Начальник відділу | 5 хвилин | В телефонному режимі або за допомогою електронної пошти |
| 7. Вивчає ринок паперу через інтернет | Для з'ясування фінансової можливості | Заступник начальника відділу | 3–5 годин | В телефонному режимі або за допомогою електронної пошти додатково з'ясовує актуальність представлених цін |
| 8. Доповідає Начальнику відділу про актуальну ціну пачки паперу | Для з'ясування фінансової можливості | Заступник начальника відділу | 5–30 хвилин | В телефонному режимі або за допомогою електронної пошти або під час особистого спілкування |

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9. Визначає фінансову можливість здійснення закупівлі паперу | Для з'ясування фінансової можливості | Начальник відділу | 15–30 хвилин | В електронному вигляді аналізує інформацію |
| 10. Надає усне доручення секретарю тендерного комітету щодо визначення коду предмета закупівлі згідно Єдиного державного закупівельного словника | Для з'ясування можливості проведення закупівлі | Начальник відділу | 15–30 хвилин | В телефонному режимі або під час особистого спілкування |
| 11. Аналізує додаток до річного плану закупівель, предмет нової закупівлі, вивчає можливості коди закупівель для надання пропозиції виду публічної закупівлі | Для з'ясування можливості проведення закупівлі | Секретар тендерного комітету | 30 хвилин | В електронному вигляді аналізує інформацію |
| 12. Доповідає начальнику відділу щодо пропозиції виду закупівлі паперу | Для з'ясування можливості проведення закупівлі | Секретар тендерного комітету | 15–30 хвилин | В телефонному режимі або під час особистого спілкування |
| 13. Надає усне доручення заступнику начальника відділу щодо підготовки службової записки голові тендерного комітету щодо необхідності проведення закупівлі | Для проведення закупівлі | Начальник відділу | 15–30 хвилин | В телефонному режимі або під час особистого спілкування |
| 14. Підготовка проекту службової записки в письмовому вигляді щодо необхідності проведення закупівлі; подання службової записки за встановленим зразком голові тендерного комітету | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або секретар тендерного комітету | 30–60 хвилин | Особисте спілкування |
| 15. Проект службової записки подається для візи (погодження) начальнику відділу | Для контролю та відповідно до встановленого підпорядкування | Заступник начальника відділу або секретар тендерного комітету | 15–30 хвилин | В роздрукованому вигляді під час особистого спілкування |
| 16. Завізований проект службової записки передається начальнику управління для підпису | Для контролю та відповідно до встановленого підпорядкування | Заступник начальника відділу або секретар тендерного комітету | 60–90 хвилин (з урахуванням зайнятості) | В роздрукованому вигляді під час особистого спілкування |
| 17. Службова записка реєструється в книзі реєстрації службових записок і передається голові тендерного комітету для прийняття рішення щодо винесення на розгляд тендерного комітету | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або секретар тендерного комітету | 15–60 хвилин | В роздрукованому вигляді |
| 18. Службова записка розглядається головою тендерного комітету, візується та передається секретарю тендерного комітету | Для проведення закупівлі | Голова тендерного комітету | 3–5 годин (з урахуванням зайнятості) | В роздрукованому вигляді |

| | | | | |
|---|---|---|-------------------------|--|
| 19. Підготовка проекту протоколу засідання тендерного комітету, визначення дати засідання тендерного комітету | Для прийняття рішення щодо проведення закупівлі | Секретар тендерного комітету | 1–5 годин | В електронному вигляді |
| 20. Проведення засідання тендерного комітету та прийняття рішення | Для прийняття рішення щодо проведення закупівлі | Тендерний комітет у складі 11 осіб | 30–60 хвилин | Особисте спілкування |
| 21. Підписання протоколу засідання тендерного комітету | Для проведення закупівлі | Тендерний комітет у складі 11 осіб | 2–3 робочих дні | В друкованому вигляді |
| 22. Оприлюднення рішення тендерного комітету щодо закупівлі шляхом внесення змін до додатку до річного плану закупівель | Для проведення закупівлі | Секретар тендерного комітету | 30–90 хвилин | В електронному вигляді |
| 23. Підготовка проекту договору про закупівлю за встановленим зразком | Для проведення закупівлі | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 1–2 робочих дні | В електронному вигляді |
| 24. Погодження проекту договору про закупівлю в електронному та друкованому вигляді (переважно) (юридичний, бухгалтерія, аудит) | Для проведення закупівлі | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 3–7 робочих дні | В електронному та друкованому вигляді |
| 25. Завізований проект договору передається на підпис Заступнику голови ДСА України | Для проведення закупівлі | Начальник відділу або заступник начальника відділу, працівник відділу | Протягом 1 робочого дня | В друкованому вигляді |
| 26. Підписаний договір передається контрагенту для підпису | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або працівник відділу | Протягом 1 робочого дня | В друкованому вигляді |
| 27. Підписаний обома сторонами договір передається працівнику юридичного управління для реєстрації | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або працівник відділу | Протягом 1 робочого дня | В друкованому вигляді |
| 28. Сканування договору для оприлюднення в Прозоро та Органу Казначейства | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або працівник відділу | 15 хвилин | На робочому місці |
| 29. Зареєстрований договір передається бухгалтерії для реєстрації в органах казначейства | Для проведення закупівлі | Заступник начальника відділу або працівник відділу | 30 хвилин | Заноситься до кабінету іншого приміщення в друкованому вигляді |
| 30. Сканкопія договору оприлюднюється на сайті Прозоро | Для проведення закупівлі | Працівник відділу | 30 хвилин | В електронному вигляді |

| | | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 31. <i>Робота, пов'язана з виконанням договору (визначення дати поставки товару, поставка товару)</i> | <i>Отримання товару</i> | <i>Заступник начальника відділу</i> | <i>5 робочих днів</i> | <i>В телефонному режимі</i> |
| 32. <i>Передача документів щодо поставки товару до бухгалтерії для оплати</i> | <i>Виконання умов договору</i> | <i>Заступник начальника відділу</i> | <i>30–60 хвилин</i> | <i>В друкованому вигляді</i> |
| 33. <i>Оприлюднення звіту в системі Прозоро щодо виконання договору після надання бухгалтерією інформації про оплату</i> | <i>Виконання умов договору</i> | <i>Працівник відділу</i> | <i>30–60 хвилин</i> | <i>В електронному вигляді</i> |

РОЗДІЛ 3

Інноваційний тест

| | Так | Ні |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Якщо б ми раніше не робили це таким чином, почали б ми робити так завтра? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Чи можна об'єднати, усунути або обійти цей процес? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи має цей крок «додану вартість», цінність для споживача (тобто тих, хто отримує послугу в результаті процесу)? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи є цей етап точкою контролю (чи перевіряємо ми чужу роботу)? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи потрібно нам це робити? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Чи включає дана діяльність передоручення (робота передається комусь іншому)? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Чи потрібно нам передавати роботу комусь іншому? | <i>частково</i> | |
| 8. Чи вимагає законодавство робити це саме таким чином? | <i>частково</i> | |
| 9. Чи робиться це таким чином лише тому, що завжди так робилося? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Чи можемо ми змінити будь-які етапи у цьому процесі? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Чи можуть зміни у послідовності виконання покращити даний процес? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Чи можна об'єднати етапи? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Чи можна виконувати етапи паралельно, а не послідовно | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Чи є послідовність етапів процесу причиною виникнення вузьких місць? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Чи є процес кандидатом на проведення удосконалення чи інновацію? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Якщо відповідь «Ні», зупиніться тут.

Якщо відповідь «Так», то які результати очікуються?
Відмітьте все, що підходить.

- Виключити час, який витрачається без створення доданої вартості (без користі)
- Усунути непотрібні етапи, які не забезпечують створення доданої вартості
- Покращити якість обслуговування споживачів
- Стандартизувати/оптимізувати діяльність роботи
- Скоротити тривалість виконання проходження процесу від початку до кінця

РОЗДІЛ 4

Завдання (етапи) в процесі «як має бути» (те, як ми хочемо робити це в майбутньому)

| Що – опис етапу | Виконавець | Терміни | Примітки (див. пояснення в інструкціях) |
|--|--|--------------|--|
| 1. Встановлення потреби здійснення закупівлі офісного паперу | Головний спеціаліст відділу | 30 хвилин | 1–3 етапи Об'єднання етапів Зменшення кількості передач Зменшення кількості точок контролю |
| 2. Перевірка кошторису та розрахунків до кошторису; прийняття рішення про обґрунтованість потреби; надання усного доручення щодо з'ясування ринкової ціни пачки паперу | Начальник відділу (заступник начальника відділу) | 15 хвилин | 4–6 етапи Об'єднання етапів Зменшення кількості точок контролю |
| 3. Вивчення ринку паперу через інтернет, інформування в електронному вигляді Начальника відділу про актуальну ціну пачки паперу | Головний спеціаліст відділу | 3 години | 7–8 етапи Об'єднання етапів Зменшення кількості передач Зменшення кількості точок контролю |
| 4. Прийняття рішення щодо фінансової можливості закупівлі паперу (з врахуванням інформації про актуальну ціну); надання відповідного доручення секретарю тендерного комітету ДСА України | Начальник відділу | 15 хвилин | 9–10 етапи Об'єднання етапів |
| 5. Аналіз додатку до річного плану закупівель, предмету нової закупівлі; вивчення можливих кодів закупівель – для надання в електронному вигляді пропозиції щодо виду публічної закупівлі офісного паперу; підготовка проекту службової записки, її погодження та реєстрація в установленому порядку | Секретар тендерного комітету Начальник відділу | 60–90 хвилин | 11–15 етапи Об'єднання етапів |
| 6. Завізований проект службової записки передається начальнику управління для підпису | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 15 хвилин | 16 етап Як пропозиція – зменшення кількості точок контролю |
| 7. Службова записка реєструється в книзі реєстрації службових записок і передається голові тендерного комітету для прийняття рішення щодо винесення на розгляд тендерного комітету | Заступник начальника відділу | 15 хвилин | 17 етап Як пропозиція – розробка програмного забезпечення, в якій буде формуватись і реєструватись така службова записка автоматично Підвищення продуктивності Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)

| | | | |
|---|--|----------------|---|
| 8. Службова записка розглядається головою тендерного комітету, візується та передається секретарю тендерного комітету | Голова тендерного комітету | 60 хвилин | 18 етап З цього етапу може паралельно готуватись проєкт договору Можливість паралельного виконання етапів Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |
| 9. Підготовка проекту протоколу засідання тендерного комітету, визначення дати засідання тендерного комітету | Секретар тендерного комітету | 30 хвилин | 19 етап Дата визначається мобільно , як пропозиція – проведення засідань шляхом проведення відеоконференц-зв'язку Підвищення продуктивності Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |
| 10. Проведення засідання тендерного комітету та прийняття рішення | Тендерний комітет | 60 хвилин | 20 етап Надання коментарів/пропозицій щодо порушеного питання в електронному вигляді Зменшення кількості точок контролю Підвищення продуктивності Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |
| 11. Підписання протоколу засідання тендерного комітету | Тендерний комітет | 1 робочий день | 21 етап Як пропозиція – підписання протоколу в електронному вигляді шляхом електронного цифрового підпису Зменшення кількості точок контролю Підвищення продуктивності Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |
| 12. Оприлюднення рішення тендерного комітету щодо закупівлі шляхом внесення змін до додатку до річного плану закупівель | Секретар тендерного комітету | | 22 етап |
| 13. Підготовка проекту договору про закупівлю за встановленим зразком | Начальник відділу або заступник начальника відділу | 30 хвилин | 23 етап Цю роботу можна виконувати, починаючи з 8 етапу Зміна послідовності виконання етапів Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |

| | | | |
|--|--|-------------------------|---|
| 14. Погодження проекту договору про закупівлю в електронному вигляді та підпис договору заступником голови, яка є головою тендерного комітету | Начальник відділу або заступник начальника відділу | Протягом 1 робочого дня | 24–25 етап Може відбуватись на засіданні тендерного комітету або підчас підписання протоколу про прийняття рішення тендерним комітетом Об'єднання етапів Зменшення кількості точок контролю Зменшення тривалості процесу від початку до кінця Підвищення продуктивності |
| 15. Підписаний договір передається контрагенту для підпису | Начальник відділу або заступник начальника відділу | Протягом 1 робочого дня | 26 етап Зменшення кількості точок контролю Зменшення тривалості процесу від початку до кінця |
| 16. Підписаний обома сторонами договір передається працівнику юридичного управління для внутрішньої реєстрації | Заступник начальника відділу | 15 хвилин | 27–28 етапи Об'єднання етапів |
| 17. Зареєстрований договір передається до управління бухгалтерського обліку та звітності для реєстрації в органах казначейства | Заступник начальника відділу | 15 хвилин | 29 етап |
| 18. Сканкопія договору оприлюднюється на веб-порталі Уповноваженого органу (Прозоро) | Працівник відділу | 15 хвилин | 30 етап Зменшення кількості точок контролю Зменшення кількості передач |
| 19. Виконання договору (визначення дати поставки товару, прийом товару, передача документів щодо поставки товару до Управління бухгалтерського обліку та звітності для оплати) | Заступник начальника відділу | 3 робочі дні | 31–32 етапи Об'єднання етапів |
| 20. Оприлюднення звіту щодо виконання договору на веб-порталі Уповноваженого органу (Прозоро) | Заступник начальника відділу | 30 хвилин | 33 етап |

РОЗДІЛ 5

Первинна оцінка впровадження

| Чи існують перешкоди на шляху до зміни процесу? | Так | Ні |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Чи існують перешкоди, пов'язані з приміщеннями? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Чи існують перешкоди, пов'язані з автоматизованими інформаційними системами? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи існують перешкоди, пов'язані з навчанням? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Чи існують перешкоди, пов'язані з отриманням погодження / затвердженням головою / заступником голови? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Чи існують перешкоди, пов'язані з затвердженням Вищою радою правосуддя? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Чи існують інші перешкоди, не перераховані вище? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

На основі оцінки перешкод для змін очікується, що впровадження змін буде:

- Легким (для змін немає перешкод, або перешкоди дуже незначні)
- Помірно складним (перешкоди на шляху до змін існують, але цілком підконтрольні керівникам відділів ДСАУ і не вимагають модифікації автоматизованих систем управління інформацією, перебудови приміщень або подальшого розгляду експертами)
- Складним (зміни вимагають внесення поправок до законодавства, значної модифікації автоматизованих інформаційних систем та/або приміщень, затвердження Вищою радою правосуддя або подальшого розгляду експертами)

Виходячи з переваг впровадження цих змін, їх імплементація є:

- Терміновою (продовження процесу «Як є» є порушенням законодавства або дуже неефективним)
- Важливою (містить суттєві переваги для ДСАУ)
- На розсуд (переваги ДСАУ не є суттєвими, але поліпшать робоче середовище)

Імплементація має відбутись:

- Якнайшвидше
- На розсуд ДСАУ
- Інше, будь ласка, вкажіть

Змінено з дозволу Дена Страуб (Dan Straub), Анабасіс Страуб (Anabasis.Straub)



**Global Affairs
Canada**

**Affaires mondiales
Canada**

Створено в рамках українсько-канадського Проєкту підтримки судової реформи, який фінансується Міністерством міжнародних справ Канади