Інститут з якості НУО

Icong (ІЯНУО)

Керівництво із впровадження Стандартів якості НУО

con calidad

Керівництво із впровадження Стандартів якості НУО

Видавництво:

icong
Instituto para la calidad de las ONG

Автори:
Карла Лопес Адровер
Мануель Мартінес Баррера

Дизайн та друк:
ADI Servicios Editoriales
www.auladoc.com

ISBN: 978-84-939965-0-5

ЗМІСТ

Презентація 7

1. Вступ 11

2. Впровадження системи контролю якості, що ґрунтується на Стандартах якості НУО 15

2.1. Базові засади 17

2.1.1. Найкращий момент для впровадження 17

2.1.2. Хто має брати участь, канали та функції 18

2.1.3. Базові мінімальні вимоги та зобов'язання перед впровадженням системи контролю 19

2.1.4. Схема процесу впровадження 20

2.2. Планування 22

2.2.1. Схема плану та його впровадження 22

2.2.2. Комунікація на початковому етапі 22

2.2.3. Створення робочої групи 23

2.2.4. Підготовка 23

2.3. Структура системи 24

2.3.1. Виявлення зацікавлених сторін 24

2.3.2. Визначення потреб та очікувань 24

2.3.3. Визначення стратегічного плану 25

2.3.4. Аналіз процесів 25

2.3.5. Персонал 27

2.3.6. Аналіз сприйняття 27

2.3.7. Документація системи 30

2.3.8. Інструменти виміру ефективності 32

2.3.9. Інші інструменти і системи підвищення якості 34

2.3.10. Відповідність системи іншим вимогам 34

2.4. Впровадження та перевірка 35

2.4.1. Введення в дію 35

2.4.2. Перегляд та підтвердження 36
2.4.3. Проведення внутрішнього аудиту 36
2.4.4. Перевірка Керівництвом 37
2.4.5. Наступні етапи покращення 37
2.5. Особливі випадки і характер взаємодоповнюваності із іншими стандартами та моделями 38
2.5.1. Організація має впровадженою систему контролю, що ґрунтується на Стандарті ISO 9001:2008 38
2.5.2. Організація має впровадженою систему контролю, що ґрунтується на моделі EFQM 2010 43
3. Тлумачення вимог до Стандартів якості НУО 49
3.1. Вимоги системи 55
3.1.1. Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін 56
3.1.2. Законодавчі вимоги 63
3.2. Відповідальність Керівництва 67
3.2.1. Зобов'язання та лідерство 68
3.2.2. Політика та цілі 72
3.2.3. Ресурси, спрямовані на якість 77
3.2.4. Перегляд і моніторинг системи якості 82
3.2.5. Прийняття зобов'язань та ухвалення проектів та послуг 85
3.2.6. Представник Керівництва 88
3.3. Планування 91
3.3.1. Встановлення цілей з якості 92
3.3.2. Планування ключових процесів Організації 96
3.3.3. Планування змін 101
3.4. Організація та Розвиток 105
3.4.1. Визначення функцій та обов'язків 106
3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та бенефіціарів 110
3.4.3. Права та обов'язки бенефіціарів 113
3.4.4. Стосунки та партнерство з зацікавленими сторонами 116
3.4.5. Керування за процесами 121
3.4.6. Реалізація проектів, надання послуг та товарів 127
3.4.7. Управління людьми (кадри) 133

3.4.8. Закупівлі 138
3.4.9. Адміністративний та економічний контроль..... 144
3.5. Оцінка і документація 149
3.5.1. Ефективність процесів 150
3.5.2. Внутрішній аудит 154
3.5.3. Документування системи..... 158
3.6. Постійне покращення 163
3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригуючі та запобіжні міри 164
3.6.2. Система скарг, пропозицій та претензій. 167
3.6.3. Покращення 170
3.7. Комунікація 175
3.7.1. Внутрішня комунікація 176
3.7.2. Зовнішня комунікація 179
4. Процес сертифікації 183
4.1. Сфера застосування Стандарту 185
4.2. Типова схема процесу сертифікації 186
4.2.1. Етапи сертифікації 186
4.3. Аудит 187
4.3.1. Якісний аудит як інструмент допомоги 189
4.3.2. Етапи проведення аудиту..... 190
4.3.3. Поведінка протягом проведення аудиту 191
4.3.4. Ставлення до аудиторів 192
4.4. Сертифікація 192
5. Додаток 193
5.1. Перелік мінімальної документації системи 195

Презентація

Це “Керівництво із впровадження Стандартів якості НУО” є першим виданням з Бібліотечки технічних документів Інституту.

Йдеться про тлумачення її авторами методології впровадження Стандартів якості НУО Версія 4, значення вимог, які визначаються системою, а також роз’яснення щодо ведення потрібної документації. Остання необхідна для підтвердження відповідності системи контролю якості зовнішньою акредитуючою організацією.

У цьому сенсі, зазначене у Керівництві слід розуміти як підхід та думку загального характеру, як вже наголошувалося раніше, що належить виключно авторам, над якою завжди пануватиме текст Стандартів та розуміння викладених вимог аудиторами Стандартів на момент підтвердження відповідності системі.

Незважаючи на вище зазначене, це “Керівництво із впровадження Стандартів якості НУО” є вирішальною віхою в існуванні Стандартів та їх консолідації як інструменту інновацій та покращення для організацій соціального спрямування.

Інститут покладає надію на те, що для організацій він буде пам’яткою, що водночас сприятиме ефективності роботи керівництва і покращенню якості послуг, що надаються бенефіціарам, інновації та результативності використання ресурсів.

Інститут якості НУО – ICONG (ІЯНУО)

Грудень 2011

Вступ

1

ЦЕ керівництво має на меті сприяти розумінню, забезпечити інструментарієм та засобами для впровадження Стандартів якості НУО. Цим ми хочеми підкреслити, що це не єдине розуміння або пропозиція. Хоча воно наочно пояснює, якими є мінімальні елементи системи контролю якості, потрібні для гарантування виконання вимог Стандартів з метою забезпечення їх належного впровадження.

Керівництво вміщує чотири розділи. У першому розділі, вступі, коротко представлені структура і зміст документу так, щоб читач міг ознайомитися з інформацією і отримати загальне бачення прочитаного.

У другому розділі мова йде про ключові елементи системи контролю якості, що подаються послідовно та логічно. До них додаються взаємозв'язки, обмін, пріоритети і т.д. для того, щоб організації могли впорядковано працювати за новою робочою моделлю у правильному напрямку. У цьому розділі також йдеться про розбіжності та корегування норм та моделей в допомогу тим структурам, які вже певний час працюють з іншими моделями та форматами і мають намір впровадити Стандарти якості НУО, пристосовуючи свою вже розпочату структуру роботи.

Третій розділ є сутністю цього керівництва, бо аналізує кожну з вимог до Стандартів, що вони означають, яким чином втілюються в роботі організацій і як їх можна впровадити. Щоб спростити ознайомлення та використання керівництва, кожна вимога структурована за наступними пунктами:

- Фрагмент тексту із відповідною вимогою, взятий із Стандартів якості НУО.
- Значення і логіка, які закріплені у цій вимозі.
- Мінімальні елементи, які організації мають врегулювати для виконання цієї вимоги та інші підходи, над якими можна працювати у подальшому.
- Документи та інші свідоцтва, які засвідчать виконання вимоги.
- Запитання, які може поставити організація для того, щоб з'ясувати чи виконуються нею вимоги до Стандартів.

У четвертому розділі розглядається процес сертифікації у інформаційному ключі для роз'яснення запитань, усунення сумнівів та побоювань. Також пропонуються деякі загальні моделі в допомогу організаціям підготуватися до проведення аудиту та сертифікації.

Зрештою, керівництво пропонує у своїх додатках перелік процедур, протоколів, інструментів та інших документів, які можуть засвідчити та наглядно продемонструвати наявність та належне функціонування системи контролю якості, яка ґрунтується Стандартах якості НУО.

У будь-якому разі, це керівництво покликане бути консультативним документом, візуально привабливим, доцільним, простим у використанні та допоміжним для будь-якої організації третього сектору соціальної спрямованості, яка вирішила впровадити систему контролю якості у відповідності до Стандартів якості НУО, і мала б точку відліку для того, щоб почати над цим працювати.

2

Впровадження системи контролю якості, що ґрунтується на Стандартах якості НУО

2

Ця глава не має на меті встановити єдину форму впровадження систем контролю якості, що ґрунтуються на Стандартах якості НУО, але запропонувати методологію, як одну із багатьох можливих, послідовної роботи над визначенням та впровадженням системи якості. Ця глава покликана у рекомендаційній формі передати у найпростіший спосіб досвід авторів з впровадження систем контролю якості.

Метою є запропонувати операційну і своєчасну структуру, яка відповідає вимогам Стандартів для того, щоб організовано, доцільно та з мінімальними часовими затратами для організації, активізувати та пристосувати існуючі системи контролю до Стандартів якості НУО.

Звичайно, якщо організація використовуючи свою власну відмінну методологію, досягає такі ж цілі, це означає, що її пропозиція є обґрунтованою, бо вона є її власною.

2.1. Базові засади

2.1.1. Найкращий момент для впровадження

Якщо ми спираємося на те, що система контролю якістю серед інших переваг сприяє досягненню цілей організації та адаптації до потреб бенефіціарів, зменшує затрати на «не якість» та допомагає організувати роботу, ми можемо припустити, як менеджери, що чим раніше ми звернемося до неї, тим скоріше ми зможемо скористатися цими перевагами.

Однак можуть виникнути моменти, коли певні організаційні та кон'юнктурні зміни можуть справити враження, що впровадження системи контролю є складним. Іноді через час, який потрібен на виконання організацією взятих на себе зобов'язань, в інших випадках, це необхідність спрямувати кошти на більш «пріоритетні» питання.

У будь-якому із вище зазначених випадків організація має відповісти на запитання: чи буде завдяки системі контролю її діяльність більш ефективною, і відповідно, передбачити необхідність забезпечення ресурсами або сприяти необхідним змінам.

На жаль, деякі організації замислюються над цими питаннями тоді, коли щось починає йти не так, і вони посилаються на терміновість тоді як, у дійсності, рішення про впровадження системи контролю якості є особливо цікавим тоді, коли немає ні фактору ліміту часу, ні зовнішніх впливових умов, а мотивація є продуманою та внутрішньо зумовленою.

Ідеальною точкою відліку має бути достатня зрілість організації у розумінні, що вона може покращуватися і знання (або відчуття) того, що система може допомогти їй у досягненні цієї мети.

Після впровадження системи якості і залежно від політики організації, її цілей, а також від вимог, які висуваються перед нею її інвесторами та оточенням, Керівництво може запросити сертифікацію системи у ІЯНУО(ICONG)

2.1.2. Хто має брати участь, канали та функції

Після прийняття рішення та затвердження пропозиції керівними органами, Керівництво організації має взяти на себе відповідальність за забезпечення створення відповідної структури обов'язків на момент визначення та впровадження системи.

Основоположним є розпочати процес впровадження із створення організованої чітко визначеної структури, яка б охоплювала усіх залучених співробітників і визначала б коло їх обов'язків, а також залучала у повній мірі всю організацію до цього проекту щодо якості.

Структура має відповідати розміру та структурі організації, охоплюючи, по мірі можливості, якнайбільшу кількість людей.

Доцільно, щоб робота по координації впровадження системи созередилися в руках одної людини, яка б частково присвячувала свій час цій діяльності і могла б забезпечити виконання цілей та дотримання строків.

Цей координатор має звітувати безпосередньо одному із представників керівних органів організації (який і може бути цим координатором). Він найймовірніше стане Представником Керівництва з якості після впровадження системи.

Обов'язковою є участь та долучення до проекту з якості усього складу оплачуваних співробітників та волонтерів організації. У цьому сенсі заслуговує на увагу ідея створення представницької структури, наприклад, що складається із груп людей, які активно працюють над впровадженням системи якості, створюючи власний інструментарій роботи.

Ці робочі групи мають об'єднувати представників різних рівнів ієрархії організації (включно волонтерів). Доцільним є запропонувати участь також кінцевим користувачам і інвесторам, коли це буде доречно.

Зрештою, хоча сама організація має визначити свою систему та ефективно здійснити її впровадження, доцільним є залучення людини з достатнім досвідом і знанням щодо процесів впровадження систем контролю, яка б виступала радником з питань впровадження Стандарту в організації, беручи до уваги те, що у цих випадках досвід сприяє ефективності та прискорює вирішення окремих проблем, які виникають в період впровадження.

У цьому сенсі доцільно, щоб особа або особи радники (незалежно від того чи належать вони до організації, чи ні) мали б досвід у цій сфері, знали методи роботи, які застосовуються, і намагалися б долучитися до прагнення організації до покращення якості послуг. Однак у жодному разі не рекомендується залучати людину ззовні, сторонню в організації, до розробки системи, документації та інструментів роботи, оскільки коли вона піде, ніхто не знатиме і не захоче використовувати її систему.

Важливим є інформувати з самого початку і спілкуватися із оплачуваними співробітниками і волонтерами щодо проекту, за який ми взялися, і якщо це можливо, залучити до участі у ньому персонал із усіх напрямків при створенні робочої групи. Це мають бути працівники, які найкраще знаються на послугах і процесах, які відбуваються в організації, бо кожного дня б'ються над вирішенням цих завдань. Участь та поширення знань професіоналів із оплачуваних працівників та волонтерів є першочергово необхідними для розробки реалістичного та адекватного плану системи. Окрім того, таким чином ми зможемо мотивувати

людей, що працюють в організації і частково зменшимо їх опір до змін.

У цьому зв'язку, слід встановити відповідні канали комунікації (через електронну пошту, наради, сповіщення, тощо), через які доводити оплачуваним співробітникам та волонтерам хід процесу, звертатися по мірі необхідності із проханнями про участь і повідомляти про досягнення та покращення, які з'являються, особливо коли система починає забезпечувати відповідною інформацією та давати позитивні результати.

Звичайно, не слід тримати осторонь інші зацікавлені сторони (кінцевих користувачів та інвесторів) як на момент участі у робочих групах, так само як і з приводу будь-якої значимої зміни у характері послуг, бо їх сприйняття реалізації можливих змін при впровадженні системи можуть бути значимо вагомим (це особливо стосується інвесторів). З іншої сторони, обізнаність усіх учасників процесу зазвичай позитивно впливає на авторитет організації, тобто, може бути доцільним контрольовано інформувати їх про досягнення.

Місця надання послуг можуть бути джерелом збору інформації та оцінки ступеню задоволення потреб отримувачів послуг, що може бути значущою інформацією для організації. Завдання щодо залучення зацікавлених сторін може бути складним, тому що ні інвестори, ні інші суб'єкти здебільшого не мають надлишку часу або простору спілкування із організацією, проте можна використати такі методи як телефонні опитування, он-лайн анкетування або фокус-групи, і навіть неформальні зустрічі в межах відповідної сфери для збору релевантної інформації, що не вимагатиме від них значних затрат.

2.1.3. Базові вимоги та зобов'язання перед впровадженням системи контролю

Слід чітко розуміти, яку мету ми висуваємо, впроваджуючи цю систему, а саме це отримання сертифікату або переваги, які надає робота з системою контролю, що узгоджена із Стандартами якості НУО.

Багато організацій звертаються до розгляду систем контролю якістю, коли рушійною силою виступає їх зацікавленість у покращенні якості послуг, які вони надають, або їх метою є впорядкування системи контролю. Інші ж організації звертаються до неї через необхідність отримання доступу до дотацій, де сертифікат якості оцінюється як позитивний чинник, або він є обов'язковою вимогою при поданні заявки на отримання такої дотації.

Слід враховувати, що сертифікація мала б бути наслідком правильного впровадження Стандартів, а не стільки метою отримати її у найкоротший строк і … будь-якою ціною..

У випадку прийняття рішення про отримання сертифікату до того як природнім шляхом виникне необхідність впровадження системи контролю, доцільно, щоб Керівництво зрозуміло справжні можливості, які ця система може запропонувати організації, а також взяло на себе ініціативу в цій справі. Інакше, високо ймовірним є те, що система буде забута до наступного аудиту (і це після значного докладеного зусилля). Наступний аудит вимагатиме знову значного зусилля, і якщо не будуть очевидними позитивні зміни для організації, це може викликати значну зневіру людей і буде тільки тягарем для організації.

Якщо ж метою є отримання користі від системи, нам слід враховувати, що це довготривалий процес (за звичай, близько року), в якому ймовірніше потрібна буде зовнішня допомога консультанта, на що потрібні час та кошти, хоча при правильному ставленні до впровадження цієї системи вигоди є значними.

Має бути чітка зацікавленість з боку Керівництва.

Навіть за умови надання відповідних коштів, якщо організація не відчуває справжньої зацікавленості (включно персональної) з боку керівних органів та лідерів організації у впровадженні цієї системи контролю, виносячи її у пріоритетну мету, слід очікувати значний супротив всередині організації.

Відповідно, готовність Керівництва має не стільки проявлятися у встановленні цілі, її впровадженні та забезпеченні ресурсами (у вигляді коштів і часу), які потрібні для її правильного впровадження, скільки у докладанні власних активних і видимих зусиль у цей процес. Наприклад, участь у діяльності декількох робочих груп або відповідальності за підвищення ступеню інформованості групи щодо систем якості.

2.1.4. Схема процесу впровадження

Для здійснення відповідного контролю над розвитком проекту першочергово значення набуває розробка плану роботи, де буде конкретно, у хронологічному порядку відтворено всі дії, які будуть проводитися.

Цей план має бути узгоджений Керівництвом та координатором впровадження. Слід встановити план періодичних перевірок рівня виконання або для реорганізації цього плану, коли це буде необхідно, для того щоб він найкращим чином пристосувався до існуючого рівня.

Наступна діаграма вміщує покроково фази впровадження системи:

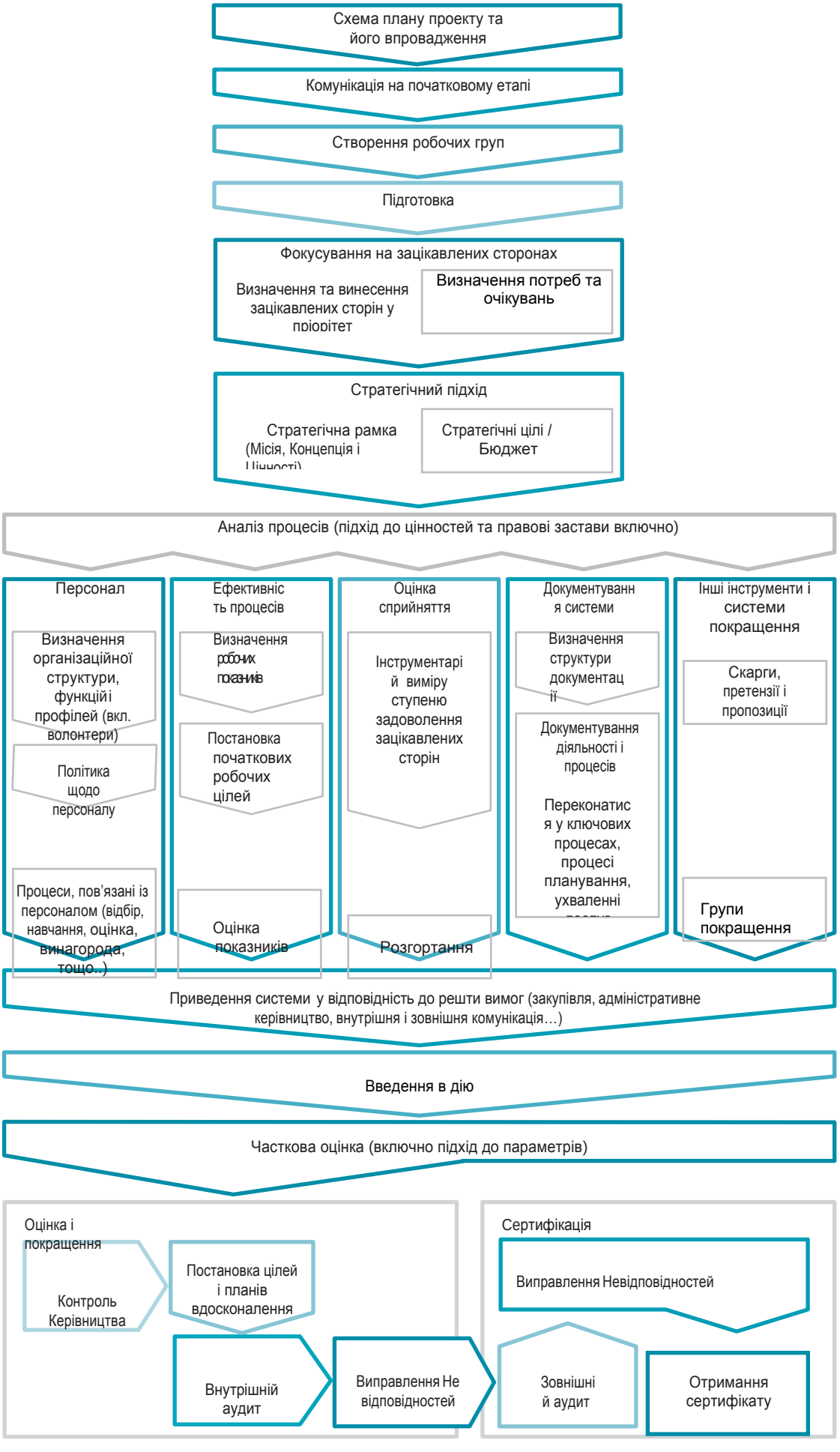


Схема плану проекту та його впровадження
Комунікація на початковому етапі
Створення робочих груп
Підготовка
Фокусування на зацікавлених сторонах
Визначення та винесення зацікавлених сторін у пріоритет
Визначення потреб та очікувань
Стратегічний підхід
Стратегічна рамка (Місія, Концепція і
Стратегічні цілі / Бюджет
Аналіз процесів (підхід до цінностей та правові застави включно)
Персонал
Визначення організаційної структури, функцій і профілей (вкл. волонтери)
Політика щодо персоналу
Процеси, пов'язані із персоналом (відбір, навчання, оцінка, винагорода, тощо..)
Ефективність процесів
Визначення робочих показників
Постановка початкових робочих цілей
Оцінка показників
Оцінка сприйняття
Інструментарій виміру ступеню задоволення зацікавлених сторін
Розгортання
Документування системи
Визначення структури документації
Документування діяльності і процесів
Переконатися у ключових процесах, процесі планування, ухваленні
Інші інструменти і системи покращення
Скарги, претензії і пропозиції
Групи покращення
Приведення системи у відповідність до решти вимог (закупівля, адміністративне керівництво, внутрішня і зовнішня комунікація…)
Введення в дію
Часткова оцінка (включно підхід до параметрів)
Оцінка і покращення
Контроль Керівництва
Постановка цілей і планів вдосконалення
Внутрішній аудит
Виправлення Невідповідностей
Сертифікація
Виправлення Невідповідностей
Зовнішній аудит
Отримання сертифікату

2.2. Планування

2.2.1. Схема плану проекту та його впровадження

Впроваджуючи систему контролю, необхідно розробити проектний план та його впровадження на підтримку ключових кроків процесу.

Цей план є підходом, який гарантує організації досягнення своїх цілей вчасно і в запланований строк. Так само він гарантує передбачення усіх необхідних для впровадження заходів, включно ознайомлення та охоплення усіх залученого людей, а також відповідне навчання, залежно від потреб впровадження.

Відповіді на типові запитання планування, такі як: що?, хто?, чому? коли? де? як? якими засобами? тощо, будуть значною допомогою у забезпеченні ефективності цього плану впровадження, особливо зважаючи на те, що вони можуть нейтралізувати можливі моменти протидії.

Для досягнення успіху у провадженні потрібна ретельна координація, відповідно слід мати на увазі наступні міри:

- Спілкування і навчання для всього залученого персоналу
- Визначення дій та питань, що підлягають координації
- Визначити і слідкувати за ключовими моментами у моніторингу процесу

Тільки врахувавши всі ці аспекти, можна приступати до впровадження дій щодо покращення, які можуть бути успішними.

2.2.2. Комунікація на початковому етапі

Після детального визначення плану доречним буде з боку відповідальних осіб організації інформувати у загальних рисах про план (цілі, строки, тощо) оплачуваних робітників та волонтерів, і закликати їх до внесення своїх пропозицій та участі, або хоча б, до сприяння впровадженню. Також слід було б коротко ознайомити персонал із системою контролю якості і Стандартами якості НУО.

Стосовно інших зацікавлених сторін залежно від можливостей кожного процесу інформування може відбуватися у момент прийняття рішення, протягом процесу (особливо якщо це певним чином їх стосується) або коли система вже впроваджена.

Ці дії та наступні, які залучають організацію до активної участі у визначенні системи, сприятимуть зменшенню протидії протягом процесу впровадження і продемонструють зацікавленість з боку Керівництва.

2.2.3. Створення робочої групи

За умови достатності структури організації, було б оптимальним створити різні робочі групи, що працювали б у різних сферах у межах запропонованої схеми (персонал, інструментарій з оцінки ефективності, оцінка ступеню задоволення зацікавлених сторін, тощо) і прив'язати деякі із цілей плану проекту та його впровадження до створених груп.

З іншого боку, мають бути люди (чи групи), які займуться завданням аналізу діяльності організації та створенням відповідної документації про хід роботи тоді, коли це буде необхідним. Таким чином, будучи залученим до якоїсь частини системи, кожен робить свій внесок у план та введення його в дію, і відповідно персонал його використовує відповідально, поступово усвідомлюючи його важливість і час, який присвячують йому їхні колеги по роботі.

Як ми вже підкреслювали раніше, доречною б була участь представників керівних органів або/і Керівництва.

З іншого боку, хоча це не є обов'язковим, було б бажано залучити представників зацікавлених сторін (особливо кінцевих споживачів або інвесторів) до цих робочих груп.

Координатор з плану та впровадження проекту відповідатиме за призначення завдань та контролюватиме дотримання строків виконання роботи кожною групою.

2.2.4. Підготовка

Кожна з робочих груп або ті, хто відповідає за виконання завдань, мають володіти відповідними знаннями для виконання своєї роботи. Отже, бажано, щоб відповідальні за розробку та перевірку документації мали щонайменше відповідну підготовку перед тим, як приступити до роботи над розробкою системи.

З іншої сторони, хоча і не обов'язково, щоб всі члени організації були експертами у Стандартах, важливою (і у Стандартах на цьому наголошується) є обізнаність персоналу з контролю якості із базовими поняттями Стандартів якості НУО, незважаючи на те, чи беруть вони участь у робочих групах.

2.3. Структура системи

2.3.1. Виявлення зацікавлених сторін

Хоча організації чітко розуміють, хто є отримувачами їхніх послуг і основними інвесторами, цей захід допомагає організації визначити повний перелік осіб, організацій, інституцій та інших учасників, які у той чи інший спосіб мають можливість впливати на організацію.

Визначивши основних бенефіціарів та інші зацікавлені стороні, слід закріпити їх пріоритетність, оскільки таким чином буде чітко визначена мета, на яку слід спрямувати все сили організації, так само як і всі ресурси.

Якщо деякі організації представляють систему у формі простих квадратів із текстом, то інші вибудовують складні взаємопов'язані схеми, хоча у будь-якому із випадків організація має розуміти своє розміщення у контексті та просторі, у якому будуть взаємодіяти багато осіб, організацій та інституцій. А значить, має першочергове значення усвідомити, хто є найближчим на організаційному етапі.

2.3.2. Визначення потреб та очікувань

Після виявлення слід проаналізувати, що саме необхідно нашим основним бенефіціарам і пріоритетним зацікавленим сторонам (потреби). А також, як і в якій мірі вони очікують, що ми це їм запропонуємо (очікування).

Для цього ми можемо розробити проекти від найсуб'єктивнішого (внутрішні засідання між співробітниками організації) до найоб'єктивнішого (наприклад, опубліковані дослідження або інтерв'ю із кінцевими споживачами, зустрічі з інвесторами або аналіз конкурсної документації).

Важливо враховувати, що очікування можуть бути конкретними та імпліцитними, при цьому у більшості випадків переважають імпліцитні.

В окремих випадках отримувач послуг може вважати, що потребує те, що організація не має йому дати. Отже, організації слід працювати над комунікацією з ним для того, щоб пояснити йому, які потреби вона передбачає, може забезпечити і визначитися із своїми очікуваннями.

Зрештою, не слід плутати, як часто буває, визначення потреб і очікувань із аналізом сприйняття.

Перше інформує нас про те, як ми маємо попередньо, до їх надання налаштувати наші послуги, тоді як друге оцінює сприйняття вже реалізованої послуги. Проте можна використати результати сприйняття опосередковано або навіть скористатися інструментарієм визначення оцінки сприйняття (таким як опитування) для ідентифікації потреб та очікувань з метою перепланування або покращення послуг.

2.3.3. Визначення стратегічного плану

Паралельно або після проведення роботи з ідентифікації та закріплення пріоритету за зацікавленими сторонами і їх потребами, організація має розробити стратегічний план, який буде основою для напрямку, ставлення і поведінки, які визначатимуть цей процес, а саме Місії, Концепції, Цінностей водночас із стратегічними цілями організації.

До процесу їх визначення має долучатися широкий загал, забезпечуючи врахування пріоритетної внутрішньої та зовнішньої інформації. Слід поєднувати чутливі моменти на думку організації, а особливо керівних органів, з думками інших співробітників організації (оплачуваних працівників і волонтерів), які знають повсякдення організації, бенефіціарів та інших зацікавлених сторін (інвесторів, соціальних співробітників, суспільство, ЗМІ, тощо)

2.3.4. Аналіз процесів

Один із видів діяльності, який найбільше користі приносить установі, це аналіз її діяльності з точки зору процесів. Це допомагає створити наскрізну та динамічну організацію, встановити коло відповідальності, дозволяє провести об'єктивний аналіз та повніше сфокусувати організацію на бенефіціарі.

З іншого боку, це один із трудомістких видів робіт. Хоча найпростішою формою організації було б залучення багатьох осіб, які б виконували обмежену кількість роботи.

Мета цього етапу полягає у визначенні тих напрямків та послуг, які виконує організація, і докладному тлумаченні цих видів діяльності та завдань. Водночас слід аналізувати виконання Стандартів якості НУО і у разі їх невиконання пропонувати внесення змін.

Перший етап полягає у розробці чорнового варіанту карти процесів (подальша робота може його змінювати).

Спираючись на цю карту, організація має поставити перед собою такі запитання:

- Чи всі види діяльності, які вимагають Стандарти, представлені у ній або включені у один із вже існуючих процесів?
- Чи всі необхідні види діяльності для виконання місії, досягнення концепції та стратегічних цілей є складовими вже існуючих процесів?
- Чи ми представлені у цьому плані? Чи відображає він у повній мірі, що є організація і чим вона займається?

Допоки відповідь буде заперечна, ми маємо переглядати нашу карту до того часу, поки вона не відображатиме реальність організації і не забезпечуватиме виконання вимог Стандартів.

Спираючись на цю карту процесів, ми можемо вже працювати над їх аналізом, хоча доцільніше будо б розпочати із процесів надання послуг, керівництва проектами та людьми, щоб зосередитися після цього на інших видах діяльності, які мають буть визначені за Стандартами.

Тепер мета полягає у визначенні цих видів діяльності. Повне визначення процесу потребує встановлення масштабу, конкретних цілей та змісту процесу, визначаючи межі, початок та робочі процеси. Це визначення дозволить керувати процесом із можливістю подальшого аналізу і

удосконалення. А також це забезпечить організацію письмовою фіксацією «вміння це робити».

Для визначення процесу важливо розуміти його завдання (причину його існування), його цілі (зобов'язання перед бенефіціарами та обслуговування), оточення, в якому він розгортається (сильні та слабкі сторони) та його попередні результати. Ця інформація дозволить направляти зусилля при визначенні процесу.

Інший аспект, який слід враховувати, це взаємозв'язки між процесом та системою управління організацією та іншим видами обслуговування. Процес не існує відокремлено, він має зв'язки із ключовими заходами сфери послуг.

Визначення та встановлення цих взаємозв'язків забезпечує єдність та полегшує подальшу роботу: саме в цьому нам допомагає карта процесів.

Керуючий процесом

Багатофункціональна природа організаційних процесів унеможливлює індивідуальну відповідальність за повне керування процесом.

Враховуючи важливість, яку має для організації вміння працювати з процесами, одним із завдань має бути, відповідно, призначити керування процесом таким чином, щоб:

1. Керуючий отримував чіткий наказ від керівництва
2. Керуючий мав повноваження, які б визнавалися усім керівним складом
3. Керуючий відповідав за весь процес так, як це відбувається на теперішній момент
4. Керуючий користувався довірою

Першочергове завдання керуючого процесом – зрозуміти і довести до розуміння комплекс задіяних функцій, діяльність у її справжній формі, а не у тій, якій вона могла б бути. Для цього значною допомогою буде карта, про яку йшла мова раніше. Розглянувши її, можна зрозуміти роль процесу та його взаємозв'язки із іншими процесами, що відбуваються в організації.

Щоб керувати процесом та діяти поза своєю функціональною сферою відповідальності (у разі необхідності), керуючий процесом має володіти беззаперечними повноваженнями, наданими Керівництвом. Всі засоби підходять для поширення та підтримки цих повноважень. Без повної підтримки з боку керівництва спроможність керуючого управляти та брати на себе відповідальність не існуватиме.

Ці повноваження, передані керівництвом, спитаються на те, що розглядають процес як фактичну функцію, яка поширюється на всі сфери, пов'язані із цією діяльністю. Вони визнані та підтримуються усіма іншими керівниками, які задіяні у процесі. Також вони відкрито проговорюють це у підзвітним їм функціональним сферам.

Окрім того, ці повноваження мають бути функціональними. Керуючий має розпоряджатися необхідними бюджетом, інфраструктурою та ресурсами для забезпечення їх функціональності. Однак бути керуючим не означає зобов'язатися виконувати всі дії та завдання, які впроваджуються для

досягнення певної мети. Проте означає активізувати та координувати відповідні людські та матеріальні ресурси для виконання моніторингу і забезпечення досягнення поставлених цілей.

Кожен співробітник організації може бути відповідальним за процес. Не йдеться про призначення представників високих керівних або відповідальних посад, це мають бути особи, які через своє безпосереднє виконання цієї діяльності, найкраще розуміються на процесі та мають його широке та всеохоплююче бачення.

2.3.5. Персонал

Персонал некомерційних організацій відіграє виключну, ключову роль, чим вирізняється та привносить якість та людяність у процес обслуговування. Звичайно, оплачувані співробітники та волонтери таких організацій – це кваліфіковані кадри, з високим ступенем відданості роботі та причетності до організації. Проте, коли існують складнощі із доступом до ресурсів для виконання своєї роботи, непристосовані робочі приміщення, виникають постійні конфлікти через невизначеність кола функцій та завдань, людина не відчуває вдячності ні мінімальної винагороди, які б забезпечували їй стабільність та впевненість. Так само якщо немає можливості власного та професійного розвитку, зрештою вона втрачає мотивацію та йде, незважаючи на те, що ці люди мають свою систему цінностей і є корисними.

Управляти персоналом, можливо, є одним із найскладніших завдань у роботі організації, проте тут досягаються найкращі результати, якщо докладати зусиль. Управління персоналом, як оплачуваними працівниками, так і волонтерами, вміщує: процес відбору з чітко визначеними критеріями, належні та інтеграційні процеси прийому, визначення функцій та цілей роботи за спільною стратегією, підтримка у навчанні та підготовці до посади, оцінка виконання роботи з критичним відгуком про очікування та результати, тощо.

Проте керувати персоналом – це також дбати про команду, створювати здорову робочу атмосферу співпраці, вміти слухати людей, адекватно реагувати на конкретні персональні ситуації, мотивувати та підбадьорювати людей, делегувати їм повноваження, розширювати їх можливості для власного зростання, довіряти людям та допомагати їм піти, коли їх період роботи скінчиться.

2.3.6. Аналіз сприйняття

Існує багато форм виміру сприйняття. Питання полягає у тому, яка з них краща для кожної конкретної організації, беручи до уваги множинність факторів, які слід враховувати. У будь-якому разі, ми рекомендуємо її розгортання з перших етапів впровадження системи контролю, оскільки сприйняття нам дає корисну інформацію при визначенні цілей організації.

Наступні кроки показують шлях, яким кожна організація в залежності від власних характеристик, може отримати оцінку сприйняття з боку зацікавлених сторін.

1. Відібрати зацікавлені сторони, чия оцінка буде вимірюватися.

Доцільнішим було б оцінити сприйняття пріоритетних зацікавлених сторін. Хоча у випадку, якщо організація вважає це за потрібне, можливо також оцінити сприйняття інших, не пріоритетних організацій. У такому разі, якщо ця процедура не проводиться для одної із пріоритетних сторін, це має бути достатньо обґрунтовано.

2. Вибір характеристик для оцінки

Після проведення аналізу невідкладних потреб зацікавлених сторін ми зможемо послідовно відібрати характеристики для оцінки, які у своїй більшості, відображатимуть потреби та очікування, до яких можна додати інші елементи, які організація вважатиме адекватними.

3. Визначення вибірки

У деяких випадках ми не можемо провести опитування або співбесіди із усіма кінцевими споживачами або із усіма інвесторами, наприклад, і зрозуміло, не зможемо це зробити на рівні всього суспільства. У будь-якому разі слід намагатися, щоб вибірка була випадкова, і інформація була отримана від усіх сегментів вибірки шляхом проведення у разі потреби випадкового вибіркового дослідження.

Якщо мова йде про співробітників та волонтерів, було б доцільно охопити усіх для визначення їх сприйняття.

4. Вибір методики для застосування

Методика або обрана модель збору інформації обумовлена багатьма факторами і має вибиратися залежно від потреб оцінки організації і ресурсів, якими вона володіє.

В окремих випадках це можуть бути опитування, особливо якщо ми хочемо визначити кількісні показники. Тоді нам потрібна буде достатня кількість відповідей, щоб забезпечити достовірність цього показника, тобто, те що інформація відображає дійсність і представляє більшість.

В інших випадках це можуть бути співбесіди (з певними кінцевими споживачами у «неформальному» плані за допомогою структурованої співбесіди з інвесторами, співробітниками, якщо їх не занадто багато), з цільовими групами або іншим шляхом, який вважатиметься адекватним. Це все за умови, що буде визначена системна методика, яку можна витлумачити, яка робить можливим проведення порівняння різних циклів (наприклад, щорічне) і сегментацію результатів у разі необхідності.

Слід визначити, задокументувати та відповідним чином прозвітувати про напрям, у якому буде розгорнутий цей інструментарій, періодичність, відповідальні за розгортання, збір, аналіз, тощо.

5. Розробка анкети / інструментарій

Після проведення аналізу та класифікації потреби бенефіціарів перетворюються на змінні величини у анкеті, яку треба розробити. Слід проявляти обережність із шкалою, що буде використовуватися: вона має бути простою та легко зрозумілою.

Краще спочатку створити анкету, розроблену у незначному масштабі скороченої вибірки в якості апробування. Його метою є підтвердження точності і правомірності цього тестування для його подальшого вдосконалення.

6. Застосувати модель

Для використання цього інструментарію проводяться опитування, співбесіди, тощо протягом визначеного за планом періоду часу з метою збору інформації.

7. Аналіз та інтерпретація даних

Після збору інформації слід перейти до її аналізу з метою її спрощення. Цей аналіз має сприяти виявленню показників, які слід удосконалити і виокремити для забезпечення вищого ступеню задоволення потреб. Немає необхідності роботи комплексний аналіз інформації. Такі дані як середній показник, стандартна похибка, модальне значення або коефіцієнт дають нам корисну і значиму інформацію, яку можна обробити за допомогою звичайного Excel документу, який може представити дані у формі візуальних графіків і опори для презентації результатів.

8. Дії

Звичайно, аналіз даних має вести до прийняття рішень щодо удосконалення та проведення за необхідністю своєчасних дій з метою покращення.

Однією з рекомендованих дій є надати зацікавленій стороні, щонайменше, висновок з критичним аналізом результатів та переліком передбачених дій.

2.3.7. Документування системи

Це матеріальна основа, на яку спирається система контролю якості. В ній буде зібрана документація про те, як ми працюємо із зовнішніми довідковими матеріалами та форматами додатків.

Ми можемо вибирати спосіб організації нашої документації, хоча якщо ми маємо на меті сертифікацію нашої системи Стандартами, слід щонайменше виписати процеси, які визначаються Стандартами.

Також корисно було б документувати ті, які Стандарти не фіксують прямо, у цьому сенсі на момент створення цього Керівництва були взяті до уваги наступні міркування:

1. Вказано МАЮТЬ ДОКУМЕНТУВАТИСЯ, якщо Стандарти чітко вказують, що треба документувати.
2. Вказано СЛІД ДОКУМЕНТУВАТИ, коли у Стандартах чітко не прописано, проте дійсно зазначено, що слід визначити певну діяльність або що це рекомендується в оперативному плані і як наглядно демонструється існуванням систематичного процесу. З практичних міркувань це означає МАЮТЬ ДОКУМЕНТУВАТИСЯ, хоча у Стандартах цього не сказано.
3. Вказано СЛІД БУЛО Б ДОКУМЕНТУВАТИ, якщо це рекомендовано, не є вкрай важливим визначати письмово або мати свідчення про виконання певного процесу.

Як забезпечувати документування системи?

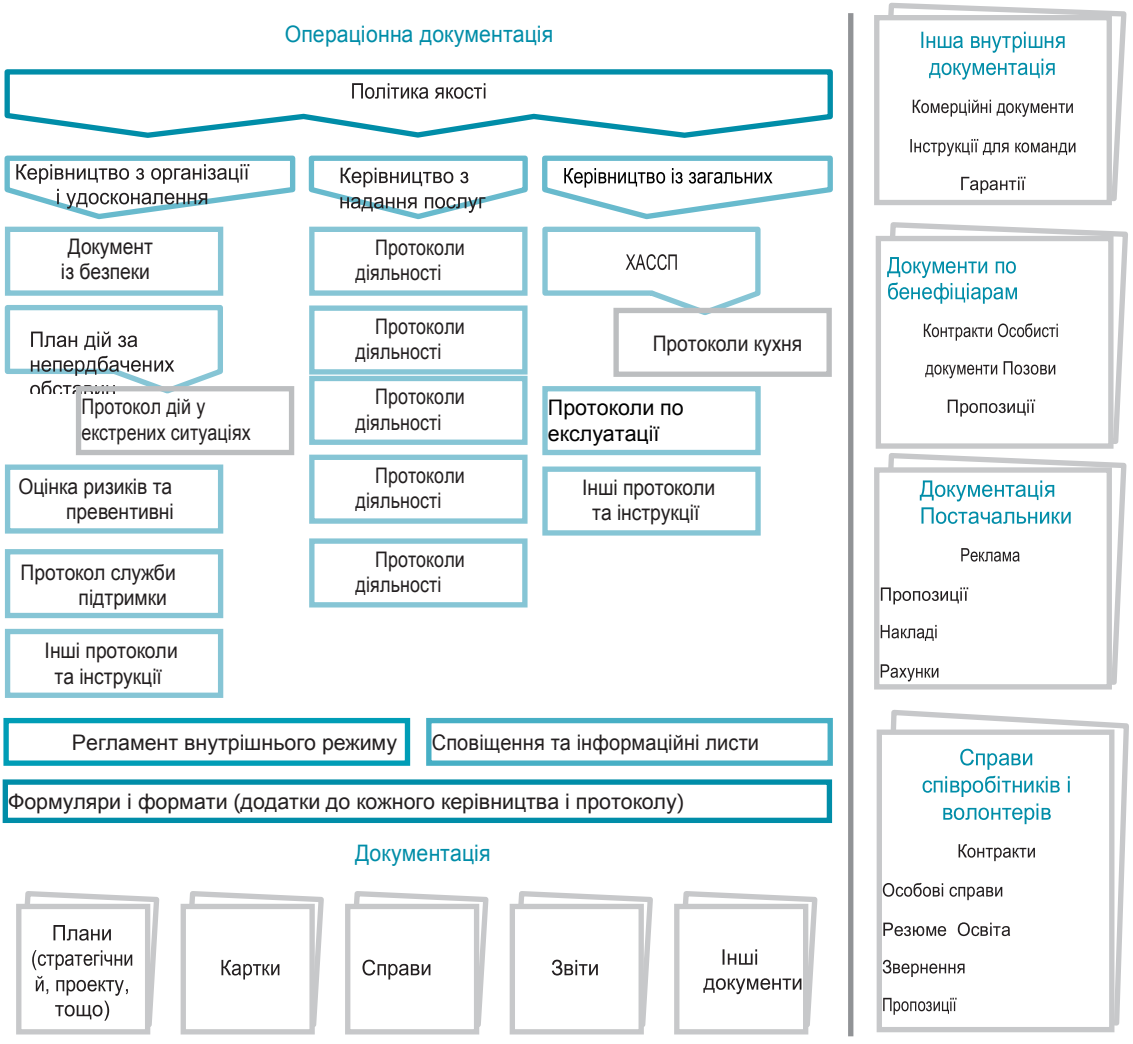
В принципі, якщо процеси є у відповідній мірі проаналізованими, то ведення документації мало б бути доволі простим, навіть за значного обсягу роботи.

Беручи за основу карту процесів та видів діяльності, що проаналізовані організацією, слід було б описати у картках для фіксації процесів, процедури і відповідний спосіб, як організація виконує свою діяльність, яку документацію використовує і яка документацію забезпечує моніторинг та контроль кожного виду діяльності.

Відтепер документація має вестися правильно, відображати всі аспекти, на які вказують Стандарти для кожного із них, і зрештою відображати те, як організація працює: від моменту розробки плану та надання послуги, розгляду скарг та претензій, оцінки постачальників, способу виявлення і виправлення помилок.

Стандарти якості НУО детально описують кожну процедуру, яка має (і це рекомендовано) бути включеною до системи контролю якості організації. Проте не визначає, що ця процедура має вміщувати у кожному конкретному випадку. Це має вирішити сама організація, яка впроваджує свою власну систему контролю якості. Але у третій главі цього Керівництва пропонуються певні орієнтири, приклади та ідеї щодо змісту для полегшення цієї роботи.

Водночас, документація має контролюватися і бути узгодженою між собою. Наступна діаграма показує приклад (комплекс) організації системи документів організації, хоча як ми вже зазначали раніше Стандарти Якості НУО є доволі відкритими у цьому сенсі, і організація може вести свою документацію у такий операційний спосіб, який вважатиме за необхідний.



Ці системи мають оригінальну структуру для кожної організації, а саме, вони мають узгоджуватися з її характеристиками, особливо, у відношенні цілей щодо якості, бажань бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.

2.3.8. Інструментарій виміру ефективності

Існує стільки ж підходів до визначення показників, скільки організацій. Проте, якою б не була існуюча структура та ієрархія, має існувати узгодженість з стратегічними принципами організації.

Один із способів: почати з загальних стратегічних цілей і спускатися до оперативних. Наприклад:

1. Визначаючи стратегічні показники

Це будуть показники із глобальної ефективності організації по відношенню до її завдання (вплив на кінцевих споживачів) та її життєспроможності (доходи і витрати), її концепція і стратегічний підхід, як наприклад:

- % охоплених людей, які закінчують заходи
- % закінчили курси з професійної підготовки
- % осіб, що отримали роботу
- N° результативність кампаній з підвищення інформованості у ЗМІ
- % затверджених проектів по відношенню до поданих
- % доходів по відношенню до приватних фондів
- Коефіцієнт ліквідності організації

2. Визначення процесів, які найбільше впливають на ці результати

Ми розуміємо, що для більшості некомерційних організацій основними будуть: процеси по наданню послуг (включно управління проектами), ті, що сприяють надходженню коштів (збір коштів, інвестори, тощо), пов'язані із співробітниками організації, пов'язані із специфічними стратегічними цілями, хоча організація може розцінювати відношення між діяльністю, що має очевидний вплив на ключові процеси або безпосередньо на обслуговування споживача, і відповідно, може визначати їх як такі, що підпадають під ретельний контроль.

3. Визначення заходів внутрішнього функціонування

Після визначення підконтрольних процесів, наступним запитанням є: які внутрішні заходи розгортання процесу (причини) зумовлюють досягнення бажаних результатів.

Залежно від «розміру» та складності процесу існують багато видів діяльностей, які впливаючи на кінцевий результат (ефективність та дієвість), піддаються оцінці.

Так само як стратегічні показники орієнтовані на потреби зацікавлених сторін і організації, показники функціонування мають контролювати діяльність для забезпечення цих результатів. Стратегічні показники піскажуть, чи досягли ми мети з передбаченим результатом, тоді як показники функціонування нам скажуть, чи правильно ми реалізували заплановану діяльність, які безпосередньо наближають нас до досягнення цих цілей.

Для цього слід розгорнути процес «у напрямку вниз»: ті оцінки результатів і шукати другорядні процеси та види діяльності, фактори, які у найвищій мірі визначають ці результати.

Робота полягає у визначенні основного комплексу показників процесу з двох додаткових точок зору:

- Результати, а саме показники ефективності, дієвості і часу, пов'язані із результатами процесу через виконання вимог, спрямованих на задоволення отримувачів послуг і/або на цілі організації.
- Діяльність, а саме показники ефективності, дієвості і часу, пов'язані із тими параметрами або елементами, які визначають діяльність і обумовлюють кінцеві результати процесу.

Слід відібрати тільки декілька тих, що мають найбільший вплив на показники результату. У цьому разі суттєвим є відбір тих незалежних показників, які уможливлюють керування діяльністю та обмежують зусилля, спрямовані на них. Надлишок додаткових показників не стільки привнесе нову життєво важливу інформацію, скільки має тенденцію до приховування реалій процесу.

Діяльність і результати процесів виміряються з точки зору двох додаткових перспектив. Дієвий та ефективний процес має спиратися на задовільні показники в обох перспективах.

4. Ефективність процесу

Процес вважається ефективним у разі отримання результату, який відповідає вимогам, тобто, задовольняє бенефіціарів.

З позиції механізму керування процесами, перш за все, процес має бути ефективним, тобто задовольняти або перевищувати рівень потреб бенефіціара. Показники процесу, які визначають його ефективність, пов'язані із рівнем виконання вимог бенефіціара. Тому вони сфокусовані на характеристиках кінцевого результату процесу (продукт і обслуговування) і на відсутності помилок і недоліків.

5. Результативність процесу

Процес вважається результативним, якщо він є ефективним за оптимальних витрат (мінімальна вартість низької якості, максимальна продуктивність, високий рівень використання активів, тощо)

Процес є результативним, якщо досягається оптимальний рівень використання ресурсів за умов підтримання результативності. Ресурси – це персонал, матеріали, енергетичні витрати, команда та інформація. Міри по підвищенню ефективності, за умови їх результативності, пов'язані із цілями організації та функціонуванням процесу, а не з характеристиками результату.

Останнім кроком буде визначення початкових цілей діяльності щодо показників (стандарти або мінімальні рівні якості) для забезпечення кінцевого результату процесу, тобто, виконання відповідних вимог як щодо споживачів, так і щодо самої організації.

На щастя, організації зазвичай мають значну кількість даних, які не використовуються систематично для оцінки ефективності та результативності процесів. Нерідко після визначення необхідних показників процесу, можна оцінити його роботу через вже наявні дані з «недалекого минулого», отримавши у такий спосіб обґрунтовані висновки, які однак слід обов'язково порівняти з актуальними даними. У тих випадках, коли організація не володіє даними, пов'язаними із визначеними показниками, необхідно зібрати їх у «найближчому майбутньому».

2.3.9. Інші інструменти і системи підвищення якості

Скарги, претензії і пропозиції

Підхід до розгляду скарг і претензій може бути офіційно встановленим або власно створеним (враховуючи те, що ми зобов'язані робити), неодмінно дбаючи про виконання вимог Стандартів.

Що ж до збору пропозицій, то кожний член організації має бути готовим до їх збору і має знати, як з ними працювати (чи слід їх зафіксувати, кому слід повідомити), для чого має бути відповідна скринька (фізична або інтернет) або формуляри в різних підрозділах організації. Також їх можна позичити із інструментарію оцінки сприйняття (доцільно відвести під них окремий підрозділ).

Групи покращення

Створення груп покращення протягом впровадження є малоймовірним, хіба що це будуть групи розвитку. Проте їх робота може (і мала б) давати поштовх для постійної роботи над удосконаленням, за підтримки Керівництва та спираючись на інструментарій системи (інформація, комунікація, тощо)

2.3.10. Відповідність системи іншим вимогам

Хоча раніше ми вже говорили про основні лінії роботи під час впровадження системи контролю, яка ґрунтується на Стандартах Якості НУО, організація має впевнитися у належному виконання всіх вимог. Для цього їй слід пристосувати свою діяльність до вимог Стандартів щодо: закупки та постачальників, адміністративного керування (звіти, прозорість), системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, тощо; ведучи документацію і створюючи належні свідчення своєї діяльності у відповідних випадках. Виконання вимог Стандартів Якості НУО розглядається у третьому розділі цього Керівництва.

2.4. Впровадження і перевірка

2.4.1. Введення в дію

Введення в дію системи і передбаченого документування починається з комунікації із залучених осіб і зацікавлених сторін.

Ступінь необхідної комінцікації (у деяких випадках навіть навчання) буде залежати від обсягу роботи та змін, які продиктовані впровадженням; водночас ефективна комунікація і зобов'язання з боку Керівництва є знову особливо важливими для всього процесу.

За будь-якого підходу, прийнятого організацією, введення в дію має починатися із апробування. Одночасне впровадження всіх змін може означати більше ризиків, ніж переваг, тому доречно відібрати деякі ключові види діяльності, які б дали результати або подначилися на організації (вимір сприйняття, робота з людьми). Це мають бути види діяльності важливі для початку впровадження.

Зрештою, для значної частини видів діяльності, що викликані впровадженням системи контролю якості, це обов'язково означатиме навіть у незначній мірі зміни у актуальному статусі процесу (діяльність, завдання, відповідальність, показники, тощо).

В свою чергу, чим значиміший характер змін, що мають відбутися в організації, тим сильнішим буде внутрішній спротив та перешкоди. Слід врахувати, що спочатку виникне значний опір цим змінам. Однак складнощі полягають не в самому опорі, але у способі підходу до його усунення та подолання.

Проблемою опору до змін є те, що вони не завжди виражаються відкрито. Відкритий спротив помітний і на нього можна відповісти, але з прихованим спротивом важко мати справу, його слід визначити та оцінити всі ризики, які означають зміни у процесі та передбачити можливі дії для мінімізації та зменшення цих ризиків.
Механізми, які використовують організації, щоб протистояти змінам, є доволі делікатними і мають різні рівні, залежно від тиску щодо змін, який здійснюється з боку керівництва:

1. Перший фронт упору проявляться у запереченні проблеми: «Процес йде добре, немає причин щоб щось змінювати. До речі, він вже протягом якогось часу проходить з непоганими результатами, або, принаймні, ніхто цього не сказав.»

2. Показавши, що процес не йде добре і прийнявши це, опір зосереджується на відсутності можливості проводити його зараз: «Ми вже спробували раніше і це не працює, окрім того на теперішній момент пріоритетним є обслуговування отримувачів послуг». Минулий досвід, нагальні проблеми або залученість до інших планів можуть бути аргументами, використаними для виправдання очікування, і зрештою, уникнення змін.

3. Якщо незважаючи на вище зазначене, керівництво продовжує наполягати на змінах, третя фаза буде більш винахідливою: «Зміна є настільки важливою, що її треба провести добре, не поспішаючи і не наражаючись на ризики.» Це означає, що обґрунтовується необхідність детального аналізу існуючої ситуації, вивчення кожного окремого випадку поганої роботи, тощо. Все це в метою відтягнути зміни у часі і зробити спробу, щоб вони не відбулися.

4. І в останню чергу, коли всі попередні перешкоди подолані, супротивники проявлятимуть свою згоду із змінами, які потім вони не застосовуватимуть. «Гаразд, я візьмуся за це …. (і відкласти у ящик)». Приховати інформацію, поставити на чолі робіт із удосконалення найменш підготовлених співробітників, тощо – зрештою, це є спроби бойкотувати роботу, щоб потім підкріпити аргументи щодо невідповідності часу для проведення цих змін.

Слід бути в курсі такої ситуації: з одного боку, залучитися необхідною підтримкою, і особливо важливо, чітко і вчасно інформувати залучені до процесу сторони про результати аналізу та необхідність змін.

Найефективнішим способом подолання внутрішнього опору є залучення тих, хто займається впровадженням. Участь на етапі розробки і впровадження може відіграти подвійну допоміжну роль, визначити зміни і розібратися із супротивом на початковому етапі.

2.4.2. Перегляд і підтвердження

Окрім внутрішніх і/або зовнішніх аудитів протягом періоду впровадження або навіть коли система вже впроваджена можна (і рекомендується) проводити оцінку стану впровадження системи якості для певних процесів, секторів або підрозділів. Окрім того, коли система починає працювати, було б доцільно провести глибоку оцінку узгодженості самої системи із параметрами Стандартів.

Це оцінювання носить дещо менш формальний характер і зазвичай проводиться шляхом перегляду дотримання певних вимог, по-новому визначених законодавством, внутрішнього порядку встановленого керівництвом і конкретних вимог споживачів.

Під час проведення цього виду оцінювання було б бажано слідувати системній структурі роботи, наприклад, використовувати чек ліст або формат, подібний до аудиту, однак орієнтований виключно на оперативні процеси і проекти.

2.4.3. Внутрішній аудит

У відповідності до Стандартів є також виключно важливим щонайменше раз на рік робити внутрішню перевірку всієї системи. Методика визначає, що хтось незалежний (це може бути людина із нашої організації, відповідно підготовлена, і яка в жодному разі не проводить аудит у власному секторі) має перевірити, чи система контролю відповідає Стандартам і чи організація виконує те, що передбачає система, і досягає поставлені цілі.

Залежно від розміру організації цей аудит може тривати від одного ранку і залучати одну людину, до декількох днів та декількох осіб. У будь-якому разі у маленьких організаціях буде достатньо одного дня і однієї людини.

У четвертому розділі цього Керівництва деталізується інформація щодо поняття Аудиту.

2.4.4. Перевірка Керівництвом

Проведення перевірки Керівництвом є однією із вимог Стандартів Якості НУО. Вона має відбуватися щонайменше один раз на рік і має аналізувати всі результати роботи системи, що надходять від усіх створених інформаційних систем.

Якщо в організації проводяться наради із загального планування, бажано включити у їх порядок перевірку керівництвом, бо деякі із рішень, що будуть прийняті на них, вплинуть на загальний розвиток організації. Про прийняті на них рішення слід зробити документально засвідчений запис.

Беручи до уваги необхідність постановки певних цілей, логічно буде розробити план забезпечення якості та тій же нараді, на якій будуть визначені загальні та спеціальні цілі, охоплюючи вдосконалення ефективності та результативності і ступень задоволення потреб бенефіціарів. Як ми говорили раніше, також можна додати економічні цілі і цілі розвитку організації.

В свою чергу, цілі мають узгоджуватися із планом дій, навіть якщо він нерозгалужений, однак в якому визначено щонайменше хто є відповідальним, яка є кінцева мета, як і коли її планується досягнути, і які є для цього ресурси.

2.4.5. Наступні етапи покращення

Якщо після внутрішнього аудиту не виникли важливі Не Відповідності, були прийняті міри щодо усунення причини тих, які були виявлені, а після проведення перевірки Керівництвом були прийняті відповідні рішення і забезпечені належні дії, можна було б заявити, що система впроваджена.

Якщо порівнювати із розвитком людини, то можна сказати, що після місяців виношування, дитина народилася, проте як усі новонароджені потребує захисту, піклування та харчування, а також відповідальності усієї сім'ї за те, що вона виросте здорова і сильна.

У цьому сенсі Стандарти пропонують працювати над постійним і послідовним вдосконаленням, яке б охоплювало системний порядок та інструментарій системи контролю (керування процесами, визначення ефективності та сприйняття, аудити, тощо).

Протягом всього цього процесу організації слід спрямовувати свої зусилля на досягнення цілей. У цьому сенсі, система має поступово і природно пристосовуватися до реалій організації, перетворюючись на ефективну «нову» форму роботи організації, а не в «систему контролю якості».

2.5. Особливі випадки і характер взаємодоповнюваності із іншими стандартами та моделями

2.5.1. Організація працює за впровадженою системою контролю Стандарт ISO 9001:2008

Ми можемо стверджувати, що Стандарти Якості НУО не тільки є Стандартами адаптованими для НУО, але також є прогресивними в силу того, що вони широко розглядають питання першочергової важливості для організацій (стратегія, робота з людьми, узгодженість).

У наступній таблиці ми встановимо співвідношення між вимогами Стандартів Якості НУО і Стандартом ISO 9001:2008, а також сформулюємо пропозицію щодо видів діяльності та питань, які слід враховувати організаціям, які вже працюють на системою, що ґрунтується на Стандарті ISO 9001:2008.

Звичайно, деякі організації, чия концепція виходить за межі простого виконання вимог Стандарту ISO 9001:2008, можливо, досягнули значного прогресу в якомусь аспекті іншого напрямку. Ці результати можуть бути у повній мірі чинні залежно від того, наскільки вони відповідають внутрішнім цілям та виконують Стандарти Якості НУО.

ЯКІСТЬ НУО		ISO 9001:2008	Пропозиції заходів
2	ПРИНЦИПИ		
2.1	СПРЯМОВАНІ НА ЛЮДЕЙ	н.п.	Здійснити аналіз відповідності організації параметрам Стандартів. Наприклад, поєднати в одній таблиці наступні аспекти:
2.2	СПРЯМОВАНІ НА ОРГАНІЗАЦІЮ	н.п	Значимість Стандартів / Приклади заходів та дій / Показник і Суміжна підзвітність.
2.3	СПРЯМОВАНІ СУСПІЛЬСТВО	н.п	Визначити і застосувати Етичний кодекс, де можна спостерігати зобов'язання щонайменше з частиною Стандартів.
3.1.	ВИМОГИ СИСТЕМИ		
3.1.1.	ПОТРЕБИ СПІЛЬНОТИ БЕНЕФІЦІАРІ В ТА ІНШІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ	пункт 5.2 Акцент на отримувачі	Визначити та надати першочергового значення зацікавленим сторонам організації. Переконатися в наглядній визначеності потреб отримувачів послуг.
3.1.2.	ЗАКОНОДАВЧІ ВИМОГИ	пункт 7.2.1 c) Визначення вимог пов'язаних із товаром	Визначити і задокументувати законодавчі вимоги, що застосовуються до організації, пов'язані не тільки із послугами.
3.2.	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА		
3.2.1.	ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЛІДЕРСТВО	пункт 5.1 Зобов'язання Керівництва	Постійно перевіряти узгодженість із завданням і концепцією
3.2.2.	ПОЛІТИКА І ЦІЛІ	Пункт 5.3 Політика якості Punto 5.4.1 Цілі щодо якості	Визначити Місію, Концепцію та Цінності організації. Бажано визначити стратегію письмово. Н-д: Стратегічний та оперативний план. Визначити зв'язок між цілями організації та показниками Стандартів. Переконатися у наявності доказів зв'язку між потребами та очікуваннями бенефіціарів і керівними органами в політиці та цілях організації.
3.2.3.	РЕСУРСИ НА ЯКІСТЬ	Пункт 6.1 Забезпечення ресурсами	Засвідчити участь персоналу, волонтерів (або отримувачів послуг при необхідності) у розробці і реалізації заходів.
3.2.4.	ПЕРЕВІРКА І МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЯКОСТІ	пункт 5.6 Перевірка Керівництвом	Переконатися у проведенні перевірки головних цілей організації і визначити корегування показників протягом Перевірки.
3.2.5.	ВЗЯТТЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І СХВАЛЕННЯ ПРОЕКТІВ ТА ПОСЛУГ	пункт 7.2.2 Перегляд вимог пов'язаних з товаром	Переконатися у відповідності із місією і концепцією схвалених проектів або послуг, що пропонуються.
3.2.6.	ПРЕДСТАВНИК КЕРІВНИЦТВА	пункт 5.5.2 Представник	Керівництва

Вибрати із керівного складу	в і	дповідального за забезпечення роботи системи контроля якості.

ЯКІСТЬ НУО		ISO 9001:2008	Пропозиції заходів
3.3.	ПЛАНУВАННЯ		
3.3.1.	ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ З ЯКОСТІ	пункт 5.4.1 Цілі з якості	забезпечити наявність специфічних цілей, що забезпечують якість, серед цілей організації
3.3.1.	ПЛАНУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ	пункт 4.1 Загальні вимоги пункт 7.1 Планування реалізації товару	Слід визначити карту заходів, яка б вміщувала щонайменше ключові процеси. Переконатися, що по процедурі (або у спосіб, за яким організація веде документацію заходів), виписані всі дії щодо плануванні ключових заходів.
3.3.2.	ПЛАНУВАННЯ ЗМІН	пункт 8 Оцінка, аналіз і вдосконалення	Переконатися, що наявні дії щодо періодичного аналізу оточення та визначення змін та наслідків, і прийняті рішення після їх аналізу.
3.4.	ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК		
3.4.1.	ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ І ОБОВ'ЯЗКІВ	пункт 5.5.1 Відповідальність і повноваження пункт 5.5.3 Внутрішня комунікація	Визначити функції, характеристики і обов'язки для кожної посади. Переконатися, що волонтери долучені до системи управління кадрами.
3.4.2.	УЧАСТЬ ОПЛАЧУВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ВОЛОНТЕРІВ І БЕНЕФІЦІАРІВ	Н.П.	Оцінити участь зацікавлених сторін в організації. Наприклад, розробити порівняльну таблицю заходів та зацікавлених сторін, і проаналізувавши способи, у які брали участь кожна из них. Переконатися, що ці способи задокументовані і є записи цього заходу у разі необхідності
3.4.3.	ПРАВА І ОБОВ'ЯЗКИ БЕНЕФІЦІАРІВ	пункт 7.2.3 Спілкування з бенефіціарами пункт 7.5.4 Майно бенефіціарів	Визначити і ознайомити бенефіціарів з їх правами і обов'язками. Визначити,розгорнути і надати у розпорядження бенефіціарів характеристики якості обслуговування, як у ставленні так і щодо особливих вимог. Переконатися, що воно знаходиться у розпорядженні бенефіціарів.
3.4.4.	СТОСУНКИ І СОЮЗИ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ	пункт 8.2.1 ступінь задоволення бенефіціара пункт 7.2.3 Спілкування із бенефіціарами	Продивитися " Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін". Оцінити участь у мережах, спільні співпрацю та навчання, задокументовуючи стосунки, які вже існують і забезпечити їх узгодженість.
3.4.5.	КЕРІВНИЦТВО ПРОЦЕСАМИ	пункт 4.1 Загальні вимоги	Відзначити, які процеси є ключовими (переконатися, що включені заходи з обслуговування і з керування проектами).

ЯКІСТЬ НУО		ISO 9001:2008	Пропозиції заходів
3.4.6.	РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ, НАДАННЯ ПОСЛУГ І ТОВАРІВ	пункт 7.5 Виробнича діяльність і надання послуг	Переконатися, що враховані при наданні послуг вимоги, що стосуються прав людини, безпеки і гігієни праці, навколишнього середовища, правова і економічна база. При необхідності документального підтвердження його можна представити у вигляді таблиці (вимоги/діяльність служби) або відмітити у процедурі (комплексно або окремо).
3.4.7.	РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ (КАДРИ)	пункт 6.2 Кадри	Включити у план підготовки формування цінностей у керівного складу (вважаючи, що вони мають відповідну підготовку для виконання своїх функцій). Водночас, включити для навчання персоналу та волонтерів, курс з контроля якості, окремий курс про посаду, курс з роботи організації в цілому,цінності і роботу у команді. Ввести практику висловлення подяки персоналу і волонтерам, там само як і інтеграцію новачків. Переконатися, що робота із персоналом оцінюється. Визначити внутнішній регламент прав і обов'язків волонтерів. Визначити завдання волонтерів та профіль для їх реалізації.
3.4.8.	ЗАКУПКИ	пункт 7.4 Закупки	Забезпечити узгодженість роботи постачальників або субпідрядників із Місією, Концепцією і Цінностями організації. Визначити прийнятність включення критеріїв оцінки постачальників, такий як наприклад, соціальна відповідальність.
3.4.9.	ЕКОНОМІЧНЕ І АДМІНІСТРАТИВНЕ КЕРУВАННЯ	Н.п	Дати оцінку проведенню аналізу витрат на якість загальних і по проекту. Виконувати юридичні, податкові та адміністративні зобов'язання. Гарантувати використання особливого плану рахунків для НУО. Включити до щорічної доповіді економічні показники, заходи і рівень задоволення у порівнянні із плануванням і бюджетом.
3.5.	ОЦІНКА І ДОКУМЕНТУВАННЯ		
3.5.1.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ	пункт 8.2.3 Оцінка і моніторинг процесів пункт 8.2.1 Задоволення потреб бенефіціарів	Гарантувати, що у всіх процесах рівень оцінки і контролю буде пропорційний важливості процесу.
3.5.2.	ВНУТРІШНІЙ АУДИТ	пункт 8.2.2 Внутрішній аудит	Встановити критерії розгляду результатів аудиту, спрямованих на ефективне і результативне усунення виявлених Не Відповідностей.
3.5.3.	ДОКУМЕНТУВАННЯ СИСТЕМИ	Пункт 4.2 Загальні вимоги до документування пункт 7.5.3 Виявлення і відстежуваність	Переконатися у наявності Керівництва з Якості, документа, який визначає роботу із документацією і контроль підзвітної документації.

ЯКІСТЬ НУО		ISO 9001:2008	Пропозиції заходів
3.6.	ПОСТІЙНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ		
	РОЗГЛЯД НЕ ВІДПОВІДНОСТЕЙ	пункти 8.5.2 у 8.5.3	
3.6.1.	КОРЕГУЮЧІ ТА ПРЕВЕНТИВНІ МІРИ.	Коригуючі і Превентивні міри	Визначити процедуру, за якою організація визначає, розглядає і вирішує Не Відповідності і як приводить у дію коригуючі і превентивні міри.
3.6.2.	СИСТЕМА СКАРГ, ПРОПОЗИЦІЙ І ПРЕТЕНЗІЙ	Пункт 7.2.3 Зв'язок із отримувачем послуг	Розробити систему розгляду скарг претензій. Розробити систему роботи із пропозиціями.
3.6.3.	ПОКРАЩЕННЯ	пункт 8 Оцінка, аналіз і покращення	Створити на постійній основі команди і групи вдосконалення з участю відповідних зацікавлених сторін.
3.7.	КОМУНІКАЦІЯ		
3.7.1.	ВНУТРІШНЯ	пункт 5.5.3 Внутрішня комунікація	Гарантувати існування каналів, інструментарію і простору для взаємозв'язку, внутрішньої комунікації між зацікавленими групами(оплачувані працівники, волонтери, керівництво, партнери, керівний орган, постачальники, тощо).
3.7.2.	ЗОВНІШНЯ	пункт 7.2.3 Зв'язок із отримувачем послуг Інші вимоги	Гарантувати існування засобів, які забезпечують обґрунтування, прозорість і підзвітність. Призначити особу для перевірки будь-якої суспільної інформації, яка стосується контролю і діяльності НУО відносно використання, мети і ступеню задоволеності товаром чи послугою. Ввести зобов'язання з етичного кодексу щодо комунікації.

2.5.2. Організація працює за впровадженою системою контролю моделі EFQM 2010

У цьому випадку встановлення порівняльних стандартів є достатньо складним, оскільки структура Стандартів і ця модель суттєво різняться, хоча певним є те, що Стандарти Якості НУО практично охоплюють всі підходи, поставлені у EFQM.

Проте можливо встановити певні паралелі у відношенні до того, як Стандарти визначають підходи, культуру оцінки і перевірку.

Наступна таблиця показує приклади цих взаємозв'язків, хоча їх може бути і більше, залежно від підходу і детального розгляду системи контролю кожної окремої організації.

,

У будь-якому разі і в якості рекомендації, ми можемо припустити, що організація, яка пропрацювала три повні цикли (у більшості випадків, це три роки), не буде мати проблем для отримання штампу Визнання за Високу Якість +300, EFQM і Клуб Висока Якість.

НУО ЯКІСТЬ (2010)		Модель EFQM Підкритерій або REDER	Примітка
3.1.	ВИМОГИ СИСТЕМИ		
3.1.1.	ПОТРЕБИ СПІЛЬНОТИ БЕНЕФІЦІАРІВ І ІНШИХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН	1b	Уявлення про зацікавлені групи.
3.1.2.	ЗАКОНОДАВЧІ ВИМОГИ	1a	Етичний кодекс.
3.2.	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА		
3.2.1.	ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЛІДЕРСТВО	1b	Лідери гарантують впровадження системи.
		1e	Лідери ефективно керують змінами.
3.2.2.	ПОЛІТИКА І ЦІЛІ	1a	Визначити головну мету. Поширення лідерами цінностей.
		2c	Визначаються політика та цілі узгоджені та обґрунтовані.
		9a	Ключові стратегічні показники .
3.2.3.	РЕСУРСИ НА ЯКІСТЬ	5d	Забезпечення ресурсами на належне надання послуг.
		3a	Консультування із персоналом.
		7a	Показники сприйняття людьми.
3.2.4.	ПЕРЕВІРКА І МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЯКОСТІ	1b	Розвиток і вдосконалення системи якості.
		2a	Перевірка зовнішньої для організації інформації.
		2b	Перевірка інформації організації.
		4e	Лідерам надається чітка і повна інформація.
		Оцінка і перевірка	Оцінюються і перевіряються певні підходи (залежно від повноти Перевірки, проведеної Керівництвом).
3.2.5.	ВЗЯТТЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І СХВАЛЕННЯ ПРОЕКТІВ І ПОСЛУГ	5c	Гарантують спроможність виконати обіцяне.
3.2.6.	ПРЕДСТАВНИК ВІД КЕРІВНИЦТВА	1b	Лідери визначають, відстежують, перевіряють І стимулюють не тільки систему управління організації, але й її ефективність.
		1d	Вони є орієнтиром в організації .

НУО ЯКІСТЬ (2010)		Модель EFQM Підкритерій o REDER	Примітки
3.3.	ПЛАНУВАННЯ	2e	Впровадження стратегії
3.3.1.	ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ЩОДО ЯКОСТІ	1b	Використання виважених результатів.
		2c	Визначення стратегій, цілі узгоджені та обґрунтовані.
		2d	Визначення цілей та показників, узгоджених із завданням та баченням.
		3d	Оголошення стратегії.
		6b, 9b y 9a	Індикатори ефективності персоналу /Ключові індикатори ефективності / Ключові стратегічні показники.
3.3.1.	ПЛАНУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ	3b	Персонал володіє інформацією.
		5b	Використання інструментарію для передбачення потреб і покращення послуг.
3.3.2.	ПЛАНУВАННЯ ЗМІН	1e	Стимулювання зміни і виділення ресурсів для їх досягнення .
3.4.	ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК		
3.4.1.	ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ І ОБОВ'ЯЗКІВ	1d	Гарантувати мінімальну організацію у межах команди.
3.4.2.	УЧАСТЬ ОПЛАЧУВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ВОЛОНТЕРІВ І БЕНЕФІЦІАРІВ	1a	Культура спільного керівництва.
		3a	Залучати співробітників (і волонтерів) у визначення стратегій.
		5b	Залучення зацікавлених сторін до розвитку нових послуг
		5d	Залучення зацікавлених сторін до оптимізації заходів і послуг
3.4.3.	ПРАВА І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ БЕНЕФІЦІАРІВ	5c	Визначення цінної пропозиції і повідомлення про неї бенефіціарам та іншим зацікавленим сторонам
		5e	Встановлення способів спілкування із бенефіціарами.
3.4.4.	СТОСУНКИ І ПАРТНЕРСТВО З ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ	1b	Визначення і робота з партнерами.
		4a	Систематичне і узгоджене творення союзів і мереж.
		4e	Розробка мереж для визначення можливості для інновації.
		5b	Залучення персоналу до створення нових послуг.
		5e	Спостереження за сприйняттям бенефіціарів.
		6a	Показники відчуття споживачів.
3.4.5.	КЕРІВНИЦТВО ПРОЦЕСАМИ	5a	Ідентифікація процесів, їх взаємозв'язків та власників.
		Оцінка і перегляд	Праця у ключі (очевидної) філософії

п остійного покращення процесів.

ОЯКІСТЬ НУО		МодельEFQM (2010) Субкрітерій чи REDER	Примітки
3.4.6.	ВИКОНАННЯ ПРОЕКТІВ, НАДАННЯ ПОСЛУГ І ТОВАРІВ	4c	Планування і управління ресурсами, потрібними для надання послуг.
		5d	Гарантування забезпечення персоналу належним інструментарієм.
3.4.7.	РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ (КАДРИ)	1d	Особистий вклад персоналу у безперервну успішність організації. Рівність можливостей. Належне визнання
		3a	Керування відбором, кар'єрним зростанням. Гарантування рівності.
		3b	Визначення потрібних здібностей і навичок. Управління навчальними планами.
		3e	Забезпечити і вітати різноманітність.
		7b	Показники ефективності персоналу.
		9b	Ключові показники ефективності.
		Оцінка і перевірка	Слід оцінити систему керування кадрами і її ефективність
3.4.8.	ЗАКУПКИ	4a	Започаткування дій для ефективного керування відносинами з постачальниками.
3.4.9.	ЕКОНОМІЧНЕ І АДМІНІСТРАТИВНЕ КЕРУВАННЯ	4b	Узгоджені і належні дії з економічного планування і контролю.
		4c.	Вимірювання впливу діяльності організації на суспільство.
		9b / 9a	Ключові показники ефективності / Ключові стратегічні показники.
3.5.	ОЦІНКА У ДОКУМЕНТУВАННЯ		
3.5.1.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ	1b	Використання збалансованих результатів.
		5a	Введення показників ефективності.
		6b / 9b	Результати по споживачам / Ключові показники ефективності.
		Оцінка і перевірка	Оцінка ефективності дій.
3.5.2.	ВНУТРІШНІЙ АУДИТ	3c	Персонал, задіяний у перевірці і удосконаленні.
		Оцінка і перевірка	Повний перегляд системи.
3.5.3.	ДОКУМЕНТУВАННЯ СИСТЕМИ	5d	Володіння персоналом потрібною інформацією для виконання завдань.

ЯКІСТЬ НУО		Модель EFQM (2010) Субкрітерій о REDER	Примітки
3.6.	ПОСТІЙНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ		
	РОЗГЛЯД НЕ ВІДПОВІДНОСТЕЙ,		Послуги, пристосовані до узгодженої пропозиції щодо параметрів.
		5d	
3.6.1.	КОРИГУЮЧІ І ПРЕВЕНТИВНІ МІРИ	9b	Ключові показники ефективності
3.6.2.	СИСТЕМА СКАРГ, ПРОПОЗИЦІЙ І ПРЕТЕНЗІЙ	5e	Ведення комунікації із бенефіціарами.
3.6.3.	ВДОСКОНАЛЕННЯ	1b	Залучення зацікавлених груп до удосконалення.
		1d	Розвиток практики генерування нових ідей.
		3c	Персонал, задіяний у перевірці і вдосконаленні.
		5d	Залучення зацікавлених сторін в оптимізації дій та послуг.
		9b	Ключові показники ефективності.
		Оцінка і перевірка	Покращення діяльності.
3.7.	КОМУНІКАЦІЯ		
3.7.1.	ВНУТРІШНЯ	1b y 1c	Прозорість та відповідь перед зацікавленими групами та суспільством.
		3d	Розвиток стратегій та інструментарію комунікації.
3.7.2.	ЗОВНІШНЯ	1a	Атмосфера довіри і прозорості. Модель цілісності, соціальної відповідальності та етичної поведінки.
		1b y 1c	Прозорість та відповідь перед зацікавленими групами та суспільством.
		2d	Повідомлення стратегій зацікавленим групам.
		4e	Надання та контроль доступу до інформації з боку зацікавлених груп.
		5c	Повідомлення зацікавленим сторонам відповідної інформації щодо послуг.

3

Тлумачення вимог до Стандартів Якості НУО

3

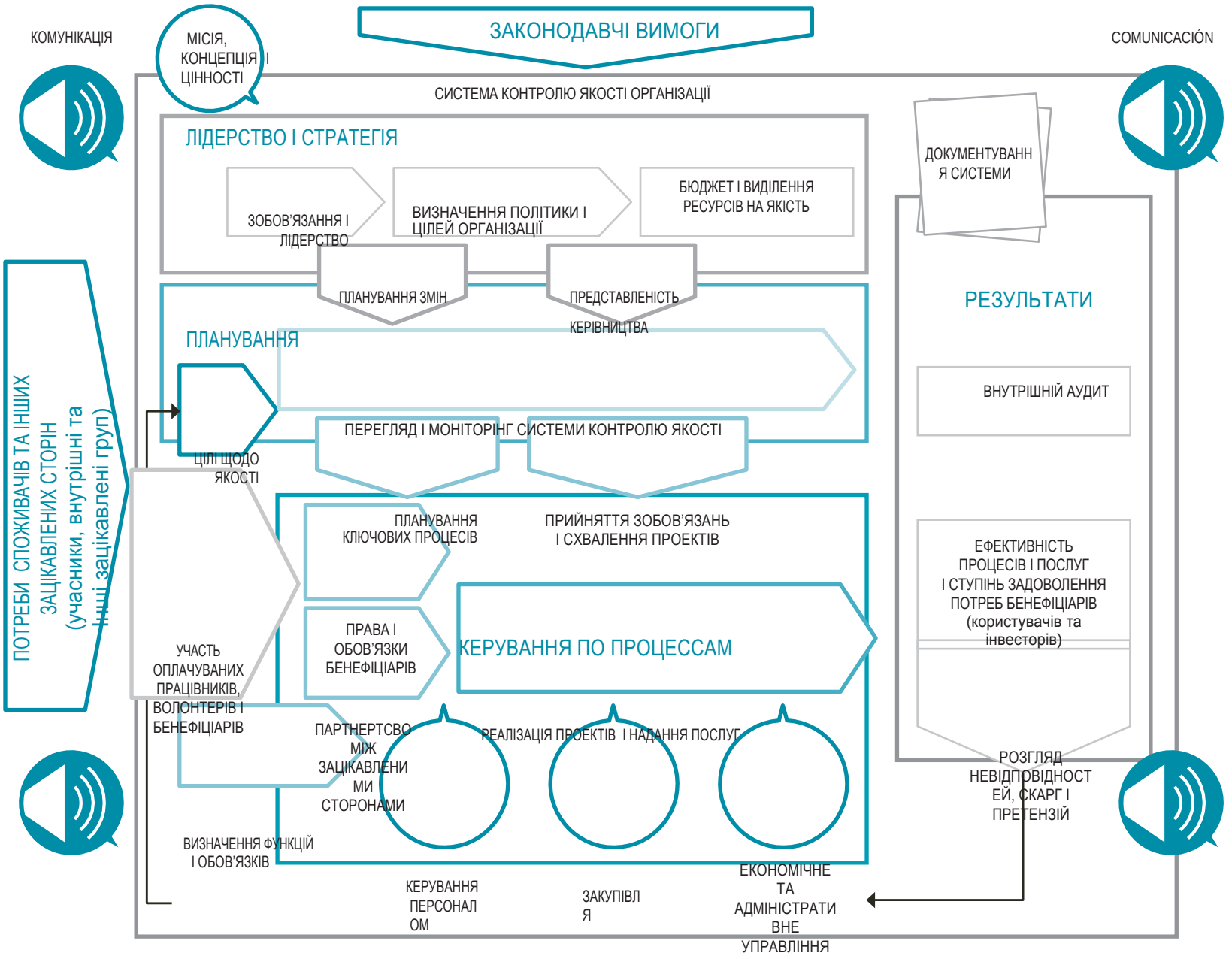
Ця глава складає центральну частину керівництва, бо в ній розкривається тлумачення кожної вимоги Стандартів Якості НУО і пропонуються підходи до роботи, інструментарій, критерії і напрями, які дозволяють виконувати вимоги Стандартів. Слід відзначити, що кожна організація має пристосувати їх, якщо вона бажає використовувати їх як основу для плану та введення в дію за своїми організаційними умовами і періодами.

Якщо у попередній главі були запропоновані елементи роботи на початковому етапі для структурування системи контролю якості впорядковано, з хронологічним порядком і значимістю внутрішнього характеру, у цій главі розглядаються вимоги до Норми Якості НУО, чітко дотримуючись тексту самих Стандартів. Це означає, що вони не впорядковані за пріоритетом ні за значенням, логікою або часом роботи із ними. Сама організація має визначити звідки починати і як пов'язувати вимоги, які взаємовпливові.

Щоб спростити процес розуміння читачем, автори пропонують схему, яка об'єднує всі вимоги до Стандартів Якості НУО в одну систему символів, яка б могла б мати сенс і пристосуватися до динаміки внутрішньої роботи організації.

Таким чином вирізняємо 7 великих розділів:

- Зовнішні елементи, які впливають на систему контролю якістю.
- Стратегічні елементи системи контролю, які спрямовані на місію.
- Елементи планування, які передбачають розгортання стратегії.
- Ключові процеси організації, що зумовлені як стратегією, так і бенефіціарами, оплачуваними працівниками та волонтерами, серед яких є послуги та проекти.
- Різнорівневі і різного роду результати.
- Покращення і перепрямування.
- Міждисциплінарні елементи комунікації і документування.



3. Interpretación de los requisitos de la Norma ONG Calidad

3.1. Вимоги системи

3.1.1. Потреби бенефіціарів та інших зацікавлених сторін

Спільноту бенефіціарів складають особи, колективи та організації, які отримують від організації послуги чи товари. Основні бенефіціари, на яких слід орієнтувати систему якості, це мають бути кінцеві споживачі послуг чи товарів. Окрім кінцевих споживачів є ще ті отримувачі та зацікавлені сторони, які прямо чи опосередковано мають відношення до результатів роботи організації, серед них, Державна служба, партнери організації і донори.

Організація має визначити систему регулювання стосунків із бенефіціарами та зацікавленими сторонами та їхніми потребами, завдяки належному тлумаченню вимог, що стосуються:

1. *Якості товарів і/або послуг*
2. *Прав людини*
3. *Якість життя кінцевих споживачів послуг*
4. *Захист оточуючого середовища*
5. *Вимоги суспільства*
6. *Очікування стосовно рентабельності заходу*
7. *Інше*

Пріоритетом організації буде визначення потреб кінцевих споживачів у відповідності до завдання організації.

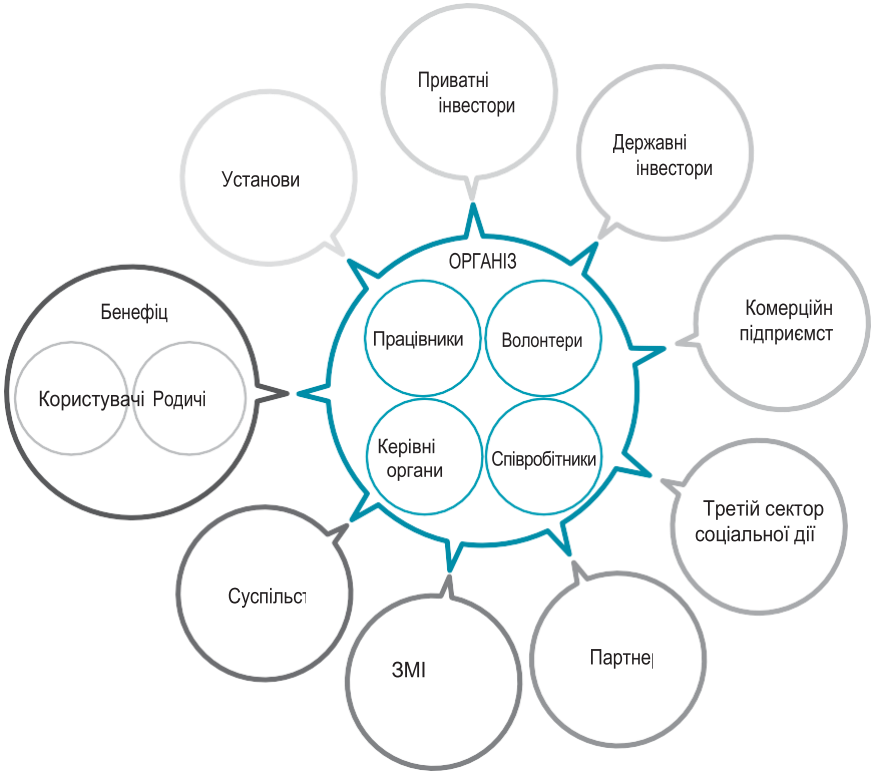
Організація чітко визначить сферу дії системи контролю якості і процесів, яких стосуватиметься це застосування.

Значення та внутрішня логіка

НУО проводять свою діяльність у певній реальності і у певний момент, який вона сама визначає. У цьому контексті знаходяться люди, установи та організації, які мають можливість впливу на організацію чи її діяльність або на які вона впливає чи прямо чи опосередковано: це є зацікавлені сторони.

Навіть за умови, що сфера стосунків та впливу завжди є складною, її можна визначити, структурувати та класифікувати таким чином, щоб спростити розуміння організації як такої і оточення, в якому вона перебуває.

Наступна діаграма є прикладом того, як організація, що займається соціальними заходами, може схематично представити свої відносини, хоча кожна НУО живе у своїй дійсності і зацікавлені сторони можуть значною мірою різнитися від зазначених:



Діаграма зацікавлених сторін

Якщо нам важко зрозуміти об’єктивно наскільки це можливо, які потреби та інтереси мають наші бенефіціари та інші зацікавлені сторони, є високо ймовірною втрата важливої інформації, і це може призвести до того, що відповідальні особи організації приймуть неналежні рішення, які можуть безпосередньо вплинути на теперішнє і майбутнє організації. Це ніби керувати вітрильником (наша організація) і не знати, звідки вітер дує і чи направляємося ми у потрібному напрямку.

Стандарти пропонують:

- визначення цих зацікавлених сторін, що дозволить зосередити організацію на актуальній дійсності, пропонуючи глобальне і структуроване бачення організації та її оточення.

- визначення пріоритетів, менше зосередивши увагу на бенефіціарах: людях, колективах і організаціях, які отримують послуги чи товари від організації. Це дозволить спрямувати зусилля на те, що організація визначить за найважливіше.

- і визначення потреб, за умов його проведення об'єктивно та систематично, дозволяє спрямовувати діяльність організації, сприяє тому, що вона пропонує послуги, більш наближені до потреб.

Стандарти пропонують деякі сфери, які організація має враховувати при виокремленні особливих вимог бенефіціарів:

1. Якість товарів і/чи послуг.
2. Права людини.
3. Якість життя кінцевих споживачів послуг.
4. Безпека і гігієна праці.
5. Захист оточуючого середовища.
6. Вимоги суспільства.
7. Очікування стосовно рентабельності заходу.
8. Інше.

Звичайно, ми бачимо, що багато організацій працюють з зацікавленими групами, чиї потреби не є повністю сумісними. Наприклад, потреби отримувачів послуг (споживачів) не завжди відповідають потребам інвесторів.

У будь-якому разі, організація має приймати рішення, як відповідати на вимоги кожного із них (за звичай, відображаючи ці потреби у особливих характеристиках своєї діяльності або процесів управління). Хоча Стандарти чітко визначають, що кінцеві споживачі послуги чи товару є головними бенефіціарами, на яких слід зосередити систему контролю.

Зрештою, Стандарти говорять про сферу впливу, про те що саме сфера діяльності організації (послуги чи товари) визначає систему управління. Це визначення сфери дії дає нам рамки, в яких працює система і для яких отримується сертифікат якості.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має передбачити систему, яка дозволяє виявити і визначити пріоритетними зацікавлені сторони, ідентифікувати їх потреби і відображати їх відповідним чином у Завданні і переносити це на свою стратегію та роботу.

Виявлення та визначення пріоритетності зацікавлених сторін: **Метод виявлення і визначення пріоритетності зацікавлених сторін має бути визначений документально.** У цьому документі мають бути сформульовані критерії, що визначають пріоритетність, такі як важливість, впливовість, результативність або будь-який інший, які організація вважатиме за доцільне врахувати.

Наступний приклад схематично представляє можливість визначення пріоритетності, ґрунтуючись на кількісній оцінці (суб'єктивній у будь-якому разі) і на певних критеріях, які проте можна узгодити в групі залежно від критеріїв, які визначить організація:

ЗАЦІКАВЛЕНА СТОРОНА	ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА НИХ (A)	ВПЛИВ ЗАЦІКАВЛЕНОЇ СТОРОНИ НА ОРГАНІЗАЦІЮ (B)	РЕЗУЛЬТАТ (A x B)
Кінцеві споживачі	5	3	15
Інвестори	2	4	8
працівники і волонтери	2	4	8
Родичі	3	1	3
Суспільство	2	3	6
...	…	…	…

Визначення потреб: Починаючи з моменту визначення зацікавлених сторін, організація має бути певною, що система управління передбачає такі механізми, які дозволять організації систематично і періодично дізнаватися про очікування та потреби зацікавлених сторін (через діалог чи умови ліцензування, чи опитування або співбесіди, канали комунікації чи систему, яку вважатиме належною).

Так чи інакше, вона має переконатися, що в її діяльності у належній формі відображені вимоги якості, прав людини, якості життя, безпеки та гігієни праці, захисту оточуючого середовища, вимоги суспільства, очікування рентабельності від інвестиції та інші, щодо яких були взяті зобов'язання зацікавлених сторін.

Відображення потреб у стратегії та роботі: організація має розтлумачити і зобов'язатися долучити потреби і очікування зацікавлених сторін до своїх товарів, послуг і/або дій, ставлячи конкретні цілі із планами дій, визначаючи обов'язки та строки, так само як і процеси комунікації між зацікавленими сторонами.

На початковому етапі аналізу це можна опрацювати схематично. Наприклад:

Зацікавлена сторона: Пацієнти центру реабілітації наркозалежних

Потреби (що необхідно)	Очікування (у якій мірі, у який спосіб)	Види діяльності організації	Як ми про це повідомляємо
Доступ до лікувального центру для наркозалежних	Швидко Гарне ставлення Адаптований до профіля і тривалості вживання Як цілісний і координований процес	Програма дезінтоксикації і позбавлення залежності Загальний курс і відновлення соціальних навичок Програма соціальної і трудової інтеграції	На співбесіді, через інформативний документ і протокол прийому прочитаний і підписаний
…	…	…	…

Оцінка сприйняття: у відповідності до виявлених потреб, організації слід зібрати інформацію щодо сприйняття з боку зацікавлених сторін (за звичай за допомогою опитування чи діалогу) аспектів, які найбільше на них впливають, і перенести рішення, прийняті під час цього аналізу, на стратегію та роботу.

Сфера дії системи контролю якості і процесів, яких вона стосується. Сфера дії має чітко обмежувати процеси, види діяльності та послуги, де буде використовуватися ця система якості.

Напрями руху

Згідно цієї вимоги організація може просуватися у двох напрямках: один – чисельний, інший - якісний.

Для першого напрямку йтиметься про систематичне впровадження методу виявлення і перенесення потреб у робочий процес, проте цього разу не тільки з пріоритетними зацікавленими групами, але й усіма виявленими зацікавленими групами.

Наприклад, суспільство в цілому, яке не завжди виступає пріоритетною зацікавленою групою, має велике значення для роботи НУО, як за впливом своєї діяльності (наприклад, у кварталі, де НУО провадить діяльність щодо наданням допомоги іммігрантам) або через репутацію організації чи сфери (більшість потенційних партнерів, донорів або волонтерів походять із цієї зацікавленої групи).

У цьому ж напрямку, можна працювати над розширенням і корегуванням сегментації зацікавлених сторін, працюючи у циклі Виявлення потреб – Планування – Надання послуг - Оцінка сприйняття для кожного із них.

Наприклад, якщо ми повернемося до прикладу суспільства як зацікавленої групи, жителі району, що ближче живуть до місця діяльності НУО не мають такі ж самі потреби, як торговці, або жителі інших районів, які працюють у цьому районі у користуються однією із послуг. І всі вони складають те суспільство в цілому, яке буде висувати законні вимоги до організації

по мірі того як діяльність НУО буде впливати певним чином на цю спільноту, в якій всі беруть участь як суспільство.

З точки зору якісного напрямку, організація має заглиблюватися, працюючи з більш складним інструментарієм, і збирати подальшу інформацію стосовно узгодженості між:

- Механізмами виявлення потреб.
- Яким чином ці потреби і очікування послідовно і чітко відображаються на діяльності та послугах, які надає організація, та її стратегії.
- Інструментарій оцінки сприйняття послуг або процесів, що стосуються різних зацікавлених сторін.
- Як це сприйняття переноситься на систему через її Завдання, оновлюючи стратегічний підхід і змінюючи роботу організації.

Це можна реалізувати, працюючи з діаграмами і зведеними таблицями, які сприяють візуальному сприйняттю взаємозв'язку між кожним із цих механізмів та видів діяльності.

Хоча це завдання є концептуально складним, це зусилля веде до значного заглиблення у знання про зацікавлені сторони і механізми їх організації, які дозволять задовольнити їх потреби.

E Документація та інші свідоцтва

- Сфера дії системи. Зазвичай визначена керівництвом із якості.
- Особливі процедури (загального характеру і ті, що асоціюються із певними послугами) або як частина Керівництва чи документу або параграф, в якому визначається система визначення зацікавлених сторін.
- Діаграми або переліки, які наглядно демонструють виявлення зацікавлених сторін та надання їм пріоритетності на основі об'єктивних критеріїв.
- Інструментарій зв'язку із зацікавленими сторонами: опитування, відправлені повідомлення, протоколи з нарад з інвесторами та конкурсна документація до проектів, яка наглядно демонструє збір інформації про потреби та сприйняття.
- Процедури, керівництва, протоколи або планування проектів, які наглядно демонструють перенесення виявлених потреб на специфічні програми і реальну роботу.
- Процедури, керівництва, протоколи або планування проектів, які наглядно демонструють виявлення в товарах/послугах у належному порядку вимог до якості, прав людини, якості життя, безпеки і гігієни праці, захисту оточуючого середовища, вимог суспільства, очікування рентабельності від інвестиції та інші, щодо яких взяли зобов'язання зацікавлені сторони.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

- Чи виявлені і визначені пріоритетні зацікавлені сторони? Особливо, якщо мова йде про ті, що вважаються пріоритетними за своєю природою і відповідно до Завдання організації, за діяльністю, яку вона провадить, і послугами, які надає?

- Чи визначені і описані механізми зв'язку із пріоритетними зацікавленими сторонами? Чи орієнтовані вони на виокремлення потреб і очікувань?

- Чи враховані потреби і очікування пріоритетних зацікавлених сторін? Чи взяті щодо них зобов'язання і чи долучені вони до послуг і процесів?

- Чи визначена сфера дії системи якості? Чи включає вона всі процеси та другорядні процеси, які мають значний вплив на якість товару чи послуги, що надається кінцевим споживачам?

3.1.2. Законодавчі вимоги

Організація має визначити і документально підтвердити обов'язкові законодавчі вимоги для здійснення своєї діяльності, надання послуг та товарів, надати їх у розпорядження відповідного персоналу і гарантувати їх виконання.

Значення і внутрішня логіка

Некомерційні організації несуть відповідальність за гарантування мінімальних вимог щодо якості надання послуг, виконання проектів та керування центрами і ресурсами. Тому вони підпорядковуються, як будь-яка інша організація, Стандартам і законодавчим вимогам, які переважно стосуються ключових питань безпеки, добробуту та гідності людей, на яких спрямована діяльність.

Ці умови визначаються на правовій основі і у значній мірі залежать від регіону або місця знаходження, виду діяльності, яка ведеться, від розкладу та колективу, на який вона спрямована. Однак у будь-якому разі, обов'язком кожної організації є знати ці засади, які її стосуються, та виконувати їх.

Будь-який проект, послуга чи центр, якими опікується некомерційна організація зазвичай підпорядковується законодавчим вимогам різного характеру, які витікають із державних, автономних або місцевих нормативно-правових актів, спеціальних нормативних положень, що стосуються будь-якого виду діяльності, центру чи послуги і від вимог та потреб інвестора.

Деякі приклади, що стосуються організацій - це Закон захисту даних, Закон про безпеку і гігієну праці, стандарт доступності, про харчування, переробку небезпечних матеріалів, тощо. Деякі з них є загальними для всіх некомерційних організацій, інші стосуються певних центрів та послуг. Також слід враховувати те, що коли інвестором процедури виступає державна адміністрація, вона може встановити особливі законодавчі вимоги щодо послуги через впровадження конкурсної документації.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організації слід мати визначену й задокументовану систематичну методику визначення та оновлення документації, яка стосується проекту, послуг або центру, щонайменше ту, що є законодавчо обов'язковою для того, щоб гарантувати, що всі заходи і дії, що започатковані для її виконання, є дійсними.

Опис цієї методики має бути відображений у власній процедурі, у Керівництві з Якості, у положенні внутрішнього розпорядку, у керівництві організації, у описі власне послуги, яка надається і там, де організація вважає це на потрібне. Це має значитися в певному документі, до якого має доступ вся організація і який має бути поширений і знайомий всім, а також організація має бути спроможною довести, що він виконується. Такий формат, який увібрав і зафіксував діючі нормативні акти, є найкращим доказом того, що організація знає і виконує ці вимоги.

Напрями руху

Організація може вирішити перевищити законодавчі положення, визначивши та додавши елементи, які підвищують якість їх послуг не дивлячись на те, що вони не є обов'язковими по законодавству. Наприклад, завдяки аналізу конкурсних положень, співбесід, анкет або фокус груп можна визначити вимоги інвестора або власне користувачів або бенефіціарів для узгодження послуги з вимогами головних зацікавлених сторін. Також можливо ввести зовнішні вимоги по відношенню до суспільства, так як кодекс поведінки, приєднання до заяв та маніфестів.

E Документація та інші свідоцтва

- Процедура, документ чи параграф із Керівництва чи протоколу про надання послуг, де буде зазначений метод виявлення та оновлення нормативно-правової бази і правових вимог, які стосуються проекту, послуг, центру або ресурсу, так само як і методу визначення його критеріїв якості.
- Переліг нормативних актів, законів та законодавчих вимог обов'язкових та дійсних на даний момент.
- Свідоцтва про відкриття, свідоцтва про діяльність, документи про акредитацію центрів, адміністративні дозволи, звіт зовнішніх аудитів (щодо техніки безпеки, захисту даних, …) та інші документи, які засвідчують виконання відповідних норм.
- Протоколи чи звіти з нарад, від фокус груп, співбесіди або результати анкетування інвесторів та бенефіціарів, які відображають очікування та потреби щодо проекту, послуги, центру або ресурсу.
- Конкурсна документація або підстави конкурсу, де зазначені вимоги інвестора.
- Етичний кодекс та кодекс поведінки, підписані заяви, зобов'язання або маніфести щодо елементів етики та якості.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

- Чи має організація письмово засвідчену методику для визначення та оновлення законодавчої бази та обов'язкової нормативної бази, яка стосується центру, проекту, послуг або ресурсів?
- Чи встановлюються критерії якості, маючи на увазі вимоги інвестора і бенефіціара? Чи існує інструментарій та систематичний підхід до збору інформації щодо потреб та очікувань основних зацікавлених сторін для визначення критеріїв якості?
- Чи передбачений організацією доступний усім актуальний список з нормативно-правовими документами, обов'язковими до виконання?
- Чи існує в організації Етичний кодекс або Кодекс Поведінки, який би визначав основи внутрішнього функціонування та зовнішньої прозорості?
- Чи доєдналася організація до заяв, зобов'язань чи маніфестів етичного характеру або з якості?

3.2. Відповідальність Керівництва

3.2.1. Зобов’язання і лідерство

Керівництво організацією має взяти на себе лідерство і суспільні зобов’язання на постійній основі. Воно забезпечить доступність необхідних ресурсів для розвитку, функціонування і підтримання системи контролю якості, і таким чином досягнення поставлених цілей, визначених у відповідності по стратегій. Керівництво має прийняти необхідні рішення і провести дії для ефективного та належного впровадження системи контролю якості в організації як їх виконання.

Керівництво організацією розробляє і сприяє реалізації місії та концепції, визначивши і впровадивши ефективну систему управління, зорієнтовану на покращення якості та гідного життя кінцевих споживачів. Це лідерство можливе на умови встановлення критеріїв управління та діяльності і забезпечення відповідними ресурсами, узгоджено до цінностей організації та цінностей цих Стандартів. У періоди змін і прийняття стратегічних рішень керівництво гарантує узгодженість їх із місією і цінностями організації.
la dirección es garante de la coherencia con la misión y valores de la organización.

Значення і внутрішня логіка

В некомерційних організаціях термін лідерство може бути витлумачений у багатьох значеннях. Є ідеологічні лідери керівних органів (Правління і Благодійні організації), є стратегічні лідери в апараті управління (Генеральні директори, керівники), є формальні лідери, які керують і розпоряджаються ресурсами (Місцеві координатори, Відповідальні за сектор чи департамент), навіть є неформальні лідери серед тих, хто складають команди оплачуваних робітників і волонтерів.

Більшість конфліктів, які виникають в організаціях, виникають через невизначеність та співпадіння ролей чи функцій між різними типами лідерів. Простим способом визначення того, як ми розуміємо лідерство, за Стивен Р. Кови, є «керувати означає робити щось гарно, тоді як бути лідером означає діяти правильно». Лідерами в некомерційних організаціях є люди, які відповідають за виконання завдань організації та передбачення довгострокового майбутнього організації.

Відповідно бути лідером не тільки означає ставити короткострокові цілі і призначати ресурси для їх виконання, але також забезпечувати відповідну узгодженість і цілісність організації як цінності в її функціонуванні. Лідер в певний момент може бути керівником, проте керівник не може бути лідером, якщо він не розуміється на цьому.

Роль лідера, відповідно, означає передбачати майбутнє організації, визначати виклики, не перекручуючи природу її місії, забезпечувати потрібними ресурсами і дбати, щоб робота і зусилля кожного дня керувалися цінностями і принципами, на які спирається організація.

Власне діяльність лідера полягає у тому, щоб надихати, мотивувати, активізувати, переконувати прикладами, уповноважувати і стимулювати еволюційне і логічне зростання та розвиток організації. Лідери мають забезпечити, спираючись на інших і на саму систему, подальше існування організації, її виживання. А система контролю якості має перебувати у зворотньому зв’язку і навчатися від людей, і лідер має гарантувати, що ця система є ефективною.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Лідери мають підтвердити свої зобов'язання щодо якості через стратегії, які узгодять і скоординують систему контролю із місією, концепцією і цінностями (ці визначення дивіться у вимогах щодо Політики і Цілей), що визначить узгодженість між ідеологією і вчинками.

Встановлення стратегічних принципів організації, стратегій та підходів, які застосовуються в щоденної діяльності є цьому підтвердженням.

Наприклад, організації слід мати документально засвідчену Політику Якості, в якій лідери визначають свої зобов'язання та засоби на забезпечення ефективності системи і виконання завдання.

Приклад змісту Політики Якості:

ПОЛІТИКА ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ "ЗЕЛЕНИЙ СВІТ"

Асоціація Зелений світ - це некомерційна організація, яка працює задля екологічної стабільності та ефективного використання природніх ресурсів, щоб гарантувати майбутнім поколінням збалансовану і багату екосистему через програми підвищення сумлінності та передачі знань установам, незалежним працівникам і суспільству в цілому.

Виконуючи своє завдання, асоціація Зелений світ спирається на наступні принципи роботи: солідарність, ефективність, прозорість і співробітництво.

Відповідно, Керівництво асоціації Зелений, застосовуючи політику якості, зобов'язується:

- Дбати про виконання завдання організації, зберігаючи свої принципи і спрямовуючи всі зусилля на досягнення статутних цілей асоціації.
- Виділяти достатні необхідні ресурси на стратегії, процеси і послуги для гарантування якості діяльності, а особливо, на задоволення потреб наших основних бенефіціарів.
- Забезпечити підготовку, навчання і розвиток наших співробітників та волонтерів як для гарантування якості товарів та послуг, так і для задоволення нашого внутрішнього отримувача послуг.
- Сприяти створенню каналів, інструментарію та засобів зовнішнього і внутрішнього зв'язку для створення реального і прозорого образу нашої організації і наглядної демонстрації нашої соціальної роботи за допомогою внутрішнього прикладу, який би мав вплив назовні.
- Мати систему організації документації, яка б об'єктивно засвідчувала якість нашої роботи, оновлена і контрольована.
- Розробити модель роботи, яка ґрунтується на постійному удосконаленні із залученням усіх секторів та департаментів організації через планування, виконання, оцінку, перегляд і удосконалення всіх наших процесів на всіх рівнях організації, так само як і системи, яка нею керує і координує.

Для виконання цих зобов'язань будуть поставлені специфічні цілі з якості, щорічно схвалені і переглянуті керівництвом, яке підписує цей документ

Напрямки руху

Зобов'язання та лідерство проявляється в основному через визначення ідентичності організації і вираження її політики якості, проте існують інші форми подати приклад, наприклад, через такі документи як Політика конфлікту інтересів та Етичний кодекс.

Політика конфлікту інтересів – це документ, який запобігає або допомагає уникати ситуацій, коли члени керівного органу можуть мати певну власну або особливу зацікавленість, що може вплинути на рішення під час виконання їх функцій. Завдяки цьому документу із політики конфлікту інтересів забезпечується незалежність керівного органу і можна уникнути можливі зловживання, гарантуючи прозорість прийняття рішень.

Загалом, зміст Політики інтересів стосується переважно:

- Визначення того, що розуміє організація під конфліктом інтересів.
- Відповідальний, який визначає, чи є це конфліктом інтересів.
- Процес комунікації і ознайомлення із ситуацією.
- Процес прийняття рішень.
- Наслідки у випадку недотримання політики конфлікту інтересів.

Етичний кодекс складається з набору критеріїв, які мають на меті визначити прийнятну поведінку для членів певної групи, асоціації або професії, ґрунтуючись на Стандартах та цінностях.

Це декларація основних принципів і поведінки, і зазвичай особи і організації приєднуються до них, зобов'язуючись його виконувати. Проте немає жодної специфічної процедури для перевірки його виконання: виходять з того, що той, хто приєднався до нього, буде дбати про його виконання.

Етичний кодекс відображає ці моральні цінності та загальноприйняті основні принципи, щоб визначати поведінку як правильну чи позитивну.

E Документація та інші свідоцтва

- Документи організації щодо Завдання, Бачення і Цінностей, визначені та поширені.
- Документ з Політики якості.
- Цілі з якості, визначені і задокументовані (в плані роботи, в плані з якості і там, де організація вважатиме за потрібне).
- Звіт про схвалення Керівництвом Політики якості та її цілі.
- Звіт про перегляд дирекцією ступеню виконання цілей з якості.
- Політики конфлікту інтересів.
- Етичний кодекс або кодекс поведінки.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

- Чи визначила і/або переглянула організація свою місію, концепцію і цінності протягом спільної роботи?
- Чи затвердило керівництво політику якості та взяло на себе зобов'язання поширити її всередині і за межами організації?
- Чи визначило керівництво цілі щодо якості для цього року і перевірило ступінь виконання?
- Чи є в організації документ з Конфлікту інтересів для членів керівного органу?
- Чи є в організації Етичний кодекс та кодекс поведінки, задокументований і поширений, а також процедура приєднання до них?

3.2.2. Політика і цілі

Керівництво організацією має визначити і засвідчити свою місію, цінності, стратегії та цілі для всієї організації і у кожному секторі управління та діяльності, на які поширюються ці Стандарти. Ці цілі мають бути реальними, такими, що піддаються виміру та оцінці через систему показників, і які організація має впровадити.

Керівництво має визначити цілі і їх відповідні показники, пов'язані із принципами і цінностями організації і у відповідності до принципів і цінностей, записаним у вступі до цих Стандартів. Ці цілі мають бути орієнтовані на людей, спрямовані на організацію та суспільство.

При визначенні цілей слід враховувати очікування і потреби, виявлені протягом комунікації та участі зацікавлених сторін, а особливо ті, що виражають кінцеві споживачі і керівні органи організації.

Значення і внутрішня логіка

Стандарти і здоровий глузд підказує, що кожна організація має знати, що вона робить, куди вона направляється і уявляти, як вона хоче цього досягнути.

При визначенні цих стратегічних принципів організації звичайно працюють з такими поняттями як Місія, Концепція та Цінності, і у випадку Стандартів додається, бо по-іншому і не може бути, Політика якості як основоположний елемент, який визначає зобов'язання організації з якості.

Ці стратегічні принципи мають бути чітко визначеними і бути концептуальним ядром, навколо якого розгортається діяльність організації як у плані прийняття рішень Керівництвом чи адміністрацією, так і у щоденній роботі організації.

Місія, Концепція і Цінності ґрунтуються на зобов'язаннях організації щодо того, чим вона є, чим хоче бути і як хоче цього досягти. Саме керівні органи мають їх схвалити і гарантувати їх оприлюднення і розуміння.

Як перенести стратегічні цілі на діяльність? Є різні шляхи, як складні так і прості, і кожна організація має проаналізувати, який спосіб є відповідним для відображення того, як визначається і виконується досягнення поставлених цілей.

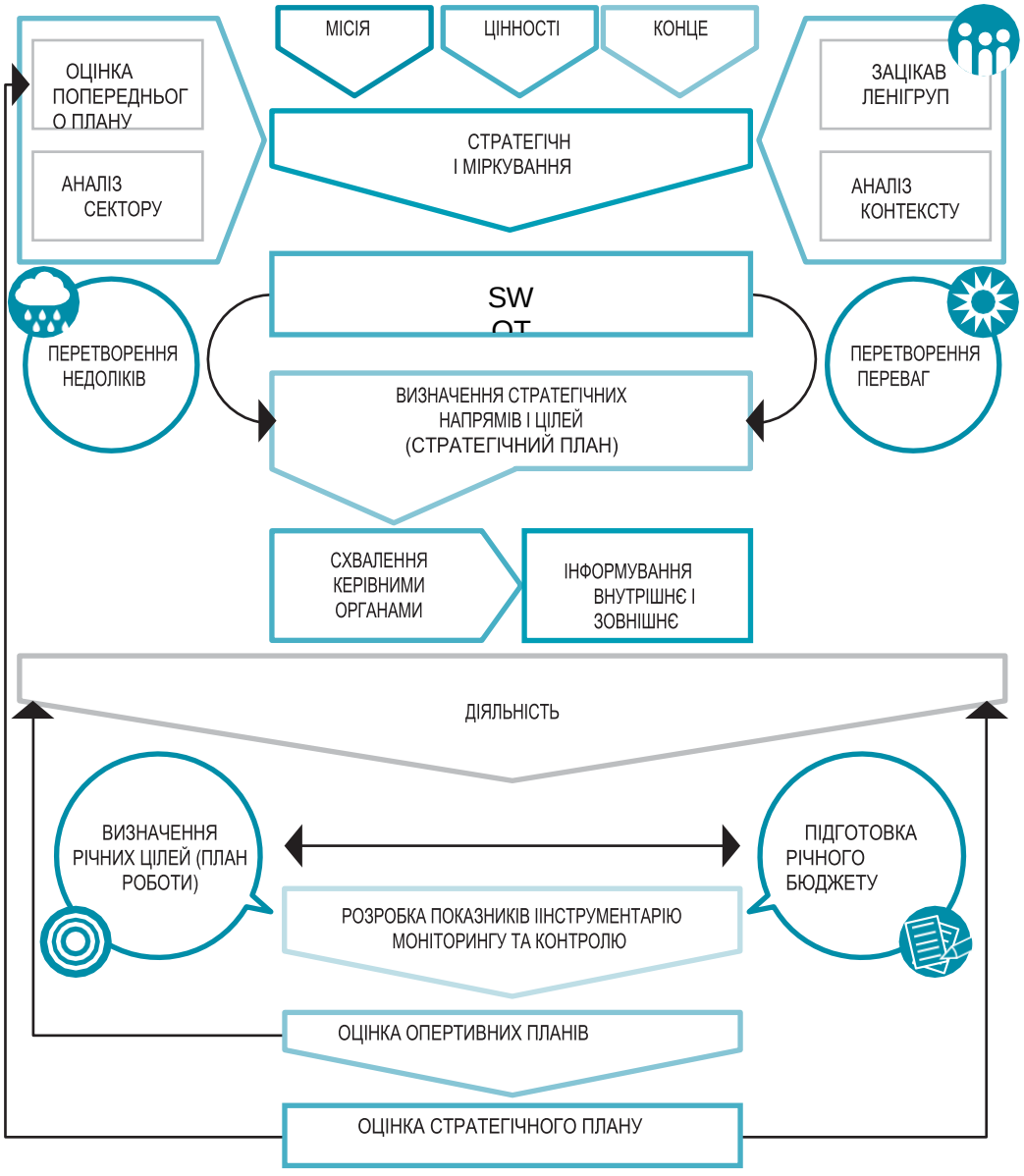
Наприклад, політика є керівництвом для спрямування дій; це загальні напрямки чи принципи, яких слід дотримуватися при прийнятті рішень у певній сфері, якою може бути, наприклад, сфера якості чи кадрів. У випадку політики Якості, вона має чітко пояснювати, чим займається організація і чого вона хоче досягнути, її глобальні намірі та її орієнтири щодо сфери якості (дивись вимогу з Зобов'язання і лідерство).

Звичайним способом її втілення є структуроване стратегічне та операційне планування. Стратегія організації визначає середньо і довгострокові цілі, і встановлює впорядковано і першочергово напрямки руху, які сприяють реалізації Концепції організації.

Для визначення стратегії зазвичай спираються на стратегічні принципи і після реалізації аналізу щодо організації і її оточення (наприклад, через SWOT аналізу), враховуючи всю інформацію, представлену системою управління (наприклад, анкети, показники, визначення потреб, тощо) визначаються напрями і цілі організації на майбутнє (що піддаються вимірюванню), включно на цей раз з тими, що пов'язані із якістю.

Під робочим плануванням розуміємо перенесення стратегічних напрямів та цілей організації на конкретний річний план (особливо, якщо у Стратегічному плані не був досягнений високий рівень конкретизування), або на план проекту або план для сектору, в які послідовно переносяться, коли це доцільно, стратегічні цілі певного планового періоду.

Діаграма прикладу процесу стратегічного планування:



У будь-якому разі, як ми вже говорили, організація на свій розсуд може відобразити цілі по відношенню до якості та її показників, які нам дозволять аналізувати ступінь виконання цілей: як частину стратегічного чи робочого плану, або від програми до програми за умови, що матиме точні цілі і показники роботи всіх секторів, керівного чи послуг, які зібрані у Стандартах.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має визначити і схвалити (керівні органи) свою Місію, Концепцію і Цінності, має ознайомити із ними і розгорнути їх за потребою. Якщо говорити про Місію, то іноді організації її прирівнюють до своїх цілей, які звичайно закріплені у статуті.

Звичайно, кожна організація визначає і переглядає ці елементи кожні 3-4 роки за участі всього колективу, розміщуючи їх на своїй сторінці у мережі, у Щорічному звіті, у Керівництві з якості, брошурах та інших установчих документах, таких як статут.

МІСІЯ	Це причина існування всієї організації. Найпростіша форма сформулювати завдання це відповісти на запитання Хто ми? Навіщо і чому ми існуємо? Для кого ми працюємо?
КОНЦЕПЦІЯ	Це проекція на майбутнє, чого може досягнути організація після впровадження і дотримання стратегій для досягнення успіху. Це відповіді на такі запитання: Якій образ організації ми хочемо бачити у майбутньому? Як ми себе бачимо у майбутньому? Що ми будемо робити у майбутньому? Чим ми хочемо вирізнятися? Якістю? Послугами?
ЦІННОСТІ	Це етичні засади, які підказують нам чи послідовні ми у наших діях і словах. Цінності є есенцією культури та ідентичності організації. Для їх визначення слід замислитися, якими є елементи цілісності, які визначають стиль і форму діяльності, що притаманні організації.

Політика якості та інші політики мають бути документально засвідчені у Керівництві з Якості. Політика з якості має бути чіткою і зрозумілою на усіх етапах (дивитися вимогу Зобов'язання і Лідерство).

Організація має визначити коли, як, де і хто встановлює цілі з якості і пов'язані із ними показники, залежно від структури визначення та оцінки цілей, які були сформульовані, хоча зазвичай вони пов'язані із процесами планування, стратегічного чи оперативного.

Цілі мають враховувати потреби і очікування, визначені для зацікавлених сторін, особливо для кінцевих споживачів. Також бути послідовними і узгоджуватися із цінностями організації і тими, що диктують Стандарти (спрямовані на людей, організацію та суспільство).

Показники, пов'язані із цілями, можуть фіксуватися там, де вважатиметься за потрібне, але звичайно вони зазначені поряд із цілями, які вони визначають, або винесені окремо у системі врахування результатів чи подібному інструменту для спрощення їх моніторингу.

Зрештою, ми маємо цілі, пов'язані із цінностями, які визначають зобов'язання організації стосовно принципів та цінностей Стандартів і організації. І хоча не має бути особливої мети для кожної цінності, у цілях організації має бути відображений зв'язок між цінностями Стандартів і спрямуванням та діями організації, закріпленими в її цілях.

Напрямки руху

У цьому пункті Стандартів сформульовані процеси, які визначають організаційну культуру та підхід: ким маємо намір стати і як досягнути цього. Відповідно є важливим, щоб стратегічні принципи були відомі, і структура визначення цілей та моніторингу результатів була повністю інтегрована у діяльність організації та індивідуальну роботу людей (що, зрештою, і є їх діями).

Це досягається:

- Встановленням порядку, який відповідає розгортанню ряду цілей, від стратегічних до оперативних.
- Забезпеченням їх розуміння персоналом організації шляхом залучення їх до розробки цих цілей, так само як і інших зацікавлених сторін, якщо потрібно.
- І особисте власне упорядкування цілей з стратегічними, політичними і загальними цілями.

Після опрацювання структури стратегічної орієнтації і її відображення в оперативній (перший пункт), є прийнятним докласти відповідних зусиль для опрацювання двох наступних, особливо на перших циклах впровадження. Бо зусилля щодо упорядкування може закінчитися нічим, якщо персонал неналежним чином розуміє систему в цілому або свої групові чи індивідуальні цілі, або існує емоціональне несприйняття запропонованих цілей. Ключовим є відчуття спільного проекту, який виходить за межі групи, і одночасне відчуття, що кожна людина робить свій внесок і сприяє спільній побудові цього проекту. Цей крок є дуже потужним, бо завдяки йому всі рівні організації працюють узгоджено і докладають зусиль у одному напрямку.

E Документація та інші свідоцтва

- Політика якості, схвалена Керівництвом. За звичай вона відображена у Керівництві з якості, хоча може бути розміщеною на веб сторінці, в приміщеннях організації або включатися у визначення проектів чи при прийомі на роботу нових оплачуваних працівників або волонтерів.
- Місія, Концепція і Цінності.
- Інші додаткові стратегії, якими можуть виступати політика Кадрів, безпеки, рівності, тощо.
- Стратегічний або оперативний план, схвалений і оголошений в організації, зафіксований у звітах або документах, які засвідчують перегляд системи контролю якості повністю або поаспектно.
- Реєстр заходів з оцінки у процесах планування.
- Стратегічний, оперативний плани та інші документи, в яких зазначені цілі щодо якості, схвалені керівними органами та з доказами їх моніторингу, перегляду і модифікацій, за потребою. Вони мають бути узгоджені із цінностями організації і тими, що визначені Стандартами.
- Таблиця показників, Стратегічний та оперативний плани, інша документація, в якій зазначені показники для встановлених цілей з якості.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи визначені послідовно і з достатньою репрезентативністю документи, які вміщують основні стратегічні принципи організації? (наприклад, місія, концепція, цінності та політика якості)

В Чи вони узгоджені із структурою організації, і чи ознайомлена з ними організація?

В Чи визначені супутні цілі та показники, які б дозволили оцінити ступінь їх виконання? Вони відповідають потребам і очікуванням зацікавлених сторін, особливо кінцевими споживачами? А цінностям організації?

В Чи вийшли за межі технічного рівню організації?

3.2.3. Ресурси, спрямовані на якість

Керівництво має гарантувати і перевірити, чи виділені відповідні ресурси на впровадження стратегій і досягнення цілей, встановлених для кожної області керування, охопленої цими Стандартами.

Також має розвивати, сприяти і заохочувати до участі і обговорення оплачуваного персоналу і волонтерів, як і кінцевих споживачів або їх представників як щодо плану, так і стосовно здійснення діяльності. Таким чином формується зобов'язання щодо впровадження стратегій і досягнення цілей.

F Значення і внутрішня логіка

Коли некомерційна організація визначає свої стратегії, плани і цілі щодо якості, які ґрунтуються на її організаційній ідентичності і схвалені керівним органом, основоположним є забезпечення ресурсами як матеріальними, так і людськими для гарантування їх реалізації.

Організації звичайно розробляють бюджет, пов'язаний тільки з їх основною діяльністю (тобто, заробітна плата працівниках, матеріали і поставки для власне для заходу) і загальні витрати на структуру (такі як плата за оренду, електрику, воду, тощо). Проте вони зазвичай не враховують витрати, пов'язані з процесами планування, розробки, оцінки та удосконалення, як є головними елементами для якості роботи організації.

Більшість представлених проектів враховують у своєму бюджеті від першого до останнього виду діяльності в заході або безпосередній дії, проте зазвичай не вираховують години на створення і розробку ідеї, планування роботи, розвиток інструментарію моніторингу, години на наради по координації та роботі з контролю та оцінки виконання, так само як і оцінку ступеню виконання передбачених цілей та міри на їх удосконалення.

Не виділяючи кошти на складові якості, ми виключаємо її цінність і відповідно відсуваємо їх на другий план. Це зазвичай призводить до спрощеного підходу: що ці аспекти не є важливими, що важливими є дії, спрямовані на споживача, тоді як насправді, складові якості мають особливу важливість для належного виконання будь-якого проекту або послуги.

Виділення ресурсів, як матеріальних так і людських, має охоплювати: спочатку фазу розробки стратегій і встановлення цілей, потім проходити по впровадженню та моніторингу, і закінчуватися оцінкою міри виконання і шляхів удосконалення. Організація має забезпечити місцем та засобами, можливістю участі оплачуваних працівників і волонтерів на всіх цих етапах і навіть долучити, наскільки це можливо, самих отримувачів послуг через інструменти збору інформації щодо їх потреб і отриманого задоволення. Все це передбачає години роботи і участі, які мають вимірюватися і враховуватися як частина загального процесу проекту чи надання послуги.

Окрім того, слід визначати і оцінювати матеріальні та людські ресурси як для глобальних цілей організації, так і для кожного сектору, послуги чи проекту.

Коли організація спрямовує достатні ресурси на якість, вона забезпечує цим зацікавленість оплачуваних працівників і волонтерів, єдність завдання і концепції, пропонує автономію та можливість самостійного керівництва в своїх командах, гарантує якість послуг з даними про ефективність та сприйняття, також підтримує контроль і удосконалення роботи робочих груп, що впливає на загальне покращення якості діяльності організації.

І остання важлива річ: хоча це здається очевидним, проте слід пам'ятати, що стратегії, плани і проекти спочатку розробляються, а потім виділяються на них потрібні ресурси. А не навпаки. Економіка має працювати на цілі, а не цілі підпорядковуватися економіці.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Свої зобов'язання щодо якості і спосіб забезпечення їх ресурсами організація має оформлювати через політику якості, тобто щонайменше через річний робочий план з річним бюджетом, який відповідає напрямкам і цілям першого.

Окрім того, що організація визначає свою політику, план і річний бюджет, необхідно, щоб вона могла забезпечити ресурсами їх формулювання, схвалення, планування впровадження, моніторинг, оцінку та удосконалення. І особливо важливо, що всі ці дії були виконані за участі оплачуваних працівників та волонтерів, а також з урахуванням думки основних бенефіціарів та інших зацікавлених сторін (користувачів та інвесторів).

Для цього можна надати задокументовану методику, як ведеться кожного року весь процес оформлення, схвалення, моніторингу, оцінки та удосконалення річного плану і його бюджету (або у формі тексту, схеми або блок-схеми). Також за свідоцтва будуть витяги з нарад, на яких опрацьовувалися і схвалювалися ці аспекти, або фокус-групи з клієнтами, наведені тексти співбесід з інвесторами та звіти з результатами анкетування щодо ступеню задоволення потреб, звіти груп удосконалення щодо конкретних дій плану чи звіти про періодичні результати, які готуються для аналізу ступеню виконання плану чи бюджету.

Схема з основним змістом плану:

ТИПОВА СТРУКТУРА РОБОЧОГО ПЛАНУ

Стратегічні напрями і Вісі					Хронограма
Цілі	Показники	Стандарт	Відповідальні	Заходи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
1. Xxxxxxx	Процент від Xx	78%	Xxxxxxxxxx	1.1. Xxxxxxx	•
				1.2. Xxxxxxx	•
				1.3. Xxxxxxx	•
2. Xxxxxxx	Середній Показник Xx	Xxxxxxxxxx de Xx		2.1. Xxxxxxx	•
				2.2. Xxxxxxx	•
3. Xxxxxxx	Сумарний від Xx	35	Xxxxxxxxxx	3.1. Xxxxxxx	• • • • •
				3.2. Xxxxxxx	• • •
				3.3. Xxxxxxx	• • • •
				3.4. Xxxxxxx	
4. Тощо					

Напрямки руху

Організації, які виділяють ресурси на якість, не задовольняються короткостроковим плануванням і покращенням, вони претендують на довгостроковий прогноз покращення якості. Цьому вони присвячують години праці та залучають персонал у розробку, схвалення, оцінку і покращення стратегічного плану на 4-6 років, якій конкретизується кожного року в річних планах.

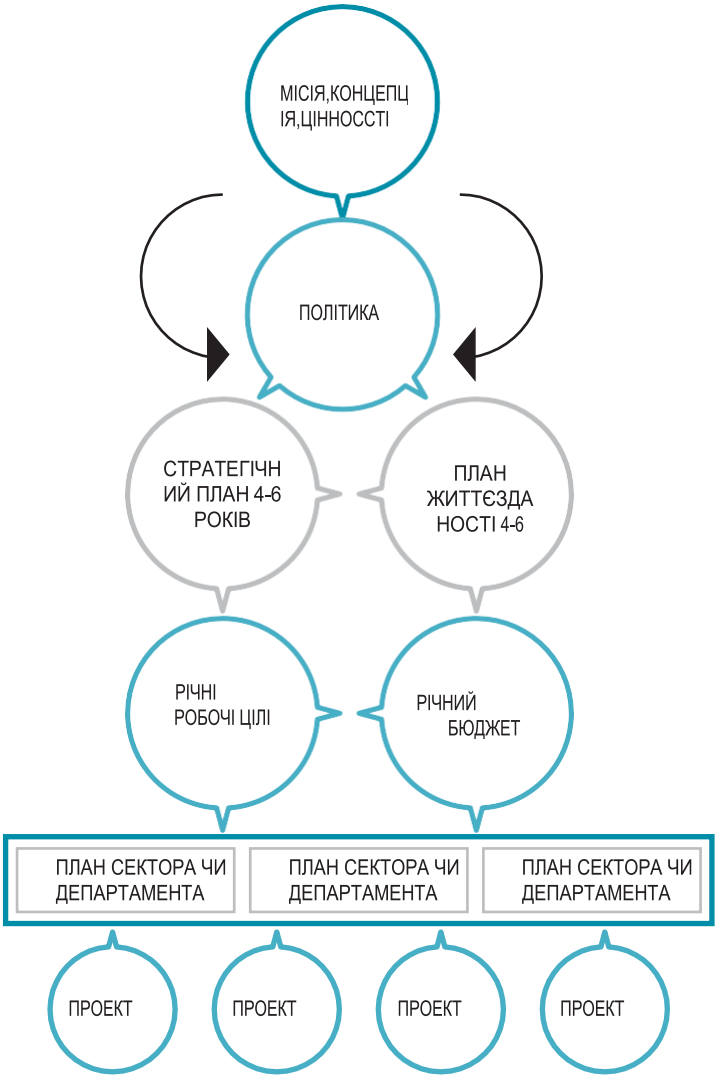
Стратегічні плани завжди супроводжуються Планами Життєздатності, які виступають як довгострокові бюджети, що дбають про майбутню стабільність організації.

Організації, які вкладають ресурси у якість, не задовольняються тільки розробкою, плануванням, покращенням своєї організації на загальному рівні, але роблять це на рівні кожної оперативної одиниці, процесу чи проекту. Цьому присвячуються години роботи та залучається персонал в основному пов'язаний із розробкою, схваленням, оцінкою та покращенням конкретних планів для напрямів діяльності, робочих процесів і/або конкретних проектів.

Далі пояснюються деякі терміни і структура рівнів, на які можна спланувати використання ресурсів для якості:

Стратегії	Це документи, які чітко формулюють зобов'язання та встановлюють загальні рамки, основні орієнтири та керівні принципи, які визначають діяльність організації в різних сферах (Політика якості, Політика кадрів, Політика роботи із споживачами …)
Плани	Це документи, які визначають заздалегідь моделі дії з можливістю керувати нею та направлення. Зазвичай вони конкретизують напрями роботи з цілями, показниками, відповідальними, видами діяльності та хронограмами роботи,які потрібні для планування, загального управління, оцінки діяльності на різних рівнях. (Стратегічні плани, Робочі плани, Плани організації діяльності, Плани забезпечення якості).
Проекти	Це документи, продиктовані певною обґрунтованою необхідністю або нестачею, покликані перетворити ідею на реальність, мобілізуючи людей і ресурси, і реалізовані у цілях, показниках, відповідальних, діяльності і хронограмах.
Бюджет	Це попередній підрахунок доходів і витрат, які передбачаються на певну організацію, план чи проект.

Схема з описаними рівнями роботи.



E Документація та інші свідоцтва

- Політика якості організації.
- Річний план роботи (Робочий план).
- Річний бюджет, пов'язаний із планом.
- Блок-схема, параграф або процедура, яка деталізує весь процес формулювання, планування, моніторингу, оцінки та перегляду річних планів і їх бюджету, де вказуються докладно місце та інструментарій з участі співробітників, волонтерів і споживачів.
- Стратегічний план.
- План якості, інші плани секторів або процесів чи проектів.
- Звіти із схваленням планів та бюджету.
- Звіти з нарад робочих груп і груп покращення.
- Звіти контролю виконання планів і бюджету.
- Звіт із засідання по перегляду керівництвом цілей з якості.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи має організація документ, схвалений Керівництвом, під назвою Політика якості, в якому виписані зобов'язання та основні керівні принципи діяльності організації?

B Чи існує систематичний щорічний процес, в якому спільно оформлюються цілі та виклики на рік, і визначається докладний бюджет з розподілом потрібних ресурсів?

B Чи існує інструментарій збору інформації про бенефіціарів (користувачів на інвесторів), які б пропонували важливі дані щодо розробки планів та бюджету?

B Чи існує інструментарій, приміщення та канали поширення, інформування, участі та моніторингу виконання робочих планів і бюджету для співробітників, волонтерів та споживачів (користувачів та інвесторів)?

B Чи здійснюються періодичні внутрішні аудити і/або зовнішні аудити щодо виконання планів та бюджету?

B Існують робочі групи, створені для удосконалення окремих аспектів планів, які не виконуються або вимагають покращення?

B На якому рівні та етапі організація виконує процес розробки, схвалення, планування, моніторингу, оцінки і удосконалення? Короткостроково чи довгостроково? В цілому для всієї організації чи окремо для кожного сектору, департаменту, служби чи проекту?

B Чи визначила організація скільки їй коштує весь цей процес?

3.2.4. Перевірка і моніторинг системи якості

Керівництво має перевіряти щонайменше раз на рік ефективність елементів системи контролю якості для досягнення встановлених стратегій та цілей. Ця перевірка враховуватиме зміни, що були виявлені у потребах отримувачів послуг та зацікавлених сторін, для проведення необхідних корегувань з метою задоволення останніх.

Для проведення перевірки системи беруться до уваги результати внутрішніх і зовнішніх аудитів: міри задоволення бенефіціарів та інших пріоритетних зацікавлених сторін; система скарг, передбачення змін в оточенні, ефективність процесів і відповідність послуг; ступінь виконання визначених цілей; контроль дій, впроваджених після попередніх перевірок, коригуючі та запобіжні заходи, показники результативності (оперативної, соціальної, природоохоронної, економічної, тощо)

Результатом перевірки може бути виявлення необхідності змін у системі контролю якості або одній із її складових. Слід вести облік цих перевірок, в яких зазначати планування потрібних дій як наслідків цієї перевірки, вказуючи відповідальність, строки і виділені ресурси для кожного заходу.

F Значення і внутрішня логіка

У цьому випадку Стандарт визначає для нас одну з основних систем внутрішнього контролю організації і самої системи контролю якості в цілому.

Проведення цієї перевірки має велике значення, оскільки зобов'язує керівництво аналізувати щонайменше раз на рік, чи досягаються встановлені цілі, чи належно працює система контролю якості і чи приносить вона організації те, що він неї очікувалося. Таким чином запобігає відхиленню робота організації від системи через повсякденну інерцію.

Для здійснення перевірки збирається інформація, яку надає сама система: показники (стратегічні, результатів програм і проектів, тощо), міри сприйняття, скарги та пропозиції, започатковані заходи покращення, тощо і аналізуються відповідність результатів очікуванням та прийнятність механізмів самої системи. Результат: належний документальний звіт аналізу. На основі цього аналізу будуть прийняті рішення щодо напрямку діяльності організації та сплановані детально потрібні до виконання дії.

Важливою у цьому випадку, як і в інших особливих заходах системи якості, інтеграція із діяльністю організації. Наприклад, аналіз може бути проведений керівниками організації, представлений і схвалений у подальшому Правлінням, залучивши інші передбачені заходи оцінки або планування.

Особливо важливим є те, щоб керівні органи організації були задіяні настільки, наскільки організація вважає за потрібне, і щоб перевірка не стільки обтяжувала, скільки привносила більш глибинну інформацію за ту, з якою переважно працює організація.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має вести документацію щодо заходів перевірки системи (чи це буде пункт Керівництва з якості, чи окрема процедура) і має окремо зазначати:

- Яка інформація аналізується: мінімум, встановлений самими Стандартами.
  - результати внутрішніх і зовнішніх аудитів;
  - ступінь задоволення бенефіціарів та інших важливих зацікавлених сторін;
  - система скарг, передбачення змін у оточенні,
  - виконання процесів та відповідність послуг ,
  - ступінь виконання поставлених цілей,
  - контроль дій, впроваджених після попередніх перевірок,
  - коригуючі та запобіжні міри,
  - показники результативності (оперативні, соціальні, природоохоронні, економічні, тощо).

Однак організація може вирішити включити, окрім вище зазначеної, іншу початкову інформацію, що стосується організації чи системи контролю.

- Коли проводиться: Щонайменше раз на рік. Доцільно виходити із доступності інформації (показники, анкети, тощо), а щоб час проведення сприяв участі інших зацікавлених груп за необхідністю, таких як Органи управління.

- Хто: працівники організації, спираючись на те, що це перевірка, яку проводить Керівництво.

- Що буде наслідком. Наприклад, звіт, в якому зазначатиметься, що було перевірено, необхідність змін, на основі аналізу наявної інформації, і спільний план дій з визначенням відповідальності, строків та ресурсів.

Напрямки руху

З практичної точки зору обов'язковість перевірки системи в межах цих Стандартів дає нам можливість скористатися ресурсами, що закладені у цю перевірку, для пристосування її до строків і графіків організації і зменшити наші зусилля. Наприклад, запланувати її, коли збирається інформація для підготовки щорічної доповіді або документу, який використовує організація для ознайомлення із результатами своєї діяльності.

Так само цікаво визначити, чи ця перевірка дозволить перевірити інші системи і діяльність організації та її результати які, в принципі, не є в системі, долучаючи процедуру перегляду проектів, наприклад.

E Документація та інші свідоцтва

- Параграф з керівництва з якості або процедура, яка визначає хто з Керівництва, як і коли проводить перевірку, так само як і результати, що очікуються від неї. Цей порядок має відповідати і охоплювати, щонайменше те, що викладено у цій главі Стандартів.
- Записи у звітах і протоколах останніх перевірок керівництвом.
- Звіти (про анкети, щодо ступеню задоволення, скарг) або документальні свідоцтва проаналізованої інформації в перевірці, проведеній Керівництвом.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Має організація визначений і систематизований метод щорічної перевірки системи з боку керівництва?

B Чи є документально засвідчені записи, які наглядно підтверджують перевірку, проведену Керівництвом?

B Чи врахована вся інформація, потрібна для проведення перевірки Керівництвом?

B Чи визначений план дій, продиктований висновками, зробленими після перевірки Керівництвом, а також виявленої необхідності до змін?

3.2.5. Прийняття зобов'язань і ухвалення проектів та послуг

Керівництво відповідає за прийняття зобов'язань щодо Державної адміністрації або будь-якого іншого отримувача послуг.

Перед ухваленням контракту, договору або субвенції керівництво має:

1. *звірити його узгодженість із місією та цінностями організації.*
2. *чітко визначити вимоги*
3. *перевірити і зафіксувати внутрішні можливості правильного виконання зобов'язання*
4. *задокументувати домовленості, досягнуті із отримувачем послуг.*

Значення і внутрішня логіка

Керівні органи некомерційної організації мають ретельно ознайомитися із зобов'язаннями, які вони беруть на себе по відношенню до інвесторів або партнерів як державних, так і приватних, незалежно чи це фізичні чи юридичні особи, бо від цього залежить у значній мірі існування і стабільність організації.

У періоди економічних труднощів організація може піддатися спокусі відкриття нових напрямів діяльності, які не мають нічого спільного з її соціальними цілями, проте економічно рентабельних або з високою можливістю отримання фінансування. Може виникнути потреба у зміні статуту з цією метою. Дуже важливо, щоб керівництво порівняло ці напрямки діяльності і проекти із місією і цінностями організації, щоб не викривити сутність організації і мету, задля якої вона була створена.

В інших випадках, організація може взяти участь у конкурсі на субвенцію за межами своєї компетенції виключно з метою залучення коштів. Це небезпечно, бо може призвести до ще більших економічних проблем. Наприклад, організації, які вдаються до залучення європейських коштів, не маючи спеціально підготованого персоналу, без знання мов, без паралельного фінансування і ліквідності, з метою лише отримати виплати, які затримуються на місяці, а іноді і роки, можуть отримати дуже негативні наслідки. Через це є життєво важливим гарно вивчати вимоги до конкурсів та субвенцій, так само як і внутрішню спроможність їх виконання.

Це стосується також донорів і кампаній із залучення коштів: розпочинати кампанію і не бути спроможними відповідати за її результати, або взяти зобов'язання і не виконати їх по відношенню до донорів згубно впливає на імідж, і закриває двері до майбутніх можливостей.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має зобов'язати одну особу із повноваженнями прийняття рішень (це не має бути обов'язково посада з найширшими повноваженнями, достатньо, щоб це була особа з офіційними повноваженнями для виконання цього доручення) дати оцінку наступним пунктам:

Перевірка керівництвом перед прийняттям рішення щодо прийняття зобов'язань, схвалення проектів та послуг щодо:
1. Узгодження із місією і концепцією.
2. Не суперечить статуту і відповідає стратегічним напрямкам організації.
3. Виконуються всі вимоги інвестора/бенефіціара/ і/або положення конкурсу (реєстрація у відповідному реєстрі, досвід роботи у цій сфері, колектив, на який спрямована, місцезнаходження на певній території, тощо)
4. Існує або може бути відповідна кількість компетентного персоналу, оплачуваних працівників і волонтерів, для виконання проекту або надання послуги.
5. Існує або може бути створена відповідна інфраструктура, забезпечення матеріальними і економічними ресурсами, щоб справитися із можливим спільним фінансуванням
(грошовим або у натуральній формі) і відповідні економічні досягнення
6. Визначити потрібних партнерів для підтримки проекту чи надання послуги.

Висновки цього аналізу мають бути задокументовані. Після оцінки всіх цих елементів, і якщо захід впроваджується, у контракті, угоді або договорі мають бути зазначені зобов'язання обох сторін, права і обов'язки із строком дії і підписами обох сторін.

Напрямки руху

Організації, що стратегічно чітко розуміють важливість цієї вимоги, розвивають довгостроковий інструментарій з метою запобігання конфліктних ситуацій щодо взятих зобов'язань і обов'язків. Для цього вони присвячують час і ресурси для роздумів і планування свого партнерства, таким чином вони визначають органи, партнерів та типи установ, з якими вони зацікавлені співпрацювати.

Ця робота може бути відображеною в Політиці партнерства, де визначаються цінності і характеристики роботи, які організація шукає у своїх партнерах, і де виключається співробітництво, що не узгоджується з роботою організації.

Коли діяльність полягає у пошуку донорів або масових кампаніях зі збору коштів, тоді організація має план, який передбачає розподіл цих ресурсів і засоби, які вона використовуватиме для його виконання. Вона наглядно, чесно і прозоро демонструє використання зібраних фондів, інформуючи своїх донорів.

E Документація та інші свідоцтва

- Існування процесу управління проектами (або керування субвенціями чи залученнями коштів), який включає у своєму описі перший етап аналізу умов конкурсів та пропозицій по співпраці, і який закінчується схваленням керівництвом перед взяттям зобов'язань.
- Тексти угоди, рішення, договору чи контракту, де вказані права і обов'язки, зобов'язання, які отримують сторони.
- Звіт про аналіз і стабільність керівництва для введення нових для організації напрямів, проектів та послуг.
- Визначена і задокументована Політика партнерства.
- Звіти та документи, які засвідчують планування, використання і розподіл приватних фондів, залучених завдяки проведенню кампаній.
- Нотаріально завірені документи для створення груп для роботи із складними проектами та послугами.
- Звіти з засідань, в яких схвалюються або відхиляються нові проекти або співпраця.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи аналізує та розглядає регулярно керівництво кожний конкурс, можливість співпраці та отримання фінансування, якщо випадає така нагода?

B Чи задокументований метод або форма роботи у випадку, якщо організація планує розпочати новий проект або ввести нову послугу, з якими до теперішнього моменту вона не працювала, для визначення його доцільності і спроможності взятися за нього?

B Існують зафіксовані угоди, контракти або договори, які визначають взяті зобов'язання і права та обов'язки сторін, так само як і тривалість кожного проекту, надання послуги чи співпраці?

B Чи має організація письмово зафіксовану Політику партнерства, в якій визначаються цінності і профіль партнерів, в яких організація зацікавлена?

B Чи має організація письмовий протокол прозорості і використання фондів для проведення кампаній із залучення фондів?

3.2.6. Представник керівництва

Керівництво призначає особу з достатніми повноваженнями для керування системою якості, для забезпечення її впровадження, її відповідності цілям та завданням організації і її ефективності щодо задоволення вимог, які стосуються потреб її бенефіціарів та зацікавлених сторін, і також інформування керівництва про неї. В організаційній структурі організації визначається особа відповідальна за її координацію і впровадження.

F Значення і внутрішня логіка

Постать представника керівництва з якості дозволяє завдяки його повноваженням всередині організації гарантувати, що система буде впроваджуватися у належній формі, і коли вона діє, забезпечити її функціонування у відповідності до вимог, які стосуються потреб бенефіціарів та зацікавлених сторін.

З іншого боку, він забезпечує канал двостороннього обміну інформацією з керівництвом (бо він є частиною керівництва) щодо питань, пов'язаних із системою, і водночас сприяє її відповідності цілям та завданню організації. Також він уособлює зобов'язання керівництва щодо системи: він наділений обов'язками щодо її функціонування і має забезпечити її контроль та перевірку.

Пункт, по відношенню до якого в організації можуть виникнути сумніви, це функції, якими наділяють Стандарти представника керівництва:

- *"керувати системою якості,*
- *гарантувати її впровадження, відповідність цілям і завданню організації*
- *і ефективність у задоволенні вимог, пов'язаних з потребами бенефіціарів і зацікавлених сторін,*
- *так само як інформувати керівництво про неї"*

зважаючи на те, що ці функції мають відрізнятися від більш операційних щодо управління інформацією, плануванням заходів та їх виконанням, і які виконує не представник керівництва, а технічний відповідальний за якість (одна людина також може посідати обидві посади).

Представник керівництва має бути членом керівних органів, високоавторитетна особа в організації із повноваженнями приймати рішення (у тій мірі, як це буде вирішено його органом).

Більш оперативні функції може виконувати він або хтось інший, кого він уповноважить, як відповідального або як техніка з якості, хоча все одно на нього покладається остаточна відповідальність.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має призначити представника керівництва з якості.

Представник керівництва має бути людиною з найвищого органу управління - з метою уникнення ієрархічних конфлікти. Водночас він не повинен мати безпосередню відповідальність у сфері надання послуг організацією для уникнення можливих конфліктів інтересів.

Представника керівництва з якості слід визначити по його значимості (в організаційній структурі, наприклад). Хоча ця людина може мати й інше коло відповідальності, лише за умови відсутності конфлікту інтересів і це не позначиться на його можливостях чи самостійності.

Напрямки руху

Щодо цієї вимоги, то немає сенсу визначати напрямки руху, проте доцільно, щоб організації чітко відрізняли представника керівництва, який відповідає за узгодження цілей з якості з організаційними стратегією та завданням, від техніка з якості, який відповідає за координацію і управління власне системою контролю якості.

Можливо, що у маленьких організаціях з незначеною структурою, де частина команди також обіймає посади у раді директорів, цей розподіл буде важко зробити, однак передові організації розуміють необхідність розрізняти керівні ролі від оперативних, щоб не створювати конфлікт інтересів.

Окрім того, що ці дві посади мають бути розведені, їм слід працювати дійсно скоординовано: так щоб представник керівництва забезпечив узгодженість політики з якості з операційним завданням, а представник з якості був спроможний розгорнути і впровадити цю політику через плани, цілі та інструментарій моніторингу і оцінки, щоб мати важливу інформацію на момент прийняття стратегічних рішень.

Може здатися, що цю вимогу можна легко виконати, якщо призначається представник керівництва. Однак робота цієї людини забезпечує реальне, ефективне і доцільне впровадження і гарантуватиме, що система контролю якістю не піде паралельним шляхом до значних організаційних викликів. Це та постать, яка може перетворити бюрократичну, недоцільну і теоретичну систему у доцільну, динамічну і впроваджену.

E Документація та інші свідоцтва

- Організаційна структура організації, з якої призначається представник керівництва, і людина, відповідальна за координацію і впровадження.
- Настанови з обов'язків, в якій слід перенести функції представника керівництва:
  - керувати системою якості,
  - гарантувати її впровадження, відповідність цілям і завданню організації
  - забезпечити її ефективність у задоволенні вимог, пов'язаних із потребами отримувачів послуг і зацікавлених сторін ,
  - інформувати керівництво про неї.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи має відповідальний за якість достатній авторитет в самій організації для виконання функцій, які розписані у вимогах Стандартів?

В Чи відповідальний за якість працює відокремлено від надання послуг та діяльності?

В Представник керівництва з якості є помітним і доступним для зацікавлених сторін організації?

3.3. Планування

3.3.1. Встановлення цілей з якості

Для досягнення ефективності у діяльності в цілому і наданні послуг необхідно визначити цілі. Ці цілі повинні періодично вимірюватися і оцінюватися, а також відповідати політиці якості. Для визначення цілей слід враховувати серед інших наступні аспекти:

1. *Нагальні потреби і очікування отримувачів послуг і зацікавлених сторін.*
2. *Результати попереднього періоду розвитку.*
3. *Наявні людські, матеріальні та економічні ресурси.*
4. *Попередній досвід роботи і результати як самої організації, так і інших, які працюють у цій сфері*
5. *Місія, концепція, цінності, стратегія і політика якості. Зміни в оточенні як зовнішні, так і внутрішні*
6. *Будь-який інший аспект, який може вплинути на якість контролю.*

Призначення відповідальних за виконання цілей з якості узгоджуватиметься із функціями і позиціями цих людей в організації. Від цілей з якості залежатимуть рішення і планування дій, які призведуть до належного надання послуг.

Слід періодично переглядати і корегувати ці цілі залежно від результатів, які отримуються у ході надання послуг.

F Значення і внутрішня логіка

Організація має визначити свої цілі так само, як і корабель має визначитись, куди він пливе і як він хоче досягнути свого місця призначення.

Недостатньо просто мати гарні географічні карти (аналіз внутрішньої і зовнішньої структури організації і визначений курс (стратегія), але щоб дістатися благополучно порту, ми маємо визначити координати цього порту і потрібний час, за який ми хочемо його дістатися (цілі).

Це доцільно у багатьох сенсах: застосовує обмежені ресурси організації до питань, що вважаються найважливішими, зводить до одного напрямку зусилля усіх людей, сприяє внутрішній комунікації і дозволяє відстежувати передбачені цілі шляхом вимірювання міри їх виконання.

Зрештою, якщо не знаєш, куди ти йдеш, ¿як знатимеш, що ти вже дійшов?

Під час визначення цілей організації і залежно від складності організації і системи контролю, ми можемо знайти цілі на різних рівнях і сферах, від стратегічного до оперативного, з підходом виключно економічним або пов'язаним з якістю послуг чи ступенем задоволення бенефіціарів.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має *“визначити цілі для досягнення ефективності діяльності в цілому і наданні послуг”.*

В системі контролю, яка працює в рамках Стандартів, загальні цілі з якості (заявлені як зобов’язання організації) можуть бути відображені у політиці якості і можуть бути реалізовані на стратегічному рівні і навіть на оперативному, і на рівні контролю.

На стратегічному рівні організація має поставити загальні цілі, які іноді можуть бути пов’язані із розвитком організації, покращенням якості послуг або будь-яким іншим підходом, який організація вважатиме за першочерговий.

Приклади:

- *Покращення рівня загальної задоволеності від послуг, що надаються.*
- *Запустити нову послугу психологічної допомоги*
- *Збільшити присутність приватного фінансування*
- *Збільшити процент схвалених проектів по відношенню до представлених.*

Під час планування покращення в діяльності або її результатах особливо в процесах, що впливають на якість надання послуг, слід визначити цілі, пов’язані із їх якістю, які мають бути узгодженими із місією, концепцією, цінностями та стратегією організації. Також вони мають бути орієнтовані на кінцевих споживачів, зацікавлені сторони, так само як і на людей, на організацію і на суспільство (цінності Стандартів).

Приклади:

- *Зменшити за період в шість місяців час очікування отримувачів послуг, які потребують інформації, до 5 хвилин.*
- *Покращити сприйняття бенефіціарів від сфери навчання в їх оцінці в анкетах на 20%.*
- *Протягом кварталу збільшити на 5% кількість бенефіціарів, які були прийняті у центрі.*
- *Зменшити на 3% вартість управління кожною програмою.*

На момент визначення їх на рівні організації, вони повинні мати належну глибину,

- Чітко визначену поставлену мету, якої слід досягнути
- Визначити обов'язки
- Залежно від важливості та масштабу цілі, більш чи менш складний колективний план дій
- І визначити, як ми оцінюємо чи досягли ми мети, чи ні (за звичай через показники)

Слід встановити (і задокументувати) порядок, який би дозволив схвалення цілей на відповідному рівні організації (від відповідального за проект та надання послуг до Правління, Асамблеї, тощо) і інформування про них на належному рівні організації.

Ці цілі слід оцінювати, контролювати та перевірити (через можливість змін) з періодичністю, відповідно слід встановити порядок, який би дозволив їх перевіряти, щонайменше, щорічно за необхідністю.

Контроль виконання цих цілей має проводитися за показниками з стандартами цілей, що піддаються кількісному виміру, якщо це можливо (% осіб, які були працевлаштовані, середній показник оцінки сприйняття…). В деяких випадках мета може бути якісною (отримання сертифікату: так/ні), проте слід чітко встановити, коли вважатиметься, що мета досягнута.

Оцінка виконання поставлених цілей має бути систематизованою, коли це буде доцільно, періодично перевірятися (щонайменше щорічно) на рівні відповідального і з обов'язковим документуванням.

Напрями руху

Хоча структура цілей організації не має бути особливо складною, проте якщо ми хочемо, щоб вона була оперативна на момент встановлення цілей та показників, є особливо доцільним ґрунтовно проаналізувати процеси та їх взаємопов'язаність, як вони впливають на якість наданих послуг і їх сприйняття нашими отримувачами послуг і зацікавленими сторонами.

Цілі, поставлені на оперативному рівні, не мають бути окремими від системи, а мають бути її частиною; у тому сенсі, що не є обов'язковим прямий зв'язок між кожною стратегічною метою і оперативними, однак вона мають бути узгоджені. Взагалі, основна ідея полягає у тому, що декілька оперативних досягнутих цілей забезпечують виконання одної стратегічної мети.

Слід мати на увазі, що залежно від плану, в межах якого визначається мета, і дій, які плануються для її досягнення, цей план може впроваджуватися поступово в організації, встановлюючи цілі для надання послуг, заходів або навіть певних осіб.

Наприклад, якщо організація із постійним місцезнаходженням висуває за глобальну мету організації збільшити рівень задоволення бенефіціарів на 15%, вона може поширити цілі з покращення на різні сектори (особливо, якщо були виявлені окремі випадки незадоволення). Це може бути харчування, послуга з професійного орієнтації або цілі з покращення комунікації.

Потужність системи спирається на узгодженість роботи її механізмів, їх інтеграцію для спрямування організації у спільному напрямку, який дозволить їй досягнути цієї цілі.

E Документація та інші свідоцтва

- Політика якості і документ, який засвідчує загальні зобов'язання керівництва (і відповідно, організації) з якості.
- Стратегічний план, план з якості, оперативні плани або плани проектів, або окремі плани із покращення, які наглядно підтверджують систематичну і послідовну постановку цілей.
- Система врахування результатів або інструментарій, який засвідчує вимір показників на різних рівнях організації.
- Результати Перевірки проектів або послуг, керівництва, протоколи засідань (команд, асамблея партнерів, піклувальної ради, тощо), які засвідчують перегляд цілей на різних рівнях.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи схвалені цілі з якості? Чи визначені вони щонайменше для процесів, які впливають безпосередньо на якість послуг і товарів організації?

B Вони узгоджуються із місією, концепцією та цінностями організації? І з потребами і очікуваннями, висловленими бенефіціарами і іншими зацікавленими сторонами?

B Чи був спосіб визначення показників конкретним і належно глибоким?

B Чи заплановані дії для досягнення поставлених цілей?

B Чи переглядаються періодично цілі з якості?

3.3.2. Планування ключових процесів Організації

Сукупність ключових процесів, які визначають діяльність, плануються систематично і чітко, і знаходять своє відображення у карті процесів.

Значення і внутрішня логіка

Під ключовими процесами ми розуміємо такі, заради яких організація розгортає своє місію і стратегію. Вони включають, щонайменше, процеси, пов'язані із наданням послуг або проектами, які організація пропонує або здійснює для своїх бенефіціарів. Так само як і ті, які є важливими для стабільності та сенсу існування організації.

У цьому значенні, планування цих ключових процесів припускає встановлення керівних принципів, іноді навіть до найменших нюансів здійснення діяльності: визначена мета, хто є відповідальним, хто виконуватиме завдання, як, коли і де вони будуть реалізовані і за якими критеріями.

Планування – є найважливішим етапом будь-якої діяльності (якщо не найголовнішим), який дозволяє передбачити (і навіть усунути заздалегідь) можливі ризики, які можуть виникнути в нашій роботі. Окрім того, воно чітко передбачає потрібні ресурси для її виконання, що збільшує ефективність і зменшує можливість ризиків.

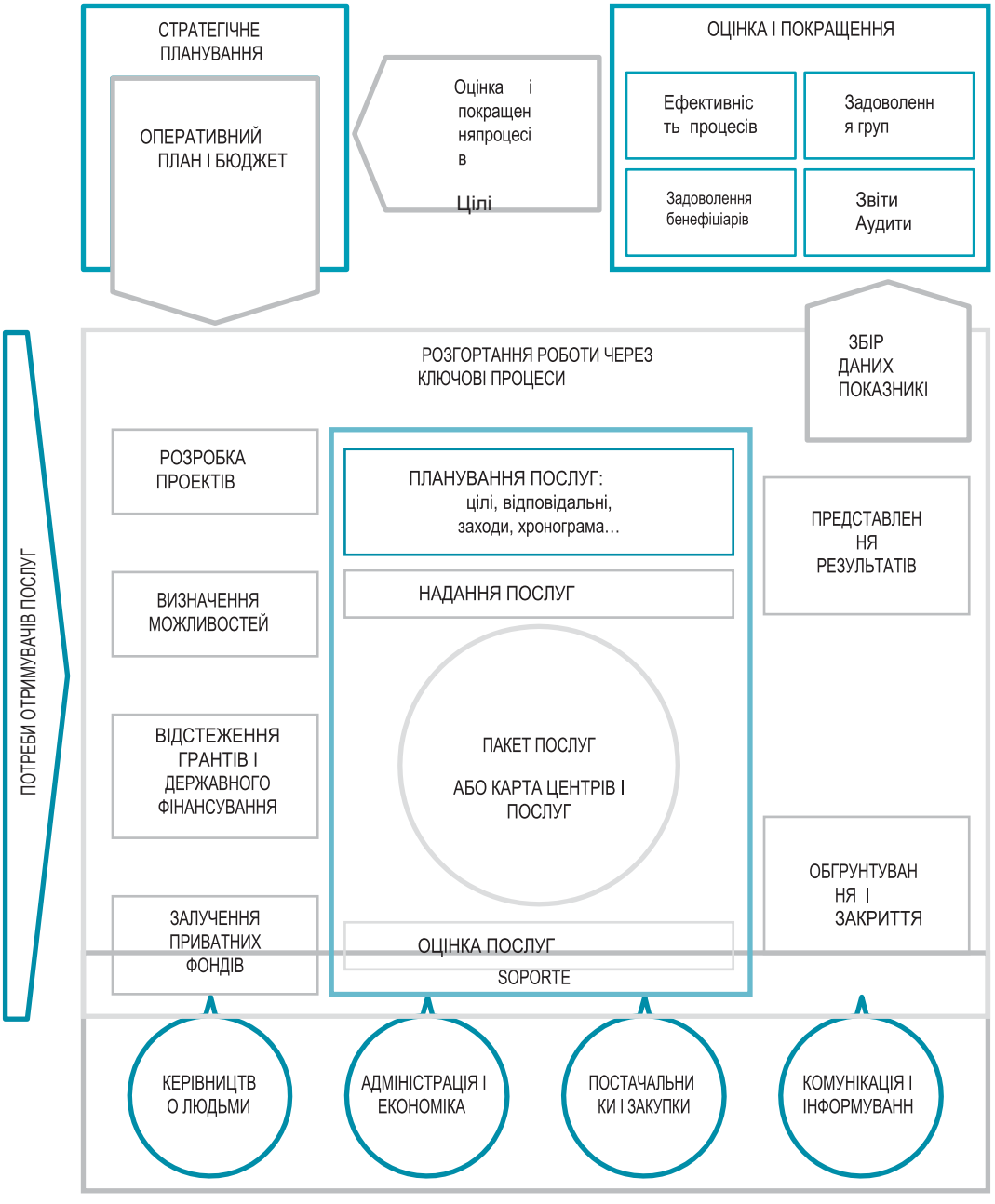
Для того, щоб планувати потрібно знати, що ми робимо, і для будь-якої організації це виявляється складними, ніж може спочатку здатися. Однак, є інструментарій, такий як карти процесів, які дозволяють структурувати у візуально впорядкованій формі основні види діяльності організації.

Карта процесів є графічною презентацією всіх видів діяльності, яку провадить організація (за звичай, представлені у формі діаграми із квадратами і стрілками), і дозволяє, з одного погляду, ознайомитися з діяльністю організації і дізнатися про систему керування і внутрішній процеси діяльності.

Це зображення сприяє спільному розумінню, забезпечує спільною мовою щодо того, як можна поглибити і працювати узгоджено, націлюючи роботу організації на людей і суспільство.

Нижче неведений приклад карти процесів типової організації. Хоча кожна організація може представляти свою діяльність так, як вважає за потрібне, процес планування має бути представлений так:

Зображення карти процесів



G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Організація має визначити і задокументувати карту процесів (або подібний документ), в якому зафіксує наявність процесів планування. Цей документ може бути в Керівництві з якості або згадуватися у ньому і не бути там, але працівники організації мають про нього знати.

Так само організація має визначити, як вона планує ключові процеси, для чого напочатку вона має ідентифікувати, які процеси є ключовими, а потім, визначити як, хто і коли планує, за звичай, зазначивши це у Керівництві з Якості, записуючи у кожній картці ключових процесів або в окремому документі.

Таким же чином слід визначити і задокументувати, як виконуються ці процеси (як, хто, коли, якими ресурсами …), і так само моніторинг і оцінку, встановивши інструментарій оцінки, що вважається доцільним (майже завжди це показники), для забезпечення досягнення цілей організації з якості, будь це ефективність чи результативність. Про це більш детально йдеться у вимогах Управлення процесами, Реалізації проектів, наданні послуг і товарів та Ефективності процесів.

Організація має наглядно засвідчити, що ці заходи проводяться так, як вони визначені у системі, у більшості випадків задокументовані (як записи), і іноді, фіксуючи наслідки заходів.

Напрямки руху

Після визначення системи планування ключових процесів, організація має чітко усвідомлювати узгодженість між стратегічними принципами (місія, концепція, цінності), визначенням стратегії і її співвідношення із розгортанням роботи.

Для організації є відносно простим розробити і задокументувати систему контролю процесів і розробити роботу з ключовими процесами, починаючи з планування. Дилема виникає тоді, коли ця система не містить стратегічного референту, який її направляє, або коли ця система не відповідає насправді щоденній дійсності організації у всій її складності. Саме в цьому пункті більшість організацій переобтяжені паралельною і штучною системою контролю якості. Правильно після розробки і початку роботи, забезпечити її узгодженість і широту охоплення з стратегічної точки зору і пристосувати до щоденних вимог організації. Тільки таким чином керування ключовими процесами і особливо частина планування перетворюються на важливий робочий інструментарій.

Для реалізації слід встановити зв’язки (які будуть в одному випадку більше чіткі, в іншому, менше) між цими рівнями, наприклад, показуючи зв’язок між цінностями організації, стратегічною метою та формою розгортання процесу.

Приклад узгодження філософії із операційною діяльністю:

Цінності організації	Прозорість і підзвітність.
Стратегічна мета	Викликати довіру у інвесторів завдяки такому інструментарію як видимість і зовнішня комунікація.
Операційні цілі	Поширювати щорічну доповідь з економічними та технічними даними організації.
	Оприлюднювати звіт зовнішнього аудиту з позитивним результатом.
	Отримати високий рівень задоволення наших інвесторів результатами роботи.
Планування ключових процесів	Планувати потрібний інструментарій для систематичного збору важливих даних про наші послуги.
	Передбачити механізми і потрібний простір для комунікації та збору інформації щодо задоволення інвесторів.
	Розробити належну методику і інструментарій для оцінки і обґрунтування проектів, які гарантують ефективне використання фондів.

Іноді зустрічаються організації, які графічно представляють його як електричну панель або водопровідну, навіть з кнопками і мотузками між різними схемами, сприяючи сприйняттю узгодженості всієї організації.

З іншого боку, при бажанні заглибитися у планування ключових процесів, слід мати на увазі такі аспекти, як бюджет (середньо- і довгостроковий), матеріальні і людські ресурси, включаючи аналіз альтернативних сценаріїв, аналіз чутливості, управління ризиками, економічний, соціальний та природоохоронний вплив; все задокументоване і з свідченнями виконання і моніторингу.

Документи та інші свідоцтва

- Карта процесів (може бути представленою у Керівництві з якості), яка вказує на хід планування ключових процесів.
.
- Картки з процесами, процедурами і документами, в яких чітко визначено планування організації.
- Стратегічний, оперативний плани, програмування заходів, які засвідчують планування.
- Показники, звіти про проведені перевірки і інші записи заходів виконання згідно з запланованим, такі як періодичний моніторинг, вимірювання і оцінювання.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

- Чи визначила організація свої ключові процеси?
- Чи має організація карту процесів, де чітко визначаються елементи планування ключових процесів?
- Чи описано як виконувати планування заходів ключових процесів у Керівництві з контролю якості, чи є протоколи з ключовими процесами і процедурами планування?
- Чи виконується це планування? Існують документи, звіти, протоколи, інструментарій, які б засвідчили цю роботу?

3.3.3. Планування змін

Організація періодично аналізуватиме свою внутрішню діяльність і оточення, в якому вона знаходиться, щоб зайняти активну і гнучку позицію щодо можливих внутрішніх і зовнішніх змін, які можуть вплинути та якість надання послуг і товарів бенефіціарам.

Коли проведений аналіз передбачає необхідність введення коректив, мають бути проведені організаційні або інші необхідні зміни, що дозволить протистояти мінливості, передбачений в оточенні і в самій організації, для отримання кращих результатів для бенефіціарів, зацікавлених сторін і самої організації.

Значення і внутрішня логіка

Багато організацій займають пасивну позицію щодо факторів, які зумовлюють розвиток самої організації. Ці організації обмежуються очікуванням того часу, коли зовнішні умови підкажуть напрямок, і пристосовуються потім до нового контексту в рекордний час для того, щоб не зникнути. Хоча слід визнати цінність вміння швидкого пристосування до змін, це ставлення є детерміністським в тому сенсі, що зміни не підтримуються зсередини, але без діяльнісно очікується, поки стануться зміни поза організацією.

Однак, інші організації вибирають активну позицію, передбачаючи зміни, які будуть потрібні у майбутньому, плануючи впровадження цих змін, щоб воно було прогресивне і сприйнятне, працюючи на тим, щоб вплинути на зовнішні фактори. Активне ставлення полягає не тільки в передбаченні потрібних для майбутнього змін, але спроможність змінюватися зсередини під дією зовнішніх умов, «зробити так, щоб це сталося».

Для розвитку активної позиції важливо мати оновлену і реальну інформацію про розташування організації щодо сфери з достовірними і порівняльними даними як про саму організацію, так і про її оточення. Тільки завдяки систематичному збору інформації можна прийняти належні рішення для планування потрібних змін.

Збір інформації слід проводити із усіх важливих джерел, від людей і зацікавлених сторін, які причетні до організації. І організація має визначити систематичний і постійний процес збору, аналізу ситуації і планування змін протягом всього свого циклу як філософію своєї роботи, а не разовий захід, який проводиться у критичні моменти.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

З метою проведення належного планування змін важливо володіти інформацією про організацію та її оточення, що дозволить нам проаналізувати ризики і попередити їх, а також спрогнозувати майбутні потреби і виклики сплановано і поступово. (Дивитися вимоги Политика і цілі, щоб ознайомитися із стратегічною схемою)

Джерела важливої інформації мають бути внутрішніми (походити від користувачів, інвесторів, професіоналів, волонтерів, керівних органів, тощо) і зовнішніми (надходити від інших організацій третього сектору, партнерів, постачальників, установ, ЗМІ, тощо)

Окрім того дані мають відображати як об'єктивну інформацію або про ефективність (результати процесів та послуг, результати оперативних цілей, результати цілей з якості, результати оцінок і перевірок системи, звіти зовнішніх аудитів, тощо), так і суб'єктивну інформацію або сприйняття (ступінь задоволення потреб споживачів, задоволення співробітників та волонтерів, тощо)

Звичайним інструментарієм для збору діагностичної інформації є аналіз SWOT, який полягає у роботі з різними бенефіціарами та іншими зацікавленими сторонами над внутрішніми і наявними слабкими і сильними сторонами та зовнішніми майбутніми Загрозами і Можливостями.

Слабкі і сильні сторони звичайно відображають питання, що стосуються ресурсів організації (матеріальних і людських), системи управління і внутрішнього функціонування, елементів комунікації та популярізації, питань позиціонування та партнерства, функціонування основних послуг, тощо.

Загрози і Можливості за звичай відображені щонайменше у так званому PEST аналізі, який складають Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Природоохоронні та Нормативно-правові фактори.

Приклад SWOT

Слабкі сторони	Загрози
Надмірна залежність від державних джерел фінансування	Кризи, скорочення і обмеження Держави загального добробуту
Недостатня популярізація і вплив на ЗМІ	Переоцінка значення економічних критеріїв по відношенню до якості і своєчасності надання послуг
Складнощі із впровадженням нових напрямків надання послуг	Законодавство і оподаткування, які ускладнюють конкурентну спроможність з іншими підприємствами
Недостатня співпраця з мережами і платформами вищого рівня	Політичні зміни
Висока плинність кадрів	Неналежне використання соціальних проблем та інших явищ для проведення політики

Сильні сторони	Можливості
Постійне багаторічне джерело фінансування	Участь у наступному Місцевому або Державному плані заходів з соціальної політики
Гарні стосунки із державними органами	Нові технології, які здешевлюють заходи і прискорюють надання послуг
Професіонали у інноваційній темі і високим попитом. Приклад у цій сфері	Міцна і скоординована мережа асоціативного руху
Чітко визначена ідентичність організації з спільними і стійкими цінностями	Нові характеристики і соціальні проблеми, які слід переосмислити і переглянути
Сформований і вмотивований колектив волонтерів	Повернутися до ролі взаємодії у трудових відносинах і соціальної боротьби, що лежить в основі

Збір суб'єктивної інформації і інформації про сприйняття виконується, в основному, за допомогою анкет чи опитування, простих у заповненні, анонімних, які відображають репрезентативну і актуальну вибірку того, що є предметом вимірювання.

Збір об'єктивної інформації або інформації про ефективність описана ґрунтовно у вимозі Ефективність процесів.

Напрямки руху

Організації звичайно збирають внутрішні данні з прямих джерел інформації (результати процесів, ступінь задоволення бенефіціарів, атмосфері у трудовому колективі), тоді як для збору зовнішніх даних звичайно використовуються непрямі джерела (дослідження сектору, центрів моніторингу, інформація в ЗМІ, тощо). Однак організації, які повністю виконали цикл у системі контролю якості і розуміють потенціал знань і аналізу важливої інформації з оточення, шукають інші методи збору безпосередньої інформації. Мова йде про Бенчмаркінг.

Бенчмаркінг - це безперервний і систематичний процес порівняльної оцінки продуктів, послуг і робочих процесів організації. Полягає у тому, щоб взяти «еталони» або «бенчмарки» товарів, послуг і робочих процесів, які стосуються тих організацій, де очевидні кращі результати роботи у відповідній сфері, з метою перенести знання з передової практики і її застосування; це «наслідувати кращого».

Організації, які мають намір скористатися бенчмаркінгом, впроваджують сувору методику збору даних, узгоджуючи інструментарій та показники, встановлюючи правила гри, які дозволяють порівняння між ними і визначення передового досвіду, що однак не означає неправомірне привласнення знань. Бенчмаркинг - це застосування, що спирається на методику, порядок і узгодженість, однак перш за все на щедрість і довіру, щоб забезпечити виграш усіх сторін. Потужне планування змін реалізується у ширшому колі, між організаціями.

E Документація та інші свідоцтва

- Звіти або протоколи перевірки системи, проведеної керівництвом.
- Звіти або протоколи оцінки результатів стратегічних, оперативних планів та плану якості.
- SWOT аналіз та інші комплексні аналізи організації, внутрішні і зовнішні. .
- Звіти або протоколи оцінювання, проведені для проектів або послуг.
- Графіки і тенденції у результатах, проведені для визначення сильних сторін і напрямів покращення.
- Звіти з порівняльного аналізу з іншими організаціями, які займають однакову позицію із організацією у секторі.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи має організація системну методику збору інформації про результати ефективності своєї роботи і задоволення результатами, що стосуються всіх рівнів організації?

B Чи має організація системну методику збору інформації про оточення, яка дозволяє визначити її позицію і рівень конкурентоспроможності?

B Чи використовує організація цю інформацію для виявлення ризиків, передбачення проблем і перегляд своїх викликів на майбутнє?

B Чи існує систематичний метод цілісного зовнішнього і внутрішнього аналізу роботи організації, спільний, який дозволяє перепланувати середньострокові напрямки роботи?

B Чи очолює керівництво зміни в організації, які ґрунтуються на об’єктивних і актуальних даних, і які впроваджуються поступово і заздалегідь встановленою програмою?

3.4. Організація і Розвиток

3.4.1. Визначення функцій і обов'язків

Слід визначити, документально засвідчити і повідомити про функції, відповідні навички, відповідальність, повноваження, доступність та необхідні взаємозв'язки між оплачуваним робітниками і волонтерами, які беруть участь у діяльності, або у проекті чи наданні послуг.

F Значення і внутрішня логіка

НУО - це організація, яка чітко відповідає визначенню цього слова: Королівська академія іспанської мови визначає організацію як «об'єднання людей, чия діяльність врегульована Нормами, які залежать від певних цілей»

Проте є інші характеристики, які визначають відмінність некомерційних організацій від інших сфер, а точніше, це стосується функцій персоналу, який їх складають: слід відзначити складний характер ситуацій і ситуації, які можуть виникнути. Наприклад, є співробітники, яких винаймають організації другого рівня, які водночас входять до керівного органу однієї з організацій, до складу якої вони належать. Існує також фігура волонтера у процесах безпосередньої участі, які задіяні в консультативній допомозі і спеціалізованих темах. Трапляється доволі часто, що законні представники виступають одночасно від багатьох організацій, коли з'являються у різних місцях. Іноді політика, управління, технічна сторона, діяльність мають настільки розмиті кордони, що це тільки створює конфлікти і безлад.

Відповідно, особливо важливим є те, щоб некомерційні організації чітко визначали свою структуру і функцію всіх агентів, які взаємодіють, і межі відповідальності кожного з них.

Щодо цієї вимоги сам факт ведення документації, і особливо, ознайомлення персоналу (оплачуваного або волонтерів) з тим, які їх функції і місце в ієрархії організації:

- Сприяє досягненню цілей
- Сприяє внутрішній комунікації (обов'язки, завдання)
- Зменшує недоліки (хоча в більшості організацій бувають моменти, коли кожен може виконувати будь-яку роботу)
- І встановлює базові обмеження для кожної посади, зменшуючи ризик зловживань, дублювання діяльності або виникнення конфліктів;

Звичайно, недостатньо тільки засвідчити і повідомити, визначення посади і її характеристика має справді проявлятися в роботі організації.

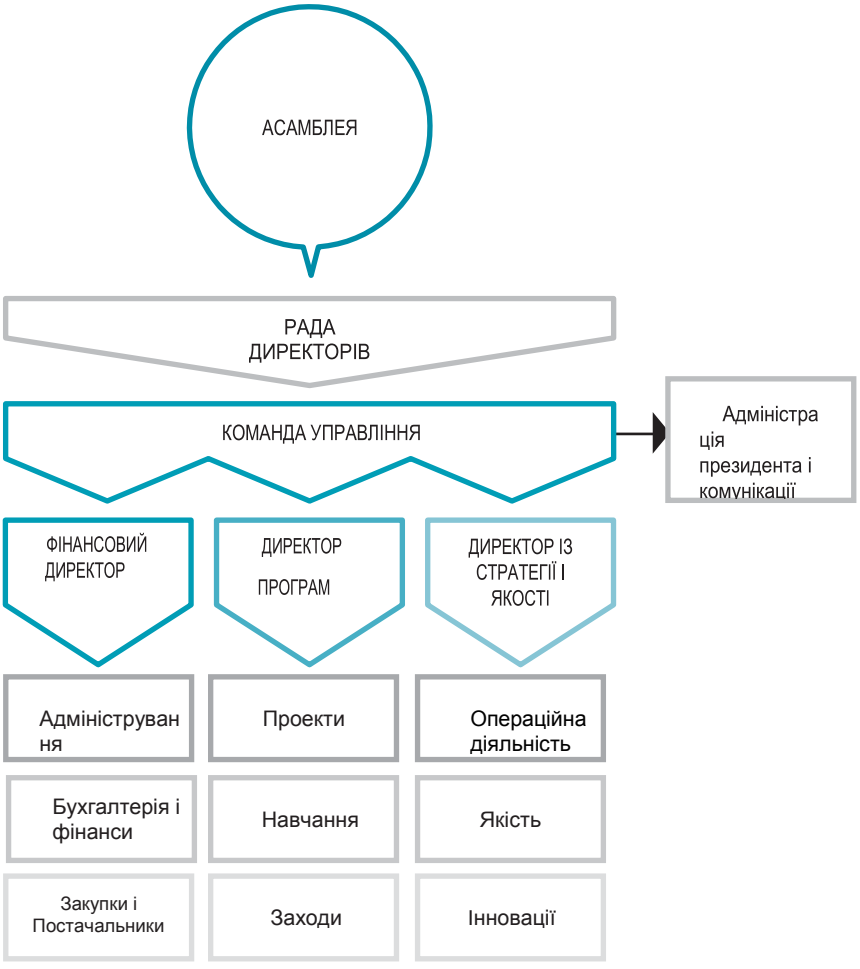
G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має визначити і засвідчити повноваження і взаємозв'язки персоналу організації (правління, наймані співробітники і волонтери).

Це визначення має відбутися через організаційну структуру, яка забезпечує ієрархічні стосунки, починаючи від Правління (Асамблея, Рада директорів, тощо) до посад, пов'язаних із наданням послуг і підтримкою (Координатори центрів, відповідальні за програми, спеціалісти із технічних аспектів діяльності, адміністратори, тощо), які представляють як всі сектори послуг організації, так і підтримку, і включає, як ми вже оговорювали в одній із вимог, постать Представника Керівництва з якості.

Організаційна структура може бути визначеною в Керівництві з якості або бути згаданою в ньому, хоча іноді може бути також в керівництві для нового персоналу, звітності, веб-сторінці та інших документах організації.



Так само організація має сформулювати і задокументувати функції, характеристики та обов'язки персоналу. Для кожної посади слід встановити функції і обов'язки, щонайменше визначити рівень освіти і потрібний досвід, необхідні технічні навички для осіб, що обійматимуть цю посаду.

Ці характеристики слід задокументувати, наприклад, у Керівництві з Якості, або в іншому спеціальному Керівництві (з організації та функцій, з керування персоналом …) або в документації до певної програми. Яким б не був спосіб, у який організація вирішила визначити ці характеристики, ця інформація має бути відомою і зрозумілою для усіх причетних осіб.

Приклад документування характеристик і обов'язків:

КАРТКА ОПИСУ ПОСАДИ

СЕКТОР АБО ДЕПАРТАМЕНТ:

Назва посади:

Ім'я безпосереднього керівника:

Дата:

Опис завдань:

- Розробляти і вчасно представляти оформлені проекти.
- Керувати, координувати роботу команди і проводити контроль виконання проектів для забезпечення виконання зобов'язань.
- Здавати вчасно і відповідній формі доповідну записку, обґрунтування і фінальний звіт по проекту.
- тощо.

Рівень освіти:

- Вища освіта у сфері гуманітарних або соціальних наук.
- Спеціальність «Керівництво соціальними проектами».
- тощо .

Вміння та навички:

- Вміння керувати роботою команди
- Редагування документів і вміння публічно виступати
- Тощо.

Щорічні цілі:

- Розробляти щонайменше один проект в місяць.
- Керувати призначеними проектами з можливим відхиленням від бюджету і хронограми не вище 15%.
- Тощо.

Зрештою, Стандарти пропонують впровадження двох окремих посад: Представник керівництва з якості та Аудитор з якості із конкретними обов'язками і функціями, хоча ці люди можуть виконувати інші обов'язки в організації (і за звичай так і є).

Напрями руху

Якщо організація має намір заглибитися у цьому напрямку, то слід знати, що існують більш складні підходи до організації керівництва персоналом, які не обмежуються тільки визначенням опису посади на основі завдань і стандартних характеристик, але ґрунтуються на професійних і індивідуальних компетенціях, які доповнюють освіту. Ці компетенції визначаються і вимірюються по шкалам для кожної посади, гарантуючи, що працівник не тільки гарно виконуватиме обов'язки на своїй посаді, а й матиме можливість розвивати у повній мірі свій потенціал і сприяти підвищенню рівня команди.

Такий підхід до управління на основі компетенцій, якщо представити це спрощено, дозволяє комплексно і цілісно структурувати і узгодити навколо визначення знань, умінь і підходів до кожної посади всю діяльність, пов'язану із управлінням персоналом. Ця інформація глибоко розглядається у вимозі Керування персоналом.

Зрештою, організація може зробити концептуальний крок вперед до управління процесами, розробивши таку організаційну структуру, яка орієнтується на організаційні процеси, а не на традиційну структурну ієрархію.

E Документація та інші свідчення

- Організаційна структура.
- Керівництво з організації і функцій, визначення профілей працівників у плануванні кожного проекту, послуги або ресурсу або карти характеристик для посади. У будь-якому разі, це має бути документ, в якому чітко сформульовані функції, обов'язки та характеристики посад, потрібні організації.
- Електронне листування, протоколи інформаційних засідань або записи спілкування (за можливості, згоди) з персоналом щодо організаційної структури, функцій і обов'язків для кожної посади.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи є у організації організаційна структура, схема або документально засвідчений і поширений документ, який визначає структуру обов'язків цієї організації?

B Чи існує документ, який вміщує функції, необхідні навички, відповідальність, повноваження, можливості та необхідні взаємозв'язки між оплачуваним персоналом і волонтерами, які складають організацію?

B Реалії організації відповідають описаному у цьому документі?

B Цей документ схвалений, оголошений і відомий всьому персоналу організації (оплачуваному і волонтерам)? Він відомий і доступний усім?

3.4.2. Участь оплачуваних працівників, волонтерів і отримувачів послуг

Активна участь оплачуваного персоналу і волонтерів на всіх рівнях контролю і перевірок застосування стратегій і цілей організації мають бути відображені в організаційній структурі. Так само слід сприяти і надати можливість бенефіціарам брати участь у тих процесах, які їх стосуються, особливо у процесах виявлення потреб і визначення вимог до послуг або проектів у цілях їх задоволення.

Слід визначити процеси участі, встановити її обсяг і потрібні для цього ресурси.

Значення і внутрішня логіка

Важливість участі всіх споживачів та зацікавлених сторін є тією суттєвою різницею у структурі некомерційних організацій, яка відрізняє її від інших систем організації.

Іноді може скластися враження, що ці такі демократичні моделі прийняття рішень із залученням широкого загалу до робочих процесів, уповільнюють і ускладнюють роботу організації і це впливає на ефективність. Проте результативність може визначатися по-різному, залежно від того, яка мета переслідується.

Якщо ефективність = результат/використані ресурси, то існує два способи роботи із цим співвідношенням: зменшити ресурси або збільшити результат. Ефективність може означати менші витрати на матеріальні ресурси, менше витраченого робочого часу і меншу вартість/години роботи співробітників. Однак ефективність також може означати досягнути змін у елементах суспільства, покращити якість життя людей, забезпечити достойними умовами роботи службовців та визнати роботу волонтерів. Все це може бути синонімом до ефективності роботи організації, оскільки це відчутно збільшує позитивний вплив. Участь оплачуваних працівників і волонтерів, так само як і визначення потреб і очікувань користувачів та інших зацікавлених сторін є, без сумніву, найкращим способом досягнення зростання ефективності результатів роботи організації.

Процеси за участі оплачуваних працівників та волонтерів залучають цей персонал до життя організації, охоплюють їх роботою, збільшуючи коло обов'язків, поєднують місію та цілі всієї організації із їх власними викликами в роботі, стимулюють цілісне бачення та краще розуміння явищ, розвивають спільне комплексне знання, яке здебільшого повніше і прогресивніше за індивідуальне. Окрім того, вони зазвичай опосередковано сприяють процесам згуртування і укріплення ідентичності організації.

Щодо бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, то процеси участі розширюють можливості основних агентів змін, тобто бенефіціарів. Вони розглядають заходи з точки зору реальності споживачів як активних агентів власної діяльності. Водночас, вони додають спільної перспективи і контексту, коли захід спирається на мережу підтримки, яка забезпечить майбутню стабільність людини і сприятиме її персональному розвитку, а значить, виходить далеко за межі цього заходу.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організації мають розробити і задокументувати процеси участі як оплачуваних працівників і волонтерів, так і бенефіціарів і інших зацікавлених сторін. Це можна зафіксувати у самому Керівництві з якості у главі про системи відносин із отримувачами послуг. Також можна засвідчити якусь конкретну процедуру участі. Інші організації для фіксації можуть вибрати Керівництво з питань організації, Положення внутрішнього розпорядку або подібний документ. Проте де б вони не були записані і незалежно від їх формату, щонайменше має йтися про:

- Хто бере участь і яку мету переслідує.
- Коли і як часто береться участь.
- Який інструментарій та методика використовується.
- Які ресурси надаються.
- Яку результати очікуються.

Деякі приклади інструментарію та методики до застосування: анкети, фокус-групи, напівструктуровані співбесіди, засідання команди, дискусійні форуми, внутрішні вісники, скринька для пропозицій, простір для мікроосвіти, тощо.

На цьому етапі залучення до участі оплачуваних працівників і волонтерів, а також отримувачів послуг безпосередньо пов'язаних із простором заходу або з послугою, яку вони безпосередньо надають або отримують, є нормою.

Напрямки руху

Участь оплачуваних працівників і волонтерів, так само як і визначення потреб та очікувань у основних бенефіціарів може поширюватися не тільки на сектор самого заходу, а також на всі сфери діяльності організації і всі її рівні, а саме стратегію, суспільно-політичну позицію, ключові цінності, тощо.

У цьому разі не йтиметься про визначення процесу участі лише у межах простору і методологічного інструментарію, а про залучення внутрішніх і основних бенефіціарів до участі у стратегічних і ключових для організації процесах, які є невід'ємною частиною її структури, роботи, оцінки і вдосконалення.

E Документи та інші свідоцтва

- Параграф, текст, процедура або діаграма, які б докладно описували процеси участі оплачуваних працівників і волонтерів.
- Параграф, текст, процедура або діаграма, які б докладно описували процеси визначення потреб і очікувань бенефіціарів.
- Звіти або документи певних моментів участі і обговорення тем, що торкалися, домовленостей і рішень, які були прийняті.
- Опитування або співбесіда з метою визначення потреб і очікувань бенефіціарів
- Опитування оплачуваних працівників і волонтерів щодо робочого клімату.
- Анкета про ступінь задоволення потреб бенефіціарів.
- Звіти і протоколи підготовлені фокус-групами або групами покращення.
- Цифровий і фізичний інструментарій, який є способом або простором для участі, з записами, які засвідчують його постійне використання (дискусійні форуми, скринька пропозицій, внутрішній вісник, тощо).

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи забезпечує організація оплачуваних працівників і волонтерів простором та інструментарієм для участі?

B Делегує організація оплачуваним працівникам і волонтерам відповідальність і прийняття рішень у секторах їх безпосередніх повноважень?

B Залучає організація своїх оплачуваних робітників до роботи, яка стосується структури, роботи, оцінки і вдосконалення організаційної стратегії та до річного плану роботи?

B Чи має організація канали і способи комунікації для горизонтальної і вертикальної участі?

B Чи систематично збирає організація інформацію щодо потреб і очікувань своїх основних бенефіціарів?

B Чи періодично аналізує організація ступінь задоволення своїх внутрішніх і основних отримувачів послуг, як провідну вихідну інформацію для розробки вимог до послуг?

3.4.3. Права і обов’язки бенефіціарів

У всіх процесах безпосереднього обслуговування кінцевих отримувачів послуг організація визначає і повідомляє про права і обов’язки, які вона визнає за своїми бенефіціарами, і які вона зобов’язується захищати і, за необхідності, підтримувати.

Так само організація встановлює характеристики якості послуг; враховується як ставлення до кінцевих отримувачів послуг з боку оплачуваних працівників і волонтерів, так і супутні вимоги до послуг. Ця інформація надається отримувачам послуг.

Якщо матеріальні цінності і власні данні бенефіціара або іншої зацікавленої сторони використовуються для просування послуги або товару, вони мають бути належно захищені і за бенефіціаром залишається право подати позов за їх можливої втрати, неналежного використання або завдання шкоди.

Значення і внутрішня логіка

Значна більшість послуг, центрів і програм, які пропонують некомерційні організації, потребують дотримання певних правил гри для їх правильної роботи. Тому що звичайно це є простір, де взаємодіє значна кількість різних людей, які використовують ці ресурси протягом якогось періоду часу. Це вимагає врегулювання графіків, Стандартів та умов для того, щоб отримувати максимальну користь зараз, водночас залишаючи простір і засоби на майбутнє.

Ці послуги переважно виконують такі три передумови: добровільність доступу, гарантування мінімальної безпеки і якості та гарантування професійності і етики оплачуваних працівників і волонтерів. Таким чином організації пропонують якісні і гарантовані послуги в обмін на дотримання норм та засад спільного існування. Ця вимога має на меті регулювати ці аспекти діяльності письмово для забезпечення виконання обов’язків користувачів і гарантування, в свою чергу, їхніх прав.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Перед будь-яким процесом прийняття, приєднання або вступу до центру або надання послуги організації мають докладно і чітко фіксувати у певному тексті права і обов'язки отримувачів послуг за їх усвідомленої згоди, завірені їх підписом.

Окрім самого тексту, у якому визначаються права і обов'язки, організація має розробити процедуру або протокол прийому, в якому мають бути відмічені ознайомлення з ним, згода і підпис цього тексту. Це може бути або окрема процедура, або вона може бути включеною до комплексного процесу надання послуг як ключовий і важливий захід, який вимагає документального засвідчення.

Ця процедура або опис характеристик послуг, що надаються, має гарантувати виконання закону про захист даних користувачів.

Окрім того важливо, щоб у організації був певна заготовка або форма реєстрації опису персональних речей, що належать бенефіціару, у випадку якщо вони будуть зберігатися асоціацією.

Напрями руху

Окрім вище зазначеного, доцільно за допомогою плакатів забезпечити помітність і доступність нормативних документів центру або його послуг будь-якому бенефіціару, оплачуваному працівникові або волонтеру цього центру.

Організації можуть визначити політику роботи з бенефіціарами, яка грунтується на їх цінностях і вмінні працювати, і закріпити в Етичному кодексі Роботи із основними бенефіціарами. Співробітники можуть спиратися у своїй професійний діяльності на Кодекс поведінки. Однією з форм користування власними правами є наявність механізмів та інструментарію подачі скарг та претензій з боку отримувачів послуг. Про це докладно йдеться у Системі скарг, пропозицій та претензій.

E Документи та інші свідчення

- Документ про права та обов'язки бенефіціарів з їх усвідомленою згодою.
- Процедура або протокол ознайомлення, згоди, підписані бенефіціаром, перед прийомом або вступом до центру або перед отриманням послуги.
- Формат опису персональних речей.
- Пункт в документі про права і обов'язки, який стосується належного використання і обробки персональних даних бенефіціара.
- Порядок надання допомоги основним бенефіціарам або Етичний кодекс організації стосовно проведення заходів.
- Реєстр скарг та претензій бенефіціарів.
- Помітні і доступні плакати або брошури з правами та обов'язками бенефіціарів і з характеристиками послуг або центру.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи є в організації встановлений, засвідчений метод прийому, інформування та взяття на себе зобов'язань щодо своїх основних бенефіціарів, коли вони отримують доступ, долучаються або починають користуватися послугою чи центром?

B Чи є в організації справа кожного нового бенефіціара, в якій зберігається початкова інформація, формуляр підписаної усвідомленої згоди та опис персональних речей, які зберігаються організацією?

B Чи інформує організація бенефіціара про обробку і використання його персональних даних?

B Чи ознайомлені співробітники і волонтери з правами і обов'язками своїх основних бенефіціарів?

B Чи ґрунтується цей захід на виконанні відповідного нормативного документу, відповідає цінностям організації та професійній етиці?

B Чи стимулюється розвиток каналів і простору для вираження задоволеності бенефіціарів або реагування на скарги щодо наданих послуг?

3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами

Організація встановлює і документує спосіб регулювання стосунків із зацікавленими сторонами для найкращого пристосування розгортання своєї діяльності у відповідності до їх потреб.

В цьому сенсі організації визначають свої зацікавлені сторони і створюють механізми для забезпечення їх пріоритетності та визначення їх очікувань, їхньої оцінки сприйняття діяльності організації, особливо тими зацікавленими сторонами, які організація вважає пріоритетними.

Також можна виявити, якщо це доречно, варіанти співпраці у мережі, спільне навчання, співпрацю у спільних проектах та інше можливе партнерство з різними зацікавленими сторонами.

Значення і внутрішня логіка

Як ми вже згадували у першій вимозі цієї третьої глави, потрібно виявити і визначити пріоритетних бенефіціарів та інші зацікавлені сторони, передбачити конкретний метод підтримання стосунків з ними, систематично збирати інформацію щодо їх потреб і оцінювати ступінь їх задоволення після виконання проекту, надання послуги чи товару.

Багато некомерційних організацій вважають складним провести оцінку таких абстрактних елементів як, наприклад, якість життя, проте психологія і соціологія довели, що існують способи перетворити ці якісні аспекти у кількісні шкали, і проаналізувати їх статистично.

Інші сумніваються у необхідності врахування очікувань бенефіціарів: вони можуть мати неправомірні потреби, однак це не означає, що їх думка і простір участі не є потрібним. Також поширеним є приписування бенефіціарам значної суб'єктивності в таких приватних процесах, коли насправді, якщо робота проводиться з широкою і репрезентативною вибіркою, ця упередженість зникає.

Інвестори – це інша зацікавлена сторона, чия думка має бути важливою. Не дивлячись на те, що може бути складно напряму зібрати результати очікування і сприйняття, існують багаточисельні непрямі альтернативи: вимоги до умов ліцензування і конкурсної документації, керівництва з обґрунтування, наради з моніторингу, телефонні співбесіди, фокус-групи, тощо.

Оплачувані працівники і волонтери складають третю зацікавлену групу для виявлення потреб і очікувань організацій. Ця інформація звичайно збирається протягом нарад команди, індивідуальних оцінок і анкет щодо атмосфери у трудовому колективі.

Було б ідеально, якщо б організація мала можливість застосувати об'єктивні системи виявлення потреб і оцінки сприйняття всіма зацікавленими сторонами. Проте вона не завжди має у своєму розпорядженні потрібні ресурси для проведення конкретної оцінки, тому організації за звичай зосереджуються на зборі інформації про сприйняття тих

зацікавлених сторін, які мають пріоритет, а саме це кінцеві споживачі, інвестори, співробітники і волонтери.

Окрім цього, для досягнення цілей, недосяжних із наявними у них ресурсами, організації вдаються до укладання угод з закладами, людьми чи організаціями, коли обидві сторони переслідують спільну мету, поділяючи часто ресурси і знання для її досягнення. Ці угоди або партнерство іноді дозволяють забезпечити життєспроможність організації або сприяти її зростанню, навіть за умов відносної відсутності ресурсів.

Зважаючи на те, що у НУО часто не вистачає наявних ресурсів, існує поширена практика розвивати партнерство організацій другого та третього рівнів (якщо вони мають спільні мережі) або навіть сприяти наданню послуг (доповнювати послуги або ділитися досвідом та знаннями). При цьому не слід змішувати поняття партнера і постачальника, хоча і є випадки, коли ці обидві ролі поєднуються.

Однак організації мають забезпечити узгодженість між їх місією, концепцією і стратегією і можливим партнерством: об'єднуватися означає давати і поступатися заради спільної мети, яка виходить за межі власних інтересів обох сторін і це не завжди добре зрозуміло. Об'єднатися не означає ні те, що одна сторона поглине іншу, ні те, що одна сторона буде зловживати іншою. Це сукупність, де всі виграють, і для цього необхідно забути про індивідуалізм, егоїзм, і налагодити справжні переговори без торгів і зради.

Тому, партнерство вимагає ділитися інформацією, досвідом і знанням, без неправомірного привласнення, без недовіри, коли в стороні залишається конкуренція, а спільне благо стає метою.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Виявлення, пріоритетність і визначення потреб зацікавлених сторін

Дивитися вимогу Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.

Оцінка сприйняття

Мінімальні елементи

Організація має здійснювати систематичну оцінку сприйняття пріоритетних зацікавлених сторін.

Вона може включати анкети, структуровані співбесіди, фокус-групи або будь-яку іншу методику або інструментарій, який би дозволив безпосередньо її здійснювати.

Організація має документально засвідчити коли, як і з ким відбулося використання цих інструментів і яким чином вона буде аналізувати інформацію, яку надає ця система, як приймаються рішення і як про них повідомляється.

Щоб визначити чи є результати позитивними чи негативними їх слід порівнювати із мінімальним стандартом або з поставленою метою.

Напрями руху

Після декількох циклів з початку роботи із інструментарієм ми можемо проаналізувати тенденцію і переконатися, що дії, які ми проводимо, дають бажані результати. Вважатимемо тенденцію позитивною, якщо за останні три роки ми маємо дані, які показують поступове покращення. Вважатимемо тенденцію негативною, якщо ефект протилежний. Також важливо аналізувати чи ці позитивні або негативні тенденції є тривалими у часі, або змінюються через фактори, які не залежать від проведених покращень.

Хоча інформація, яку ми отримуємо від наших бенефіціарів, є ключовою для нашої роботи, вона завжди буде неповною, якщо ми не маємо референту, з яким її порівнювати. У цьому сенсі слід шукати зовнішні референти (дивитися Бенчмаркінг як напрям розвитку у вимозі Планування змін), які дадуть нам можливість об'єктивно порівняти позитивність результатів, а у випадку визначення певного референту, поділитися інформацією, яка дозволить нам покращити в основі методику і практику.

Ведення партнерства

Мінімальні елементи

Організація має документально засвідчити свої принципи партнерства і надати їм пріоритет, наприклад, за допомогою шкали оцінок. Такі критерії можна використовувати для оцінки партнерства:

- Співпадіння і визначення цінностей
- Рентабельність партнерства в економічному плані і плані впливу (репрезентативність, популярність, лідерство, тощо)
- Ресурси потрібні для підтримання партнерства (витрачений час, квоти, тощо)

Напрями руху

Враховуючи вище наведені приклади, більш глибокий, послідовний і цілісний підхід міг би матеріалізуватися у:

- Загальній політиці партнерства, яка б встановила спільний напрям стосунків організації із своїми партнерами, що дозволило впорядкувати всі організації і перенести цінності організації на її відносини.
- Рамковий документ, що ґрунтується на місії і концепції організації та її стратегічних цілях, і який би містив аналіз кожного із її партнерів і середньо- або довгострокову стратегію для застосування.
- Інструментарій, який увібрав би цілі і очікування у стосунках сторін, і який засвідчив моніторинг (у кількісній або якісній формі) цих стосунків.
- Для кожних окремих відносин розробити (і підписати, за доцільності) домовленості і угоди, в яких би детально викладалися обов'язки і зобов'язання, їх цілі, учасники, аналіз спільних ризиків та механізмів комунікації, перемовин і мета відносин.

E Документи та інші свідоцтва

Виявлення, пріоритетність і визначення потреб зацікавлених сторін

Дивитися вимогу Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.

Оцінка сприйняття

- Формуляри анкет (реальних, веб, тощо ..), структуровані співбесіди, фокус-групи або будь-яку іншу методику або інструментарій для вимірювання сприйняття.
- Протоколи з аналізом даних і результатів, звіти, графіки або записи аналізу інформації, яка походить із застосування інструментарію, її включення до Перевірки Керівництвом.
- Записи дій, які відбулися після аналізу, і також моніторинг (зазвичай, це будуть запобіжні міри)

Керування партнерством

- Стратегічні або оперативні плани, де зазначені посилання на співпрацю, участь у мережі і партнерство.
- Договори, угоди про співпрацю або будь-яка документація, яка засвідчить встановлення партнерства/ співпраці зацікавлених сторін.
- Анкети, протоколи засідань, співбесіди, які засвідчують консультування, участь і/або комунікацію між зацікавленими сторонами.
- Приклади результатів співпраці і її вплив на результати діяльності організації, якщо такі є.
- Процедура ведення партнерства і стосунків, або частина з Керівництва з якості, в якій виписаний процес ведення партнерства.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

Виявлення, пріоритетність і визначення потреб зацікавлених сторін

Дивитися вимогу Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.

Оцінка сприйняття

- Чи проводиться оцінка сприйняття основних бенефіціарів та зацікавлених сторін організації?
- Чи аналізується ця інформація? Чи засвідчені документально отримані результати і висновки?
- Чи використовуються результати аналізу для прийняття рішень і покращення?
- Чи ознайомлені зацікавлені сторони з важливими висновками і прийнятими рішеннями, які їх стосуються у першу чергу?

Керування партнерством

- Чи розвиває організація якусь діяльність у мережі або співпрацю із іншими організаціями чи установами?
- Чи аналізується і оцінюється з точки зору певного попередньо встановленого критерію можливість співпраці з іншими організаціями та установами?
- Коли досягаються угоди або домовленості про співпрацю з іншими зацікавленими сторонами, встановлення партнерства офіційно закріплюється?
- Чи визначені системи консультування, участі і/або комунікації з зацікавленими сторонами? У разі необхідності вони документально засвідчуються?
- У досягнутих з партнерами згодах визначені мета, системи координування, ресурси і очікувані результати?

3.4.5. Керування за процесами

Процеси визначатимуть систему керівництва організацією, з акцентом на ключові процеси для розвитку її діяльності, особливо ті, що дотичні до надання послуг і керівництва проектами, спрямовані на задоволення потреб, виявлених у кінцевих споживачів.

Організація встановить чіткі керівні принципи для забезпечення координованої роботи між департаментами, визначить взаємозв'язки між процесами і призначить відповідальних за них, якщо це потрібно. Цей взаємозв'язок буде сформульований у карті процесів.

Організація здійснюватиме свою діяльність, застосовуючи ці Стандарти, через постійне вдосконалення ключових процесів.

Значення і внутрішня логіка

Керування за процесами – це такий підхід до керування організацією, коли організація спирається у своїй діяльності і заходах скоріше на власну природну структуру, ніж на ієрархічну організацію за департаментами.

Цей підхід полягає у систематичній координації і організації діяльності всього персоналу, незалежно від департаменту або сектору, або рівню відповідальності, коли кожний завдяки своїй функції робить свій внесок у наскрізний процес, важливий і цінний у певній мірі, який починається з попиту або потреби основного бенефіціара і закінчується наданою і оціненою послугою.

Цей підхід стосується горизонтальної структури роботи: з глибшим залученням всього персоналу, з високим рівнем усвідомлення розділених зобов'язань, з наскрізною формою роботи і цілісним розумінням основних напрямків діяльності, спрямованих на задоволення потреб основних бенефіціарів.

Ця зміна перспективи дозволяє організації подивитися через призму, яка сприяє налаштуванню організації на її зацікавлені сторони (особливо на кінцевих споживачів) і працювати над покращенням більш узгоджено, просто і організовано,

- визначивши мінімальні критерії ефективності,
- розподіляючи відповідальність,
- забезпечуючи виконання вимог,
- контролюючи якість послуг,
- і зменшуючи ризик помилок.

Таким чином, керування процесами відбуватиметься відповідно до філософії постійного вдосконалення. Після визначення цих процесів, їх можна буде безперервно розробляти, виконувати, оцінювати та покращувати для того, щоб завжди якнайкраще задовольнити потреби зацікавлених сторін.

Організація зможе таким чином спрямувати свої зусилля на покращення тих заходів, які за сприйняттям зацікавлених сторін і внутрішньою оцінкою (через систему показників), не скореговані належним чином. Це сприяє спільному навчанню і має значну вартість для організації.

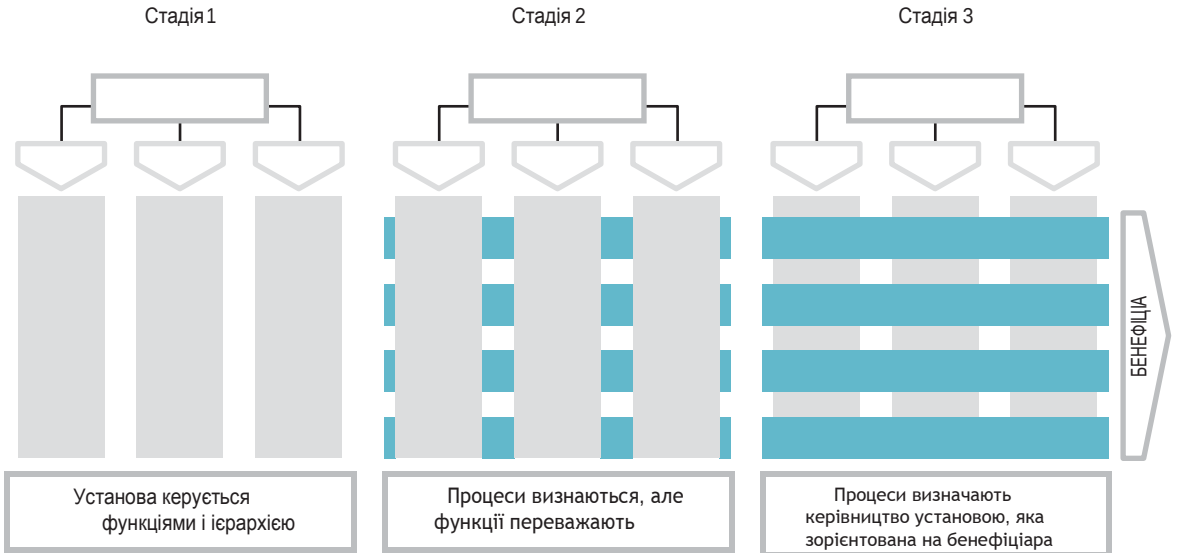


Схема зміни від вертикальної організації до горизонтальної, від керівництва департаментами до керівництва на основі процесів.

Схематична діаграма переходу від функціонального підходу до такого, де діяльність розгортається на основі процесів, з іншої, відмінної перспективи, наприклад: «*Це не є захід адміністративного департаменту, це частина процесу прийому користувачів у центрі, і це виконується працівником з адміністративними функціями, який приймає людину, має зв'язатися із психологом і з вихователем для призначення першої зустрічі.*»

Активна діяльність проявляється у постійному вдосконаленні. Таке ставлення не використовується одноразово у певному процесі, воно інтегровано у роботу організації у всіх її рішеннях. Над цим ставленням слід постійно активно працювати, і це обов'язок усіх, а особливо відповідальних, для забезпечення життєздатності організації.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Організації слід визначити ці процеси. Це можна зробити по-різному, хоча самий звичайний спосіб – у карті процесів (дивитися вимогу Планування ключових процесів Організації).

Таким чином, ця карта (або схема, яку організація використовує) визначає основні напрями діяльності, які здійснює організація. Вони структуровані у такий спосіб, щоб уможливити розуміння взаємозв'язків і залежності між ними.

Тепер слід заглибитися, щонайменше, у ключові види діяльності організації, якими будуть процеси, пов'язані із наданням послуг бенефіціарам, або керування проектами як такими. Саме їх відповідно до основних стратегічних принципів організація може і (повинна) вважати ключовими у інших процесах.

Організація має сформулювати і документально засвідчити з належним ступенем деталізації ці ключові процеси, відзначаючи, щонайменше, хто є відповідальними, заходи та методику, за якою будуть впроваджені і оцінені цілі з якості цього процесу.

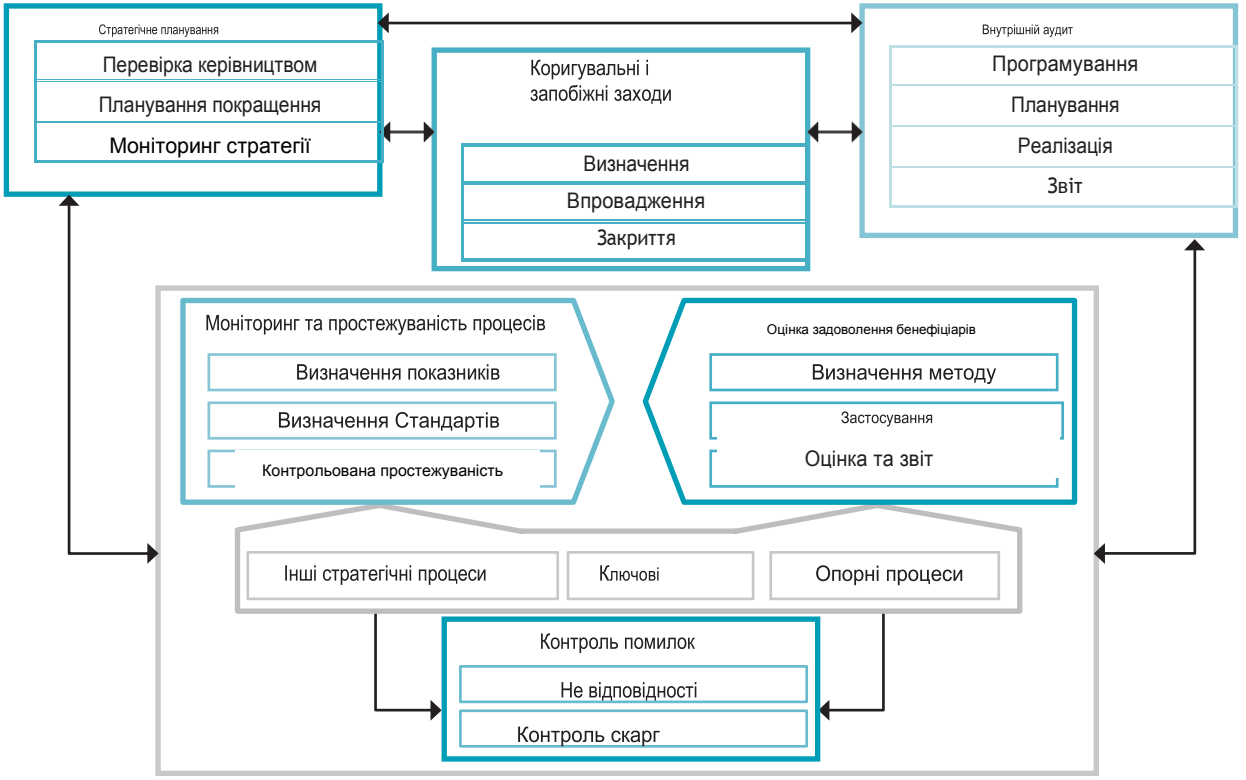
Ця інформація може вміщуватися у Керівництві з якості, в окремих процедурах, у картках процесу з текстом і/або діаграмами з прикладами з передової практики або у такий спосіб, який організація вважатиме за потрібне. Однак за своїм визначенням вона має бути достатньо глибокою, щоб забезпечити контроль виконання найважливіших завдань і належну передачу інформації для досягнення цілей цього процесу.

Далі ми наведемо приклад можливого описання процесу на картці простого процесу.

ПРОЦЕС: Управління якістю

Мета: Розробити, впровадити і контролювати механізми управління якістю, які забезпечать визначення і досягнення цілей з якості, відповідність товару/послуги і безперервне покращення результатів, включно задоволення бенефіціарів.

Опис:



Бенефіціар:

Всі зацікавлені сторони

Сфера застосування:

Всі процеси Центру

Закінчення:

Початок:

Попередній план з якості

Звіт з перевірки

Новий план покращення

Залучені функції:

Весь персонал Центру

- *край важливе зобов'язання:*

оооо

Генерального управління

Керівна команда –Група координатора з якості

Вкрай важливе натхнення і участь:

Команди з покращення.

Критерії:

- Розуміння, що цикл покращення є річним.
- Внутрішній аудит центру буде річний

Показник	Формула	Відпов. збір	Період	Комунікація/Ознайомлення	• Цілі	• Граничне знач
Загальний зріст задоволення	Анкета. Зріст загальної оцінки у річних анкетах	Координатор якості	щорічно	Група Координатор якості		
% виконаних цілей з якості	Оцінка ступеню виконання плану з покращення	Координатор якості	щорічно	Група Координатор якості		
% персоналу задіяного у групі покращення	Річне перерахування учасників Список учасників	Координатор якості	щорічно	Група Координатор якості		

Одночасно організація має розробити порядок безперервного покращення ключових процесів. Ця методика має бути документально засвідчена або як частина Керівництва з якості, або як окремий процес, або як частина визначення кожного з процесів. (Ця інформація розкривається у вимозі Ефективність процесів і в вимозі Покращення)

Процедура має починатися з визначення і оформлення (або перегляду, якщо вони вже сформульовані) та схвалення призначеною організацією відповідальною особою/особами тих документів, в яких виписано проведення заходів цих процесів.

При їх визначенні, розробці і перевірці рекомендується оцінювати інформацію, яка надходить завдяки комунікації між організацією і зацікавленими сторонами, або, навіть по мірі необхідності, залучати останніх до активної участі у процесі.

Після цього організація має розгорнути ці процеси (або повідомити про зміни у операційній діяльності) тим зацікавленим сторонам, яким вважатиме за потрібне, а особливо, відповідальним за їх виконання. Хоча доцільно при першому підході просто зафіксувати операційну повсякденну діяльність у документі, визначити цілі з покращення і сформулювати процедуру її оцінки (за звичай, за показниками).

Продовженням циклу є моніторинг процесу, аналіз, який проводиться через вимірювання запропонованих показників чи перевірку з аналізом адекватності того, чи процес досягає тих цілей, для яких він був розроблений, чи ні.

На основі інформації, отриманої після цих перевірок і/ або показників, організація має прийняти рішення щодо прийнятності або нейприйнятності цих покращень для кожного процесу, встановити нові цілі і дії щодо покращення, пов’язані із ним.

Ця процедура має бути документально засвідченою або в Керівництві з якості, у конкретних документах, у кожній картці процесу або там, де організація вважатиме це за потрібне. Але слід гарантувати, всі ключові процеси оцінюються і покращуються.

Напрями руху

Система управління відповідно до процесів, описана у мінімальних елементах, охоплює тільки ключові процеси, проте ця система може застосовуватися до всіх процесів організації (стратегічних, планування, результатів і безперервного покращення), і ця процедура може бути прямо інтегрована у організаційну структуру.

Так само процедура безперервного покращення чітко пов’язана із стратегією, яка в свою чергу, пов’язана із потребами зацікавлених сторін, бо у процедурі оцінки і перегляді стратегії інтегровані аналіз ефективності процесів і вся інша інформація, яку пропонує система (аудити, скарги, не відповідності, тощо). Відповідно, завдяки спостереженню з точки зору стратегії і аналізу системи легко визначити пріоритетні процеси, які слід покращувати.

Процедура постійного покращення має вміщувати елементи інновації і залучати значну частину персоналу. Організація має збирати зовнішню інформацію щодо передового досвіду і навчатися у співпраці і порівнянні із зовнішніми джерелами, має впроваджувати дії з покращення, які б залучали зацікавлені сторони, і проводити постійну систематичну оцінку досягнень поставлених цілей.

E Документація та інші свідоцтва

- Карта процесів, в яких визначаються ключові процеси, «*особливо ті, що стосуються надання послуг і керування проектами*», а також стосунки і обмін, що існує між ними.
- Керівництва, карти процесів, діаграми та інші документи, в яких описуються ці процеси з визначенням відповідальних, заходів, цілей та показників моніторингу.
- Документи або заповнені формуляри, які засвідчують виконання кожного процесу як такого, і спосіб, у який вони задокументовані. Є безліч прикладів: контроль, звіти, протоколи, електронна пошта: звичайні повсякденні документи.
- Відмічені у протоколах засідань з моніторингу, звітах про результати процесів або інших документах чи інструментарії свідчення застосування постійного покращення до процесів.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи визначені і засвідчені документально ключові процеси у схемах типу карти процесів або щось подібному? Чи описана їх співвіднесеність з іншими процесами?

В Чи організація розробила і задокументувала докладно, як виконуються в дійсності ключові процеси, вказуючи заходи, відповідальних і час виконання у картках або подібних документах?

В Чи долучене описання процесів до циклу постійного покращення?

В Чи виконується у повсякденній роботі те, що описано, і так, як це зафіксовано у документах?

В Чи керуються ключові процеси відповідно до:

- визначення стратегій,
- встановлення цілей,
- планування заходів,
- виділення ресурсів,
- інформації або товарів необхідних для проведення заходів,
- встановлення системи вимірів та показників,
- очікуваних від процесів результатів,
- оцінки і перевірки результатів виконання, ефективності, впливу, сприйняття та ступеню задоволення від послуг, проектів або діяльності?

В Чи виявлені і керуються відношення з різними (внутрішніми і зовнішніми щодо організації) зацікавленими сторонами відповідно до їх участі і (двостороннього) спілкування між ними, пов'язуючи це з ключовими процесами, заходами, цілями і стратегіями, які їх спрямовують?

3.4.6. Реалізація проектів, надання послуг і виробництво товарів

Реалізація проектів, виробництво товарів і надання послуг, до яких застосовуються Стандарти, так само як керівництво командами і оточенням, відбувається за певних контрольованих умов. Ці контрольовані умови включатимуть у разі необхідності опис характеристик і вимог до товару або послуги, наявність робочих інструкцій, роботу з відповідною командою і визначення показників моніторингу і оцінки.

Такі вимоги як права людини, безпека і гігієна праці, захист оточуючого середовища, законодавчі і економічні нормативи, поряд з іншими положеннями, включно політичними і цілями діяльності організації, враховуються при проведенні заходів, наданні послуг і виробництві товарів.

Організація визначить для заходів, до яких застосовуються Стандарти, коло зобов'язань з боку постачальника і отримувача послуг, і за потреби, інших задіяних сторін.

Значення і внутрішня логіка

Звичайно некомерційні організації гарно відпрацьовують цю вимогу, однак іноді вся увага загострюється на власне виконанні заходів і в стороні залишаються інші важливі елементи проекту, товару або послуги. Тому слід планувати, контролювати і оцінювати всі фази життєвого циклу проекту, товару чи послуги.

Структура, бюджет, планування запуску, виконання і моніторинг технічних аспектів і контроль використання, зрештою, оцінка результатів ефективності і ступеню задоволення є важливими елементами.

Час, витрачений на розрахунок строків, підрахунок потрібних ресурсів, виявлення найбільш підготовлених людей і розробку інструментарію для моніторингу та контролю запобігає появі багатьох майбутніх проблем і помилок і забезпечує доцільне і ефективне виконання. Окрім того, відсутність таких орієнтирів для виконання проектів, надання послуг і товарів як показники контролю може призвести до значного загрозливого відхилення.

З іншого боку, організації навчаються по мірі того, як набираються досвіду у керуванні і виконанні проектів і послуг, так само як і при виготовленні товарів. Після впровадження покращень і засобів контролю проект стає ефективнішим, послуги більш задовольняють потреби, а товар краще відповідає потребам бенефіціара. Але якщо ці покращення і цей прогрес не засвідчується документально і не передається, то ці знання втрачаються: якщо йдуть цінні кадри, то організація не отримує знань.

Організації мають накопичувати знання своїх співробітників та їх досвід. Документально засвідчені у проекті, послузі і товарі, з перевіреною методикою, яка може системно працювати, її можна повторити і застосувати, і це буде власністю організації. Кращий спосіб правильного і справедливого ставлення до всіх користувачів і бенефіціарів - це існування протоколів та процедур, які систематично використовуються і гарантують успіх заходу.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

На кожному етапі реалізація проекту, послуги і товару повинна спиратися на методичний підхід, відповідно мають бути свідоцтва і документи, які відображають цю методику. Ми можемо визначити три великі фази: Формування і планування пропозиції, Виконання і моніторинг і, остання, Оцінка.

Формування і планування пропозиції

Перед розробкою цілісного процесу надання послуг, виготовлення товару або життєвого циклу проекту організація має поставити деякі фундаментальні запитання:

- Планування проектів, послуг і товарів мають узгоджуються із місією, статутними цілями і стратегічними напрямками організації.
- Надання послуг, товарів, так само як і заплановані проекти, мають виникати з реальної виявленої потреби, з відповідними аргументами і контекстом для того, щоб дати належну їй відповідь.
- Пропозиція проектів, послуг і товарів має спиратися на вже існуючі суспільні стратегії, напрямки роботи і ресурси, враховувати можливі несприятливі обставини і, обов'язково, законодавчі і етичні положення.

Окрім попередніх міркувань, проект, послуга або товар має бути спланованим як технічно структурована пропозиція, що забезпечить виявлення потреб людей, на яких спрямований захід, планування пропозиції у часі і ресурсах і, в останню чергу, визначення результатів, передбачення викликів і приблизний бюджет. Ця інформація має бути зібрана у формулярах проектів або у структурі послуг чи товарів і звичайно передбачає наступні підпункти:

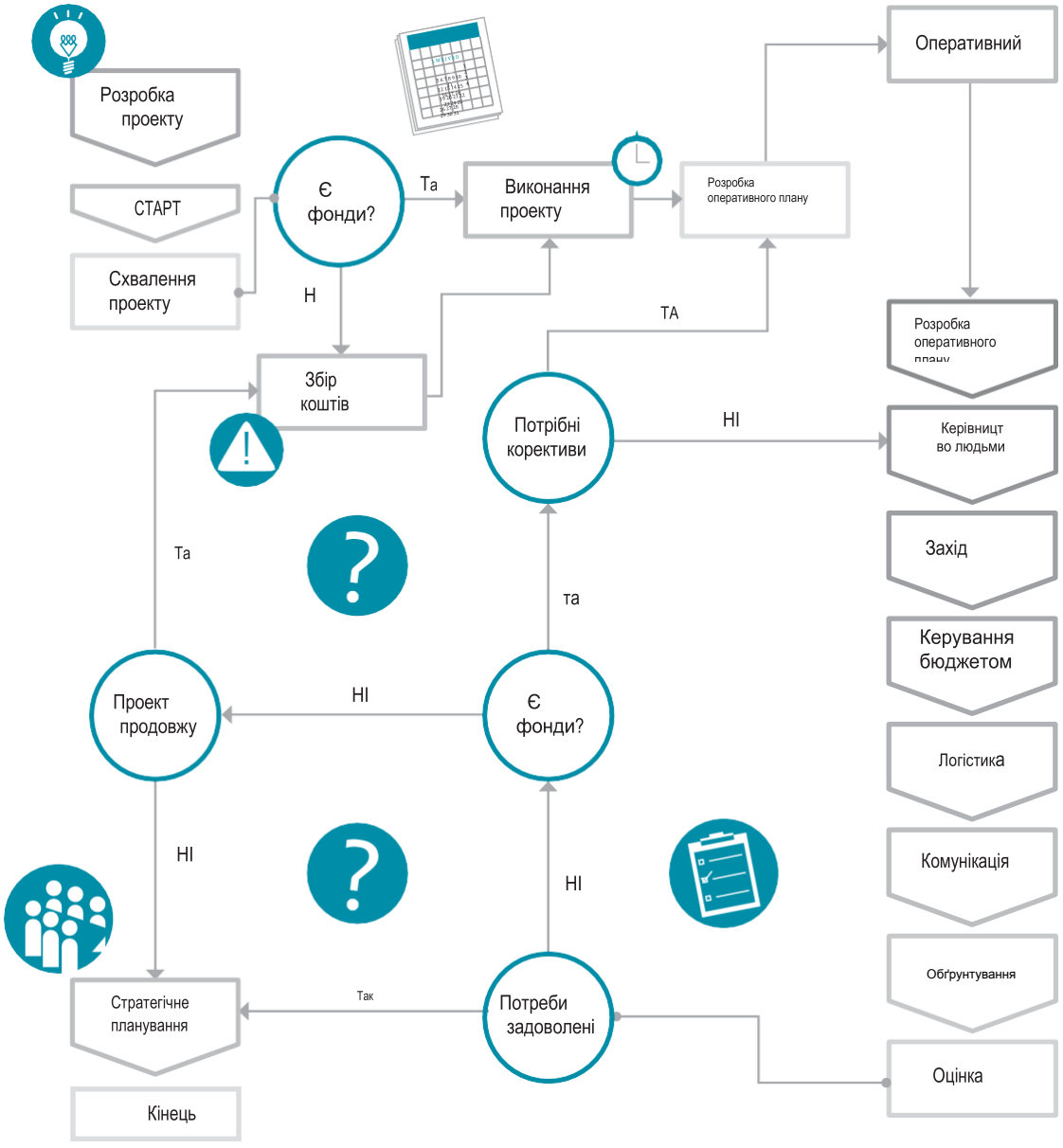
ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ
Інституційні данні організації
Досвід організації, робота у мережі і рахунки
ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРОПОЗИЦІЮ
Назва пропозиції
Колектив, на який вона спрямована, і виявлені потреби
Простір дії
Кількість і вид прямих бенефіціарів, і кількість і вид непрямих бенефіціарів
Строк виконання
Коротке формулювання пропозиції
Загальні цілі у Конкретні цілі
Показники оцінки і очікувані результати
Розгорнуте планування заходів і помісячна хронограма
Кадри з конкретизацією їх функцій у пропозиції
Стратегія поширення інформацій і повідомлення про пропозицію
Здійснимість у майбутньому і середньострокова життєспроможність проекту
Бюджет
Персонал
Матеріали і оснащення
Управління і адміністрування
Заходи

Виконання і моніторинг

Виконання і моніторинг здійснюються через процедури, протоколи і інструментарій контролю, які організація визначила і документально засвідчила у своїй системі керування процесами.

Процедури – це документи, які чітко описують покроково і послідовно всі і кожний захід, які будуть проведені для введення в дію процесу, хто їх виконує, коли і у якому форматі, і які бланки слід заповнити, щоб залишити слід про те, що було виконано.

Процедура може бути представленою як письмовий текст, картка або у блок-схема. Далі пропонуємо приклад блок-схеми.



Важливо відмітити, що кожна організація має власну методику проведення заходів, Вона вважатиметься обґрунтованою, якщо буде документально засвідчена, системна і однорідна, і періодично переглядатиметься.

Багато організацій мають документально засвідчений спосіб виконання роботи, проте щоденні дії не представлені і невідображені у цій формі роботи. Для того, щоб виконання і моніторинг були належними важливо, щоб самі співробітники, задіяні у заході і наданні послуги, були тими, хто розробляє і складає ці протоколи. Тоді методика відповідатиме реальності, і можна буде впроваджувати покращення ефективності або результативності при виявленні малоефективних заходів або таких, які ускладнюють проведення заходу.

Зрештою, слід підкреслити важливість показників моніторингу і інструментів контролю для оцінки ключових процесів. Вони потрібні для забезпечення виконання вимог проекту, товару або послуги, для попередження ризиків або проблем, які можуть виникнути. Моніторинг можна проводити через контрольні таблиці показників, на засіданнях з координації роботи професійних команд, через звіти з моніторингу і будь-який інший інструментарій, який може забезпечити важливою інформацією.

Оцінка

Оцінка проектів, послуг і товарів може здійснюватися випадково і частково протягом процесу виконання (проміжне оцінювання), і у запланованій і повній формі по закінченню проекту (фінальне оцінювання).

Проведення оцінювання ґрунтується на результатах показників ефективності ключових процесів (наприклад, кількість осіб користувачів, які отримали послугу за місяць), на основі результатів про рівень задоволення бенефіціарів і спираючись на сприйняття самих команд, тому що багато якісних елементів важко визначити у числовому вимірі, але вони складають реальність проектів і послуг соціальних організацій.

Щоб документально засвідчити цю оцінку звичайно пишуться протоколи, які вміщують ці результати поряд із висновками і загальною оцінкою сильних сторін і секторів, що потребують покращення.

Напрями руху

Основні інвестори проектів, послуг і товарів часто вимагають пред'явити методики, показники моніторингу і деякі мінімальні формати роботи. Це пов'язано із значним обсягом бюрократичної роботи, проте сприяло тому, що філософія постійного вдосконалення поступово увійшла у спосіб роботи організацій.

Проблема полягає в тому, що багато організацій займаються бланками, показниками і оцінюванням, як обов'язковими процедурами, які проте далекі від реальності, де безпосередня увага має приділятися отримувачам послуг, проектів або центрів. Однак організації, які сприйняли філософію постійного покращення і які керуються процесами, не тільки виконують ці мінімальні адміністративні процедури, але й розуміють, що це інструментарій, яким слід послуговуватися для покращення своїх послуг.

Відповідно слід розуміти ведення протоколів і форм для будь-яких процесів не як відповідь на адміністративну вимогу, а як оптимізацію цих процесів, бо вони дійсно необхідні і потрібні організації, щоб навчатися на них. Організації, які мають намір краще впроваджувати свої проекти, продукти і послуги

проводять планування своїх цілей, показників і результатів. Це є справжньою допомогою на етапі моніторингу і оцінки, і особливо, врахування результатів оцінювання і отриманої інформації для удосконалення плану майбутніх проектів, товарів і послуг.

Організації, які працюють на цьому рівні, не повторюють процедури автоматично тільки тому, що вони так працюють вже давно, але аналізують промахи, сильні сторони і вводять необхідні зміни для покращення. Організації чудово розуміють, як добре виконувати свою звичайну роботу, проте на завжди знають, як зробити свою роботу краще.

Покращення можна впроваджувати поступово, як маленькі елементи змін у характеристиках проектів, товарів і послуг або створювати команди покращення, які б постійно аналізували ключові процеси і вирішували, чи слід оновити методику, інструментарій і форми дії. Це іноді призводить до змін у парадигмах, моделях роботи і як наслідок, трансформації і еволюції організаційної культури. Тому значні організаційні зміни можуть початися у серці організації, у її проектах, послугах і продуктах.

Документація та інші свідоцтва

- Бланки проектів або пропозицій послуг з мінімальними заповненими інформативними полями.
- Процедури, протоколи, технічні інструкції та інші документи, які описують хто, коли і як виконує захід, хто, коли і як проводить моніторинг та оцінку і, зрештою, якими є вимоги до характеристик цих проектів, товарів і послуг.
- Бланки і документальні свідоцтва, які наглядно демонструють звичне, подібне і систематичне застосування процедур, протоколів та технічних інструкцій у відповідності до зазначеного.
- Протоколи засідань координування та звіти про моніторинг або проміжну оцінку проектів, товарів і послуг.
- Підсумкові таблиці з показниками ключових процесів та отриманих результатів.
- Звіти про результати і висновки про роботу ключових процесів, і протоколи зборів з оцінювання.
- Звіти команд з покращення щодо ключових процесів і проведених змін.
- Фінальна звітність по проектам або послугам і документація, яка засвідчує передбачені витрати.
- Звіти з оцінювання або зовнішні аудити проектів, товарів і послуг.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

- Чи має організація систематичну методику для розробки, планування і укладання бюджету на проекти, товари і послуги?
- Чи має організація процедури і протоколи заходів для ключових послуг, які вона надає? Чи відомі вони всім співробітникам і волонтерам, чи завжди вони використовуються?
- Чи існує в організації система моніторингу і систематичного контролю заходів для всіх її проектів, товарів і послуг?
- Чи дотримується систематичність при заповненні і здачі до архіву документації, яка засвідчує результати застосування цих процедур і систем моніторингу?
- Чи визначила організація цілі, відповідальних, показники і очікувані результати для кожного із своїх проектів, товарів і послуг?
- Чи проводить організація оцінювання і перевірку результатів проектів, товарів і послуг? Чи впроваджуються покращення на основі цих оцінювань?
- Чи залучені співробітники і волонтери у розробку, планування, укладання бюджету, виконання, моніторинг, оцінювання і покращення проектів, товарів і послуг?

3.4.7. Управління людьми (кадри)

Керівництво має ввести систему управління персоналом, що ґрунтується на принципах Стандартів, заохочуючи участь персоналу організації. Керівництво переконається, що лідери мають освіту, яка відповідає цінностям організації, і знання для виконання своїх обов'язків лідерів.

Керівництво організацією введе практику визнання осіб (волонтерів і оплачуваних працівників), які її складають. Ці системи визнання мають спиратися на критерії, пов'язані з вкладом у покращення виконання місії, концепції, цілей через послідовну діяльність у відповідності до цілей організації.

Організація має передбачити методику інтеграції у проект, функції та організацію при приєднанні людей.

Організація визначить профілі робочих місць в залежності від потреб кожної послуги, встановивши мінімальні до виконання вимоги щодо кваліфікації, досвіду, технічних здібностей, етичних якостей, персональних характеристик (здібностей і ставлення) і адекватності. Організація має визначити план розвитку кар'єри для людей, які її складають, що узгоджується із місією, концепцією, цінностями, цілями і ресурсами. План кар'єрного зростання має орієнтуватися на профілі посади, також на технічні здібності, відображати цілі і заходи, які треба виконати, і які мають бути узгоджений із людиною до його схвалення.

Відбір персоналу здійснюється у відповідності до визначених профілей через документально оформлену систему, яка гарантує дотримання принципу не дискримінації і професійної конкуренції щодо функцій, які людина має виконувати.

Слід впровадити освітній план для оплачуваних працівників і волонтерів з метою отримання ними потрібної освіти для проведення і покращення їх діяльності по наданню послуг. План включатиме курс з контролю якістю, конкретний курс для посади, загальний курс з функціонування організації, її цінностей та командної роботи. Оцінювання обов'язкове.

Періодично слід оцінювати результати управління персоналом по відношенню до політики, цілей, законодавства і постанов, які стосуються організації.

Організація разом із волонтерами розробить внутрішній регламент, який міститиме їх права і обов'язки. Окрім того, мають бути визначеними заходи, які можуть виконувати волонтери і якій профіль (компетенції та ставлення) для цього потрібні, сприяючи їх приєднанню тоді, коли це вважається належним для місії та цілей системи керування якістю організації.

F Значення і внутрішня логіка

Окрім того, що некомерційні організації у своїй більшості виступають як установи діалогу, репрезентації і соціальної моделі, вони надають послуги, покликані задовольнити потреби і покращити якість життя людей і їх оточення. Це означає, що людський фактор як основний робочий ресурс перетворюється на наріжній камінь, на який спирається значна частина успіху заходів організації.

Опубліковані у 2010 році Фундацією Луіс Вивес дані опитування суспільної думки щодо третього сектору соціальних дій в Іспанії показали молоду жінку з вищою освітою як середньостатистичний профіль робітника установи соціальної дії. Волонтерами є у своїй більшості молоді жінки, які присвячують організації в середньому 5 годин на тиждень. Ці характеристики дозволяють зробити щонайменше два припущення, що викликають інтерес: оплачувані працівники мають потенціал і шлях його розвитку всередині організації, і волонтерський персонал має високий рівень відданості організації.

Більша частина НУО соціальної дії надають послуги колективам, що знаходяться у ситуації або ризику вразливості чи соціального відчуження, де можуть виникнути напружені ситуації, конфлікти або складні проблеми під час роботи. Тому працівник, оплачуваний чи волонтер, має володіти певними засобами або мати мінімальні належні умови для виконання своєї роботи і для реалізації своєї професії чи завдання. Належні умови не тільки є еквівалентом економічних ресурсів, у більшості випадків мова йде про:

- Визначення функцій і обов'язків людей, що викличе у них відчуття безпеки і законності у сфері їх діяльності.
- Навчити людей розвиватися особисто і професійно для відчуття власного самозадоволення.
- Давати доручення, довіряти ефективності працівників, долучити їх до прийняття рішень і дослухатися до їх пропозицій.
- Дбати про того, хто дбає, хвилюватися про конкретних людей.
- Визнавати успіхи і заслуги через поєднання матеріальних і нематеріальних благ.
- Мотивувати і підтримувати прийняття нових викликів для розвитку креативності, покращення і сприяти залученості у роботу організації.
- Створювати простір поваги і уваги у групах працівників для розвитку здорових стосунків і відчуття піклування у команді.
- Надати моделі, рекомендації та оцінки, що спираються на об'єктивні факти, а не думки, для підтримки персонального розвитку людей і виправлення їх помилок без звинувачення.
- Підтримувати людей перед закінченням їх діяльності в організації по закінченні циклу і супроводити їх при звільненні.

Як видно, Стандарти пропонують дбати щонайменше про базові аспекти, які стосуються людей при виконання ними роботи (відбір, визначення цілей, навчання, участь, розробка кар'єрних планів, визнання, оцінка виконання). Проте ця вимога може дати вихід на стільки напрямків руху, скільки організація хоче поставити перед собою у своєму розвитку і піклуванні про своїх співробітників.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Організація має визначити в цілому процес управління персоналом (або кадрами), який би відповідав би її місії, концепції та цінностям організації, і який би сприяв досягненню її стратегічних цілей.

Цей процес може бути попередньо сформульований у Політиці управління персоналом, який вміщує зобов'язання відносно таких аспектів, як наприклад: об'єктивність, відсутність дискримінації, професійний розвиток, інтеграція, визнання і мотивація, кар'єрне зростання, тощо. Також можуть враховуватися стратегічні принципи самої організації. У будь-якому разі все має бути узгоджено і спрямовано в одному напрямку.

Слід було б взяти за референт таку вимогу, як визначення функцій і обов'язків, і відповідно до неї сформулювати процеси управління персоналом, і це було б висхідною точкою для визначення послідовного процесу.

Процес управління персоналом слід періодично оцінювати по відношенню до політики, цілей, законодавства і положень, які стосуються організації. Цей процес має охоплювати щонайменше наступні сфери і підходи, хоча структурувати можна як завгодно:

- Відбір і працевлаштування:
  - Відбір має бути проводитися за об'єктивними профілями.
  - На основі принципу відсутності дискримінації і професійній компетенції.
- Прийом
  - Слід визначити процедуру приєднання нових працівників до роботи організації: супровід, навчання, інформування, ознайомлення із керівництвом з прийому або у той спосіб, який організація вважатиме за потрібний.
- Навчання:
  - Слід розробити навчальний план на основі оцінки об'єктивних потреб, і щонайменше, проаналізувати адекватність цього навчання двом наступним пунктам. Його оцінка відбувається з точки зору досягнення цих цілей.
  - Навчання персоналу має відбуватися на основі компетенцій і знань про своє робоче місце, про загальні аспекти діяльності організації, з урахуванням управління якістю, на цінностях і командній роботі.
  - Лідери мають бути належно підготовлені на засадах цінностей для виконання своїх повноважень як лідерів.
- Оцінювання
  - Залежно від зрілості або складності своєї системи управління організація має визначити, за якими критеріями буде оцінюватися персонал. У будь-якому разі оцінювання має бути пов'язаним, щонайменше, із внеском у досягнення цілей організації (і власних, якщо вони визначені) і відповідно, у виконання місії та відповідність компетенції та цінностям організації.

- Кар’єрне зростання
  - Має відповідати процедурі оцінювання і має визначатися та виконуватися на основі принципів не дискримінації і професійної компетенції.
- Визнання
  - Має бути послідовним з процедурою оцінювання.

  Вона може визначатися як відповідно до політики визнання, в якій встановлені зобов’язання організації визнавати роботу працівників на основі певних критеріїв або цінностей, так і об’єктивної визначеної процедури, яка ґрунтується на результатах, що піддаються вимірюванню.

  Персонал має бути обізнаним із цією політикою або процедурою.
- Участь:
  - Хоча це і не входить до процесу управління персоналом, організація має забезпечити участь працівників у тих процесах, які вважає за потрібне, особливо, в процесах планування або прийняття рішень. Ця участь має бути документально і наглядно засвідченою (Ця інформація детально виписана у вимозі Участь оплачуваних працівників, волонтерів і бенефіціарів).

Зрештою, організація має документувати і повідомляти волонтерам їх права і обов’язки (переконавшись у розумінні), і вибудовувати стосунками з ними у відповідності до законодавства.

Напрями руху

Розробка і застосування інструментарію управління персоналом може значно сприяти структуруванню роботи і досягненню оплачуваними працівниками і волонтерами належної ефективності. Проте впровадження підходу керування на основі цінностей може сприяти якісному прориву, який може виникнути вже після застосування інструментарію.

Ідея полягає у тому, щоб перейти від структурованого управління, яке спирається на інструментарій і працює на вирішення нагального завдання, до цілісного керування, яке грунтується на більш абстрактних елементах, таких як цінності, талант, креативність і який працює у ключі потенціалу. У першому підході роль рушійної сили виконує хороший менеджер, у другому підході, який ми пропонуємо як напрямок розвитку, потрібен лідер з роллю каталізатора. Таким чином базовий підхід працює на керівних принципах і моделях, які спираються на персонал. Підхід, націлений на розвиток, працює на спільному творінні і на навчанні у команді, що виводить на перший план цінність самих людей у її максимальному прояві.

Цей підхід вимагає знання техніки внутрішнього розвитку лідерства і здібностей у побудові і розвитку команд, працюючи не тільки над власне професійними елементами діяльності організації, але й над внутрішньою динамікою, емоційними елементами, що сприяє персональному і професійному розвитку людей.

E Документи та інші свідчення

- Керівництво з якості, з роботи організації і її функцій, з управління персоналом або окремий документ, який визначає процеси, які стосуються управління персоналом.
- Керівництво з якості, з роботи організації і її функцій, з управління персоналом або окремий документ, де визначені функції і обов'язки волонтерів на операційному рівні.
- Документ про права і обов'язки волонтерів.
- Навчальні плани для оплачуваних працівників і волонтерів.
- Плани персонального розвитку (плани щодо кар'єри, наприклад).
- Свідоцтва про виконання процесів, пов'язаних з персоналом: резюме кандидатів, персональні папки, листи реєстрації з навчальних курсів, контракти, оцінювання роботи, тощо.
- Витяги із засідань, доповіді та інші документи, які засвідчують перевірку самого процесу управління персоналом.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи має керівництво відповідний рівень знань і шкалу цінностей для виконання своєї відповідальної ролі лідера?

B Чи визнаються індивідуальні показники діяльності? Існують визначені критерії? Чи вони відповідають цінностям організації і Стандартам якості НУО?

B Чи існують курси з інтеграції та прийому для нових осіб, що приєднуються до організації?

B Чи визначені обов'язкові для всіх робочих місць профілі належним чином і у повній формі? Є задокуметовані свідоцтва, які показують, що люди посідають своє місце через те, що вони дійсно готові?

B Чи розроблена процедура відбору, яка забезпечує принципи не дискримінації і професійної компетенції?

B Чи розгортається навчальний план? Чи реалізується його моніторинг і оцінюється його відповідність?

B Чи оцінюються процес управління персоналом у цілому? Чи відповідає він законодавству, Місії, Концепції та цінностям і обов'язкам волонтерів організації?

B Чи засвідчені документально права і обов'язки волонтерів організації? Заходи, в яких волонтери можуть брати участь?

3.4.8. Закупівлі

Використані матеріали, закуплені товари і послуги, надані через аутсорсинг, складають частину товару і послуги організації і впливають на характеристики послуги (якість, вартість, строки, тощо) і на її результати, наслідки і сприйняття. Організації слід визначити управління закупівлями, тому що це безпосередньо впливає на ступінь задоволення зацікавлених сторін, особливо кінцевих споживачів, внутрішні робочі обставини і зовнішнє оточуюче середовище.

Весь процес організації закупівель має бути спланований і контрольований з тим, щоб досягнути виконання вимог та цілей з якості, встановлених організацією для послуг, які надаються. Тип і обсяг контролю, який застосовується до постачальника, до купленого товару, до наданої послуги залежить від впливу, які вони матимуть на якість продукту або послуги, яку організація надає своїм бенефіціарам.

Організація може визначити, які вимоги висуває постачальник до замовленого товару чи послуги і, у цьому випадку, до інших аспектів контролю постачальника, важливих для місії і цінностей організації таких, наприклад, які пов'язані із соціальною відповідальністю.

Для правильного ведення справ з постачальниками здійснюється їх постійний відбір і оцінка у відповідності до поставлених вимог, і ведення записів цього оцінювання.

Організація має встановити і впровадити перевірку і/або оцінку отриманих товарів і послуг, щоб бути певною у виконання поставлених нею вимог.

Системи постійного відбору і оцінки постачальників будуть пропорційні і залежні від впливу, який вони матимуть на характеристики послуг.

Організація закупівлі має бути задокументована у реєстрі замовлень і реєстрі перевірок і/або оцінок якості, що здійснюються після отримання цих товарів чи послуг.

Слід контролювати всі товари, які зберігаються на складі. Слід визначити мінімальні контрольовані запаси. Місця та засоби зберігання мають перебувати у ідеальному стані щодо чистоти і забезпечити зберігання, контроль і управління запасами цих товарів.

Значення і внутрішня логіка

Значна кількість НУО – це організації по наданню послуг, і це може вплинути на сприйняття деякими менеджерами організації закупівель, аутсорсингу або належного контролю, а також утримання матеріальних засобів як непріоритетного завдання.

Хоча поза сумнівами, що матеріальні та людські ресурси, які не належать до організації, не завжди є важливими на момент надання послуг, керівники організації мають зважати на їх можливий вплив на бенефіціарів і приймати рішення, як контролювати або спрямовувати цей вплив.

Спадають на думку такі приклади як,

- лікарські препарати або медичне обладнання
- продукти харчування або аутсорсинг закладів громадського харчування по місцю роботи
- аутсорсинг позаштатних працівників (інструкторів, аудиторів, консультантів…)
- книги, диски, інформаційні буклети, пов'язані із проектами або окремими програмами.
- тощо…

Керівники організації вирішують, які продукти чи послуги є важливими для їх організації, і відповідно вони відповідають за застосування вимог контролю та оцінки, про яких йдеться у цій вимозі.

У будь-якому разі організація завжди має брати до уваги (а особливо у випадках ключових постачальників) етичний підхід або соціальну відповідальність своїх постачальників, організацій або осіб аутсорсингу.

Іноді буває важко визначити, коли людина чи організація є постачальником чи партнером. Звичайно вважаються постачальниками ті, хто нам продає або надає послуги в обмін на матеріальну компенсацію. А партнерство, це коли обидві сторони надають у розпорядження ресурси для спільного користування.

Звичайно, можна зустрітися з тим, що одна організація може одночасно виступати і постачальником, і партнером; або може мати профіль постачальника за однією із видів діяльності і партнера, в інших питаннях. Важливо не стільки, як ми їх назвемо, а необхідність в межах цього типу співпраці проведення контролю товарів або заходів, які здійснює інша сторона, бо це може вплинути на наших бенефіціарів і зацікавлені сторони.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Організація має бути постійно забезпеченою потрібними матеріалами або ресурсами (включно людськими) для виконання цілей і надання послуг.

У цьому сенсі, слід ввести механізми належного нагляду і контролю над зовнішніми матеріалами і ресурсами, які організація використовує для реалізації своєї діяльності. Рівень важливості їх застосування має бути пропорційним до розміру впливу цієї послуги або товару на зацікавлені сторони.

Наприклад, у випадку канцтоварів для офісу, ми напевно не будемо вводити заходи контролю для перевірки того, що замовлення було виконано належним чином.

Якщо, наприклад, одна із наших послуг полягає у навчанні для подальшого працевлаштування, у випадку, якщо йдеться про запрошеного інструктора, то окрім мінімальних вимог до його резюме, він буде оцінений на основі анкети про ступінь задоволення його учнів і фактичне працевлаштування учасників програми. Окрім того, можемо долучити проміжну оцінку і звіти, які готуватиме сам інструктор з метою контролю розвитку програми.

Всі заходи, пов'язані із процесом закупівель, аутсорсингу або управління складами, можуть бути визначені у окремій процедурі або в Керівництві із якості із введенням рівнів контролю для кожного випадку і способу, у який документально засвідчуватиметься реалізація цієї діяльності (документація).

Заходи, пов'язані із процесами закупівлі (і аутсорсингу) ми можемо схематично зобразити у такий спосіб:

- **Визначення потреб:**

  Організація має визначити, на які зовнішні ресурси вона має розраховувати для надання послуги і досягнення своїх цілей.

  Вони можуть бути зафіксовані у картках процесів, процедурах або там, де описуються ключові процеси організації.

  Наприклад, навчаючи з метою подальшого працевлаштування, наявність аудиторій, обладнання і інструкторів є необхідними ресурсами, які можуть бути закуплені або взяті у субпідрядження.

  Іноді це діяльність з одним або декількома ключовими процесами, що беруться з аутосорсингу (як навчання, про яке йдеться у попередньому прикладі).

- **Відбір постачальників:**

  Організація має визначити, у якій формі і на основі яких критеріїв вона відбиратиме постачальників (якість, ціна, строки, профіль персоналу, який визначить організація). Цей відбір має виражатися у відповідний спосіб (список відібраних постачальників, наприклад).

  Наступна таблиця показує у простій схемі документування оцінки.

Постачальник	Товар / Послуга	СВК*	Якість/ Результати	Ціна	Оцінка	Дата
Друкарня	Брошури, буклети	ok	7	9	8	3/2010
Пепіто Перес	Інструктор	ok	8	7	7,5	6/2010
…	…	…	…	…	…	…

*СВК – Соціальна відповідальність корпорацій

Організація, у будь-якому разі, має гарантувати, що організації або особи, з якими вона співпрацює, поділяють її етичні принципи, і сприятиме відбору постачальників з відповідною Соціальною Відповідальністю.

Цей та інші критерії можуть бути документально засвідчені у Політиці закупівель, яка визначить підхід, який враховуватиме організація на момент організації процесу і її «червоні лінії», такі, наприклад, як не купувати у компаній, які використовують дитячу працю, або необхідність введення етичного кодексу або сертифікат якості.

- Виконання закупівель або аутосорсинг:
  - Комунікація із постачальником: Специфікації, які визначить організація для товарів і послуг, які вона потребує, мають бути повідомлені постачальникам з максимально конкретними характеристиками, і у разі необхідності, у письмовій формі (через електронну пошту, замовленням або як на розгляд організації), перевіряючи завжди належне розуміння іншою стороною.
  - Найм: Прийняття пропозицій постачальників і найм аутсорсингових послуг має бути відповідним чином задокументованим, з уточненням деталей і обов'язків, досягненні обома сторонами. Якщо необхідно, вказати процедуру, за якою організація оцінюватиме надані товари і послуги.
  - Отримання і зберігання матеріалів: Після надходження матеріали слід перевірити і переконатися у їх задовільному стані і відповідності замовлення отриманому (по накладній і візуально).

    Іноді можна провести інший вид контролю, залежно від встановленого нормою (наприклад, у випадку продовольчої безпеки) або самою організацією.

    У випадку якщо продукт не відповідає замовленню або у випадку невідповідності замовленій послузі слід визначити, як вивести товар із експлуатації, задокументувати прийняті рішення і наступні дії. У випадку послуг – які міри були прийняті для встановлення, що постачальник не виконував встановлені вимоги щодо якості, проаналізувати які дії були здійснені у цих випадках і перевірити облікові записи щодо цих невідповідностей.

    Якщо матеріали мають зберігатися, організація має гарантувати належні умови для правильного зберігання: чистота, позначення, тощо.

    У випадку товарів, що швидко псуються, рекомендується вести належну систему управління складським господарством (ППО, наприклад, коли забираються у першу чергу матеріали, що перші потрапили на склад, і ймовірно у випадку товарів, що швидко псуються, з найближчим строком закінчення реалізації). У певних випадках періодичного контролю строку закінчення реалізації (особливо це стосується лікарських препаратів), слід вести документальну фіксацію.

- Періодична оцінка: У випадках якщо зв'язок з постачальником є довготривалим, організація має гарантувати те, що куплені товари і надані послуги зберігають стандарти якості. Для цього вона впровадить механізми, завдяки яким періодично це оцінюватиме, і якщо це потрібно, залишати запис (наприклад, використовуючи той самий реєстр вибраних постачальників).

Напрямки руху

Спосіб роботи із ключовими постачальниками має природньо і інтуїтивно спрямовувати співпрацю у русло партнерства (Цей пункт детально виписаний у розділі Стосунки із партнерами і зацікавленими сторонами).
У такому випадку ці постачальники стають учасниками нашого стратегічного підходу і знають наші цілі, а значить можна започаткувати спільні стратегії зростання і розвитку.

Наприклад, ми плануємо впровадити нову послугу для підвищення інформованості через мережу. Якщо з самого початку ми залучимо до цієї ідеї постачальника, який працює з мережею, він може спрямувати розвиток ідеї, внутрішнє навчання і спланувати інші підходи, які сприятимуть роботі, коли підійде строк.

З іншого боку, якщо ми повідомимо їх про результати нашої роботи і їх участь у них, то можна зібрати інформацію та ідеї, які можуть бути потрібним для впровадження стратегії постійного покращення.

E Документація та інші свідчення

- Окремий текст у Керівництві з якості, процедура або карта процесу. У будь-якому разі це має бути документ, де визначаються заходи, пов'язані з процесами закупівлі, аутсорсингу і/або організацію роботи складів.
- Бланки замовлень, електронні листи, кошториси, контракти, накладні, рахунки, тощо … які засвідчують належну відповідність процесу і належну комунікацію між сторонами.
- За необхідності, контрольні бланки надходження і вивозу зі складів, кадастри, тощо, які б засвідчили відповідність процесу.
- Списки, таблиці, бази даних, нотатки у картках постачальників або свідчення відповідності належному відбору і оцінки постачальників.
- Свідчення про відповідність аутсорсингових послуг (на основі показників відповідності, якщо вони важливі, наприклад) при перевірці товарів, за необхідності.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи запланований процес закупівлі так, що це впливає на якість надання послуг бенефіціарам?

B Чи знають постачальники про визначені вимоги з якості до замовлених у них товарів і послуг? Чи вони відповідають цілям по якості організації, характеристикам по якості послуг або замовлених товарів, або потребам і очікуванням зацікавлених сторін, яких стосується ця закупка?

B Чи визначені відповідні механізми відбору і оцінки постачальників (для тих, які впливають на кінцеву якість заходу)? Існують належні механізми перевірки і оцінки товарів і послуг? Чи зафіксовані ці дії?

B Існує система, яка дозволяє контролювати запаси на складах?

B Чи створені умови для забезпечення належного зберігання товарів на складах?

3.4.9. Економічний і адміністративний контроль

Організація правильно використовує економічні ресурси, прагнучи досягнути максимальної ефективності, прозоро, не завдаючи шкоди виконанню вимог, встановлених до проектів, товарів і послуг.

При економічному контролі будуть докладатися зусилля для проведення аналізу вартості якості, не якості кожного проекту, так само як і інші види даних, які можуть бути важливими для прийняття рішення, такі як вартість або наслідки зовнішніх економічних, соціальних або екологічних факторів, не включених до контролю і які витікають із її діяльності.

Організація застосує стандартизовані облікові критерії у загальному бухгалтерському обліку, затвердженому НУО, і буде проводити економічно-фінансові аудити у відповідності до положень законодавстві і цілей, визначених самою організацією.

Створюється розгорнутий річний звіт з усіма послугами і заходами, до яких застосовуються Стандарти, де слід відзначити отримані результати (економічні, заходів і ступеню задоволення) у порівнянні із плануванням і бюджетом. Звіт має зазначати походження і спрямування залучених фондів.

F Значення і внутрішня логіка

У колективній свідомості суспільства НУО - це установи, які високо цінують, однак існує значна необізнаність та міфів щодо того, що це за організації і як вони використовують свої ресурси. Є серія питань, які слід мати на увазі:

- Некомерційні організації можуть отримувати дохід або економити на результатах своєї діяльності, але зобов'язані не розподіляти дивіденди, як це роблять інші підприємства, а реінвестувати це позитивне сальдо у досягнення статутних цілей або місії організації, відповідно, їм потрібен гарний інструментарій для керування ресурсами.

- Багато джерел фінансування некомерційних організацій походять з державних фондів або європейських, автономних або місцевих, і відповідно важливо застосувати критерії максимальної ефективності щодо економічного та адміністративного контролю над ними.

- Некомерційні організації підпорядковуються особливому законодавству і оподаткуванню, а значить, вони мають знати свої адміністративні зобов'язання і рамки роботи.

- Бухгалтерія некомерційних організацій спирається на принципи звітності, але має певні характеристики і варіанти, які мають належно пристосовуватися і використовуватися.

- Некомерційні організації мають звітувати про свою діяльність, бути прозорими і наглядно демонструвати свій економічний і адміністративний контроль для укріплення довіри донорів і узаконення свого простіру як постачальника суспільних послуг.

Після постановки цих питань кожна організація має вивчити свої обов'язки, які змінюються і залежать від її юридичної форми, її податкового режиму, отриманих пільг, обсягу її доходів, кількості найнятих працівників, окрім всього іншого.

Хоча вірним є те, що адміністративний у економічний контроль є звичайною процедурою для будь-якої організації, беручи до уваги процент важливих для організації витрат, які вона спрямовує на надання послуг чи виконання проектів і товарів, то у цій сфері їх слід застосувати більше механізмів з планування, нагляду і контролю.

Окрім цього, організації щорічно засвідчують результати своєї діяльності та економічну інформацію про свої рахунки у річному звіті, який функціонує як інструмент прозорості, і робить видимою місію, роботу, наслідки та ефективність діяльності організації, відповідно є позитивним механізмом у стратегії комунікації.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

За своєю юридичною формою некомерційні організації мають певні звітні, податкові та адміністративні обов'язки на території, де вони знаходяться, щодо сфери діяльності, її масштабів та обсягів доходів. В обов'язки організації входить знати про ці обов'язки і виконувати їх.

Економічні і законодавчі аспекти

Організації мають визначити особливу процедуру щодо того, як проводити економічний і фінансовий процес, в якому б описувалося і реєструвалися всі витрати і доходи та інші фінансові рухи для того, щоб проводити економічний контроль і мати можливість показувати щорічні рахунки, які давали б вірну картину.

Всі організації мають виконувати свої статутні зобов'язання, які щонайменше зобов'язують до проведення щорічної Генеральної асамблеї (у випадку асоціацій) або засідання Патронату (у випадку фондів) для схвалення щорічних рахунків у строк за 6 місяців до закриття фінансового року. Щорічні рахунки включають баланс по стану, рахунок витрат і доходів і річний звіт. Ці рахунки, схвалені Асамблеєю або Патронатом, мають зберігатися у відповідному реєстрі.

Фіскальні і податкові аспекти

Окрім соціального страхування, яке сплачується щомісячно і податку на доходи фізичних осіб, який сплачується щоквартально, звичайні податкові зобов'язання будуть перераховані далі. Слід відзначити, що календар виконання цих зобов'язань може бути змінений.

- Податок на пожертвування для сплати наприкінці січня.
- Ревізія за бюджетний рік, кінець лютого.
- Угоди за участі третіх сторін, кінець березня.
- Річні рахунки до комерційного реєстру (офіційна реєстрація Бухгалтерської книги і журнала інвентаризації), наприкінці квітня.
- Річна звітність до Міністерства внутрішніх справ до 30 червня, яка включає:
  - Баланс по стану
  - Звіт про доходи і збитки
  - Звіт з економічної діяльності (який окрім того включає):
  - Звіт по виконану роботу
  - Звіт по діяльності
  - Сертифікат від Секретаря із погоджувальною візою Президента щодо складу Ради директорів і датою її вибору
- Річна звітність до Податкового управління наприкінці липня, яка вміщує:
  - Баланс по стану
  - Звіт про доходи і збитки
  - Звіт з економічної діяльності (який окрім того включає):
  - Таблицю фінансування
  - Зміну оборотних коштів
  - Звіт по виконану роботу
  - Звіт по діяльності
- Корпоративне оподаткування 25 липня.

Є різниця для організацій, до яких застосовується Закон 49/2002 від 23 грудня щодо податкового режиму некомерційних організацій і податкових пільг для меценатів, які є Фондами і Асоціаціями, які визнані як Суспільно корисні.

Асоціації, які визнані як Суспільно корисні мають, окрім вище зазначених, надати річну звітність до Міністерства внутрішніх справ, подати податкову декларацію про отримані пожертвування і провести щорічну фінансову перевірку.

Адміністративні та керівні аспекти

Організація має особливо дбати про моніторинг і адміністративний контроль проектів, бо як правило інвестори вимагають виконання певних адміністративних формальностей як при презентації проектів і пропозицій про послуги, так і для моніторингу, схвалення і закриття. Тому необхідно, щоб організація мала визначені для своїх проектів та послуг процеси адміністративного менеджменту проектів:

- Презентація проектів: В основі об'яви і самого конкурсу визначені адміністративні зобов'язання і вимоги, так само як вимоги, яким має відповідати пропозиція у технічному і економічному планах.

- Моніторинг і виконання: Як правило, у підписаних договорах і керівництвах з обґрунтування детально прописані зобов'язання і інструментарій менеджменту та економічного схвалення проектів, які слід виконувати вчасно і у відповідній формі.

- Оцінка і закриття: Можливо, вимагатиметься проведення внутрішнього або зовнішнього аудиту або навіть фінансової перевірки проекту, залежно від установи або організації, яка фінансує.

Напрямки розвитку

Багато організацій не зобов'язані проводити фінансові перевірки, проте вона, без сумніву, найкращий інструмент прозорості і звітування, який може використати організація.

Організації, які сталять на меті мати належний фінансовий і економічний контроль, окрім виконання адміністративних і облікових зобов'язань, розробляють бюджет і проводять протягом року його моніторинг через впровадження показників економічного контролю (такі як коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт ліквідності, відхилення у витратах, тощо)

Для належного контролю і менеджменту проектів, необхідно вести бухгалтерську книгу, що дозволить бачити доходи і витрати у співвіднесенні з проектами і послугами відповідно.

E Документація та інші свідоцтва

- Процедура економічного і фінансового контролю.
- Виписка із комп'ютерного додатку до бухгалтерського обліку.
- Процедура з адміністративного менеджменту.
- Документи про сплату податків і фіскальних зобов'язань.
- Звіт про доходи і витрати.
- Баланс по стану.
- Таблиця фінансування.
- Економічні аудити.
- Деталізований річний звіт про походження і призначення фондів.
- Звіти про аудити по проектам.
- Документи про економічне обґрунтування проектів.
- Доповіді або звіти із засідань з економічним моніторингом організації і проектів.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи має організація визначений і систематичний метод для перевірки всіх витрат і надходжень, а також інших фінансових рухів організації?

B Чи відомі організації всі її статутні, облікові, податкові та адміністративні зобов'язання, і чи вони документально засвідчені?

B Чи представляє організація періодичні результати своєї річної звітності, які чітко відображають її роботу?

B Чи має організація визначений процес контролю проектів і послуг, який увібрав адміністративні зобов'язання, фінансові вимоги і внутрішні пункти контролю?

B Чи систематично збирає організація технічну і економічну інформацію для її відображення у річному звіті?

3.5. Оцінка і документація

3.5.1. Ефективність процесів

Слід проводити оцінку результатів ключових процесів, до яких застосовуються ці Стандарти. Для цього застосовується система показників щодо аспектів і характеристик якості, які пов'язані із послугами і орієнтовані на вимоги, що походять із очікувань кінцевих споживачів та інших зацікавлених сторін у відповідності до політики і цілей. Так само оцінці підлягають ступінь задоволення отримувачів послуг та інших зацікавлених сторін. Оцінюватися має кожен процес:

1. *Отримані результати*
2. *Ступінь виконання процесів відповідно до встановлених вимог*

Методика оцінки процесів і їх частота будуть залежати від їх важливості, від вимог до виконання і ресурсів заходу.

Оцінка конкретних ключових процесів має бути проведеною на основі інформації і даних, які дозволять порівняння і аналіз по відношенню до цілей, вимог і очікувань. У всіх цих процесах ступінь вимірювання буде пропорційною важливості процесу.

Значення і внутрішня логіка

Проведення оцінки результати є досить новим явищем для соціальних організацій. Протягом довгого часу побутувала думка, що оцінка таких складних аспектів як якість життя, гідність або інтеграція у суспільство важко піддається кількісному вимірюванню. Однак, третій сектор соціальної дії розвивався і навчився шляхом проб і помилок ділитися досвідом і своєю професійною підготовкою. Але як з'ясувати, що методика заходу, стратегія надання послуги чи протокол роботи працюють, якщо не аналізувати їх результати в об'єктивних термінах і у відповідності до підтверджених критеріїв?

Якщо третій сектор соціальної дії має достовірні дані оцінки, це надає його роботі законного характеру, виправдовує його існування і показує його додану вартість. Тобто мова йде про намір оцінити якісні і кількісні елементи, щоб продемонструвати не тільки гарні результати роботи, але також ефективність з якою вони виконуються, а особливо, виміряти такі нематеріальні елементи, які характеризують і вирізняють третій сектор від інших форм діяльності.

З іншого боку, важливо пам'ятати, що немає необхідності оцінювати кожний захід або завдання, яке реалізується організацією. Йдеться про ідентифікацію процесів-важливих факторів для успіху, які є ключовими, тих, які мають важливий вплив на результати або їх невиконання є причиною значних ризиків. У будь-якому разі, кожна організація має визначити за ступенем важливості ті процеси, які потребують контрольної оцінки. Оцінка спрямована на виконання місії, мова не йде про те, що організація працює виключно на систему оцінки.

Для виконання оцінки ефективності процесів необхідно:

- Визначити середньострокові цілі (Цілі).
- Встановити параметри, які б дозволили визначити ступінь виконання (Показники).
- І розробити шкали цінностей, які визначать належне, достатнє і недостатнє виконання (Стандарти і вимоги до якості)

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Визначення цілей вимагає попередньої роботи по збору і аналізу потреб і очікувань основних бенефіціарів, тому що за її відсутності можна встановити реалістичні цілі і прості у досягненні, проте не бажані. У такому разі матимемо високу ефективність, проте низьке задоволення, а скоріш за все, будемо дуже далеко від виконання місії.

Робота, пов'язана із збором потреб і очікувань бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, детально розписана у Потребах спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.

Цілі

На момент визначення цілей для переконання, що все правильно визначено, ми можемо скористатися системою SMART:

S – Specific(Специфічний)
M – Measurable (Вимірний)

A – Attainable (Досяжний)

R – Realistic(Реальний)
T – Timely (вчасний)

Показники

Показники можуть бути трьох типів:

Діяльність	
Оцінює, в якій мірі реалізований вчасно і у відповідній формі захід, який ми запланували для досягнення передбаченої цілі. Обсяг заходу певного процесу.	Приклад: Процент від проведених курсів по відношенню до запланованих на початку.

Результат або ефективність:	
Вимірює в якій ступені виконана передбачена мета.	Приклад: Процент учнів, які вдало закінчують курс, по відношенню до передбаченої кількості.

Результативність:	
Вимірює, в якій мірі були залучені мінімальні передбачені ресурси для виконання цього заходу.	Приклад: Процент відхилення по затратам, передбаченим на проведення курсів. Процент відхилення від хронограми заходів, запланованих для курсів.

Для належного складання підсумкової таблиці корисно використати, щонайменше, такі поля:

		ПОКАЗНИК			
OBJETIVO ПОКАЗНИКА мета	НАЗВА	DEINICIÓN DETÉRMINOS	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS	POBLACIÓN DE REFERENCIA
	1.1.	ВИЗНАЧЕННЯ	ФОРМУЛА		НАСЕЛЕННЯ
1.	1.2.	ТЕРМІНІВ		ДЖЕРЕЛО	ЕТАЛОН
	1.3.			ДАНИХ	
	2.1.				
2.	2.2.				
	2.3.				
	3.1.				
3.	3.2.				
	3.3.				

Показники ніколи не мають бути абсолютними цифрами, бо без порівняння із попередньою ціллю нічого не представляють. Корисно, щоб дані були пов'язані із іншими вимірами, які б дозволили визначити їх масштаб, як наприклад:

- Число користувачів, які влаштувалися на роботу, від загальної кількості тих, які звернулися
- Витрати на навчання волонтерів/ число волонтерів

Стандарт:

Стандарт якості – це той показник, який гарантує об'єктивність на момент визначення виконання мети, бо він встановлює приблизні кількості або референти прийнятного. Це вимоги, які засновують мінімальні гарантовані якості.

Наприклад:

- Мета: Зменшити час очікування між співбесідою і першою зустріччю у центрі.
- Показник: Середній показник по дням очікування з ознайомчої співбесіди до зустрічі.
- Стандарт якості: Максимум 3 дні.

Особливо важливо, щоб підсумкову таблицю складали об'єктивні показники з ефективності, як суб'єктивні показники, або сприйняття, бо задоволення бенефіціарів – це важлива інформація з якості обслуговування. Проста форма документального засвідчення початкових потреб, цілей, показників і стандартів або вимог з якості - карта процесів, про яку детально йдеться у вимозі Керування за процесами.

Напрямки руху

Організації, які вже розгорнули систему оцінки ключових процесів і зрозуміли доцільність визначати цілі, періодично вимірювати перевірені показники і вимагати мінімальні рівні якості, роблять скачок до впровадження системи оцінки для всієї організації. Для цього, як правило після закінченого циклу, додаються показники ключових процесів в глобальну підсумкову таблицю, яка також збирає і аналізує ефективність всіх процесів в організації, ключових, стратегічних або допоміжних, з меншою кількістю показників, але які дійсно важливі.

Наскільки зрілою буде система контролю якістю, настільки інтегрованою буде система оцінки і покращення і тим менше даних потребуватиме, бо буде достатньо важливої інформації для точної оцінки і успішної переорієнтації організації.

Відповідно цей рівень не потребує впровадження нового інструментарію, лише поєднати інформацію усієї організації узгоджено і логічно, зменшивши до мінімуму роботу по збору і аналізу, і отримуючи тільки належну інформацію.

E Документація та інші свідчення

- Цілі, показники та визначені стандарти якості ключових процесів у карті процесів, у зведеній цілісній таблиці або в іншому інструментарії моніторингу чи аналізу ключових процесів.
- Протоколи, графіки або документи, які відображають результати і висновки ключових процесів за визначені періоди часу, і показують тенденції.
- Задокументований опис кожного ключового процесу або послуги з мінімально визначеними вимогами з якості і необхідність зазначити основних користувачів (за звичай, засвідчені у карті процесів).
- Звіти засідань з оцінки і аналізу результатів ключових процесів.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи є у організації системна методика визначення цілей, показників оцінки і стандартів або мінімальні вимоги до якості ключових процесів?

B Чи є у організації системна методика визначення потреб і очікувань основних бенефіціарів по відношенню до основних послуг і ключових процесів?

B Чи регулярно збираються дані про результати, які стосуються цих ключових процесів, і чи аналізуються вони для оцінки мінімальних вимоги до якості?

B Чи визначила організація для своїх ключових процесів цілі з ефективності, як суб'єктивні показники сприйняття задоволення головними бенефіціарами?

3.5.2. Внутрішній аудит

Організація має розробити план внутрішніх аудитів для оцінки ефективного функціонування системи контролю як звичайної частини контролю діяльності. Для цього план буде спрямований на:

1. *Оцінку впровадження, ефективності і відповідності стратегіям і цілям діяльності.*
2. *Виконання чинних законодавчих вимог.*
3. *Визначення сфер, які сприяють прогресивному покращенню ступеню задоволення очікувань кінцевих споживачів, ефективності і контролю організації. Розробка плану внутрішніх аудитів відповідатиме важливості процесів, їх впливу на якість товарів і послуг організації та цілі, які переслідуються ними, враховуючи результати попередніх аудитів. Слід визначити критерії аудитів, їх масштаб, частоту і методику. Так само слід встановити вимоги щодо кваліфікації аудиторів з метою забезпечення технічної компетенції, об'єктивності і неупередженості процесу аудиту.*

Результати аудитів мають бути задокументовані, встановивши критерії їх розподілу, що дозволить почати якомога раніше дії щодо усунення не відповідностей і їх причин.

F Значення і внутрішня логіка

Аудит – це один із головних заходів внутрішнього контролю системи контролю якості. Якщо після перевірки Керівництвом впроваджено зобов'язання керівництву оцінювати результати системи і її відповідність, тоді у цьому випадку, оцінка буде стосуватися всієї організації.

Внутрішній аудит є оцінкою системи якості всієї організації, яка виконується командою людей з достатнім рівнем підготовки, здатністю критичного ставлення і об'єктивного аналізу. Він проводиться через співбесіди із співробітниками і бенефіціарами, перегляд і оцінку документації системи і вибіркову оцінку записів, які доказують їх постійне використання. Аудит проводиться періодично (як мінімум, один раз на рік для всієї організації), що дозволяє оцінити чи система відповідає Стандартам і чи діяльність розгортається по встановленим керівним принципам.

Внутрішні аудити є доцільним інструментарієм для гарантування ґрунтовного моніторингу і оцінки всієї системи. Їх привабливість полягає у тому, що будучи внутрішніми, вони не такі стресові, як зовнішні контрольні аудити. Не маючи такої мети, внутрішні аудити мають спонукальний ефект і готують для контрольного аудиту, так ніби йдеться про генеральну репетицію, коли ще можна застосувати останні виправлення перед «виходом на сцену».

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має документувати методику або систему проведення внутрішніх аудитів. А саме, мають докладно викладати:

- Критерії, яких будуть дотримуватися при проведенні. Пропонується ознайомлення із Стандартами ISO 19011 від 2002, і Керівними принципами для проведення аудитів якості і/або оточуючого середовища.

- Методика. Що буде перевірятися, хто його буде проводити, як і коли планується і буде повідомлений план. Як буде проводитися, реєструватися, оцінюватися, і як будуть повідомляти результати. Зрештою, які дії будуть застосовані по висновкам аудиту.

  Аудит має, в основному, бути спрямована на оцінку:

  - Впровадження, ефективності і адекватності стратегіям та цілям діяльності,
  - Визначенню сфер, які сприяють прогресивному покращенню ступеню задоволення очікувань кінцевих споживачів, і
  - Визначенню сфер покращення ефективності і контролю організацією.

  На момент документування результати зазвичай класифікують як

  - Не відповідності, коли було засвідчене невиконання якоїсь вимоги Стандарту, невиконання документально зафіксованих зобов'язань організації або коли система не узгоджується сама з собою,
  - Зауваження, коли висновок не складає важливу Не відповідність, проте у майбутньому може такою стати.
  - Напрями покращення: коли система відповідає Системі і її діяльність відповідає положенням, але існує спосіб покращення: можна досягнути більшої ефективності, більш конкретної спрямованості на зацікавлені сторони, тощо.
  - Сильні сторони: коли вважається, що процедура або діяльність є особливо ефективною чи результативною для досягнення своїх цілей або для підтримки системи контролю для її досягнення.

  Для всіх Не відповідностей слід встановити Корегуючі дії. Для зауважень або напрямів покращення організація самостійно має вирішити необхідність проведення коригуючих або превентивних дій, проте це рекомендується.

- Частотність, мінімум раз на рік.

- Сфера охоплення: Ключові процеси організації мають бути перевірені аудитом і доцільно, щоб цей аудит проводився раз на рік для всіх заходів, які охоплює Система, хоча вони не мають проходити одночасно.

  У сферу охоплення слід включити правові вимоги, потреби та очікування зацікавлених сторін, разом із виконанням зобов'язань, взятих по відношенню до бенефіціарів (у проектах або, особливо, у конкретних програмах).

Аудиторами можуть виступати ті, хто працює в організації (за умови, що вони не будуть інспектувати їх власну сферу роботи на момент проведення аудиту або де вони працювали раніше) або зовнішні аудитори (якщо вони працюватимуть на процедурою організації). Проте у будь-якому разі вони мають дотримуватися вимог об'єктивності і незалежності, і мати достатню технічну компетенцію.

Профіль аудитора має бути документально визначений або у відповідній процедурі, або там, де організація визначила профілі організації, також слід зберігати документи (резюме, документ про освіту) для доказу їх відповідності.

У будь-якому разі, слід виконувати вимоги, встановлені ІЯНУО щодо кількості навчальних годин, проведених на аудитах, вивчення Стандартів і присутність спостерігачем або аудитором на повноцінних аудитах.

Напрями руху

У більшості випадків організації чітко визначають процес аудиту, який обмежується разовим заходом перевірки системи контролю.

Встановлення обґрунтованої культури якості може бути важливою метою, проте складною, яка може викликати сильний супротив. Серед інших причин впровадження культури постійної оцінки це сприйняття оцінки (роботи або персоналу) як чогось природного і фундаментального для покращення і виживання організації.

З іншого боку, є багато напрямків роботи, пов'язаних із належним перехрещенням аудитів (і оцінок) з іншими процесами оцінки і покращення діяльності організації: оцінка результатів роботи працівників, організації, тощо, що створює послідовну систему оцінювання організації, структури і системи контролю.

E Документація та інші свідчення

- План внутрішніх аудитів.
- Текст у Керівництві з Якості або окрема процедура для внутрішнього аудиту, який описує масштаб, критерії, методику та частоту проведення аудитів.
- Резюме, копії дипломів, які підтверджують виконання вимог щодо кваліфікації аудиторів, їх технічної компетенції, незалежності і об'єктивності.
- .Звіти з попередніх аудитів.
- Підтвердження розповсюдження звітів з результатами аудиту (електронні листи або розписка про отримання, наприклад).

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи описана система внутрішніх аудитів (критерії методики, частотність, масштаб)?

В Чи є план проведення внутрішніх аудитів? Він виконується? Його виконують люди, які відповідають вимогам по технічній підготовці або вимозі по їх незалежності?

В Чи задокументовані звіти аудитів або документи, які вміщують їх результати?

В Чи дотримуються загально встановлені цілі при проведенні аудитів (оцінка системи, спрямування на покращення системи, виконання правових вимог)?

3.5.3. Документування системи

У керівництві з якості зазначена вся документація системи контролю якості: у ньому визначені загальні критерії системи якості або ключових процесів системи і є посилання на обов'язкові документи.

Записи, в які зазначена відповідність заходів вимогам до стратегій, цілей і запланованих положень та вимог чинних Стандартів, мають бути доступними і зберігатися протягом попередньо визначеного періоду. Ці записи можуть бути у різних форматах та носіях (паперових, бази даних або інформаційні носії, тощо).

Ці записи мають гарантувати можливість відстежити конкретно визначену послугу чи товар.

Будь-який працівник організації залежно від своїх потреб і при необхідності відстеження повинен мати можливість легко знайти і мати доступ до записів і всієї документації щодо контролю якості.

F Значення і внутрішня логіка

Стандартна система контролю якості звичайно містить документальну базу знань дуже цінну для організації або ключові елементи, які потребують ретельного моніторингу і контролю. Ця база має бути відповідним чином структурована і організована. Відповідно організації мають зберігати ці спільні знання у ряді правильно організованих і заархівованих документів. Ці знання допомагають організації вчитися і еволюціонувати, а також складають внесок до спільної системи знань. Це забезпечує «уміння робити», яке передається від співробітників до новачків.

Створена документація може бути обширною, особливо на перших етапах роботи системи, і хоча не всі співробітники нею користуються, бо звичайно є залежно від їх функції або ролі відповідні конкретні процедури і протоколи. Навіть за цих умов потрібно створити систему кодування і архівації, яка б дозволила будь-кому працювати із усією цією документацією, бо з часом якість документів покращуватиметься, вони будуть оновлюватися за рахунок нових версій. Відповідно, може бути складно навчитися структурувати, архівувати, змінюватися, розповсюджуватися і контролювати всю цю документацію.

З іншого боку, якщо документування системи контролю якості структурує і оновлює знання і вміння організації, то мають бути також документальні підтвердження систематичного використання системи контролю якості. Це означає, що мають бути записи, які свідчать про те, що дії відбулися у відповідності до визначених процедур, і були отримані наступні результати. Мета не стільки полягає у засвідченні ефективності системи третім особам, скільки дає можливість внутрішнього використання результатів і отриманої інформації для кращого прийняття рішень, що ґрунтуються на достовірних і цінних, а не інтуїтивних даних і критеріях. Тому, найскладнішим є контроль, аналіз, використання і архівування всієї інформації, так звані реєстри, які генерує використання системи.

Ця вимога, відповідно, має гарантувати з боку організації здійснення контролю і зберігання документації системи, і окремо управління реєстрами. Звичайно, документація системи коротко викладена у Керівництві з якості, а більшість документів є в електронному доступі з метою зменшення паперового обігу.

Важливо, щоб документування системи відбувалося у відповідності до вимог Стандартів Якості НУО. Водночас воно має відповідати актуальним потребам організації, а особливо, пристосувати і використовувати вже існуючий інструментарій.

Якщо б організація планувала розробити Керівництво з Якості до створення організації, вона мала б починати всю свою роботу із документами з нуля і, можливо, спиратися тоді на досвід інших. Але здебільшого для організацій цей досвіт вже існує: багато протоколів і формулярів вже розроблені, багато механізмів координування і моніторингу виконуються постійно, і мова йде тільки про фіксацію у письмовому вигляді і узгодження всієї документації у найкращій формі. Починаючи з цього моменту, організації аналізують свої результати і вирішують, які потрібні покращення вони мають впровадити.

Якщо ж організація створює штучну паралельну систему управління документами, яка немає нічого спільного із її щоденною роботою, яка не враховує досвід співробітників і волонтерів, і яка не пристосовується до ритму або справжніх потреб, впровадження буде провалом, і система перетвориться на гору непотрібних папірців, які тільки витрачають час персоналу. Однак, якщо співробітники і волонтери беруть участь у створенні і структурі, привносять свій досвід, беруть на себе відповідальність щодо моніторингу і привносять тільки потрібну і доцільну інформацію, у жодного не виникне бажання працювати поза цією системою.

Мінімальні елементи і напрями розвитку

Мінімальні елементи

Керівництво з Якості пропонує найпростіший спосіб організувати документальну інформацію системи керування якістю. Зміст Керівництва з Якості переважно відповідає главам Стандартів, так само як і його структура відповідає структурі Стандартів.

Таким чином кожна організація описує у кожній главі цього Керівництва, як з точки зору організації кожна із вимог виконується і наглядно засвідчується. Також здебільшого додаються у формі додатків всі процедури і протоколи системи контролю якістю та її формати.

Приклад:

ПІДПРИЄМСТВО	КЕРІВНИЦТВО З ЯКОСТІ	Сторінка Видання: Перегляд:

ЗМІСТ

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
2. ВИМОГИ ДО СИСТЕМИ
3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА
4. ПЛАНУВАННЯ
5. ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК
6. ОЦІНКА І ДОКУМЕНТУВАННЯ
7. ПОСТІЙНЕ ПОКРАЩЕННЯ
8. КОМУНІКАЦІЯ

Розроблено: Дата:	Контроль: Дата:	Схвалено: Дата:

У Керівництві з якості, як мінімум, у відповідній главі слід визначити ключові процесі організації, загальні критерії системи і обов'язкові для неї документи.

Окрім Керівництва з Якості важливими є ще два інших документи: процедура контролю документації і процедура контролю реєстрів.

Процедура контролю документації має визначати щонайменше:

- Як, хто і коли створює і кодифікує всю документацію системи.
- Коли, хто і де розповсюджує, архівує і зберігає актуальні і застарілі версії документів.
- Як, хто і коли вносить зміни і доповнення до документації системи.

Процедура контролю реєстрів має визначати щонайменше:

- Як, хто і коли заповнює формати, створюючи реєстри.
- Де, в якому форматі і на який час архівуються і зберігаються реєстри.
- Як поширюється система контролю реєстрів для звичайного вжитку і використовується для аналізу даних і вивчення тенденцій (відстеження послуг).

Кодифікація – це форма, за якою організується документування системи контролю якості. Приклади номенклатури:

МС-00. Керівництво з якості (Версія 00)

Р-01. Процедура XXXXXX

F-01. Р-03. Формат XXXXX, пов'язаний із Процедурою XXXX

Напрямки руху

Документування системи контролю якості розробляється у своєму першому варіанті як висхідний пункт на момент встановлення як і що робити, але для того щоб завершити цикл тільки проект документації є недостатнім.

Організації, які мають по-справжньому впроваджені процеси і процедури у відповідності до вимог Стандартів і в межах системи контролю якості, розвивають і випробовують свою методику і системи, а також піддають їх оцінці через показники і інструментарій контролю з метою визначення сильних сторін і напрямів покращення. Такі організації не задовольняються тим, що тільки уніфікують протоколи роботи, які вони автоматично застосовують, але й збирають інформацію, аналізують її і критично підходять до своїх помилок і складнощів.

Мова йде про живу систему, яка має змінюватися і постійно покращуватися, залишаючи слід із успіхів та провалів, на яких навчаються, і результатів, які поділяють із усіма. Напрямок руху у цьому випадку буде спрямований на поправки і покращення, які відбуваються із документацією системи. Її розвиток і використання поряд з реєстрами допомагають організації розуміти тенденції і впроваджувати потрібні зміни.

E Документація і інші свідоцтва

- Керівництво з Якості.
- Процедура керування документацією.
- Процедура керівництва реєстрами.
- Реєстри, які стосуються цих двох процедур та їх змін.
- Звіт про перегляд системи контролю або витяги із засідання по перегляду керівництва.
- Звіти команд покращення.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи визначила організація метод для організації всього внутрішнього функціонування організації (надання послуг, поширення стратегії, координація секторів, виділення ресурсів, управління персоналом, комунікація, робота із постачальниками, тощо)?

В Чи має організація Керівництво або документ, який увібрав би всю інформацію або знання, для надання її у розпорядження всіх?

В Чи зверталася організація до керівників, співробітників і волонтерів, щоб вони фіксували свої знання і досвід через процедури і робочі протоколи, щоб поділитися ними і поширити їх?

3.6. Постійне покращення

3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригуючі і запобіжні міри

Слід сформувати систему корегування невідповідностей різного характеру: щодо вимог чинних Стандартів, вимог до характеристик якості, ті які пов'язані із обслуговуванням і проектами, цілями організації. Ці помилки і невідповідності вважати джерелом для навчання і постійного покращення.

Також, слід визначити відповідальність і повноваження для того, щоб проводити перевірку і приймати відповідні коригуючі і запобіжні необхідні міри.

Значення і внутрішня форма

Норма визначає невідповідність як невиконання вимоги. Таким чином, цей пункт Стандартів встановлює необхідність мати систему, яка б дозволила визначити наявність певних невиконань або до законодавчих вимог, або до самих Стандартів, так само і до тих, що встановила сама організація та зацікавлені сторони щодо якості послуг і проектів. Прикладами останніх можуть бути невиконання пунктів контрактів (строк і форма), серйозні і повторні випадки порушення щодо бенефіціарів з вини організації.

Ця вимога забезпечує існування такого механізму, який визначає (іноді навіть до того, як це стається) наявність можливих невиконань, і що у цьому випадку потрібно організації мати, її механізми відповіді, швидкого і узгодженого вирішення, які звели б до мінімуму наслідки для бенефіціарів.

Таким чином, слід встановити коригуючі дії (пов'язані з виявленими невідповідностями) або запобіжні міри (пов'язані з можливими невідповідностями), або організація може впровадити дії, навіть якщо не відбулася чи тільки може статися якась невідповідність.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організації слід мати визначену і системну методику з засвідченою операційною діяльністю (наприклад, у Керівництві з якості, окремій процедурі або у картці процесу), що дозволить їй

- Віднайти, задокументувати і розглядати невідповідності.
- Визначити і впровадили коригуючі або превентивні міри.

Визначити невідповідності можуть:

- Оплачувані працівники і волонтери (протягом обслуговування, перевірки Керівництвом)
- Основні бенефіціари (через скарги і претензії) та інші зацікавлені сторони.
- Аудити (внутрішні і зовнішні).

Найважливішим є те, що невідповідність визначається у межах процесів і заходів, і ніколи не для того, щоб знайти винних. Робота з невідповідністю має вміщувати:

- Аналіз можливих причин невідповідностей.
- Визначення міри або визначених превентивних або коригуючих мір.
- Відповідальні за впровадження превентивних або коригуючих дій.
- Заплановані строки щодо впровадження і перевірки ефективності.
- Отриманий результат.

Кропіткий моніторинг невідповідностей та викликані ними дії примушують нас до практичної роботи, а саме детального документування і розгляду цих невідповідностей. Це спрощує їх оцінку окремо, і періодично у глобальному контексті, з метою вивчення можливих сфер покращення у перспективі із залученням достатньої інформації. Аналіз окремого випадку не дав би нам такої можливості.

Напрями руху

Стандарти чітко зазначають обов'язок справлятися із Невідповідностями, коли вони виявлені завдяки певній методиці, визначені організацією, і застосувати коригуючі або запобіжні заходи для того, щоб подолати їх. Проте організації, які впровадили культуру постійного покращення як форму роботи, ставляться однаково належно і ретельно до будь-якого елементу покращення, не тільки до того, який вважається невідповідністю.

Невідповідності засвідчують серйозні проблеми системи, реальні або можливі, через невиконання Стандартів, або через невиконання вимог законодавства або тому що не виконуються мінімальні стандарти якості. Але ця філософія виявлення, аналізу, ставлення і вирішення, системна і задокументована, що використовується у сфері покращення діяльності організації може бути застосована до будь-якої проблеми, ускладнення або занепокоєння, і це не обов'язково має щось таке важливе як невідповідність.

E Документація та інші свідоцтва

- Керівництво з якості, процедура, окремий параграф або картка процесу, яка описує вирішення невідповідностей, коригуючі і запобіжні заходи.
- Заповнені формуляри, електронні листи, картки з комп'ютерними прикладними програмами… У будь-якому разі, зафіксовані свідчення невідповідностей і відповідних коригуючих або запобіжних визначених дій, проведених і оцінених.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи засвідчена документально процедура вирішення невідповідностей, з наступними коригуючими і запобіжними діями?

B Чи ведеться реєстр, в якому зазначені невідповідності, і який показує, що були проведені подальші заходи у відповідності до процедури?

B Чи визначені строки і обов'язки щодо впровадження, моніторингу і оцінки коригуючих і запобіжних дій?

B Чи проводиться оцінка ефективності коригуючих дій при вирішенні невідповідностей, і також причин, які їх викликали?

3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій

Слід впровадити систему збору, реєстрації, аналізу і пошуку відповіді на скарги зацікавлених сторін, так само як і для розгляду претензій, до яких вони можуть призвести. Щоб бути ефективною, система розгляду скарг має бути доступною і відповідати характеристикам і особливостям кожної зацікавленої сторони.
Так само слід впровадити систему збору пропозицій з приводу покращення від усіх зацікавлених сторін.

Значення і внутрішня логіка

У всіх організацій є центри для проведення консультацій для бенефіціарів і для зацікавлених сторін. Здебільшого, це неформальний простір, де в усній формі можна висловити своє відчуття, прохання або занепокоєння. Водночас система спланована, організована і спрямована на надання відповіді на скарги, пропозиції і претензії об'єктивно і вчасно надає організації всю важливу інформацію і забезпечує важливим законним місцем для вираження своєї думки бенефіціарів і всі зацікавлені стороні.

Ця система створює швидкий і узгоджений розгляд і надання відповіді, і показує, що думка бенефіціарів та інших зацікавлених сторін враховується, і вона важлива для покращення діяльності організації.

- Можна визначити як скаргу у цій сфері те формулювання (усне чи письмове) від людини або організації щодо її незгоди із питанням, пов'язаним із нашою діяльністю, або співробітником організації.

- Під претензією ми розуміємо те формулювання (усне чи письмове) від людини або організації щодо невиконання послуги, запропонованої нашою організацією.

- Пропозиція - це порада або формулювання проекту покращення, або усне, або висловлене у анкеті, скриньці для пропозицій або у той спосіб, у який це визначить організація.

  У будь-якому разі, у той час як пропозиція може бути анонімною, скарга або претензія має визначати своє джерело або людину, або щонайменше, належність до зацікавленої групи.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Організація має визначити і задокументувати методику або процедуру обробки і розгляду скарг, претензій і пропозицій, в яких будуть зазначені шляхи і канали виявлення цієї інформації, формат або спосіб її збору, класифікація, визначення пріоритетності і аналізу, обробку і відповідь, і чи вони набувають значення невідповідності.

Система має бути доступною і належною по відношенню до характеристик пріоритетних зацікавлених сторін, тобто пристосувати свій інструментарій і канали до реальних можливостей людей. Іноді мова йде про роботу із напівструктурованими формулярами (фізичні або веб), які отримуються організацією у паперовому вигляді або по електронній пошті, або призначається відповідальний з організації для збору цієї інформації.

Процедура або методика має визначити, що всі претензії бенефіціарів мають бути зареєстровані (у формулярах, інформативних архівах або так, як визначить організація) незалежно від каналу або носія, через які вони були отримані. Так само має бути визначено хто, як, коли їх буде аналізувати, приймати рішення щодо заходів, повідомляти заявнику про відповідне рішення, впровадження з метою покращення і реєструвати інформацію про процес контролю.

Напрямки руху

Важливим напрямком розвитку є поставити таке питанням: як організація може скористатися цією цінною інформацією, що її надає ця вимога, для впровадження покращення як в структурі проектів та послуг, так і в організаційній стратегії. Скарги, претензії та пропозиції – є важливим джерелом виходу на такі вимоги як потреби клієнтів, політики та цілей, цілей з якості, планування ключових процесів, прав та обов'язків бенефіціарів, а значить, це та вимога, яка буде підпитувати багато інших. Прогресивні організації пристосують і забезпечать зворотній зв'язок цій інформації з іншими важливими елементами системи, згаданими раніше.

З іншого боку, слід враховувати те, що в соціальних організаціях звичайно зустрічаються значні складнощі при зборі думок або відчуттів бенефіціарів у формальній формі, тому що не завжди знаходиться належний момент для заповнення формуляра скарги або письмової фіксації пропозиції. Серед основних бенефіціарів можлива ситуація, коли люди мають бажання поскаржитися, але не знають, як висловити своє незадоволення у той спосіб, який їм запропонований, інші не можуть виразити його письмово або навіть своїми словами або мовою. Напрямки розвитку цієї вимоги спрямовані відповідно також на розвиток креативності та інновації у структурі інструментарію та засобів, що дозволять створити цей простір для вираження власної думки споживачів та інших зацікавлених сторін. Вони відрізнятимуться від звичайно вживаних і дадуть можливість висловлювати скаргу, претензію або пропозицію і пропонувати альтернативи.

E Документація та інші свідчення

- Опитування, інструментарій, формуляри або будь-який інший типовий формат для документування скарг, пропозицій і претензій.
- Реєстри скарг, пропозицій і претензій, заповнених користувачами та іншими зацікавленими сторонами.
- Документи, які наглядно демонструють аналіз ситуації, внутрішню комунікацію з позивачем, прийняття рішень. Також невідповідності, коригуючі і запобіжні дії. Всі вони є свідченням проведених заходів для розгляду і оцінки кожної з них.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи існує в організації методика, в якій встановлено підхід до розгляду скарг, пропозицій і претензій? Чи забезпечує вона простий доступ різних зацікавлених сторін?

B Чи існує реєстр скарг, пропозицій і претензій з формулярами, інструментарієм або ефективними методами для їх розгляду?

B Чи отримують скарги і претензії розгляд, відповідний до методики, встановленої організацією (аналіз, прийняття рішень, комунікація, коригуючі дії, запобіжні, тощо)? Чи виконуються встановлені заходи і строки?

B Чи система розгляду скарг, пропозицій і претензій допомагає у вирішенні проблем або причин цих скарг або претензій?

3.6.3. Покращення

Заходи з покращення мають бути частиною звичайної діяльності організації. В цьому сенсі організація створить постійні команди та групи покращення, які вона буде розвивати, і в яких можуть брати участь оплачувані працівники та волонтери різних рівнів, і в разі необхідності, працівники інших зацікавлених сторін.

Дії з покращення мають ґрунтуватися на інформації і даних результатів постійної оцінки заходів, продуктів і послуг, так само як на отриманому досвіді після виконання процесів з метою підвищення попередньо досягнутих рівнів якості.

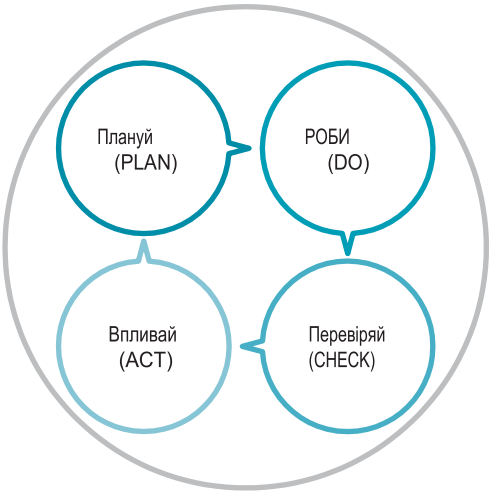
F Значення і внутрішня логіка

Покращення в некомерційній організації здебільшого розглядається як неформальна діяльність, яка за ініціативи співробітників і волонтерів, призвела до змін у робочих процесах, методиці і протоколах заходів. Однак покращення має бути частиною філософії всієї організації і має проводитися систематично і структурно для того, щоб результати були ефективними.

Покращення може розглядатися як окремий захід для підготовки незначних змін, які впроваджуються в процеси, чиї результати є незадовільними або не досягають передбачених цілей, або як загальний і постійний процес аналізу, роздумів і розвитку на всіх рівнях системи.

Перший має більш практичний і конкретний підхід, а другий має більш філософське і глобальне спрямування.

У будь-якому разі постійне покращення класично представляється як простий цикл, який отримав назву Цикл Демінга (PDCA), який визначає, що необхідно для впровадження елементів покращення системи або її частини:



Діаграма PDCA, циклу Демінга

Ця система, яка здається такою простою через свою очевидність, мало використовується організаціями, проте є основою постійного покращення. Щоб замислити покращення будь-якого елементу організації, потрібно встановити заздалегідь сплановані цілі, виконати дії, які нам дозволять їх досягнути, оцінити в якій мірі вони досягнені, і спланувати нові дії для покращення цих результатів.

Але процеси покращення є складними, тому що окрім того що потребують цілий цикл для виявлення помилок і складнощів, вимагають креативності, ініціативи і участі. Виявлення проблем є тільки першою частиною покращення, потім треба продумати рішення, випробувати їх та оцінити, діючи за цією ж схемою. Тому ця вимога близько пов'язана із іншою, Участь оплачуваних працівників, волонтерів і бенефіціарів.

Найкраще знають функціонування і складнощі ключових процесів та надання послуг саме ті, хто їх надають або їх отримують. Відповідно, саме вони мають складати ці команди покращення.

Креативність та інновація може бути маленькою зміною у існуючій методиці, застосуванні методики, надання послуги у новій сфері або колективі, або повна розробка нового процесу. У будь-якому із цих випадків, I + D +і некомерційних організацій залежить від досвіду її співробітників і волонтерів.

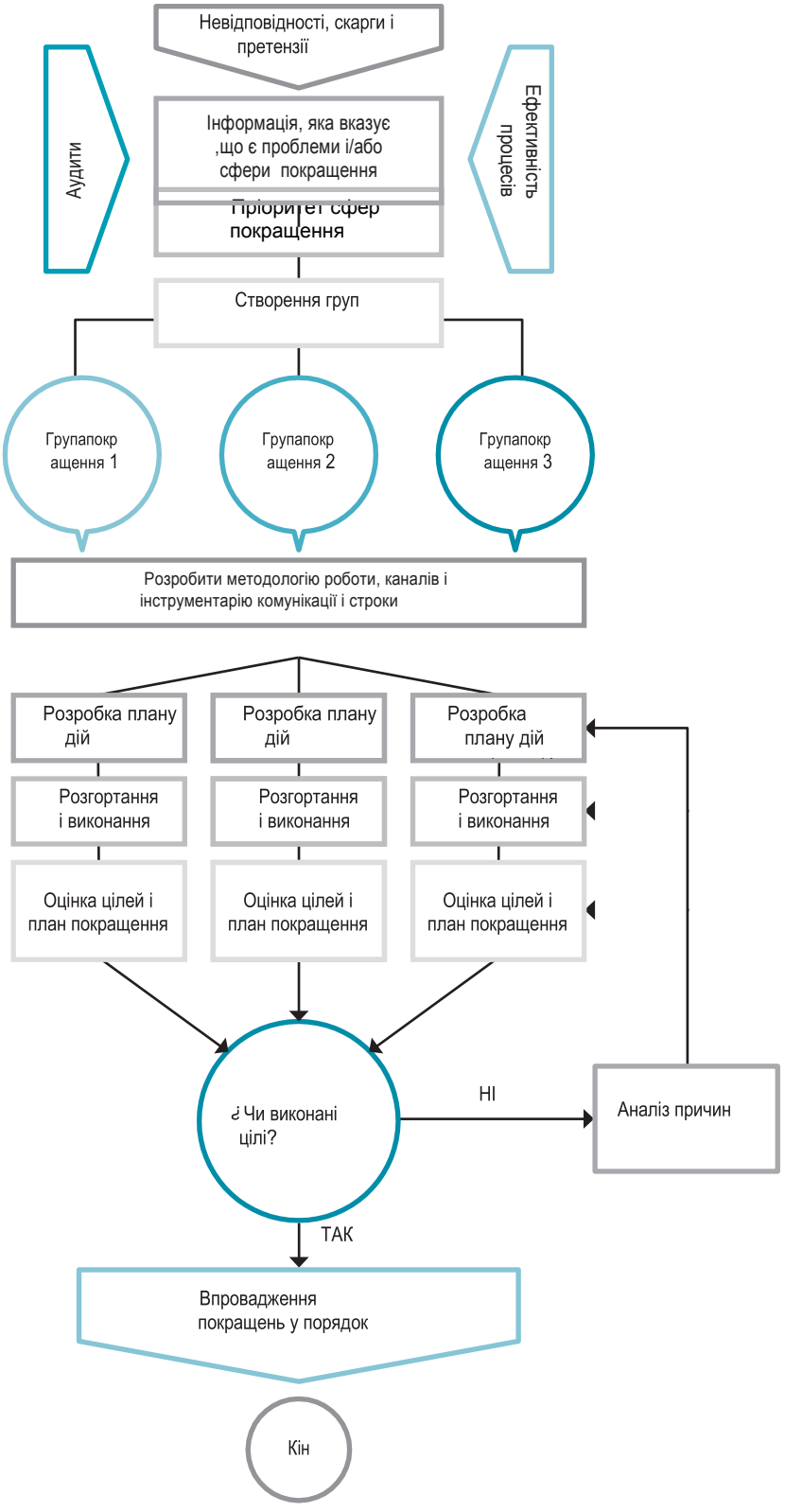
G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Процеси покращення вимагають такої методики роботи, для якої початком має бути цінна інформація, що походить із різних інформативних джерел: результат ключових процесів, результати сприйняття бенефіціарів або інших зацікавлених сторін, виявлення невідповідностей і отримання скарг або пропозицій, так само як результати перевірки системи і аудити. Залежно від інформаційного джерела і рівня, з якого вона походить, можна запустити різні групи покращення і обов'язково залучити співробітників і волонтерів.

Організація звичайно постійно отримує показники, які потребують покращення, для різних рівнів процесів або заходів, проте не всі вони мають однаковий рівень важливості ні однакову нагальність. Тому важлива наявність у організації методики визначення пріоритету серед сфер покращення, які були виявлені. У подальшому їй потрібно мати механізм роботи команд покращення, які працюватимуть протягом конкретного періоду над поставленими цілями і відповідно до методики, яка залежить від розміру і терміновості проблеми, що вирішується.

Далі подається приклад процедури покращення організації:



Діаграма руху процесів покращення організації

На цьому рівні вимог прийнятним є спрямувати покращення в основному на ключові процеси, основні процеси і послуги за участі команд співробітників і волонтерів у відповідності до структурованої методики.

Напрямки руху

Водночас, покращення може бути процесом, впровадженим у всій організації і у якому беруть участь всі зацікавлені сторони. Групи покращення можуть створюватися для оцінки і перегляду стратегії організації, якщо вона у небезпеці або коли є намір змінити напрям руху організації. Також за методикою роботи можна приєднати користувачів і інвесторів до процесу покращення. До процесу впровадження покращення навіть можна додати інші організації та конкурентів через бенчмаркінг.

Покращення цього рівня не сприймається виключно як швидкий і спільний інструмент виявлення і вирішення проблем, але як філософія, форма буття і взаємодії з оточенням.

Деякі техніки і формули роботи цього рівня:

- Змішані зустрічі членів керівного органу, керівництва, технічної команди і волонтерів для визначення елементів ідентичності, стратегії і радикальних змін.
- Робота у мережі: створення комітетів або груп експертів з персоналом із різних організації для вирішення проблем, які стосуються всього сектору.
- Зустрічі або співбесіди з експертами і співробітниками інших секторів, такі як університет, приватне підприємство або державні установи.
- Фокус-групи з клієнтів або інвесторів для проведення дебатів і збору важливої інформації.
- Зустрічі із співробітниками інших організацій сектору для передачі знань.
- Робочі засідання в організації під керівництвом медіатора або активного агента.
- Вивчення бенчмаркінгу.

E Документація та інші свідчення

- Процедура постійного покращення або опис документації проектів та послуг, методу визначення пріоритету у сфері покращення, створення команд покращення і методика роботи.
- Звіти з зборів і робочих засідань груп покращення.
- Інструментарій виявлення і визначення пріоритетності сфер покращень.
- Протоколи робочих засідань комітетів і груп з іншими організаціями.
- Звіти з проведених співбесід або фокус-груп з користувачами та інвесторами.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи визначила організація, як і хто впроваджує покращення в ключові процеси організації?

В Чи має організація метод для виявлення сфер покращення? Завдяки якій інформації чи даним?

В Чи визначено певним чином, хто бере учать у пропозиціях покращення і, як вони впроваджуються і оцінюються?

В Чи існує визначений і задокументований метод у текстовій формі або у діаграмі, яка б описував методику покращення?

В Чи сформульовані критерії, за якими визначаються в організації серед елементів покращення ті пріоритети, які слід впровадити?

В Чи виділила організація людські ресурси і час на процеси покращення?

3.7. Комунікація

3.7.1. Внутрішня комунікація

Внутрішня комунікація – це сукупність засобів і дій, які мають на меті інформувати, аналізувати і приймати рішення щодо проекту або дій, які слід розвивати на різних рівнях організації.

Слід мати відповідні засоби – збори, повідомлення, бюлетені, внутрішню мережу, тощо – для забезпечення ефективної форми обміну внутрішньою інформацією на всіх рівнях і між усіма членами організації з метою досягнення поставлених цілей.

Значення і внутрішня логіка

Якщо б у організації не було каналів та інструментів внутрішнього зв'язку, це були б просто групи людей, які рухаються та діють в одному фізичному просторі у повному хаосі. Основою гарної системи контролю якості є її механізми внутрішньої комунікації.

З одного боку, внутрішня комунікація служить створенню організаційної культури, бо передбачає передачу систем вартості, спільної мети і інших напрямків роботи, якими всі мають слідувати. Також вона визначає саму роботу, бо завдяки внутрішній комунікації забезпечуються функції, ролі, відповідальність і ставляться завдання. Окрім того, вона налагоджує зв'язки, тому що дозволяє нам спиратися на роботу інших або полегшувати її, порівнювати, упорядковувати та вибудовувати послідовність індивідуальних завдань у перехресних процесах. Найважливішим є те, що вона допомагає створити сприятливу атмосферу роботи і забезпечує людей засобом спілкування.

Однак внутрішня комунікація – це той аспект, про який найбільш забули і про який найменше дбають організації, принаймні, формально. Це викликає значні фрустрації, конфлікти, дублювання зусиль, помилки, неефективність і непорозуміння.

Внутрішня комунікація в організації може охоплювати різні рівні і іноді важно визначити, хто складає групи внутрішнього інтересу (керівні органи, керівництво, оплачувані працівники і волонтери, постачальники, співробітники, партнери ….). Проте основоположним у внутрішній комунікації є знати потреби у комунікації наших зацікавлених груп і надати у їхнє розпорядження потрібний інструментарій, врегульований належним чином.

Використання новітніх інформаційних та комунікативних технологій дозволили досягти значного прогресу у покращенні внутрішньої комунікації, проте водночас створило значне перевантаження інформацією і збільшення інструментарію, чиє використання важко відрізнити від іншого. Так, ми зустрічаємося із справжніми проблемами, працюючи із електронною поштою, нам обридає заповнювати безкінечні анкети онлайн, нам складно поєднати графіки роботи, зайва інформація у електронних бюлетенях … зрештою, опрацювання такої кількості інформації складне і обтяжує з вини надлишку інструментарію і засобів. Звідси, важливість аналізу з метою визначення, які з них є потрібними, і застосовувати належні засоби і канали, які працюють.

G Мінімальні елементи і напрями руху

Мінімальні елементи

Некомерційні організації, які мають бажання належно керувати своєю внутрішньою комунікацією, мають розпочати з визначення своїх головних зацікавлених сторін і формулювання їх комунікативних потреб. Наприклад, ця зведена таблиця вказує основні внутрішні зацікавлені групи асоціації і визначає, у свою чергу, яка методика запланована для збору їх комунікативних потреб:

	ТЕХНІЧНА КОМАНДА	ПАРТНЕРИ	РАДА ДИРЕКТОРІВ
ТЕХНІЧНА КОМАНДА		Анкета очікувань і рівня задоволення	Робоча нарада з відображенням потреб на засіданні РД
ПАРТНЕРИ	Робочі засідання на нараді команди		Робоча нарада з відображенням потреб на засіданні РД
РАДА ДИРЕКТОРІВ (РД)	Робочі засідання на нараді команди	Анкета очікувань і рівня	

У цьому прикладі асоціація на робочих засіданнях або робочих нарадах може нараховувати більше ніж один простий інструмент реєстрації комунікативних потреб своїх внутрішніх зацікавлених сторін:

КОМУНІКАТИВНІ ПОТРЕБИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН
ЗАЦІКАВЛЕНА СТОРОНА: РАДА ДИРЕКТОРІВ

КОМУНІКАТИВНІ ПОТРЕБИ	ЩО ПОВІДОМЛЯЄТЬСЯ	КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ	ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ

Потім можна проаналізувати існуючі актуальні канали для кожного із них, оцінити у якій мірі вони потрібні для задоволення потреб (які канали існують, на кого вони спрямовані, коли використовуються і чи отримуються позитивні і негативні результати).

Деякі приклади каналів внутрішньої комунікації: сервер, мережа, електронна пошта, внутрішній вісник, засідання з координації або засідання команди, засідання керівних органів, внутрішня мережа, тощо.

Також на цьому рівні розвитку проектів здебільшого проекти і основні послуги мають визначені і задокументовані характеристики і описи послуг, засоби та інструментарій внутрішньої комунікації (засідання команди, електронна пошта, періодичні звіти, тощо)

Напрями руху

Організації, які мають високий рівень розвитку, не тільки здійснили ідентифікацію і аналіз потреб з комунікації для своїх зацікавлених внутрішніх груп та існуючих каналів, але й розробляють і планують стратегію комунікації для всієї організації у глобальній формі. Ця стратегія може бути задокументованою у вигляді конкретних цілей покращення внутрішньої комунікації або напрямів роботи в оперативних і навіть стратегічних планах, або можуть створити окремий документ для Плану внутрішньої комунікації.

E Документація та інші свідчення

- Зведена таблиця основних визначених зацікавлених груп з їх потребами у комунікації.
- Аналіз існуючих каналів комунікації і ступінь їх користі.
- Цілі з покращення внутрішньої комунікації в Оперативному або стратегічному планах.
- План внутрішньої комунікації або Стратегія внутрішньої комунікації.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

B Чи визначила організація свої внутрішні зацікавлені групи та споживачів?

B Чи відомі організації, які потреби в комунікації має кожен із цих внутрішніх зацікавлених груп?

B Чи аналізує організація свої існуючі канали та інструментарій внутрішньої комунікації? Вони всі корисні і використовуються у рівній мірі?

B Чи визначила організація цілі з покращення для внутрішньої комунікації?

B Чи є у організації План внутрішньої комунікації?

3.7.2. Зовнішня комунікація

Зовнішня комунікація – це сукупність засобів і дій, спрямованих на встановлення безперервного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами, особливо із користувачами і адміністрацією.

Для цього існують механізми і ресурси для задоволення комунікативних потреб і вимог зовнішніх зацікавлених сторін, особливо тих, які стосуються обґрунтування, прозорості і звітування.

Вся інформація, яка стосується керування і діяльності НУО щодо використання, мети і задоволення товаром або послугою, має бути перевіреною відповідальним, якого для цього призначить організація.

Організація визначить перелік етичних зобов'язань з комунікацій, узгоджений з її власними цінностями і цінностями цих Стандартів.

Значення та внутрішня логіка

Зовнішня комунікація – це основний спосіб зв'язку між організацією та основними споживачами, так само як і з іншими зацікавленими сторонами. Зовнішня комунікація розглядається некомерційними організаціями вже протягом довгого часу як односторонній канал, коли організація детально повідомляє через розгорнуті доповіді про заходи та послуги, які вона надала, як вона це робила і скільки вкладала у це. Проте зовнішня комунікація стає дійсно ефективною за умови надходження зовнішньої інформації в основному від користувачів та інвесторів. Інвестори стають більш прискіпливими у своїх вимогах і запитах, а користувачі – більш активними у процесах змін. І некомерційні організації мають використовувати канали та інструментарій комунікації, який би дозволив пристосувати послуги і проекти до запитів і потреб основних споживачів.

Проте окрім цього зовнішня комунікація виражає корпоративний престиж, особливу марку, як форму роботи організації, яка визначає її чітке позиціонування. Зовнішня комунікація дає можливість роботи із партнерами і встановлення міжустановчих зв'язків. Через усе це, за умов правильного використання, вона може перетворитися на частину маркетингу організації, в інструмент прозорості, присутності і звітування.

Деякі організації мають етичні критерії щодо ставлення до престижу та інформації, яку вони подають про явища і про людей, заради яких вони працюють. Тому що у деяких випадках можна відійти від реальності або стривожити, шукаючи впливу у ЗМІ.

G Мінімальні елементи і напрямки руху

Мінімальні елементи

Некомерційні організації мають знати потреби і очікування своїх основних бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, тому впровадження цієї вимоги прямо пов'язане з виконанням вимоги до Потреб сукупності бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.

З іншого боку, відповідальність за моніторинг, інструментарій і канали зовнішньої комунікації, видимість і звітування мають бути визначеними в окремому протоколі, у Керівництві з Якості або там, де організація вважатиме за потрібне.

Таким же чином мають бути визначені етичні компроміси у сфері комунікації, які мають відповідати цінностям цих Стандартів. Наприклад, якщо мова йде про НУО з розвитку слід відпрацювати різні кодекси поведінки, що стосуються іміджу, яких слід дотримуватися, щоб уникнути занадто ідеалістичних або катастрофічних ідей, уникнути спрощення або відходу від реальності, або маніпулювання елементами причини і наслідків.

Напрямки руху

Зовнішня комунікація може проводитися через свій основний інструментарій, але також її можна планувати як частину стратегії організації через такі річні цілі як частину оперативного плану або навіть через план зовнішньої комунікації. Прикладом змісту Плану комунікації може бути:

ЗМІСТ ПЛАНУ КОМУНІКАЦІЇ
Вступ
Загальні цілі
Конкретні цілі
Показники
Конретні дії або стратегії
Цільова аудиторія
Меседжи
Стилі комунікації і інформаційне бачення
Ресурси
Впровадження (Канали, інструментарій, час, відповідальні, моніторинг…)

E Документація та інші свідоцтва

- Процедура або текст, який описує методику моніторингу і керування зовнішньою комунікацією організації.
- Мережа (новини, аналітичні статті, форуми, установча інформація…).
- Соціальні мережі.
- Електронні вісники.
- Журнали і публікації.
- Щорічний звіт організації з економічними показниками.
- Звітність з обґрунтуванням проектів і послуг.
- Етичний кодекс комунікації (власний або посилання на інший із цього ж сектора).
- Плакати, відео, мерчандайзинг
- Прес конференції, прес-релізи.
- Події і стенди.

D Типові запитання на підтвердження відповідності

В Чи визначила організація основні заходи зовнішньої комунікації, відповідального і розписала інструментарій роботи?

В Чи має організація інструментарій і канали зовнішньої комунікації, які відповідають потребам та інтересам її основних споживачів та зацікавлених сторін? Чи переконана організація, що вони є дійсно корисними?

В Чи відповідають заходи зовнішньої комунікації організації попередньо визначеній стратегії і контролю?

В Чи відомо організації, як вона сприймається оточенням і як сприймається імідж її марки?

4

Процес сертифікації

4.1. Сфера застосування Стандартів

Як ми попередньо визначили, сфера застосування Стандартів – це вся та область діяльності організації, якої стосується визначена і задокументована система контролю (послуги або процеси). Це визначення сфери застосування визначає нам рамки, в яких діє система, і для яких буде отримуватися сертифікат Стандартів.

Безперечно, сфера застосування може не стосуватися всієї організації, ця сфера буде залежати від власних характеристик кожної організації, а особливо, від послуг, які вона надає, бо щонайменше сфера охоплення має включати всі елементи, які мають важливий вплив на якість товарів або наданих послуг кінцевим споживачам.

У будь-якому разі, це рішення організації - визначити сферу застосування сертифікації, і якщо приймається рішення, що ця сфера застосування не розповсюджується на всі заходи або центри роботи, можливі декілька опцій:

- Що тільки охоплює частину діяльності та заходів, які проводить організація.
- Що вона охоплює всю систему контролю і всі заходи, але тільки для певних центрів або географічних зон.
- Що тільки охоплює частину діяльності та заходів, які надає організація, і тільки для певних центрів або географічних зон.

У будь-якому разі, діяльність, яка підпадає під сферу застосування, має бути фінальною, тобто такою, яка надається кінцевим споживачам, адресатам або бенефіціарам організації. Вона має вміщувати окрім процесів, пов'язаних безпосередньо із споживачами, також стратегічні процеси та підтримку організації у тій мірі, в якій вони потрібні для якості надання послуг та заходів, що включені у сферу застосування, так само як процеси аутсорсингу у тій мірі, у якій вони безпосердньо впливають на надання послуг.

4.2. Типова схема процесу сертифікації

4.2.1. Етапи сертифікації

Серед тих цілей, які ставить перед собою аудит якості, є дозвіл вписати систему гарантування якості у реєстр, і відповідно, отримати сертифікацію.

По-третє, ця сертифікація дозволяє, окрім покращення іміджу організації та підтвердження для персоналу якості процесів, з якими вони працюють, показати для зовнішнього суспільства, що вони мають впроваджену систему контролю якості, яка задовольнить у відповідній мірі їх потреби щодо якості обслуговування.

Нагадаємо, що після впровадження системи контролю якості, яка відповідає Стандартам якості НУО, необхідно провести внутрішній аудит для повного перегляду системи. З цієї системи виникнуть певні коригуючі дії на покращення певних аспектів системи перед проведенням аудиту з сертифікації.

У той момент, коли будуть розроблені плани на кожне з відхилень від Стандартів, виявлені під час внутрішнього аудиту, можна перейти до початку проведення сертифікації.

Корисно нагадати, що отримання сертифікату не кінцевою метою при розробці і впровадженні системи якості. Можуть існувати несертифіковані системи контролю якості по відношенню до будь-яких Стандартів, проте які досягають постійних стандартів якості вищих, ніж деякі системи, які вже є сертифікованими. Хоча жодна зовнішня організація не оцінила плюсів такої системи.

Основними кроками для отримання сертифікату є наступні:

ФАЗА 1: Аналіз документації

Вміщує заходи, які починаються із клопотання організацією про сертифікацію, створення справи Інститутом Якості НУО з перевіркою відповідності клопотання, призначення команди аудиту та повідомлення про це організації, і до підготовки і планування попереднього візиту команди аудиту.

ФАЗА 2: Попередній візит

Налічує заходи надсилання замовнику Плану попереднього візиту, проведення цього візиту, розробка з боку аудитора звіту про попередній візит, відправка організації з боку Аудитора Плану аудиту і узгодження Плану із датою проведення аудиту.

ФАЗА 3: Аудит Сертифікації

Вміщує заходи проведення аудиту, розробку звіту про аудит з боку аудитора, створення Плану коригуючих дій для організації і надсилання його аудитору, створення аудитором звіту з оцінки і вручення його Комітету сертифікації Інституту Якості НУО, який приймає остаточне рішення про видачу чи не видачу сертифікату і повідомляє про це організації.

4.3. Аудит

Якісний аудит є основоположним елементом системи контролю якості, бо це інструмент у руках керівництва, який дозволяє з'ясувати, що система правильно впроваджена, її ефективність поряд із потенціалом для покращення.

В цілому, можемо визначити такі цілі якісного аудиту:

- Визначити відповідність або невідповідність елементів системи якості вимогам Стандартів.
- Визначити ефективність системи якості для досягнення цілей по якості.
- Перевірити виконання нормативних вимог.
- Надати можливість покращення системи.
- Дати дозвіл на запис системи гарантування якості у реєстр (Сертифікація).

Ми маємо відокремити аудит від простих перевірок для з'ясування виконання певних попередніх специфікацій. Аудит дозволяє провести дослідження процесу з точки зору якості, що надає можливість спростити і покращити процес.

Якісний аудит є формальним, систематичним та незалежним заходом, і його результати спираються на факти. Якісний аудит забезпечує керівництво організації об'єктивними свідченнями, а не припущеннями, що дозволить керівництву приймати рішення, що ґрунтуються на фактах, а не на гіпотезах. Відповідно, і важливість гарної підготовки персоналу і попередньої ретельної підготовки до його проведення.

Аудит системи контролю якості надає так само об'єктивні докази необхідності зменшення, усунення і, особливо, попередження невідповідностей. Результати цих аудитів мають використовуватися керівництвом організації для покращення роботи системи.

У відповідності до цього визначення звернімо увагу на різні аспекти:

- *Визначити, чи заздалегідь визначені положення є відповідними для досягнення передбачених цілей організації і цілей з якості.*

  Організація визначила короткострокові, середньо- і довго строкові цілі для організації і її проектів. Але якість надання послуг є належною для досягнення цих поставлених цілей?

  Для відповіді на це запитання при проведенні аудиту проведуть співставлення характеристик, які вимагають бенефіціари, з тими, які забезпечує організація. Також аудит має з'ясувати чи система виконує встановлені цілі, тобто, чи результати задовольняють попередні положення, тобто аудит дає підставу інформувати керівництво про ефективність і результативність системи.

  Система контролю якості може бути ретельно впровадженою і бути неефективною, тобто, не виконувати цілі організації. Окрім того, система може бути неефективною навіть за умови її впровадження (вона існує) і навіть бути ефективною (вона досягає поставлених цілей),

бо надмірне використання ресурсів або через невідповідне використання цих же ресурсів.

Окрім перевірки правильності положень і їх впровадження, аудит вимагає перевірки заходів і результатів по якості, або що є тим самим, протиставити дані по процесам і товарам з передбаченими стандартами. Зрештою, аудит якості вимагає з'ясувати, чи визначення послуг, проектів і процесів є відповідним, і вони впроваджуються з гарантуванням досягнення поставлених цілей. Тобто перевірку аудитом проходить весь процес Контролю якості. І дійсно, по-іншому не може бути, бо система контролю якості – це сукупність організаційної структури, положень, процесів і ресурсів для забезпечення контролю якості. Якщо проводиться аудит системи контролю якості, значить проводиться аудит контролю якості.

- *Визначити, чи попередньо встановлені положення виконуються так, як вони описані.*

  Для цього проводиться контроль проведення організацією різних заходів і надання послуг з метою перевірки, чи дійсно вони виконуються у відповідності до попередньо визначеної методики, і чи запобігає вона появі помилок і відхилень. У цьому випадку, проводиться аудит різних процесів.

Враховуючи визначення, слід відзначити інші два аспекти, які є основоположними:

- *Аудит – це методична перевірка.*
- *Слід планувати проведення аудиту заздалегідь і узгоджувати його із сторонами учасниками (аудитори і ті, кого перевіряють).*

Важливі для врахування моменти:

1. Члени команди аудиторів.
2. Дати проведення аудиту.
3. Зони/департаменти/групи, що перевіряються.
4. Тривалість аудиту.

Чим зрозумілішими і детальнішими будуть ці аспекти, тим більше є можливість того, що аудит виконає своє завдання.

4.3.1. Якісний аудит як інструмент допомоги

Метою аудиту, як показує саме його визначення, є з'ясувати, де система контролю якості дає збій:

- у своєму визначенні
- у своєму впровадженні
- у своїх результатах

з метою впровадження точних коригуючих дій для її корегування, так, щоб вона була дійсно операційною і допомагала у досягненні поставлених цілей. Тобто ми маємо усунути з аудиту те все, що не веде до покращення.

Відповідно не слід плутати аудит із:

- Заходами з оцінки і контролю. Ці заходи проводяться з метою виявлення помилок, як у наданні послуг, так і в процесах, щоб відразу вплинути на них і виправити. Відповідно, це є заходи, які мають на меті корегування.

  Однак, аудит – це захід, який проводиться для отримання інформації, яка б дозволила середньострокове покращення менеджменту. Аудит виявляє відхилення, які є джерелом коригуючих дій для усунення причин проблем. Тобто аудит має на меті запобігання.

- Пошук винних (полювання на відьом)

  В оперативній системі контролю якості люди, які проводять заходи, мають знати, що робити і повинні хотіти це робити.

  Аудит має виявити причини того, чому не досягаються поставлені цілі. Навіть у випадку, якщо з'ясується, що люди не знають або не хочуть, цей доказ виявить помилки у системі, які стосуються освіти або мотивації.

  Ніколи не слід використовувати аудит для визначення винних і запровадження дій репресивного характеру. Завжди слід розуміти аудит як інструмент допомоги. Якщо це не так, аудит як елемент системи контролю якості, приречений на невдачу.

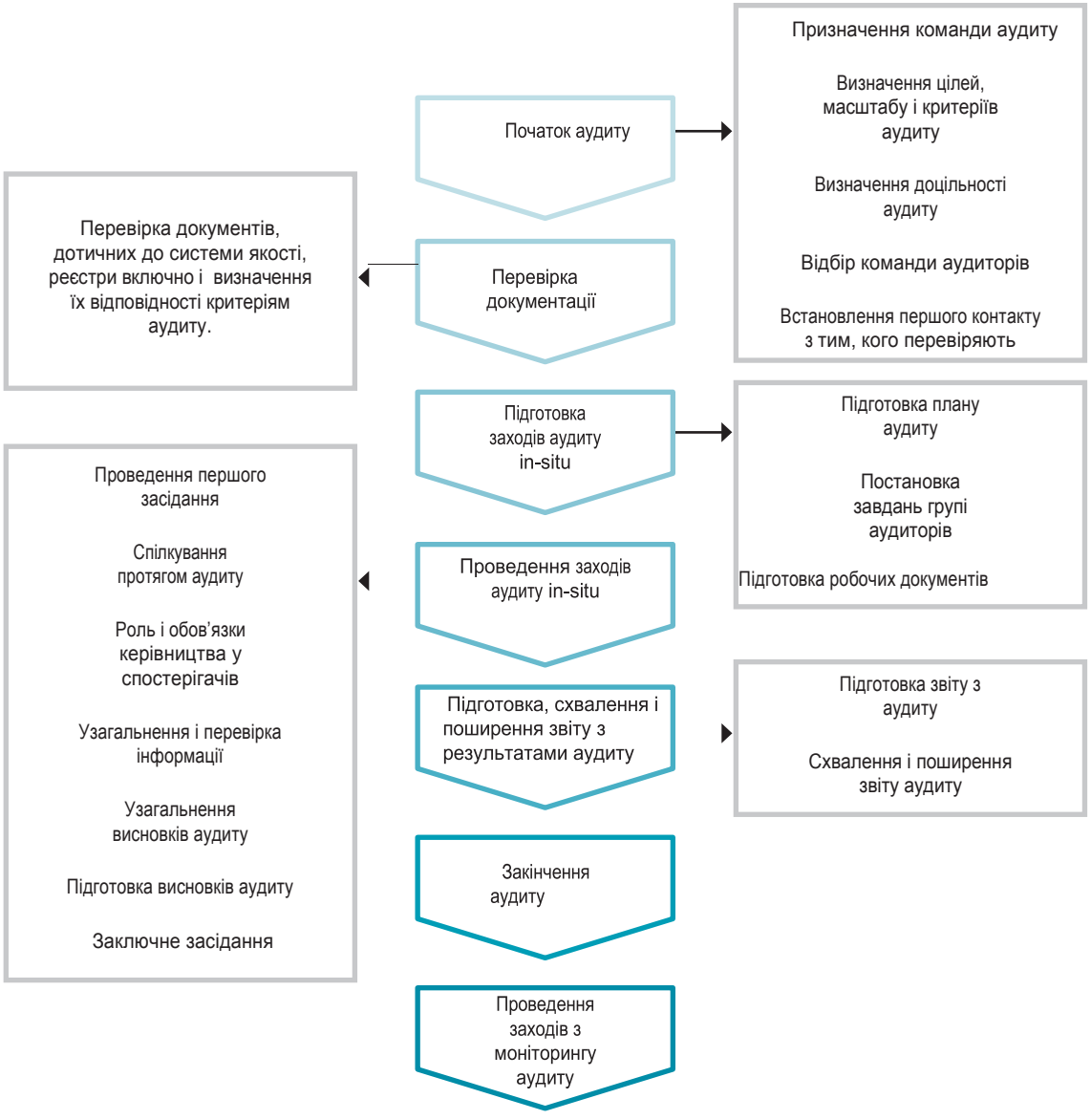
4.3.2. Фази проведення аудиту

Третій етап на шляху до сертифікації (аудит сертифікації) – найважливіший, і як ми вже зазначали раніше, це той момент, коли треба показати, що система виконує Стандарти і організація працює у відповідності до впровадженої системи.

Тому нам важливо дещо розширити, хоча б і коротко, інформацію про ті кроки, які складають процедуру проведення аудиту.

Наступна діаграма пропонує схематичне представлення діяльності аудиту з сертифікації з точки зору аудитора.

Ступінь виконання залежить від обсягу і складності кожного окремого аудиту і від передбаченого використання висновків аудиту.



Власна діаграма на основі Стандартів ISO 19011:

Настанови для проведення аудиту систем контролю якості і/або раціонального природокористування

4.3.3. Поведінка протягом проведення аудиту

Проведення аудиту, а особливо співбесіди, звичайно викликають певний стрес. Якщо наш проект, процес або послуга проходить аудит, нам не слід забувати, що це не інспекція і не полювання на відьом. Це можливість віднайти можливості для покращення (особливо при проведенні внутрішніх аудитів) і переконатися, що система контролю якості впроваджена і працює.

Це означає:

- Показати знання заходів, які входять у наші обов'язки, і процедур, якщо вони прописані: якщо процеси, які визначають нашу роботу описані у процедурах або картках процесів, їх потрібно знати. Те, що звичайно справляє позитивне враження, це опора у наших твердженнях на документальну базу.

- Мати їх на момент аудиту, якщо не фізично, то хоча б знати, де їх знайти, або переконатися у швидкому і простому доступу до них.

- Довести, що вони виконуються на практиці: найпростіша форма, це виконання нашої роботи, хоча є випадки, коли це важко показати протягом короткого часу проведення аудиту або неможливо це зробити на цей момент.

- У будь-якому разі, конкретні реєстри процедур системи контролю якості мають спиратися на твердження, які не піддаються сумнівам. Ми маємо пам'ятати, що аудитори вимагатимуть доказів.

> *Наша поведінка – бути спокійним і розслабленим. Ми просто показуємо, як ми працюємо і виконуємо нашу щоденну роботу, проте слід мати на увазі, що аудитори мають значний досвід у спілкуванні, і ймовірно, якщо ми намагаємося приховати якусь помилку або незнання, то вони це відчують і це викликає недовіру. Тому дуже важливо постійно бути відвертим, не брехати, не приховувати інформацію, яку аудитор вважає важливою.*

Також, потрібно показати знання не так самих стандартів НУО якості як таких, але процесів, які складають нашу роботу, і таким чином у спокійній атмосфері ми передаємо відчуття повного контролю ситуації. Також бажано викликати довіру у аудитора своєю позитивністю у ставленні до завдань Стандартів, так само як і наш інтерес до виявлення відповідності стандартам.

Небажано шукати виправдання. Якщо проблема була відома, то відповідно слід було описати заздалегідь її масштаб і мати задокументований план покращення.

4.3.4. Ставлення до аудиторів

Не слід забувати про те, що аудитори просто виконують свою роботу і не мають наміру «застукати» нас. Їх робота – допомогти у покращенні виконання нашого завдання і тому, окрім поваги, ми маємо ставитися до них ввічливо і коректно.

На кожне запитання слід відповідати чесно, просто і по-дружньому, і ніколи не відповідати більше, ніж у нас запитують.

Якщо запитання аудитора незрозуміле, попросіть його роз'яснити його. Якщо і після роз'яснення ти не знаєш відповіді, будь чесним і скажи це. Все буде набагато краще, якщо ти співпрацюєш, і ти робиш це чесно.
У свою чергу вони також мають розуміти, що у випадках, коли проводиться аудит послуг у постійному контакті із користувачем, то аудит має підлаштуватися під роботу і можливі екстрені випадки, які можуть виникнути у цей момент.

4.4. Сертифікація

Після проведення аудиту організація отримає сертифікат, в якому зазначається обсяг сертифікації і строк дії – 3 роки.

Після отримання сертифікату, цикли перевірки і внутрішні аудити проводитимуться раз на рік.

Так само як і аудити третьої сторони, проте з такою особливістю: аудити поновлення проводяться кожні три роки, хоча кожні два роки проводиться повний аудит системи, і проводяться аудити контролю, в яких перевіряються тільки менша кількість підрозділів і процесів.

Додаток

Перелік мінімальної документації системи

ВИМОГИ	МІНІМАЛЬНА ДОКУМЕНТАЦІЯ, ЩОВИМАГАЄТЬСЯ СТАНДАРТАМИ
ВИМОГИ СИСТЕМИ	
Потреби спільноти клієнтів та інших зацікавлених сторін	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, де б описувалося, як організація управляє роботою із бенефіціарами і зацікавленими сторонами, так само як і збір потреб і очікувань.
	Інструментарій, формати, анкети та інші документи, які засвідчують визначення і винесення у пріоритет потреб бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.
	Письмовий опис у Керівництві з якості сфери застосування Стандартів контролю якості.
Законодавчі вимоги	Перелік обов'язкових законодавчих вимог, які стосуються установи, її діяльності, колективу або послуги у видимому форматі і для поширення.
	Інструментарій, формат або інший документ, який би засвідчив моніторинг його виконання і оновлення.
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА	
Зобов'язання і лідерство	Документ, у якому визначається Політика якості установи з взятими зобов'язаннями керівництвом, і підписана найвищим представником організації
Політика і Цілі	Місія, Концепція і Цінності установи, визначені і письмово засвідчені
	Операційний план з цілями для кожної сфери роботи організації, показники оцінки і очікувані результати
	Схема врахування результатів, яка об'єднує ключові показники для керівництва установи, і прийняття рішень
Ресурси для якості	Детальний річний бюджет, якій вміщує ресурси, направлені на якість
	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який описує як організація планує, впроваджує, оцінює і перевіряє розгортання своїх планів та виконання цілей, і хто в цьому бере участь.
Перегляд і моніторинг СКЯ	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який описує як керівництво перевіряє ефективність Системи контролю якості (СКЯ) щонайменше раз на рік
	Інструментарій, формат, звіт або інший документ, який засвідчує щорічну перевірку СКЯ керівництвом і аналізує ступінь виконання поставлених цілей
Прийняття зобов'язань і ухвалення проектів і послуг	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який описує, як керівництво аналізує засади конкурсів і пропозиції щодо співпраці і прийняття рішень щодо їх схвалення або відмови, порівнюючи їх із своєю Місією, Цінностями, політикою партнерства або етичним кодексом.
	Договір, контракт або інший документ, де письмово засвідчені зобов'язання, права, обов'язки та заключені і підписані договори між організацією та інвестором, спонсором, партнером, тощо
Представник Керівництва	Організаційна структура, де зазначена одна особа із достатніми повноваженнями, щоб бути відповідальним і дбати про Систему контролю якості.

Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості як обов'язкова документація

Ключові документи, які засвідчують базові елементи системи

Формати, інструментарій, формуляри, анкети, звіти, бази даних, форуми, скриньки, зафіксовані співбесіди або будь-який інший документ, який за звичай засвідчує належне виконання вимог системи

ВИМОГА	МІНІМАЛЬНА ДОКУМЕНТАЦІЯ, ЯКА ВИМАГАЄТЬСЯ СТАНДАРТАМИ
ПЛАНУВАННЯ	
Встановлення цілей з якості	Визначені цілі з якості, показники виміру, відповідальні особи і очікувані результати або окремо у Плані Якості, або інтегровані як цілі для покращення серед цілей Оперативного плану, або у власних проектах і послугах
	Інструментарій, формат або інший документ, який засвідчує перевірку виконання і застосовані заходи
Планування ключових процесів для Організаці	Карта процесів установи, де визначений процес планування
	Картка процесу планування, в якій зазначено, як систематично і дійсно планує організація свої ключові процеси
Планування змін	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який описує, як організація систематично збирає внутрішню і зовнішню інформацію, об'єктивну і суб'єктивну про організацію, її оточення, аналізує її для планування майбутніх змін.
	SWOT аналіз, інструментарій збору об'єктивної інформації про відчуття або звіт про аналіз, або інший документ, який вміщує зібрані дані, проаналізовані як організацією, так і її оточенням, і заходи, які прийняті відповідно
ОРГАНІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК	
Визначення функцій і обов'язків	Організаційна структура, де представлені функціональні сектори
	Керівництво по роботі Організації або документ, який визначає посади і профілі повноважень оплачуваних співробітників і волонтерів
Участь оплачуваних співробітник ів, волонтерів і бенефіціарів	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би описував як організація розвиває, надає і призначає ресурси для гарантування участі оплачуваних співробітників і волонтерів на всіх рівнях організації, у всій системи контролю для забезпечення участі основних клієнтів у визначенні вимог якості послуг і ступінь задоволення ними
	Анкети, форуми, скриньки пропозицій, напівструктуровані співбесіди, методика фокус-груп, протоколи засідань та інші документи, які засвідчують існування простору справжньої участі як оплачуваного персоналу, так і волонтерів, і основних бенефіціарів, отримувачів послуг
Права і обов'язки бенефіціарів	Документ, де зібрані права і обов'язки бенефіціарів, підписаний з усвідомленої згоди, з параграфом, який відповідає за застосувування захисту даних
	Формат, перелік або інший документ, де зафіксовані персональні предмети, які зберігаються організацією
Відношення і партнерство із зацікавленими сторонами	Інструментарій, анкети, зафіксовані співбесіди, звіти фокус-груп або інші документи, які засвідчують збір очікувань зацікавлених сторін і вимірюється ступінь задоволення їх виконання.
	Доповіді, звіти та інші документи, які засвідчують, що організація аналізує інформацію як про потреби і очікування зацікавлених сторін, так само їх задоволення з метою проведення заходів, які посилять співпрацю і партнерство.
Керування процесами	Карта процесів установи, де зафіксовані ключові процеси організації, особливо ті, які стосуються надання послуг та керівництва проектами, чиї прямі бенефіціари є кінцевими споживачами.
	Картки усіх ключових процесів і діаграми хто, як і коли їх виконує, і обов'язково включають спосіб оцінки ефективності процесів (показник і стандарт) і шляхи їх покращення.

ВИМОГА	МІНІМАЛЬНА ДОКУМЕНТАЦІЯ, ЯКА ВИМАГАЄТЬСЯ СТАНДАРТАМИ
Реалізація проектів, надання послуг і товарів	Процедури, протоколи, технічні інструкції або параграфи із Керівництва з якості, які детально визначають процес надання послуг, реалізацію проектів або виробництво товарів, з акцентом на виконанні законодавчих вимог і вимог до якості послуг
	Інструментарій, формати, формуляри та інші документи, які використовуються систематично для розробки, пропозиції проектів, товарів і послуг.
	Інструментарій, формати, бази даних, протоколи засідань команд та інші документи, які систематично використовуються для моніторингу і контролю проектів, товарів і послуг, які гарантують їх належне виконання.
	Інструментарій, формати, доповіді, протоколи засідань та інші документи, які систематично використовуються для аналізу і оцінки проектів, товарів і послуг.
Управління персоналом (кадри)	Керівництво по роботі Організації, процедура або документ, де описуються елементи управління персоналом, які включають щонайменше: визначення профілів і посад, відбір персоналу, прийом і вихід роботу, план навчання, система заохочень, оцінка виконання і кар'єрні плани
	Внутрішній регламент прав і обов'язків волонтерів
	Формати, інструментарій, анкети, картки, справи та інші документи, які засвідчують проведення контролю персоналу організації
Закупівля	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би описував як організація керує закупівлею, товари на складах і постійний зв'язок із постачальниками.
	Формати, замовлення, електронні листи, накладні, бюджет, контракти, рахунки, кадастри, бази даних та інші документи, які засвідчують контроль закупок, склади і постачальників організації.
Економічний і адміністративний контроль	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би описував як організація керує економічно- фінансовою стороною діяльності, а також адміністративними і законодавчими аспектами
	Статути, Повноваження, Баланс, Втрати і Доходи, Бюджет, сплата податків, економічний аудит, схвалення проектів та інші документи, які засвідчують економічно- фінансову сторону діяльності, а також адміністративні і законодавчі аспекти
	Річний звіт установи з технічною і економічною інформацією
ОЦІНКА І ДОКУМЕНТАЦІЯ	
Ефективність процесів	Цілі, показники і стандарти якості мають бути визначені у всіх картках ключових процесів.
	Протоколи, звіти, графіки, динаміка та інші документи, де фіксуються дані результатів ефективності ключових процесів і отриманого задоволення клієнтів та зацікавлених сторін, з оцінкою ефективності і відповідних вжитих заходів.
Внутрішній аудит	План внутрішніх аудитів, який вміщує інформацію про критерії аудиту, масштаб, частоту та методику, і про відповідну кваліфікацію аудиторів.
	Протокол, звіт або інший документ, який свідчить про здійснений Аудит, виявлені невідповідності, і здійснені коригуючі дії
Документування системи	У Керівництві з якості буде зібрано загальні критерії системи контролю, карта процесів з ключовими процесами, висновок про те, як організація підходить до виконання вимог Стандартів, посилання на обов'язкові документи (процедури, ключові документи і формати для системи контролю).
	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би ґрунтовно описував хто, коли, де і як розробляє, контролює, перевіряє і покращує документування системи контролю якості
	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би ґрунтовно описував хто, коли, де і як використовує, заповнює, зберігає і архівує реєстри, створені під час використання системи контролю якості
	Формати, реєстри, формуляри, картки, анкети або інші документи, які засвідчують існування системи контролю якості, яка системно використовується і належно архівується

Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості як обов'язкова документація

Ключові документи, ... засвідчують базові елементи системи

Формати, інструментарій, формуляри, анкети, звіти, бази даних, форуми, скриньки, зафіксовані співбесіди або будь-який інший документ, який за звичай засвідчує належне виконання вимог системи

ВИМОГА	МІНІМАЛЬНА ДОКУМЕНТАЦІЯ, ЯКА ВИМАГАЄТСЯ СТАНДАРТАМИ
ПОСТІЙНЕ ПОКРАЩЕННЯ	
Розгляд невідповідностей, коригуючі та запобіжні міри	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би ґрунтовно описував систему контролю, визначаючи відповідальність та повноваження для вивчення і документації, і того як організація приводить у дію коригуючі і запобіжні міри
	Протоколи, звіти з засідань та інші документи, які засвідчують наявність виявлених невідповідностей і приведених у дію коригуючих і превентивних мір
Система скарг, претензій і пропозицій	Анкети, електронні формуляри, листи або інші документи скарг, пропозицій і претензій, які надає організація у розпорядження споживачів і зацікавлених сторін.
	Протоколи, звіти з засідань та інші документи, які засвідчать роботу з аналізу і роздумів над отриманими скаргами, пропозиціями і претензіями, так само як і рішення або дії, здійснені відповідно
Покращення	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би описував як організація аналізує ключові результати, розробляє і впроваджує стратегії покращення та інновації, і вимірює вплив впровадженого покращення, за участі оплачуваного персоналу і волонтерів, і якщо вважає це доцільним, також споживачів і зацікавлених сторін
	Протоколи про ключові результати, висновки аудитів, скарги і невідповідності, протоколи з перевірки системи та інші документи, які засвідчують важливу інформацію для прийняття рішень і постійного покращення організації
	Протоколи засідань, звіти, робочий та пріоритетний інструментарій та інші документи, які засвідчують наявність груп покращення, в яких беруть участь оплачувані співробітники та волонтери з пропозиціями щодо покращення діяльності організації
КОМУНАЦІЯ	
Внутрішня комунікація	Простір взаємодії, технологічний інструментарій, доповіді, звіти та інші документи, які засвідчують наявність засобів і каналів комунікації та взаємозв'язку між внутрішніми групами організації (керівними органами, керівництвом, командами оплачуваних працівників та волонтерів, постачальників, партнерів, тощо)
	Зведена таблиця, інструментарій та інші робочі документи, які засвідчують виявлення потреб у комунікації внутрішніх груп організації і стратегію або цілі покращення
Зовнішня комунікація	Процедура, протокол або параграф з Керівництва з якості, який би описував, хто і як повідомляє і позиціонує імідж марки, як звітується і виконується прозорість і як відбувається взаємодія, і отримується віддача від основних бенефіціарів та інших зацікавлених сторін
	План комунікації, Стратегія комунікації, Документ з позиціонування, Імідж марки, технологічний інструментарій та інші документи, які засвідчують, що установа поширює, інформує та позиціонує продуманий підхід, що грунтується на цінностях і відповідає інтересам групи, на яку спрямований.

Ця книга вийшла з друку в ADI, Servicios Editoriales
наприкінці грудня 2011 року.

Бібліотека технічних монографій icong

n° 1

Це “Керівництво з провадження Системи контролю якості”є документом технічного плану, в якому йдеться про ґрунтовне тлумачення визначений вимог для впровадження системи контролю якості, що спирається на Стандарти якості НУО, версія 4 і про реєстри, які потрібно вести для подальшого проведення аудиту системи.

Організації, які вирішують працювати із цією системою контролю – яка спеціально розроблена для свого застосування у соціальному напрямку – знайдуть деталізований гід з методиками, прикладам, інструментарієм та підходами у роботі, які будуть значною допомогою у впровадженні системи контролю, яка спирається на Стандарти.

У цьому сенсі Керівництво не є вимогливим і закритим. Введення системи контролю якості має адаптуватися до реалій кожної організації і до потреб її бенефіціарів або інших зацікавлених сторін. Креативність і вміння працювати менеджерів є основоположними для узгодження впровадження вимог, які висувають Стандарти, до особливостей організації, її споживачів та спрямованість на постійне покращення.

Відповідно, слід використовувати це Керівництво як орієнтативний гід, читаючи водночас оригінальний текст Стандартів.

Це “Керівництво з провадження Системи контролю якості” є першим виданням Бібліотеки технічних монографій Інституту якості НУО- ICONG (ІЯНУО).

primer título de la Biblioteca de monografías técnicas del Instituto para la calidad de las ONG – ICONG.

icong
Instituto para la
calidad de las ONG

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ І РІВНОСТІ

ГЕНЕРАЛЬНИЙ СЕКРЕТАРІАТ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ І

ГЕНЕРАЛЬНИЙ СЕКРЕТАРІАТ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ, У СПРАВАХ СІМ'Ї І ДИТИНСТВА