



CÔNG TY TƯ VẤN VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC TẾ(INCOTECH)

Văn phòng: Số 2/10, Ngõ 176, Lê Trọng Tấn, Thanh Xuân, Hà Nội

Điện thoại : (84-4) 3565 8259/ 3565 8257 **Fax:** (84-4) 35658257

Email : incotech.jsc@vnn.vn

HƯỚNG DẪN

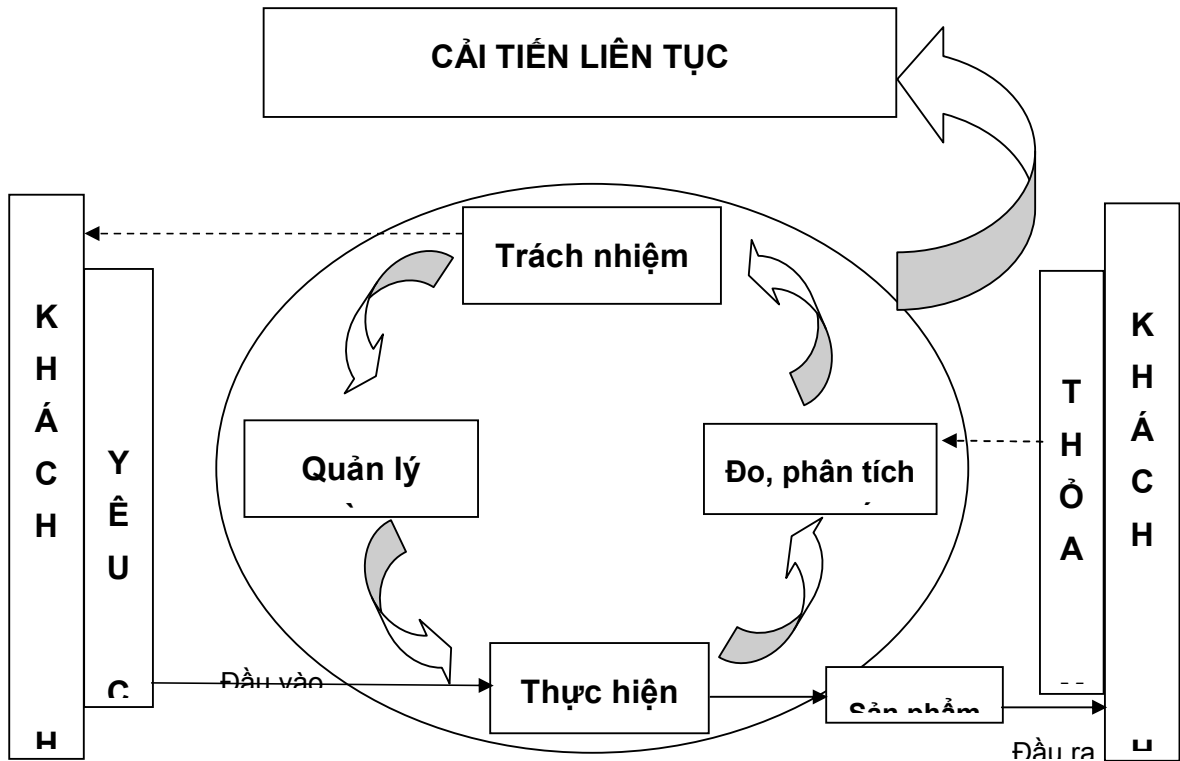
XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN TCVN ISO 9001:2008

Hà Nội, năm 2011

1. Mục tiêu của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng trong cơ quan hành chính nhà nước được thiết lập theo TCVN ISO 9001:2008. Đây là một Hệ thống tuân thủ yêu cầu chung (mục 4/TCVN ISO 9001:2008) và vận hành theo chu trình kế tiếp, gắn bó với nhau thể hiện tập trung ở bốn phần:

- Trách nhiệm quản lý (mục 5/TCVN ISO 9001:2008)
- Quản lý nguồn lực (mục 6/TCVN ISO 9001:2008)
- Thực hiện sản phẩm (giải quyết công việc) (mục 7/TCVN ISO 9001:2008)
- Đánh giá, cải tiến (mục 8/TCVN ISO 9001:2008).



Mô hình phương pháp tiếp cận theo quá trình

1.1 Yêu cầu chung:

Cơ quan hành chính nhà nước phải xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, lập thành văn bản, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục tính hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với yêu cầu của TCVN ISO 9001:2008.

Để thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng, cơ quan hành chính nhà nước phải thực hiện những nội dung cơ bản sau đây:

- Xác định chức năng, nhiệm vụ chính của mình, theo đó xác định các Quá trình chính cần thực hiện trong Hệ thống quản lý chất lượng (gồm các Quá trình hoạt động quản lý, các Quá trình hỗ trợ,...);
- Xác định trình tự và sự tương tác của các Quá trình đó;
- Xác định các chuẩn mực và phương pháp để đảm bảo điều hành và kiểm soát các Quá trình đó có hiệu lực;
- Đảm bảo các nguồn lực và các thông tin cần thiết để hỗ trợ hoạt động và theo dõi các Quá trình đó;
- Theo dõi, phân tích, đánh giá và thực hiện các biện pháp cần thiết để đạt được kết quả dự định và cải tiến liên tục các Quá trình đó.

1.2 Về tài liệu: Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 trong Cơ quan hành chính nhà nước có những yêu cầu sau:

1.2.1 Tài liệu gồm: Chính sách và mục tiêu chất lượng, Sổ tay chất lượng, các Quy trình hay Thủ tục, các Hướng dẫn và các tài liệu khác cần có để đảm bảo cho hoạt động của Cơ quan có hiệu lực và kiểm soát được các Quá trình hoạt động (Xem chi tiết tại phần IV - Các tài liệu của Hệ thống quản lý chất lượng).

1.2.2 Kiểm soát tài liệu:

Cơ quan phải thiết lập và duy trì Quy trình hay Thủ tục để kiểm soát mọi tài liệu của Hệ thống quản lý chất lượng.

Kiểm soát tài liệu là kiểm soát việc phê duyệt, phân phát, sửa đổi và xử lý các tài liệu đó do Lãnh đạo chỉ định.

Kiểm soát tài liệu phải đảm bảo:

- Khẳng định tính đúng đắn, đầy đủ trước khi ban hành;
- Xem xét, cập nhật khi cần thiết và phê duyệt lại;
- Nhận biết tình trạng soát xét hiện hành của tài liệu;
- Đảm bảo các tài liệu hiện hành của Hệ thống quản lý chất lượng được cung cấp đầy đủ cho những người cần thiết để tiến hành công việc;
- Đảm bảo các tài liệu có nguồn gốc từ bên ngoài phải được nhận biết và việc phân phát chúng phải được kiểm soát;
- Ngăn ngừa phân phát, sử dụng những tài liệu lỗi thời. Nếu cần lưu giữ tài liệu này vì mục đích nào đó thì phải tách biệt, có dấu hiệu riêng, không được để lẫn lộn với những tài liệu hiện hành của Hệ thống quản lý chất lượng.

1.2.3 Kiểm soát Hồ sơ chất lượng:

Hồ sơ chất lượng là một loại tài liệu đặc biệt. Cơ quan phải thiết lập và duy trì Quy trình hay Thủ tục để kiểm soát các Hồ sơ của Hệ thống quản lý chất lượng. Hồ sơ chất lượng là cơ sở cung cấp bằng chứng về sự phù hợp với các yêu cầu và về sự hoạt động có hiệu lực của Hệ thống quản lý chất lượng. Do đó, Quy trình hay Thủ tục kiểm soát Hồ sơ chất lượng phải đảm bảo nhận biết, bảo quản, sử dụng, phục hồi, xác định thời hạn lưu giữ và hủy bỏ các Hồ sơ chất lượng.

2. Các nội dung cần xây dựng của hệ thống quản lý chất lượng trong cơ quan hành chính nhà nước

2.1 Trách nhiệm quản lý (tương ứng với mục 5. của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008)

2.1.1 Cam kết của Lãnh đạo

Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan phải thể hiện sự cam kết đối với việc xây dựng, thực hiện và cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng:

- Truyền đạt cho mọi người trong Cơ quan của mình hiểu rõ tầm quan trọng của việc đáp ứng các yêu cầu, mong đợi của khách hàng (Công dân) cũng như các yêu cầu về chế định;
- Đề ra chính sách và các mục tiêu chất lượng trên cơ sở 08 nguyên tắc của Quản lý chất lượng;
- Đảm bảo các nguồn lực cần thiết;
- Thực hiện thường xuyên (định kỳ) xem xét của Lãnh đạo đối với Hệ thống quản lý chất lượng, kịp thời có sự đánh giá và điều chỉnh cần thiết.

2.1.2 Định hướng khách hàng

Lãnh đạo Tổ chức phải đảm bảo rằng các yêu cầu và mong đợi chính đáng của khách hàng (Công dân) đều được xác định và thực hiện nhằm thỏa mãn khách hàng (trong Sơ đồ mô hình ở điểm 1 phần IV chỉ rõ: Ở Đầu vào là khách hàng (Công dân) với các yêu cầu của họ nhưng qua các quá trình tạo Sản phẩm (giải quyết công việc) tới Đầu ra cũng là Khách hàng (Công dân) nhưng là sự thỏa mãn mà họ cảm nhận được).

Lưu ý rằng, khi xác định các nhu cầu và mong đợi của khách hàng, phải xem xét cả các nghĩa vụ liên quan tới các yêu cầu của Luật pháp và các quy định về quản lý.

Dù trực tiếp hay không trực tiếp với Dân, Cơ quan quản lý hành chính Nhà nước các cấp vẫn phải thể hiện yêu cầu này trong xem xét, giải quyết công việc, nhất là ra các quyết định.

2.1.3 Chính sách chất lượng

Lãnh đạo Cơ quan phải đề ra chính sách chất lượng với sự đảm bảo rằng:

- Phù hợp với mục đích, chiến lược của Cơ quan và quan tâm tới yêu cầu, mong đợi của Dân;

- Đáp ứng được yêu cầu và cải tiến nâng cao hiệu lực và hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng;
- Đặt cơ sở cho việc thiết lập và xem xét các mục tiêu chất lượng;
- Được phổ biến rộng rãi để mọi người thấu hiểu và thực hiện một cách thống nhất trong Tổ chức;
- Được xem xét, bổ sung, điều chỉnh để luôn thích hợp với hoạt động của Cơ quan.

Lưu ý:

Chính sách chất lượng coi như một Tuyên bố về “ý định” và cam kết thực hiện ý định đó của Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan. Quan trọng là nội hàm của Chính sách chất lượng. Còn cách thể hiện trên văn bản như thế nào thì từng Cơ quan tự chọn.

Dưới đây là một số thí dụ về Chính sách chất lượng:

“Chúng tôi cam kết không ngừng cải tiến, đảm bảo hoạt động của mình luôn thỏa mãn đòi hỏi và mong đợi của Khách hàng bằng chính trách nhiệm và năng lực của mình”

“Thỏa mãn Khách hàng và tuân thủ chế định là mục tiêu phấn đấu của chúng tôi. Chúng tôi cam kết mọi hành động luôn đáp ứng yêu cầu của Khách hàng; mọi Cán bộ, Công chức hiểu thấu và thực hiện nghiêm chỉnh các quy định có liên quan; duy trì và cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng”.

“Chúng tôi cam kết rằng, bằng quyết tâm và nỗ lực chung của tất cả Cán bộ, Công chức, sẽ đảm bảo và không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng Công việc, đặc biệt là công tác nghiên cứu phục vụ cho đổi mới kinh tế, ...”

“Đảm bảo và nâng cao chất lượng nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của các Tổ chức và Công dân là ưu tiên hàng đầu trong hoạt động của Tổ chức

trên cơ sở thực hiện phương châm: Đơn giản và công khai hóa thủ tục; tránh phiền hà, sách nhiễu; rút ngắn thời gian; tăng cường trách nhiệm...”

“Bằng mọi biện pháp cần thiết, chúng tôi phấn đấu đạt Hiệu lực và Hiệu quả cao trong các hoạt động quản lý được giao thông qua xem xét, giải quyết kịp thời, đầy đủ yêu cầu của Khách hàng và nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức phục vụ”.

2.2 Hoạch định

2.2.1 Mục tiêu chất lượng

Lãnh đạo Cơ quan đảm bảo rằng các mục tiêu chất lượng (chung của Cơ quan và được cụ thể hóa ở các Đơn vị trực thuộc có liên quan) được xác lập. Mục tiêu chất lượng phải nhất quán với chính sách chất lượng, với các hoạt động và quá trình chính, với khả năng và chất lượng dịch vụ cung cấp. Nói chung, mục tiêu chất lượng phải cụ thể và đánh giá được bằng phương pháp thích hợp do Cơ quan xác định.

Lưu ý:

Trong cơ quan hành chính nhà nước, thường thấy nêu những mục tiêu sau:

- Cải tiến, nâng cao chất lượng công việc;
- Hợp lý hóa về Cơ quan cho gọn nhẹ hơn, giảm bớt đầu mối;
- Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ; phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn cho từng Đơn vị và cá nhân;
- Cải tiến phương thức và phương pháp làm việc để rút ngắn thời gian và giảm chi phí;
- Đơn giản hóa thủ tục;
- Thực hiện cơ chế “một cửa”;

- Không sách nhiễu, phiền hà;
- Quan hệ đối xử thân thiện với Dân;
- Tạo môi trường làm việc thuận lợi để Cán bộ, Công chức làm việc có năng suất cao;
- Mọi người phải làm việc theo đúng các Quy chế, Quy trình, Hướng dẫn, Biểu mẫu đã quy định;
- 100% Cán bộ, Công chức hội đủ năng lực theo Chức danh vào năm...;
- Áp dụng Công nghệ thông tin (như nội mạng nội bộ, làm việc trên mạng) để tăng Năng suất-Chất lượng công việc;
-

Mục tiêu chất lượng có thể đề ra cho từng năm và một số năm. Căn cứ vào Chính sách chất lượng; xem xét mặt mạnh mặt yếu của mình...; mỗi Cơ quan chỉ nên nêu một số mục tiêu có ý nghĩa thiết thực, có thể thực hiện được nhằm trước hết đáp ứng các yêu cầu đã xác định của Hệ thống quản lý chất lượng.

Về nguyên tắc, mục tiêu chất lượng phải đánh giá được. Tuy nhiên, tùy theo từng mục tiêu và khả năng thu thập tình hình, số liệu mà mức đánh giá được có thể là định tính hay định lượng.

Trong Cải cách Hành chính, người ta thường quan tâm tới các biểu hiện liên quan tới mục tiêu như: Giảm các sai lỗi, rút ngắn thời gian, giảm tồn đọng việc, giảm chi phí, giảm phiền hà, giảm khiếu nại-tố cáo, gọn nhẹ về Tổ chức, giảm biên chế... Vì vậy, khi đánh giá, không máy móc đòi hỏi mục tiêu nào cũng phải định lượng bằng những con số cụ thể. Trong điều kiện hiện nay, phần lớn các đánh giá nằm trong phạm vi hiệu lực. Các hoạt động của cơ quan hành chính đi vào nề nếp, các Chuẩn mực được xác định thì cần coi trọng hơn đánh giá về Hiệu quả (quan hệ giữa kết quả và chi phí) và Tính hiệu quả (Hiệu quả so với Chuẩn mực).

2.2.2 Hoạch định Hệ thống quản lý chất lượng

Lãnh đạo Cơ quan phải xác định Hệ thống quản lý chất lượng để đáp ứng yêu cầu chung (nêu ở điểm 4.1, mục 4/TCVN ISO 9001:2008) cũng như các mục tiêu chất lượng đã đề ra. Phải đảm bảo tính nhất quán của Hệ thống Quản lý chất lượng khi có sự thay đổi cần thiết trong hoạt động của Cơ quan.

Lưu ý:

– Tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 không yêu cầu lập kế hoạch chất lượng nói chung mà chỉ yêu cầu lập kế hoạch ứng với phần tạo sản phẩm (giải quyết công việc - mục 7);

– Các mục tiêu, các Quá trình, các Quy trình, Hướng dẫn của Hệ thống quản lý chất lượng được coi như là một kế hoạch chất lượng.

2.3 Trách nhiệm, Quyền hạn, Thông tin:

2.3.1 Trách nhiệm và quyền hạn

– Trách nhiệm là các nội dung phải làm. Quyền hạn là các nội dung được làm.

– Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan phải xác định rõ bằng văn bản trách nhiệm, quyền hạn của từng người dưới quyền và các mối quan hệ trong Cơ quan (gồm Cơ quan chung và các Đơn vị trực thuộc) phổ biến rộng rãi và yêu cầu mọi người tuân thủ nhằm đảm bảo cho Hệ thống quản lý chất lượng được thực hiện thuận lợi, đạt hiệu quả cao.

Lưu ý:

– Yêu cầu của Cải cách Hành chính là khắc phục nhanh chóng tình trạng chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn giữa các cấp (Trung ương với Tỉnh-Thành phố trực thuộc Trung ương; giữa Tỉnh-Thành phố với Quận, Huyện; Quận, Huyện với Phường, Xã) và giữa các Cơ quan trong cùng cấp vừa không rõ ràng, vừa có sự trùng chéo khiến cho bộ máy thì công kênh nhưng trực trực trong vận hành, rất khó phát huy sức mạnh của toàn hệ thống; hiệu lực và hiệu quả của Quản lý Nhà nước không cao.

– Tiến tới trong các cơ quan hành chính nhà nước sẽ chỉ còn hai bộ phận: Quản lý Nhà nước (công quyền) và phục vụ Quản lý Nhà nước (sự nghiệp).

– Sẽ phân cấp tối đa trách nhiệm và quyền hạn cho cấp dưới để giảm bớt sự vụ của cấp trên và phát huy tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới.

– Chuyển giao một số dịch vụ công cộng đang do các cơ quan Nhà nước đảm nhiệm cho các Tổ chức phi Chính phủ hay Công dân thực hiện (Nhà nước cấp kinh phí và giám sát).

Ví dụ: Trách nhiệm, Quyền hạn của Giám đốc Sở KH & ĐT tỉnh X:

Trách nhiệm:

+ Lãnh đạo toàn bộ hoạt động của Sở và chịu trách nhiệm trực tiếp trước Chủ tịch UBND Tỉnh và Bộ trưởng Bộ KH & ĐT;

+ Trực tiếp phụ trách các công việc: Dự thảo các Văn bản Pháp quy trình UBND Tỉnh duyệt, ban hành; Quy hoạch; Quản lý phát triển nhà ở và công trình công cộng; giám định Nhà nước các công trình xây dựng; công tác Thanh tra và Tổ chức-Cán bộ;

Quyền hạn:

+ Quyết định cao nhất đối với mọi vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ của Sở.

– Thí dụ về trách nhiệm, quyền hạn của các Phó Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Y:

+ Các Phó Giám đốc là người giúp việc cho Giám đốc, được Giám đốc phân công phụ trách một số lĩnh vực công tác và chịu trách nhiệm trước Giám đốc Sở, cấp trên và trước Pháp luật về lĩnh vực công tác được giao.

+ Giúp Giám đốc Sở phụ trách và giải quyết các công việc theo lĩnh vực công tác được Giám đốc phân công; chỉ đạo, kiểm tra, giải quyết các công việc phát sinh, các báo cáo, đề xuất của các Phòng, Ban thuộc lĩnh vực được phân công;

+ Báo cáo kết quả công tác của mình với Giám đốc. Đề xuất biện pháp giải quyết những vấn đề phát sinh vượt quá thẩm quyền để Giám đốc xem xét, quyết định;

+ Tham gia vào công việc điều hành hoạt động chung của Sở;

+ Được phát ngôn trước công luận về công việc mình phụ trách sau khi xin ý kiến chỉ đạo của Giám đốc Sở;

+ Một trong các Phó Giám đốc được chỉ định thay mặt Giám đốc, thực thi chức trách của Giám đốc, khi Giám đốc vắng mặt trong một thời gian nhất định.

2.3.2 Đại diện của Lãnh đạo

Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan phải chỉ định một người trong Ban Lãnh đạo, thay mặt Lãnh đạo gọi là Đại diện Lãnh đạo để tổ chức xây dựng, thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng. Người Đại diện của Lãnh đạo này có trách nhiệm và quyền hạn:

– Đảm bảo Hệ thống quản lý chất lượng được thiết lập, thực hiện và duy trì;

– Báo cáo kịp thời cho Lãnh đạo cao nhất tình hình thực hiện và những yêu cầu cần điều chỉnh, cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng;

– Nâng cao nhận thức trong toàn Cơ quan về yêu cầu, mong đợi của Khách hàng (Công dân);

– Trong giới hạn qui định, liên hệ với các Tổ chức và cá nhân bên ngoài để giải quyết các vấn đề liên quan đến Hệ thống quản lý chất lượng.

Lưu ý:

– Nếu thu xếp được thì người Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan nên trực tiếp làm Đại diện Lãnh đạo vì trong các Cơ quan hành chính nhà nước việc xem xét, giải quyết các vấn đề về chất lượng thường liên quan tới trách nhiệm và quyền hạn của người Lãnh đạo cao nhất.

– Nên thành lập Ban Chỉ đạo gồm Trưởng ban (Đại diện lãnh đạo) và các ủy viên là Trưởng các Đơn vị trực thuộc có liên quan. Trong Ban chỉ đạo cần có một Thư ký (chọn người am hiểu tình hình chung của Tổ chức; khả năng tổng hợp; điều độ; sử dụng thành thạo máy vi tính...) để giúp Ban chỉ đạo phối hợp với Cơ quan Tư vấn xây dựng các kế hoạch tiến độ; tổ chức các lớp đào tạo và hội họp; làm các thủ tục hành chính; quản lý các tài liệu...

2.4 Thông tin nội bộ

Lãnh đạo Cơ quan phải đảm bảo việc thông tin kịp thời, đầy đủ trong toàn Tổ chức về những gì họ cần biết (về định hướng chiến lược và mục tiêu của Tổ chức, về tính chất và giá trị của công việc, về trách nhiệm và lợi ích đối với mọi người, về những thay đổi hoạt động và các quá trình, về đánh giá kết quả công việc và những cải tiến cần thiết...) và tính hiệu lực của Hệ thống quản lý chất lượng.

2.5 Xem xét của Lãnh đạo

2.5.1 Lãnh đạo phải định kỳ (ít nhất là 06 tháng một lần) xem xét việc thực hiện của Hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo nó luôn thích hợp và có hiệu quả. Việc xem xét này bao gồm cả đánh giá cơ hội cải tiến và nhu cầu thay đổi cơ cấu của Hệ thống và chính sách, mục tiêu chất lượng. Cần lưu giữ hồ sơ về xem xét của Lãnh đạo.

2.5.2 Nội dung cần xem xét của Lãnh đạo là:

- Kết quả của các cuộc đánh giá;
- Phản hồi của Khách hàng;
- Việc thực hiện các quá trình và sự phù hợp của sản phẩm (công việc);
- Tình hình thực hiện các biện pháp khắc phục, phòng ngừa các sai sót;
- Các biện pháp tiếp theo từ sau các cuộc xem xét của Lãnh đạo trước đó;

- Sự thay đổi về mặt nào đó của Tổ chức có ảnh hưởng tới Hệ thống quản lý chất lượng;

- Các khuyến nghị về cải tiến.

2.5.3 Kết quả xem xét của Lãnh đạo được thể hiện ở các quyết định và biện pháp như sau:

- Điều chỉnh, bổ sung chính sách và mục tiêu chất lượng;

- Cải tiến, nâng cao hiệu lực của Hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình của nó;

- Cải tiến công việc dịch vụ liên quan tới yêu cầu mong đợi của Khách hàng (mà chưa đạt tới sự thỏa mãn của khách hàng);

- Điều chỉnh, bổ sung các nhu cầu về nguồn lực.

Lưu ý:

- Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan (hay Đại diện Lãnh đạo) phải chủ trì họp xem xét của Lãnh đạo với sự tham gia của các Trưởng Đơn vị liên quan;

- Kết quả xem xét của Lãnh đạo phải được thông báo cho mọi người trong Cơ quan biết;

- Lưu giữ Hồ sơ.

2.6 Quản lý nguồn lực

2.6.1 Cung cấp nguồn lực

Cơ quan phải xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết một cách kịp thời để thực hiện, duy trì và cải tiến các quá trình của Hệ thống quản lý chất lượng và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng (Công dân).

2.6.2 Nguồn nhân lực

– Cơ quan phải chọn lựa và bố trí nhân lực có tinh thần trách nhiệm; được đào tạo về kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm tương ứng với công việc được giao;

– Cơ quan cần có biện pháp theo dõi, quản lý chặt chẽ nguồn nhân lực về:

+ Việc xác định năng lực theo yêu cầu của công việc, tuyển chọn, bố trí công việc;

+ Cơ quan đào tạo (lưu ý cả phần cá nhân tự học) và hiệu quả của đào tạo...

+ Đánh giá (đánh giá định kỳ hàng năm và đánh giá theo các yêu cầu cụ thể như để đào tạo, đề bạt, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật...).

+ Cần làm cho Cán bộ, Công chức nhận thức rõ tầm quan trọng của công việc họ được giao và họ buộc phải tự phấn đấu học tập, rèn luyện để hội đủ kiến thức, kinh nghiệm, góp phần đạt được những mục tiêu chất lượng do Cơ quan đề ra, cả hiện tại và tương lai.

+ Hồ sơ về nguồn nhân lực phải được lưu giữ.

Lưu ý:

– Đội ngũ Cán bộ, Công chức có trách nhiệm cao và đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao là nguồn lực quan trọng nhất và là yếu tố có tính quyết định cho thành công của cải cách hành chính.

– Từ thực tiễn còn một tỷ lệ khá cao Cán bộ, Công chức không hội đủ chức danh, không thích hợp, không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao, cần điều chỉnh bằng tiến hành đánh giá, phân loại một cách nghiêm túc để trên cơ sở đó xác định nhu cầu đào tạo, sắp xếp hợp lý. Trong đánh giá, cần gắn liền với kết quả cụ thể của công việc họ được giao. Trong đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu cần bổ sung, nâng cấp cho từng người, Cơ quan tạo điều kiện để họ tự học là chính. Việc kịp thời thực hiện các chính sách, chế độ (đề bạt, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật...) có tác dụng kích thích Cán bộ, Công chức phấn đấu vươn lên.

2.7 Phương tiện làm việc

Cơ quan phải xác định yêu cầu và đảm bảo cung cấp các phương tiện làm việc cần thiết để đạt được sự phù hợp của Công việc, gồm:

- Không gian làm việc và các phương tiện làm việc kèm theo;
- Trang thiết bị (phần cứng và phần mềm);
- Các dịch vụ hỗ trợ như vận chuyển, thông tin-liên lạc...

2.8 Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là sự kết hợp yếu tố Con người với các phương tiện vật chất để làm việc có Năng suất và Chất lượng.

Cơ quan cần xác định và thực hiện những biện pháp tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, theo yêu cầu:

- Đảm bảo điều kiện về sức khỏe và an toàn;
- Đảm bảo tiến hành các phương pháp làm việc có hiệu quả;
- Đảm bảo đạo đức và phát huy tính cách văn hóa của Cán bộ, Công chức.

2.9 Thực hiện việc tạo ra sản phẩm (giải quyết công việc)

2.9.1 Hướng dẫn chung

– Việc giải quyết công việc trong Cơ quan hành chính nhà nước phải thông qua thực hiện các Quá trình do Cơ quan xác định.

– Cơ quan phải đảm bảo những Quá trình đó được thực hiện dưới sự kiểm soát chặt chẽ nhằm thỏa mãn Khách hàng (Công dân);

– Trong kế hoạch giải quyết công việc của Cơ quan hành chính nhà nước, Cơ quan phải xác định:

- + Mục tiêu chất lượng và các yêu cầu đối với công việc;
- + Xác định các Quá trình (quy trình, hướng dẫn, biểu mẫu...);

- + Cung cấp các nguồn lực cần thiết;
- + Thực hiện việc thẩm định, phê duyệt, theo dõi, kiểm tra, phân tích, điều chỉnh đối với công việc.
- Lập hồ sơ để chứng tỏ sự phù hợp và cung cấp bằng chứng về Hiệu quả của thực hiện các Quá trình giải quyết công việc.

2.9.2 Các quá trình liên quan tới Khách hàng

Khách hàng chính của Cơ quan hành chính là tổ chức và cá nhân. Tuy nhiên, không phải Cơ quan hành chính nhà nước nào cũng trực tiếp hoặc thường xuyên tiếp nhận, xem xét, giải quyết các yêu cầu của Công dân. Chính vì vậy, dù trực tiếp hay gián tiếp, các Cơ quan Hành chính Nhà nước phải đảm bảo thực hiện các yêu cầu sau đây liên quan tới Khách hàng là Công dân.

a) Nhận biết các yêu cầu của Khách hàng

Tổ chức phải xác định yêu cầu của Khách hàng, gồm:

- Các yêu cầu đối với công việc được Khách hàng nêu rõ, kể cả các yêu cầu về cách chuyển giao công việc được giải quyết và hỗ trợ sau chuyển giao;
- Các yêu cầu về công việc cần giải quyết mà Khách hàng không nêu đầy đủ nhưng Tổ chức thấy là quan trọng cần quan tâm;
- Các yêu cầu về Pháp luật và các Quy định về quản lý liên quan tới công việc;
- Những yêu cầu bổ sung cần thiết của Tổ chức.

b) Xem xét các yêu cầu về công việc cần giải quyết

Cơ quan phải xem xét đầy đủ các yêu cầu của Khách hàng (phần đã nhận biết và các yêu cầu bổ sung đã được Cơ quan xác định) trước khi cam kết giải quyết một công việc cho Khách hàng và phải đảm bảo rằng:

- Các yêu cầu về công việc được xác định rõ;

- Khi Khách hàng đưa yêu cầu không bằng văn bản thì những yêu cầu đó phải được khẳng định trước khi chấp nhận;

- Những thay đổi yêu cầu của Khách hàng phải được xem xét, khẳng định lại;

- Cơ quan có khả năng đáp ứng các yêu cầu đã chấp nhận (đặc biệt là trách nhiệm, quyền hạn, giải quyết kịp thời và đúng đắn của cán bộ công chức)

Khi các yêu cầu về công việc thay đổi, Cơ quan phải đảm bảo các tài liệu tương ứng được sửa đổi cho phù hợp và thông báo đầy đủ cho những người có liên quan biết.

Kết quả của việc xem xét và các hành động tiếp theo tương ứng phải được lập và lưu giữ hồ sơ.

c) Tiếp xúc với khách hàng (Công dân)

Cơ quan phải tiếp xúc với Khách hàng để:

- Nhận được những thông tin đầy đủ, rõ ràng về công việc họ yêu cầu (đặc biệt với những công việc phức tạp, quan trọng liên quan tới nhiều Tổ chức và cá nhân có thể gây tổn thất lớn nếu không đảm bảo chất lượng);

- Tìm hiểu, xử lý những vướng mắc, kể cả những thay đổi yêu cầu của Khách hàng so với thỏa thuận, chấp nhận trước đó;

- Tiếp nhận sự phản hồi của Khách hàng về công việc đã giải quyết, đặc biệt là những khiếu nại, những phản ứng, những đề nghị cải tiến chất lượng công việc.

2.10 Thiết kế và triển khai công việc hành chính

Phần lớn các Cơ quan nhà nước tiến hành các công việc phải theo chức năng, nhiệm vụ do cấp trên giao và các công việc đó phải theo quy định trong hệ thống các văn bản pháp quy; họ không thực hiện việc thiết kế-triển khai công việc mới. Riêng Cơ quan Hành chính Nhà nước có nhiệm vụ tạo ra những công

việc mới (công quyền hay sự nghiệp) thì phải tuân thủ việc thiết kế-triển khai theo những yêu cầu sau đây:

2.10.1 Hướng dẫn chung

– Cơ quan phải lập kế hoạch thiết kế/ triển khai công việc mới và kiểm soát việc thiết kế/ triển khai đó.

– Việc lập kế hoạch (hay chương trình, dự án, giải pháp...), Cơ quan phải xác định rõ:

+ Các giai đoạn của quá trình thiết kế/ triển khai

+ Các hoạt động thẩm xét, kiểm tra, phê duyệt sự thích hợp cho mỗi giai đoạn thiết kế/ triển khai;

+ Trách nhiệm và quyền hạn đối với các hoạt động thiết kế/triển khai.

– Các lĩnh vực có liên qua giữa các bộ phận khác nhau trong việc thiết kế/ triển khai phải được quản lý nhằm đảm bảo sự trao đổi thông tin và sự rõ ràng về trách nhiệm.

2.10.2 Đầu vào của thiết kế/ triển khai

Các Đầu vào liên quan tới các yêu cầu đối với công việc mới phải được xác định và lập Hồ sơ. Đầu vào gồm:

– Những yêu cầu thuộc về chức năng và tác dụng của công việc;

– Những yêu cầu về Luật pháp và các quy định về quản lý;

– Vấn đề kế thừa các công việc tương tự đã có;

– Các yêu cầu khác cần thiết cho việc thiết kế/ triển khai.

Phải xem xét sự thích hợp của các Đầu vào và giải quyết những vấn đề không rõ ràng, không đầy đủ hoặc mâu thuẫn.

2.10.3 Đầu ra của thiết kế/ triển khai

Đầu ra của quá trình thiết kế/ triển khai phải được ghi nhận đầy đủ để có thể kiểm chứng so với Đầu vào.

Đầu ra của thiết kế/ triển khai phải:

- Đáp ứng các yêu cầu của Đầu vào;
- Cung cấp các thông tin cần thiết cho các hoạt động tạo ra công việc mới;
- Xác định các đặc tính chủ yếu và các tiêu chí chấp nhận công việc mới, đảm bảo sử dụng chúng một cách an toàn và có hiệu quả.

2.10.4 Các công việc khác của thiết kế/ triển khai

- Xem xét thiết kế/ triển khai

Phải xem xét các bước của thiết kế/ triển khai để:

- + Đánh giá năng lực thực hiện các yêu cầu (chấp nhận từ khách hàng);
- + Xác định các vấn đề, các đề nghị cần thực hiện tiếp của thiết kế/ triển khai;

+ Việc xem xét thiết kế/ triển khai phải gồm những người đại diện cho những bộ phận chức năng có liên quan tới các giai đoạn thiết kế/ triển khai. Các kết quả xem xét và những hành động tiếp theo phải được ghi hồ sơ.

- Kiểm tra, phê duyệt thiết kế/ triển khai

+ Phải kiểm tra, phê duyệt thiết kế/ triển khai để khẳng định công việc mới tạo ra có khả năng đáp ứng các yêu cầu dự kiến. Nếu không thể kiểm tra xác nhận được đầy đủ trước khi chuyển giao thì phải thực hiện việc kiểm tra xác nhận từng phần tới mức độ có thể;

- + Các kết quả kiểm tra, phê duyệt phải được lưu hồ sơ.

- Kiểm soát thay đổi thiết kế/ triển khai

+ Phải kiểm soát việc thay đổi thiết kế/ triển khai. Phải đánh giá tác động của sự thay đổi đến các thành phần liên kết và các công việc đã được chuyển giao. Phải xác định giá trị của sự thay đổi đó.

+ Việc phê duyệt sự thay đổi thiết kế/ triển khai phải do người có thẩm quyền (theo quy định) quyết định.

+ Các kết quả của thay đổi thiết kế/ triển khai phải được lưu giữ hồ sơ.

2.10.5 Mua hàng và dịch vụ bên ngoài

– Cơ quan phải kiểm soát việc mua hàng và dịch vụ quan trọng bên ngoài phục vụ cho giải quyết công việc của mình; đảm bảo hàng hóa và dịch vụ quan trọng mua ngoài phù hợp với yêu cầu đề ra.

– Cơ quan phải tìm hiểu, chọn lựa nguồn cung cấp hàng hóa và dịch vụ quan trọng từ bên ngoài và chỉ chấp nhận các hàng hóa-dịch vụ đó sau khi đã kiểm tra, xác nhận là đạt yêu cầu. Hàng hóa hay dịch vụ quan trọng nào phát hiện có sai lỗi phải xử lý theo các hình thức thích hợp.

– Các kết quả theo dõi, đánh giá nguồn cung cấp và hàng hóa, dịch vụ mua vào phải được lưu giữ hồ sơ.

Lưu ý:

– Chỉ xem xét kiểm soát đối với các hàng hóa, dịch vụ quan trọng như thiết bị đo lường thí nghiệm - thông tin, sử dụng chuyên gia tư vấn, đào tạo....

– Phần này thường liên quan tới các Cơ quan hành chính Nhà nước thuộc khối sự nghiệp (nghiệp vụ-kỹ thuật);

– Những chỉ dẫn của cấp trên, những phân đóng góp theo chức năng của các cơ quan liên quan, những đóng góp của các Chuyên gia bên ngoài để giải quyết công việc của Cơ quan cũng được coi như là dịch vụ bên ngoài phải được kiểm soát.

2.10.6 Hoạt động giải quyết công việc

a) Kiểm soát quá trình

– Cơ quan phải có kế hoạch giải quyết công việc và kiểm soát các quá trình giải quyết công việc đó thông qua:

+ Có sẵn những thông tin về đặc điểm, yêu cầu của công việc;

+ Có sẵn những Quy trình, Hướng dẫn công việc ứng với các quá trình và ở nơi cần thiết;

+ Việc sử dụng và bảo dưỡng các thiết bị, phương tiện kỹ thuật;

+ Việc thực hiện các hoạt động theo dõi, kiểm tra, đánh giá;

+ Thực hiện việc chuyển giao kết quả công việc cho khách hàng và việc tiếp tục xem xét, giải quyết các vấn đề phát sinh sau đó (nếu có).

– Khi Quá trình nào đó là không phù hợp thì phải có biện pháp điều chỉnh kịp thời và chứng minh là có hiệu quả mới tiếp tục cho thực hiện.

– Khi kết quả của một Quá trình chỉ có thể đánh giá được sau một thời gian đưa vào sử dụng thì Cơ quan phải phân công những cán bộ có trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm thực hiện và phải coi trọng việc lấy ý kiến Khách hàng và việc áp dụng thử...(như các Văn bản Pháp quy, các Đề án phát triển...).

– Những Dịch vụ hành chính cung cấp tức thời, không thể kiểm soát được khi chuyển giao cho khách hàng (như trả lời trực tiếp những yêu cầu, thắc mắc nào đó không thể trì hoãn), thì Cơ quan phải đào tạo kỹ năng cho Cán bộ, Công chức có liên quan, chuẩn bị sẵn tại nơi làm việc những dữ liệu đã cập nhật.

– Vấn đề quan trọng để kiểm soát quá trình Dịch vụ hành chính là Tổ chức phải quy định rõ tiêu chí xem xét và chấp nhận các quá trình; chọn lựa phương pháp và các phương tiện kỹ thuật; chỉ đạo thực hiện chặt chẽ về trách nhiệm và quyền hạn cho từng bộ phận và cá nhân từ khâu cung cấp những thông tin ban đầu cho tới khi Khách hàng nhận được kết quả của công việc.

– Lưu Hồ sơ và kiểm soát quá trình.

b) Xác nhận giá trị của các quá trình giải quyết công việc

Đối với những công việc mà kết quả đầu ra không thể kiểm tra xác nhận ngay được thì tổ chức phải:

– Xác định chuẩn mực để xem xét và phê duyệt các quá trình;

- Phê duyệt về thiết bị và trình độ con người để thực hiện công việc đó;
- Các phương pháp và thủ tục cụ thể phải thực hiện và các yêu cầu về hồ sơ phải có.

c) Nhận biết và truy tìm nguồn gốc

– Mục đích chính của việc nhận biết và truy tìm nguồn gốc công việc dịch vụ hành chính là để xem xét, giải quyết những yêu cầu nào đó phát sinh do Khách hàng khiếu nại hoặc do xuất hiện sự không phù hợp.

– Cơ quan phải có biện pháp thích hợp để khi cần thiết nhận biết và truy tìm nguồn gốc công việc. Phải lập và lưu giữ Hồ sơ về vấn đề này.

d) Bảo toàn tài sản của khách hàng

Cơ quan có trách nhiệm xác nhận, bảo vệ và duy trì tài sản do Khách hàng cung cấp để sử dụng trong giải quyết công việc (tài sản của khách hàng có thể gồm cả tài sản trí tuệ như cung cấp các thông tin phải bảo mật). Bất cứ tài sản nào của khách hàng cung cấp không phù hợp để giải quyết công việc hoặc bị mất mát, hư hỏng đều phải được cho khách hàng biết và lưu giữ hồ sơ.

e) Bảo toàn kết quả giải quyết công việc

Cơ quan phải đảm bảo sự an toàn đối với công việc đã được giải quyết phù hợp với yêu cầu của khách hàng cho tới khi chuyển giao đầy đủ cho Khách hàng (điều này bao gồm cả những việc như sắp xếp, bao gói, lưu giữ, bảo quản...nếu có).

f) Kiểm soát phương tiện đo lường và theo dõi

Trong những hoạt động hành chính nào đó mà có sử dụng phương tiện đo lường và theo dõi thì cần:

- Xác định rõ phương tiện đo và phép đo;
- Thực hiện việc hiệu chuẩn, kiểm định theo quy định của quản lý đo lường (đảm bảo tính thống nhất và đúng đắn);

- Được bảo quản không để xảy ra hư hỏng hoặc giảm giá trị (ảnh hưởng tới độ chính xác của các kết quả đo). Khắc phục kịp thời những sai hỏng, hiệu chuẩn hay kiểm định lại trước khi đưa ra sử dụng.

- Phần mềm được sử dụng để đo lường và theo dõi các yêu cầu nhất định phải được phê duyệt trước khi cho áp dụng.

- Lưu giữ hồ sơ và kiểm soát phương tiện đo lường.

2.11 Đánh giá và cải tiến hoạt động trong cơ quan hành chính

2.11.1 Yêu cầu chung

Cơ quan phải xác định và thực hiện việc phân tích, đánh giá và cải tiến các quá trình của Hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo cho công việc dịch vụ của mình phù hợp với yêu cầu đã quy định. Yêu cầu quan trọng nhất cần phân tích, đánh giá là tính Hiệu lực và Hiệu quả trong thực hiện ở từng giai đoạn; nó là căn cứ quan trọng cho xem xét việc quản lý hoạt động nói chung của Cơ quan.

2.11.2 Về đánh giá

a) Đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng

- Cơ quan phải thực hiện việc theo dõi, ghi chép những thông tin về sự thỏa mãn hay không thỏa mãn khách hàng vì nó là thước đo quan trọng nhất của Hệ thống quản lý chất lượng.

- Việc đánh giá thỏa mãn khách hàng cần kết hợp giữa việc tự đánh giá của Cơ quan (so sánh kết quả công việc với yêu cầu của khách hàng được chấp nhận ở Đầu vào) với việc cảm nhận của khách hàng khi tiếp nhận và sử dụng kết quả công việc đó (ở Đầu ra).

- Các phương pháp thu thập thông tin để phân tích, đánh giá thỏa mãn của khách hàng phải được xác định và hướng dẫn thực hiện cho những Cán bộ được phân công làm nhiệm vụ này (như tiếp Dân; qua các Khiếu nại, tố cáo; qua báo chí; qua điều tra mẫu...).

– Các kết quả phân tích về thỏa mãn khách hàng phải được thông báo và Lãnh đạo phải xem xét, xử lý.

b) Đánh giá nội bộ

– Cơ quan phải tiến hành đánh giá nội bộ định kỳ (thường 6 tháng một lần, trừ trường hợp đặc biệt có thể có những đánh giá đột xuất) để xác định xem tình hình thực hiện có phù hợp với yêu cầu của Tiêu chuẩn hay Hệ thống quản lý chất lượng không và có được thực hiện một cách có hiệu quả hay không.

– Đánh giá phải căn cứ vào thực trạng tình hình, vào những vấn đề quan trọng hoặc đang có sự không phù hợp cần được giải quyết, vào các kết quả đánh giá lần trước.

– Lãnh đạo phải xem xét kết quả đánh giá và kịp thời đưa ra biện pháp điều chỉnh, khắc phục các sai sót đã phát hiện và kết luận trong Đánh giá. Đồng thời, Lãnh đạo cũng có thể đưa ra những đánh giá về cơ hội cải tiến công việc dịch vụ của Tổ chức.

– Tiêu chí, phạm vi, phương pháp đánh giá phải được xác định và phổ biến cho những người tham gia đánh giá. Các đánh giá viên được lựa chọn từ các Đơn vị liên quan và phải được đào tạo và tập hợp trong một Tổ hay Nhóm công tác do Lãnh đạo quy định. Đánh giá viên chỉ được tham gia đánh giá những công việc không thuộc nhiệm vụ, trách nhiệm của mình.

– Phải thiết lập Quy trình đánh giá chất lượng nội bộ và lưu giữ hồ sơ và kết quả đánh giá.

c) Đánh giá các quá trình

Cơ quan phải tiến hành việc theo dõi, đánh giá các quá trình giải quyết công việc có đảm bảo thỏa mãn yêu cầu của khách hàng hay không. Khi phát hiện Quá trình nào đó không đảm bảo chất lượng theo yêu cầu đã xác định thì phải có biện pháp khắc phục, phòng ngừa kịp thời và có hiệu quả.

d) Đánh giá công việc

– Cơ quan phải theo dõi, ghi chép các đặc tính của công việc được thực hiện đối chiếu xem có đáp ứng các yêu cầu đã chấp nhận hay không.

– Việc xem xét, đánh giá này được thực hiện ở những giai đoạn (hay bước) thích hợp trong quá trình giải quyết công việc. Chỉ được chuyển giao kết quả công việc cho khách hàng theo quyết định của người có thẩm quyền sau khi được xác nhận là phù hợp.

– Lưu giữ hồ sơ về đánh giá công việc.

2.11.3 Kiểm soát công việc không phù hợp

Mục đích chính là ngăn ngừa không để kết quả công việc không phù hợp với khách hàng. Cơ quan phải:

– Có biện pháp kiểm soát, phát hiện, khắc phục các sai sót và kiểm tra, xác nhận lại là đạt yêu cầu mới được chuyển giao cho khách hàng.

– Nếu vì sơ hở đã chuyển giao cho khách hàng (kể cả khách hàng đã sử dụng) kết quả công việc không phù hợp thì Cơ quan phải trao đổi với khách hàng và chịu trách nhiệm xử lý sự không phù hợp đó.

– Cơ quan cần đặc biệt lưu ý tới các công việc phức tạp, hàm lượng công nghệ cao, có độ trễ lớn về hiệu quả, các sai sót dẫn tới không phù hợp khó nhận biết.. để có biện pháp ngăn ngừa, sửa chữa kịp thời, thích hợp.

– Phải thiết lập Quy trình và ghi chép, lưu trữ hồ sơ về việc kiểm soát sự không phù hợp này.

Lưu ý:

– Trong công việc Dịch vụ Hành chính, nhất là những việc có hàm lượng trí tuệ cao, độ trễ hiệu quả lớn (như xây dựng các văn bản Pháp quy hay lập các Đề án...) thường khó phát hiện và kiểm soát sự không phù hợp một cách kịp thời, chặt chẽ. Sự không phù hợp của công việc hoàn chỉnh (tức sản phẩm cuối cùng trước khi giao cho Khách hàng) lại thường do các sai lỗi không được phát hiện, xử lý kịp thời ở từng khâu, từng giao đoạn tạo nên.

– Kiểm soát sự không phù hợp của công việc dịch vụ hành chính nên thiết lập trong Quy trình chung với hành động khắc phục sai lỗi và phòng ngừa sai lỗi suốt trong quá trình giải quyết việc nhất là ở các khâu quan trọng như: Xác định nội dung, yêu cầu; xử lý thông tin; thẩm xét hồ sơ; đánh giá kết quả cuối cùng...

2.12 Phân tích các dữ liệu

2.12.1 Cơ quan phải thu thập và phân tích các dữ liệu cần thiết để xác định sự phù hợp và tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng cũng như việc thực hiện các việc cải tiến.

2.12.2 Phân tích các dữ liệu phải cung cấp thông tin về:

- + Sự thỏa mãn hoặc không thỏa mãn khách hàng;
- + Các đặc tính của các quá trình, của công việc và các xu hướng của chúng;
- + Các khả năng phòng ngừa;
- + Các Tổ chức và cá nhân hỗ trợ hoặc phối hợp giải quyết công việc

2.13 Cải tiến

2.13.1 Cơ quan phải có biện pháp cải tiến liên tục Hệ thống quản lý chất lượng. Phải tạo thuận lợi cho việc cải tiến này thông qua việc thực hiện chính sách và mục tiêu chất lượng, dựa vào các kết quả đánh giá, các phân tích dữ liệu, ý kiến của khách hàng, hành động khắc phục và phòng ngừa và xem xét của Lãnh đạo.

2.13.2 Hành động khắc phục

3 Cơ quan phải thực hiện việc khắc phục sai lỗi nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp để ngăn ngừa sự tái diễn. Phải lựa chọn hành động khắc phục thích hợp với vấn đề gặp phải.

4 Quy trình về hành động khắc phục sai lỗi phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- + Nhận biết được sự không phù hợp (bao gồm các khiếu nại của khách hàng);

- + Xác định nguyên nhân của sự không phù hợp;
- + Đánh giá sự cần thiết phải có hành động để đảm bảo sự không phù hợp không tái diễn;
- + Xác định và thực hiện hành động khắc phục cần thiết;
- + Lập hồ sơ các kết quả của hành động khắc phục được thực hiện;
- + Xem xét, đánh giá các hành động khắc phục đã thực hiện.

2.13.3 Hành động phòng ngừa

a) Cơ quan phải xác định các hành động phòng ngừa nhằm loại bỏ các nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn, ngăn ngừa không để xảy ra.

b) Quy trình về hành động phòng ngừa phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- + Nhận biết sự không phù hợp tiềm ẩn và các nguyên nhân của chúng;
- + Việc xác định và thực hiện hành động phòng ngừa cần thiết;
- + Việc lập hồ sơ về các kết quả của hành động phòng ngừa được thực hiện;
- + Xem xét, đánh giá các hành động phòng ngừa được thực hiện.

Chú thích: Tham khảo TCVN ISO 9004:2009 - Hướng dẫn cải tiến việc thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng.

II. CÁC TÀI LIỆU CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

1. Yêu cầu đối với hệ thống tài liệu

1.1 Theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008, các cơ quan xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng phải thiết lập thành văn bản một số loại tài liệu. Các tài liệu này phải được công bố rộng rãi trong cơ quan (và khi cần có thể cung cấp để tham khảo đối với các Tổ chức và cá nhân bên ngoài có liên quan).

1.2 Lợi ích của lập văn bản các tài liệu của Hệ thống quản lý chất lượng này là:

- Cơ sở để đảm bảo chất lượng công việc do Cơ quan tạo ra nhằm thỏa mãn khách hàng và yêu cầu chế định;
- Khẳng định cam kết của Lãnh đạo đối với chất lượng trong Cơ quan;
- Chức năng, nhiệm vụ; cơ cấu tổ chức; trách nhiệm và quyền hạn của mọi bộ phận và cá nhân trong Cơ quan được xác lập rõ ràng;
- Thông tin cho mọi người trong Cơ quan biết Hệ thống quản lý chất lượng đã được thiết lập và sẽ thực hiện; cung cấp các hướng dẫn cần thiết cho tiến hành công việc thuận lợi;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các Tiêu chí của Cơ quan và tăng cơ hội cho việc cải tiến liên tục Hệ thống quản lý chất lượng của Cơ quan;
- Cơ sở để được thừa nhận và đánh giá, chứng nhận Hệ thống quản lý chất lượng của Cơ quan, nâng cao uy tín của Cơ quan.

1.3 Các tài liệu được lập thành văn bản của Hệ thống quản lý chất lượng trong cơ quan hành chính chính, về nguyên tắc, gồm 04 mức (hay tầng) sau đây:

Mức 1: Sổ tay chất lượng (bao gồm Chính sách và mục tiêu chất lượng).

Mức 2: Các qui trình, thủ tục (gồm các Qui trình ứng với các yêu cầu bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 và các Qui trình tác nghiệp).

Mức 3: Các hướng dẫn công việc (để thực hiện các Qui trình, thủ tục).

Mức 4: Các tài liệu hỗ trợ (gồm những Biểu mẫu, các tài liệu tham khảo, hồ sơ,... để thực hiện các Qui trình, thủ tục, hướng dẫn công việc).

(Xem biểu đồ trong phụ lục 2)

Việc phân mức (hay tầng) của các tài liệu này nhằm giúp nhận biết các tài liệu chủ yếu cần có của Hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên, TCVN ISO 9001:2008 không bắt buộc mọi Cơ quan phải thiết lập đủ 04 mức tài liệu như vậy và cũng không hướng dẫn thống nhất việc biên soạn các tài liệu đó như thế nào. Mỗi Cơ quan tự chọn phương án lập các văn bản các tài liệu cần thiết cho mình tương thích với trình độ quản lý và trình độ, kỹ năng của cán bộ, công chức trong Cơ quan.

Lưu ý:

a) Hệ thống văn bản được thiết lập không phủ nhận mà dựa trên cơ sở những văn bản đã có với sự bổ sung những gì chưa có (mà cần phải có), sửa đổi những gì không đúng hoặc không còn thích hợp (được khẳng định là cần sửa đổi), loại bỏ những gì không cần thiết hoặc không còn hiệu lực về mặt pháp lý.

b) Chỉ lập thành văn bản ứng với từng mức (hay từng tầng) trên cơ sở xác định rõ công việc của Cơ quan là gì và các quá trình chính để tổ chức thực hiện các việc đó. Những công việc tuy cần phải làm nhưng không quan trọng và những quá trình, thủ tục đơn giản đã thành thực trong thực hiện hàng ngày của cán bộ - công chức thì không cần lập thành văn bản.

1.4 Cần phân biệt tài liệu và hồ sơ:

- Tài liệu là các văn bản được thiết lập và công bố để trên cơ sở đó mà tổ chức thực hiện công việc của mình (như chính sách và mục tiêu chất lượng; cơ cấu tổ chức và trách nhiệm, quyền hạn; các Quy trình hay Thủ tục; hệ thống văn bản pháp qui; các Tiêu chuẩn; Định mức kinh tế - kỹ thuật)

- Hồ sơ là một loại tài liệu đặc biệt, là những thông tin được tập hợp, ghi chép lại dưới nhiều hình thức trong và sau khi công việc đã được thực hiện; nó minh chứng cho trạng thái thực của việc đã thực hiện đó (như các biểu mẫu thống kê, các báo cáo, các biên bản hội họp, biên bản hay kết luận về kiểm tra – đánh giá, các quyết định xử lý, các chứng từ về vật tư hay tài chính,...)

2. Sổ tay chất lượng

2.1 Sổ tay chất lượng là tài liệu mức (hay tầng) 01 của Hệ thống quản lý chất lượng.

2.2 Trong cơ quan hành chính nhà nước, sổ tay chất lượng nên trình bày nội dung cơ bản cấu thành Hệ thống quản lý chất lượng, như sau (gợi ý để các Cơ quan tham khảo):

a) Mục đích

Là tài liệu tổng quát, xác định phạm vi áp dụng; chính sách và mục tiêu chất lượng; giới thiệu hoạt động và cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của tổ chức; các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng; danh mục các Quy trình, Thủ tục đã ban hành,... để Lãnh đạo và cán bộ chủ chốt của Cơ quan làm cơ sở điều hành Hệ thống quản lý chất lượng của mình.

b) Phạm vi áp dụng

Ghi rõ những lĩnh vực, những công việc và những bộ phận, cá nhân nào trong Cơ quan phải tham gia thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng.

Thí dụ: Phạm vi áp dụng trong Sổ tay chất lượng “Hệ thống quản lý chất lượng trình bày trong Sổ tay chất lượng này được áp dụng trong các lĩnh vực chính sau đây về Quản lý Nhà nước của ABC:

- Xét cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh cho hộ cá thể và cho Hợp tác xã theo Luật Hợp tác xã;

- Xét, Cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất;

- Xét, cấp giấy phép xây dựng nhà ở cho Công dân (theo phân cấp của Thành phố);

- Xét, chứng thực các giấy tờ sao từ Sổ gốc hộ tịch và chứng thực các văn bản chính (theo phân cấp);

- Giải quyết các khiếu nại, tố cáo của Công dân thuộc quyền UBND Quận.

Các Đơn vị chức năng tương ứng với các việc trên là cơ quan đầu mối (chủ trì biên soạn và thực hiện các Quy trình); các Đơn vị và cá nhân khác trong UBND Quận có trách nhiệm thực hiện những phần việc có liên quan theo qui định trong các Quy trình đó.

Do đặc thù hoạt động của UBND Quận, không áp dụng các yêu cầu ở mục 7.3 (Thiết kế và phát triển) và mục 7.6 (kiểm soát phương tiện đo lường) của TCVN ISO 9001:2008”.

c) Chính sách và mục tiêu chất lượng

Ghi (nguyên văn) Chính sách và Mục tiêu chất lượng mà Cơ quan đã xác định, lập thành văn bản như nêu ở điểm 5.3 và 5.4.1 ở phần IV của bản hướng dẫn này.

d) Giới thiệu vắn tắt về cơ quan hành chính nhà nước (tên Cơ quan; năm thành lập; công việc chính; khách hàng chính; địa chỉ nơi làm việc và điện thoại, fax,... để liên hệ công tác; tên người Lãnh đạo cao nhất,... Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của Cơ quan và của những người Lãnh đạo quản lý chủ chốt.

e) Mô tả các yêu cầu của TCVN ISO 9001:2008 viện dẫn các Quy trình, Thủ tục liên quan mà Cơ quan phải thực hiện ứng với các mục 5, 6, 7, 8 (và những ngoại lệ):

- Trách nhiệm quản lý (Cam kết của Lãnh đạo; hướng vào Khách hàng; chính sách và mục tiêu chất lượng, trách nhiệm quyền hạn và trao đổi thông tin; xem xét của Lãnh đạo,...)

- Quản lý nguồn lực (Nguồn nhân lực; cơ sở hạ tầng; môi trường làm việc,...)

- Tạo sản phẩm (Hoạch định việc tạo sản phẩm; quan hệ với Khách hàng; kiểm soát các nguồn bên ngoài; kiểm soát quá trình giải quyết Việc; nhận biết chất lượng công việc; bảo toàn sản phẩm của khách hàng; kiểm soát các phương tiện theo dõi, đo lường,...)

- Đánh giá và cải tiến Công việc (Đánh giá thỏa mãn Khách hàng, đánh giá quá trình, đánh giá công việc; kiểm soát công việc không phù hợp; phân tích các dữ liệu; khắc phục và phòng ngừa sai lỗi,...)

f) Liệt kê các Quy trình hay Thủ tục, Hướng dẫn đã ban hành

(Xem Mẫu Sổ tay chất lượng ở Phụ lục 3)

3. Các Quy trình (hay Thủ tục)

3.1 Quy trình (hay Thủ tục) là tài liệu hướng dẫn cách tiến hành một công việc nhất định theo trình tự các bước cần thiết (Ai làm và làm theo cái gì ứng với

mỗi bước) theo một quá trình nhất định nhằm đảm bảo cho quá trình đó được kiểm soát. Trong thực tế, Qui trình nhằm thực hiện một Quá trình nhất định nào đó như: Nghiên cứu xây dựng một Văn bản pháp quy; Xét, cấp giấy phép xây dựng; Xét, cấp đăng ký ký kinh doanh; Xem xét, giải quyết một Đơn khiếu tố của Công dân; Tiến hành một cuộc kiểm tra hay thanh tra; Tuyển dụng cán bộ, công chức; Quản lý văn bản đi-đến; Lưu trữ hồ sơ,...

3.2 Trong Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008, Qui trình thường được thiết lập tương ứng với ba phần:

- Ứng với Công việc chính thuộc phạm vi áp dụng Tiêu chuẩn của Cơ quan;

- Ứng với các Công việc hỗ trợ để thực hiện các Công việc chính;

- Ứng với yêu cầu bắt buộc của Tiêu chuẩn (với TCVN ISO 9001:2008 là Kiểm soát tài liệu; Kiểm soát hồ sơ; Đánh giá chất lượng nội bộ; Kiểm soát sản phẩm không phù hợp; Hành động khắc phục; Hành động phòng ngừa).

3.3 Để dễ theo dõi, cấu trúc của các Qui trình nên gồm những mục sau:

a) Mục đích

Nói rõ Qui trình được thiết lập nhằm giải quyết vấn đề gì. Thí dụ: Mục đích của Qui trình kiểm soát tài liệu viết “Mục đích của Qui trình này là hướng dẫn và phân công trách nhiệm để kiểm soát có hệ thống việc ban hành, phân phát, soát xét và hủy bỏ các tài liệu của Hệ thống Quản lý chất lượng”. Hay mục đích của Qui trình xét, cấp đăng ký kinh doanh hộ cá thể viết “ Mục đích của Qui trình này là qui định các bước phải thực hiện trong việc xét, cấp Đăng ký kinh doanh cho các hộ cá thể theo Luật Hợp tác xã”,...

b) Phạm vi áp dụng

Cho biết Qui trình sẽ được áp dụng ở lĩnh vực nào, bộ phận hay cá nhân nào phải thực hiện (như với Qui trình kiểm soát tài liệu, kiểm soát hồ sơ thì phạm vi áp dụng là toàn bộ Tổ chức; Qui trình xét, đăng ký kinh doanh thì phạm vi áp dụng là các hộ kinh doanh cá thể trên địa bàn Quận và Phòng Kế hoạch Tài chính là cơ quan tổ chức thực hiện).

c) Tài liệu viện dẫn

Liệt kê những tài liệu có nguồn gốc nội bộ hay bên ngoài được sử dụng để thực hiện Quy trình. Với Dịch vụ Hành chính thì quan trọng nhất là phải sưu tập và liệt kê các Văn bản Pháp qui (Luật, Pháp lệnh, Nghị định, Thông tư, Quyết định, Chỉ thị) và các tài liệu hướng dẫn về nghiệp vụ - kỹ thuật của các cơ quan có thẩm quyền (Tiêu chuẩn, Định mức, Biểu mẫu thống kê...). Tài liệu viện dẫn thường rất nhiều và luôn thay đổi, vì vậy cần chọn lựa những tài liệu trực tiếp chi phối việc thực hiện Quy trình hàng ngày và các tài liệu đó phải được cập nhật khi có sự bổ sung, sửa đổi, thay thế của Cơ quan có thẩm quyền.

d) Các định nghĩa

Giải thích các khái niệm hay định nghĩa các từ ngữ được sử dụng thống nhất trong Quy trình để tránh hiểu sai hay hiểu không thống nhất.

e) Nội dung Quy trình

Mô tả nội dung, trình tự, địa điểm, thời gian tiến hành công việc; bộ phận hay cá nhân nào phải thực hiện và thực hiện theo những chỉ dẫn nào.

Điều quan trọng để xác định được đúng phần này là phải nắm vững yêu cầu và đặc điểm của công việc (các tính chất đặc trưng, độ phức tạp, các yếu tố tạo thành, các mối quan hệ tương tác lẫn nhau,...); các quá trình (chung và riêng); năng lực cán bộ, công chức và các nguồn lực có thể huy động.

Đây là phần cốt lõi của Quy trình. Mỗi Tổ chức và mỗi Đơn vị, cá nhân trong Tổ chức cần phân tích, chọn lựa phương án thích hợp cho mình, miễn sao rõ ràng, dễ hiểu, dễ làm, đảm bảo kiểm soát được quá trình và công việc tạo ra. Theo kinh nghiệm ở nhiều nơi, nên kết hợp sử dụng Lưu đồ với mô tả bằng lời thì thuận tiện cho người thực hiện hơn.

f) Hồ sơ

Liệt kê những tài liệu cần phải có hợp thành Hồ sơ làm bằng chứng cho việc lập và thực hiện Quy trình. Khi hoàn thành một Công việc nào đó thì Hồ sơ cần lập và lưu giữ sẽ bao gồm những tài liệu liệt kê ở mục này.

g) Phụ lục

Chủ yếu gồm các Hướng dẫn, Biểu mẫu áp dụng thống nhất khi thực hiện Quy trình (được mã hóa và kèm theo nguyên bản).

Lưu ý:

- Mỗi Quy trình đều nên có đủ 07 mục nêu trên. Mục nào không có nội dung phải trình bày thì bỏ trống hoặc ghi chữ “Không”.

- Viết Quy trình là phần quan trọng và mất nhiều công sức nhất. Cần chọn cử cán bộ có trình độ, nắm chắc vấn đề đảm nhiệm.

- Thường một Quy trình từ khi thông qua, công bố áp dụng lần đầu (ở cuối giai đoạn xây dựng các Văn bản) tới khi tạm coi là hoàn chỉnh (ở giai đoạn đánh giá, chứng nhận) phải bổ sung, sửa đổi nhiều lần. Cần thực hiện việc viết Quy trình theo hướng dẫn của Tư vấn như: Nhận biết yêu cầu (tức xác định Quy trình đó là cần phải có); Lãnh đạo Cơ quan phê duyệt (xác nhận sự cần thiết và cho tiến hành); Thu thập thông tin (về Quy trình hiện hành và các thông tin liên quan khác); Viết dự thảo (những gì phải làm đã được cân nhắc; sắp xếp hợp lý; diễn tả đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu...); Thu thập ý kiến đóng góp trong nội bộ Cơ quan và những nơi có liên quan bên ngoài (gồm cả kết quả khảo sát, thử nghiệm, nếu có); Xét duyệt và cho phép áp dụng của Lãnh đạo Cơ quan; Theo dõi, phân tích tình hình áp dụng để tiếp tục bổ sung, hoàn chỉnh.

- Trong các Cơ quan Hành chính Nhà nước ở các cấp, nhiều việc (sản phẩm) đang được tiến hành theo những Quy trình bất hợp lý, cần được điều chỉnh theo tinh thần của Cải cách Hành chính (đơn giản, thuận tiện, bớt phiền hà, giảm chi phí, cơ chế “một cửa”,...). Vì vậy, cần tránh việc chấp nhận, hợp thức hóa hiện trạng bất hợp lý đó trong các Quy trình, Hướng dẫn Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008. Đây là việc làm khó nhưng phải làm tới mức có thể gắn với Chương trình Cải cách Hành chính của Cơ quan.

(Xem Mẫu trình bày Quy trình ở Phụ lục 4 và một số Quy trình tham khảo kèm theo)

4. Các hướng dẫn công việc

4.1 Các hướng dẫn công việc là tài liệu chỉ dẫn chi tiết phải làm cho một công việc cụ thể. Hướng dẫn thường để thực hiện một Quy trình nào đó mà nội dung của Hướng dẫn không thể trình bày hết trong Quy trình. Trong Dịch vụ Hành chính, các Hướng dẫn có nội hàm phần lớn trích dẫn từ các Văn bản Pháp qui hay các tài liệu về nghiệp vụ-kỹ thuật. Dạng phổ biến của Hướng dẫn thường gặp trong Dịch vụ Hành chính như: Sơ đồ về Tổ chức; Qui định về chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn; Quan hệ công tác và lề lối làm việc; các Qui chế công tác hay hội họp; các phương pháp nghiên cứu hay xử lý thông tin, cách xem xét, xử lý công việc; cách lưu giữ, bảo quản tài liệu, hồ sơ; các hình thức văn bản, biểu mẫu,...

4.2 Chỉ nên có Hướng dẫn trong các trường hợp:

3 Cần qui định để thống nhất thực hiện nhưng không thể đưa hết vào Quy trình;

4 Công việc phức tạp hay đòi hỏi chính xác cao;

5 Cán bộ, công chức chưa thành thạo công việc, dễ làm sai hay bỏ sót việc được giao nếu không có Hướng dẫn.

4.3 Hướng dẫn công việc không nhất thiết phải trình bày theo mẫu thống nhất như Quy trình. Chỉ cần nêu rõ: Tên Hướng dẫn; mục đích là để thực hiện Quy trình nào hay Việc gì; nội dung cụ thể cần phải làm (nếu buộc phải theo trình tự nhất định thì phải nói rõ trình tự đó); ai làm (yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, nếu có);...Nên mã hóa Hướng dẫn theo Quy trình tương ứng và ghi ngày ban hành, chữ ký người duyệt ban hành.

(Xem mẫu gợi ý ở Phụ lục 5 và một số Hướng dẫn tham khảo kèm theo)

V. CÁC BƯỚC TIẾN HÀNH

XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN

TCVN ISO 9001:2008 TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

Bước 1: Chuẩn bị

1. Cam kết của lãnh đạo cao nhất của Cơ quan về xây dựng và thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 (Thể hiện ở Lãnh đạo Tổ chức đã hiểu rõ yêu cầu và tầm quan trọng của việc áp dụng TCVN 9001:2008; kiên định chủ trương và sẽ đề ra chính sách, mục tiêu chất

lượng, sẽ đảm bảo cung cấp các nguồn lực cần thiết, sẽ cử Đại diện Lãnh đạo và sẽ thực hiện việc xem xét định kỳ của Lãnh đạo để đánh giá kịp thời tình hình và đưa ra các quyết định cần thiết...).

2. Thành lập Ban Chỉ đạo giúp Lãnh đạo Cơ quan xây dựng và thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng. Ban Chỉ đạo gồm Đại diện Lãnh đạo làm Trưởng Ban và các Ủy viên là những Trưởng (hoặc Phó) các bộ phận trực tiếp có liên quan (Xem hướng dẫn ở điều 5.5.2 phần IV).

3. Phổ biến TCVN ISO 9001:2008

Phổ biến kiến thức chung về TCVN ISO9001:2008 cho tất cả Cán bộ Công chức trong Cơ quan. Việc phổ biến này sẽ được lặp lại gắn liền với nội dung cụ thể ở các bước sau để nâng cao nhận thức và thu hút họ tham gia một cách tự nguyện vào các việc cần thiết.

4. Đánh giá thực trạng

Yêu cầu chính là nắm tình hình, đánh giá thực trạng so với các yêu cầu của TCVN ISO 9001: 2000 áp dụng trong hoạt động cơ quan hành chính nhà nước để thấy rõ mặt mạnh, mặt yếu của Cơ quan; xác định các quá trình chính của Cơ quan để trên cơ sở đó chọn lựa phạm vi áp dụng và các yêu cầu của Hệ thống.

5. Lập kế hoạch thực hiện

Trên cơ sở đánh giá thực trạng, lập Kế hoạch thực hiện gồm những nội dung:

- Mục tiêu, yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng cần xây dựng;
- Phạm vi áp dụng của Hệ thống quản lý chất lượng;
- Những văn bản cần xây dựng của Hệ thống quản lý chất lượng (Chính sách và mục tiêu chất lượng; Sổ tay chất lượng; Các Quy trình, Hướng dẫn cần thiết...);
- Các yêu cầu liên quan tới: Quyết định của Lãnh đạo; phân công trách nhiệm; đào tạo; cung cấp nguồn lực...;

- Thời gian và tiến độ thực hiện.

Bước 2: Xây dựng hệ thống các văn bản

1. Hướng dẫn cách viết các Văn bản cho những người được phân công biên soạn.

- Chính sách và mục tiêu chất lượng chung của Cơ quan nên do người Lãnh đạo cao nhất nghiên cứu, đề ra. Cũng có thể giao cho Đại diện Lãnh đạo nghiên cứu, biên soạn, trình lãnh đạo cao nhất duyệt và công bố. Các trường đơn vị trực thuộc chịu trách nhiệm cụ thể hóa mục tiêu chất lượng cho Đơn vị mình.

- Sổ tay chất lượng nên do Trưởng ban Chỉ đạo hay Ủy viên Thư ký của Ban chỉ đạo biên soạn.

- Các Quy trình, Hướng dẫn thì: Quy trình ứng với Việc chính và các Quy trình hỗ trợ thì do Đơn vị chức năng tương ứng cử Cán bộ biên soạn. Các Quy trình bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 thì nên giao Ủy viên Thư ký biên soạn.

2. Viết các Văn bản nói trên. Từng người được phân công phải chuẩn bị và viết theo hướng dẫn của các chuyên gia Tư vấn. Trong khi viết có thể trao đổi, tham khảo ý kiến của các Đơn vị và cá nhân có liên quan cả trong và ngoài Cơ quan.

3. Khi có dự thảo (chủ yếu là với các Quy trình, Hướng dẫn), cần đưa ra trao đổi, góp ý trong đơn vị; sau đó bổ sung trình Ban chỉ đạo xem xét. Nếu Ban Chỉ đạo chấp nhận (với những điều chỉnh cần thiết) thì Quy trình, Hướng dẫn đó sẽ được ban hành áp dụng theo Quyết định của người Lãnh đạo cao nhất của Tổ chức.

Chú thích: Chính sách và mục tiêu chất lượng chung của Cơ quan cần được công bố sớm. Mục tiêu cụ thể về chất lượng của các Đơn vị có thể được xác định sau đó cùng với quá trình viết các Quy trình, Hướng dẫn. Sổ tay chất lượng có thể viết đồng thời với các Quy trình, Hướng dẫn hoặc viết cuối cùng trước khi ban hành áp dụng các Quy trình và Hướng dẫn.

Bước 3. Thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng

1. Chính thức công bố áp dụng các Văn bản đã được xây dựng, xét duyệt (bằng Quyết định của Lãnh đạo cao nhất của Cơ quan). Để tranh thủ thời gian và tránh dồn nhiều việc đối với các Đơn vị và cá nhân thực hiện, có thể công bố áp dụng cho từng Văn bản hay một số Văn bản đã được xét duyệt, không nhất thiết phải chờ công bố một lần cho tất cả các Văn bản.

2. Ban chỉ đạo tổ chức phổ biến các Văn bản đã ban hành nhất là các văn bản liên quan tới nhiều Đơn vị và cá nhân (như Chính sách, mục tiêu chất lượng chung của Cơ quan; các Quy trình bắt buộc của TCVN ISO9001:2008,...); nhắc nhở các Đơn vị, cá nhân những điều cần lưu tâm khi thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng. Từng đơn vị phổ biến, hướng dẫn đầy đủ các Văn bản do mình trực tiếp thực hiện, chủ trì hay phải thực hiện những phần liên quan (như mục tiêu chất lượng được cụ thể hóa của Đơn vị; Quy trình và hướng dẫn ứng với việc chính của mình; phần liên quan phải thực hiện ở các Quy trình, Hướng dẫn bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 và các Quy trình, Hướng dẫn khác).

3. Ban Chỉ đạo và từng Đơn vị rà soát, điều chỉnh về phân công, trách nhiệm, quyền hạn đối với cán bộ - công chức tương thích với các qui định phải thực hiện của Hệ thống quản lý chất lượng. Lập sổ theo dõi ở Ban Chỉ đạo và ở từng Đơn vị để ghi chép tình hình thực hiện; những sai lỗi cần khắc phục; những bất hợp lý cần xem xét bổ sung, điều chỉnh... Các ghi chép này được cập nhật hàng tuần và báo cáo hàng tháng với Ban Chỉ đạo để xem xét xử lý.

4. Đào tạo đánh giá viên (chọn một số Cán bộ từ các Đơn vị để các Chuyên gia Tư vấn đào tạo). Các Đánh giá viên này sẽ là cộng tác viên giúp Ban Chỉ đạo theo dõi qua trình thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng và sẽ là thành viên của các Nhóm đánh giá chất lượng nội bộ.

5. Đánh giá chất lượng nội bộ:

Sau một thời gian thực hiện (trong bước 3) khoảng 3 - 4 tháng, tiến hành đánh giá nội bộ theo Quy trình bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 để xem xét có phù hợp với các yêu cầu của Tiêu chuẩn hay không; hiệu lực và hiệu quả như thế nào; những gì cần được xem xét, điều chỉnh cho thích hợp hơn. Đánh giá

chất lượng nội bộ do Cơ quan chủ trì với sự phối hợp, hỗ trợ của các Chuyên gia Tư vấn. Sau mỗi lần đánh giá chất lượng nội bộ, cần tổ chức họp xem xét của Lãnh đạo. Việc đánh giá chất lượng nội bộ sẽ được tiếp tục lần 2, lần 3... sau lần đánh giá trước khoảng 1-2 tháng cho tới khi Cơ quan tự xác nhận là Hệ thống quản lý chất lượng đã được thực hiện trong thực tế, đưa lại hiệu lực và hiệu quả rõ rệt, không còn sai lỗi lớn.

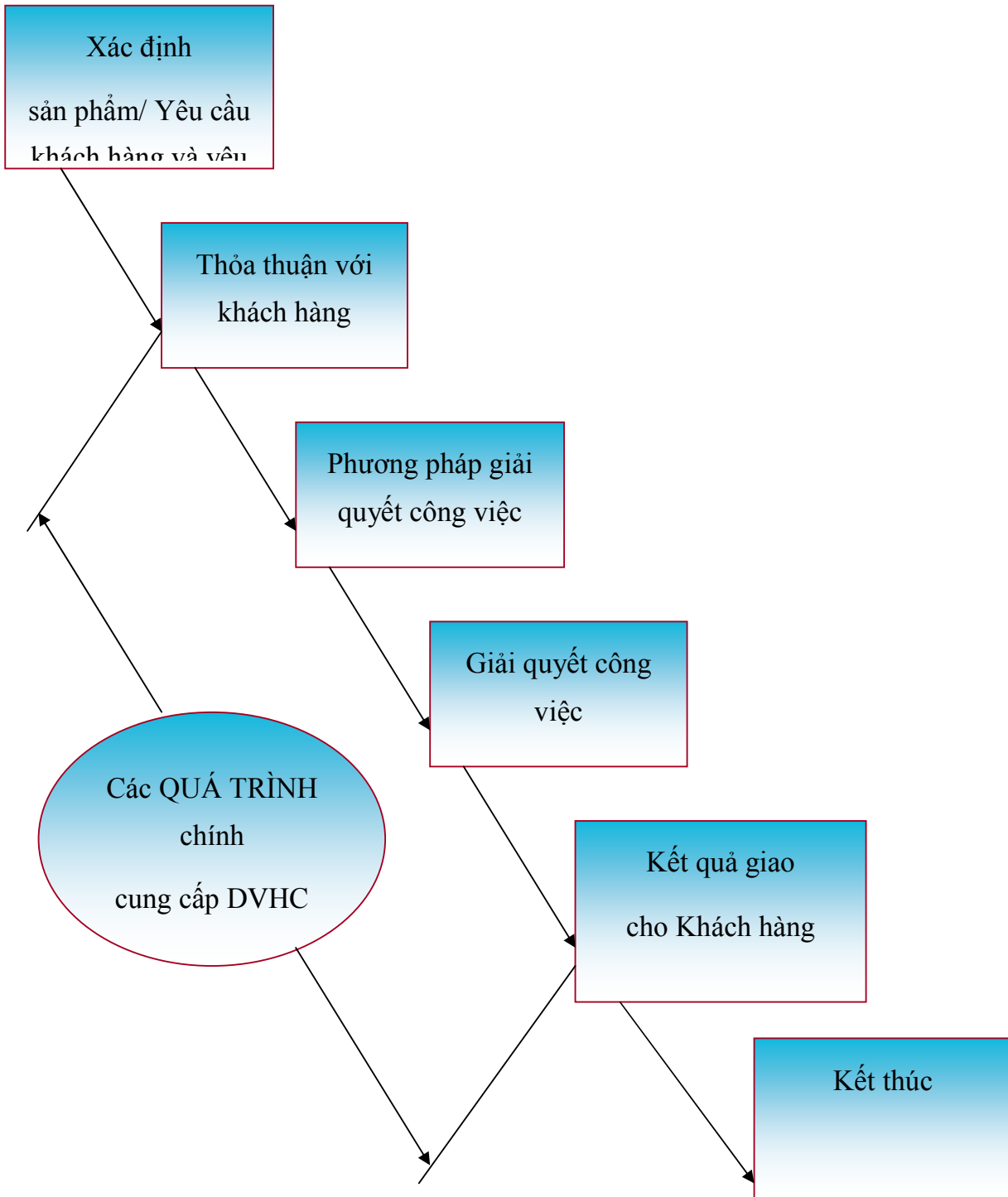
Bước 4: Đánh giá, chứng nhận

Cơ quan tiến hành xin đánh giá, chứng nhận theo các bước sau:

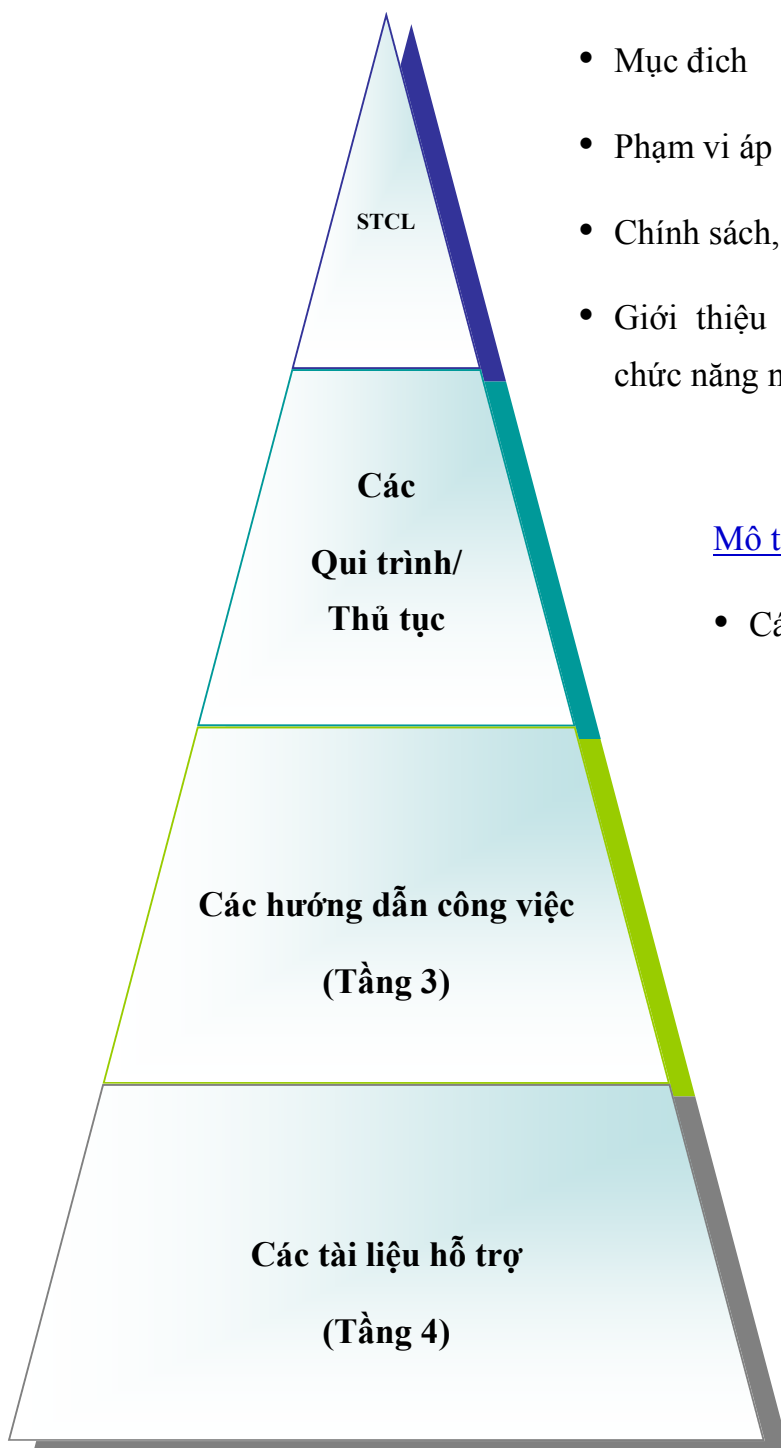
1. Đề nghị 1 tổ chức chứng nhận được đã đăng ký hoạt động tại Bộ Khoa học và Công nghệ tiến hành đánh giá hệ thống quản lý chất lượng đã xây dựng và triển khai trong cơ quan.

2. Căn cứ theo kết quả đánh giá của tổ chức chứng nhận độc lập, cơ quan nộp hồ sơ đăng ký xét và cấp giấy chứng nhận tại Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng

LƯU ĐỒ HOẠT ĐỘNG CỦA CƠ QUAN HÀNH CHÍNH



BIỂU ĐỒ PHÂN TẦNG CỦA HỆ THỐNG VĂN BẢN THEO TCVN ISO 9001:2008 TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH



Mô tả:

- Mục đích
- Phạm vi áp dụng
- Chính sách, mục tiêu chất lượng
- Giới thiệu về Tổ chức (Tên tổ chức, chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức,...

Mô tả:

- Các Qui trình (Thủ tục) áp dụng

Mô tả:

- Các công việc được thực hiện

Bao gồm:

- Các Biểu mẫu

(Tên Cơ quan hành chính nhà nước)

SỔ TAY CHẤT LƯỢNG

của

HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH

Mã số: STCL

Ban hành lần:.....

Ngày:.....

Tên Cơ quan	SỔ TAY CHẤT LƯỢNG	Mã số: STCL Ban hành lần: ... Ngày:
-------------	--------------------------	---

Theo dõi sửa đổi tài liệu

Ngày	Vị trí	Nội dung sửa đổi	Ghi chú

Phân phối tài liệu

1. Trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	10. Đơn vị C	<input type="checkbox"/>
2. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	11. Đơn vị D	<input type="checkbox"/>
3. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	12. Đơn vị E	<input type="checkbox"/>

4. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	13. Đơn vị F	<input type="checkbox"/>
5. Đơn vị A	<input type="checkbox"/>	15. Đơn vị I	<input type="checkbox"/>
6. Đơn vị B	<input type="checkbox"/>	16. Thư ký BCĐ	<input type="checkbox"/>

	Người viết	Kiểm tra	Phê duyệt
Họ và tên			
Chức vụ			
Chữ ký			

Trang 1/n

Mẫu các trang tiếp theo của Sổ tay chất lượng

Sổ tay chất lượng

STCL

Lần lượt trình bày các nội dung như Hướng dẫn ở mục 2 phần V

1. Mục đích

.....

2. Phạm vi áp dụng

.....

3. Chính sách chất lượng

.....

Mục tiêu chất lượng

.....

4. Giới thiệu về Cơ quan

.....

5. Các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng

.....

6. Danh mục các qui trình, Hướng dẫn đã ban hành

.....

MỤC LỤC

Trang n/n

Mẫu trang bìa của Quy trình (hay Thủ tục)

Phụ lục 4

(Tên Cơ quan)

QUI TRÌNH

.....
.....

Mã số: QT-.....

Ban hành lần:.....

Ngày:.....

(Tên Cơ quan)	(Tên Quy trình hay Thủ tục)	Mã số: QT-..... Ban hành lần:..... Ngày:.....
---------------	-----------------------------	---

Theo dõi sửa đổi tài liệu

Ngày	Vị trí	Nội dung sửa đổi	Ghi chú

Phân phối tài liệu

1. Trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	10. Đơn vị C	<input type="checkbox"/>
2. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	11. Đơn vị D	<input type="checkbox"/>
3. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	12. Đơn vị E	<input type="checkbox"/>

4. Phó trưởng (Cơ quan)	<input type="checkbox"/>	13. Đơn vị F	<input type="checkbox"/>
5. Đơn vị A	<input type="checkbox"/>	15. Đơn vị I	<input type="checkbox"/>
6. Đơn vị B	<input type="checkbox"/>	16. Thư ký BCĐ	<input type="checkbox"/>

	Người viết	Kiểm tra	Phê duyệt
Họ và tên			
Chức vụ			
Chữ ký			

Trang 1/n

Mẫu các trang tiếp theo của Quy trình hay Thủ tục

Quy trình.....

QT-.....

Lần lượt trình bày từng mục của Quy trình hay Thủ tục:

1. Mục đích

.....

2. Phạm vi áp dụng

.....

3. Tài liệu viện dẫn

.....

4. Thuật ngữ, định nghĩa

.....

5. Nội dung Quy trình

5.1. Lưu đồ

.....

5.2. Mô tả

.....

6. Hồ sơ

.....

7. Phụ lục

.....

Trang 2, 3, n/n

(Tên Cơ quan)	(Tên Hướng dẫn)	Mã số: HD-..... Ban hành lần:.... Ngày:.....
---------------	------------------------	--

Lần lượt trình bày nội dung Hướng dẫn như:

1. Mục đích (để thực hiện Quy trình hay Thủ tục nào)

.....

2. Nội dung cụ thể cần phải làm (trình bày theo trình tự làm gì, Ai làm, cách làm,...)

.....

Chữ ký của người duyệt
(ở cuối trang)

Trang n/n