

Заедничка рамка за проценка (ЦАФ)
Подобрување на организацијата преку самопроценка

ЦАФ 2013



Содржина

Предговор

Вовед

Критериуми за овозможувачи

Критериум 1: Водство

Критериум 2: Стратегија и планирање

Критериум 3: Луѓе

Критериум 4: Партнерства и ресурси

Критериум 5: Процеси

Критериуми за резултати

Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓанинот/клиентот

Критериум 7: Резултати во однос на луѓе

Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност

Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење

Панели за оценување и проценка со ЦАФ

Упатства за подобрување на организациите што ја користат ЦАФ

Поимник

Анекс

Структурата на ЦАФ од 2006 г. наспроти структурата на ЦАФ од 2013 г.

Предговор

Јавните администрации ширум Европа, повеќе од кога било, се наоѓаат пред предизвикот на општеството да ја покажат и подобрат својата додадена вредност со цел да се одржи и дополнително да се подобри општествената благосостојба. Во време на социо-економска криза и штедење, ефективните политики, организациското работење и квалитетните јавни услуги се значајни фактори во задоволувањето на променливите потреби и очекувања на граѓаните и претпријатијата.

Јавните администрации со години ги преземаат овие предизвици. Се направија бројни напори за да се спроведат нови техники и методи во поглед на подобрување на ефикасноста, ефективноста, економската и општествената одговорност на јавните организации. Се воведоа и различни пристапи низ сите типови на јавни организации и сектори на јавна одговорност, и тоа на ниво на Европа, на национално, сојузно, регионално и локално ниво. Многу од ваквите иницијативи се покажаа како успешни; некои пак имаа неуспех, а тоа понекогаш се должеше на недостигот од доследен и одржлив пристап.

Европската мрежа на јавни администрации, зборното место на сите државни службеници од земјите-членки на Европската Унија, беше свесна за алката што недостасува и ги повика експертите да развијат една холистичка алатка која ќе им помогне на јавните администрации во потрагата по континуирано подобрување. Во мај 2000 г., Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) почна да се применува како прва европска алатка за управување со квалитетот скроена за самиот јавен сектор и развиена од истиот. Таа претставува општ, едноставен, достапен и лесно употреблив модел за сите организации од јавниот сектор во Европа, кој се занимава со сите аспекти на извонредност во организацијата.

Од својот почеток, над 3000 организации се регистрираа за употреба на ЦАФ моделот, а пак уште илјадници други низ Европа и надвор од неа го употребуваат ја свои конкретни развојни цели. Со цел да одговорот на очекувањата и моделот да го прилагодат моделот кон развојот и промените во општеството и јавното управување, ЦАФ беше двапати преработуван, и тоа во 2002 и 2006 година. По шестгодишно работно искуство со верзијата од 2006 година, сега повторно го „дотеруваме“ Моделот, врз основа на фидбекот од 400 корисници на ЦАФ и Националните кореспонденти за ЦАФ.

Оваа преработка го прави ЦАФ Моделот за 2013 г. уште посилен—сега е подобро консолидиран во насока на поддршка на јавниот сектор заради придобивки за сите чинители општо, и за граѓаните конкретно. Подлабоко се оди во концептите за корисниците како ориентација, јавно работење, иновација, етика, ефективни партнерства со други организации и општествена одговорност, а тоа би требало да резултира со нови можности за понатамошен развој на организациите од јавниот сектор.

Оваа нова верзија е плод на интензивната соработка помеѓу Националните кореспонденти за ЦАФ од земјите-членки на Европската Унија, со поддршка на Европскиот ресурсен центар за ЦАФ при Европскиот институт за јавна администрација во Мастрихт (EIPA).

Целта на прирачникот и насоките е поддршка за луѓето што работат во јавните администрации во секојдневните заложби да нудат квалитетни услуги. Илјадници веќе ги насочија своите заложби кон извонредност по пат на ЦАФ Моделот и докажаа дека функционира. Ве покануваме да им се придружите и да станете членови на оваа динамична заедница за ЦАФ. Добредојдовте во светот на целосен квалитет во јавниот сектор и со среќа во заложбите за извонредност!

Европската мрежа на Национални кореспонденти за ЦАФ и Европскиот ресурсен центар за ЦАФ при ЕИРА.

Септември 2012 г.

Вовед

Содржина на ЦАФ Моделот за 2013 година

Дефиниција

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е алатка за целосно управување со квалитетот инспирирана од Моделот за извонредност на Европската фондација за управување со квалитет (EFQM) и моделот на Германскиот универзитет за административни науки во Спејер. Таа се базира врз премисата дека одличните резултати во организациското работење, во однос на граѓани/клиенти, луѓето и општеството се постигнуваат преку стратегијата предводена од водството и планирање во однос на луѓе, партнерства, ресурси и процеси. Рамката ја гледа организацијата истовремено од различни агли и зазема холистички пристап во анализата на успешноста во работењето на организацијата.

Главна цел и поддршка

ЦАФ е достапна во јавната сфера, бесплатна е и се нуди како алатка која е лесна за користење за помош на организациите од јавниот сектор низ цела Европа за користење на **техники за управување со квалитет со цел да се подобри работењето**. ЦАФ е конципирана за употреба во сите делови од јавниот сектор, а истата може да се примени на јавни организации на европско, национално/сојузно, регионално и локално ниво. ЦАФ се стреми да биде катализатор во процес за целосно подобрување и има пет главни цели:

1. да ја запознае јавната администрација со културата на извонредност и принципите на ЦУК;
2. прогресивно да ја води до **целосен Демингов циклус** „Планирај-Постапи-Провери-Делувај“;
3. да ја олесни **самопроценката** на една јавна организација со цел да се добие дијагноза и активности за подобрување;
4. да делува како **мост** помеѓу различните модели кои се користат за управување со квалитетот, и тоа во приватниот и во јавниот сектор;
5. да го олесни **учењето преку репери** помеѓу организациите од јавниот сектор.

Организациите што започнуваат со употребата на ЦАФ имаат за цел да се насочат кон извонредност при своето работење и сакаат да воведат култура на извонредност во организацијата. Ефективната употреба на ЦАФ со време би требало да придонесе кон понатамошен развој на овој тип култура и размислување во организацијата.



Структурата од девет полиња ги одредува главните аспекти на кои треба да се обрне внимание при секоја анализа на дадена организација. Критериумите од 1 до 5 се осврнуваат на раководните практики на организацијата: таканаречените **Овозможувачи**. Тие ги одредуваат активностите и начинот на кој ќе се пристапи кон задачите со цел да се постигнат посакуваните резултати. Во критериумите од 6 до 9, постигнатите **Резултати** во однос на граѓани/клиенти, луѓе, општествена одговорност и успешно работење се мерат преку мерење на перцепцијата и учинокот. Секој критериум понатаму е разложен на поткритериуми. Сите **28 поткритериуми** ги одредуваат главните прашања што треба да се разгледаат при проценката на една организација. Илустрирани се со **примери** што подетално ја објаснуваат содржината на поткритериумите и укажуваат на можните области што може да се земат предвид со цел да се увиди како администрацијата ги исполнува барањата наведени во поткритериумот. Овие примери наведуваат многубројни добри практики од цела Европа. Сите не се релевантни за една организација, но многу од нив може да се имаат на ум при самопроценката. Вметнувањето на заклучоците од проценката на овозможувачите и на критериумите за резултатите во раководните практики го сочинуваат континуираниот циклус на **иновација и учење** што е попатен дел на организациите во заложбите за извонредност.

Функции на меѓусебна поврзаност внатре во моделот

Холистичкиот пристап на ЦУК и ЦАФ не значат само внимателно проценување на сите аспекти од функционирањето на одредена организација, туку истовремено дека сите составни елементи имаат заемно реципрочно влијание. Треба да се направи разлика помеѓу:

- причинско-последичниот однос меѓу левиот дел од моделот (овозможувачи - причини) и десниот дел (резултати - ефекти), и
- холистичкиот однос помеѓу причините (овозможувачите).

Меѓусебната поврзаност помеѓу левиот и десниот дел од моделот: се состои во причинско-последичниот однос помеѓу овозможувачите (причините) и резултатите (ефектите), како и во повратната реакција од вториот кон првиот дел. Верификацијата на причинско-последичните врски е од фундаментално значење за самопроценката, каде проценителот треба секогаш да ја провери конзистентноста помеѓу даден резултат (или низа на хомогени резултати) и собраните „докази“ за релевантните критериуми и поткритериуми на страна на овозможувачите. Таквата конзистентност некогаш тешко се верификува, бидејќи поради холистичкиот карактер на организацијата, различните причини (овозможувачи) меѓусебно делуваат при произведување на резултати. Во секој случај, во проценката треба да се провери дали постои соодветна повратна реакција од резултатите кои се јавуваат на десната страна врз соодветните критериуми на левата страна.

Меѓусебната поврзаност помеѓу критериумите и поткритериумите на страната на овозможувачите: бидејќи квалитетот на резултатите е во голема мера одреден од видот и интензитетот на односите помеѓу овозможувачите, овој вид на односи *мора* да се разгледува при самопроценката. Всушност, нивниот интензитет е многу различен помеѓу различни организации и нивната природа во голема мера го одредува квалитетот на организацијата.

Односите очигледно не се лимитирани на нивото на критериуми. Многу често, значајна интеракција/врски се остваруваат и на ниво на поткритериуми.

Осумте основни начела на извонредност

Како алатка за ЦУК, ЦАФ се потпира на фундаменталните концепти за извонредност, кои првично се дефинирани од EFQM, ги преточува во јавниот сектор/ЦАФ контекстот и се стреми кон подобрување на работата на јавните организации врз основа на овие концепти. Овие начела ја чинат разликата помеѓу традиционалната бирократска јавна организација и онаа насочена кон целосен квалитет.

Начело 1: Ориентација кон резултати

Организацијата се фокусира на резултати. Се постигнуваат резултати што ги задоволуваат сите чинители (власти, граѓани/клиенти, партнери и луѓе што работат во организацијата) во поглед на зацртаните цели.

Начело 2: Фокус на граѓани/клиенти

Организацијата се фокусира на потребите на актуелните и на потенцијалните граѓани/клиенти. Ги вклучува во развојот на производи и услуги и во подобрувањето на работата.

Начело 3: Водство и доследност во намерата

Ова начело го поврзува визионерското и инспиративно водство со доследноста во намерата во една променлива средина. Лидерите јасно ја определуваат мисијата, како и визијата и вредностите; тие воедно ја создаваат и одржуваат внатрешната средина во која луѓето можат целосно да се вклучат во остварувањето на целите на организацијата.

Начело 4: Управување преку процеси и факти

Ова начело ја води организацијата од гледиштето дека посакуваниот резултат се постигнува поефикасно кога соодветните ресурси и активности ќе се управуваат како процес, а ефективните одлуки ќе се засноваат на анализата на податоци и информации.

Начело 5: Развој и вклучување од страна на луѓето

Луѓето од секое ниво ја претставуваат суштината на организацијата и нивната потполна вклученост овозможува нивните способности да се искористат заради придобивки за организацијата. Придонесот на вработените треба да се сведе на максимум преку нивниот развој и вклучување, и создавање работна средина на заеднички вредности и култура на доверба, отвореност, еманципирање и препознавање.

Начело 6: Континуирано учење, иновација и подобрување

Извонредноста се противи на состојбата на статус кво и ефектуира промени по пат на континуирано учење со цел да создаде иновација и можности за подобрување. Според тоа, континуираното подобрување треба да биде постојана цел на организацијата.

Начело 7: Развој на партнерства

Организациите од јавниот сектор си се потребни едни на други за да ги постигнат целите, па така треба да развиваат и одржуваат партнерства што ќе нудат додадена вредност. Една организација и нејзините снабдувачи зависат едни од други, а заемно поволната врска го засилува капацитетот и на двете страни да создадат вредност.

Начело 8: Општествена одговорност

Организациите од јавниот сектор мора да преземат општествена одговорност, да ја почитуваат еколошката одржливост и да се обидат да ги остварат главните очекувања и барања на локалната и глобалната заедница.

Овие начела на извонредност се вметнати во структурата ЦАФ Моделот, а постојаното подобрување на деветте критериуми со време ќе ја доведе организацијата до ниво на зрелост. За секое начело разработени се четири нивоа на зрелост со цел организацијата да има претстава за заложбите насочени кон извонредност. За повеќе информации за овие нивоа се упатуваме на описот на Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ (ПНФ) на страница 14.

Заеднички европски вредности за јавниот сектор

Покрај конкретното толкување на начелата за извонредност за јавниот сектор, јавното управување и квалитетот во јавниот сектор имаат неколку уникатни услови споредено со приватниот сектор. Тие претпоставуваат основни предуслови коишто се заеднички за нашата европска социо-економска и административна култура: легитимитет (демократски и парламентарен), владеење на правото и етичко однесување засновано на споделени вредности, а воедно и начела како отвореност, одговорност, учество, различност, рамноправност, социјална правда, солидарност, соработка и партнерства—аспекти што треба да се земат предвид при проценката.

Иако ЦАФ главно се насочува кон евалуацијата на управувањето со работењето и одредувањето на организациските цели за да се овозможи подобрување, крајната цел е да се придонесе кон добро управување.

Важност на доказите и мерењата

Самопроценката и подобрувањето на јавните организации е многу тешко без сигурна информација меѓу различните функции на организацијата. ЦАФ ги поттикнува организациите од јавниот сектор да собираат и користат информации, но многу често овие информации не се достапни при првата самопроценка. Затоа, ЦАФ честопати се смета за основна нулта точка на мерење. Таа ги покажува областите во кои е посебно важно да се почне со мерење. Што повеќе една администрација напредува кон континуирано подобрување, толку повеќе таа систематски и прогресивно ќе собира и управува со информации, внатрешно и надворешно.

Заеднички јазик со поддршка на поимник

Кога ќе се соочат со менаџерска терминологија, многу организации тешко ја разбираат. ЦАФ создава заеднички јазик кој на персоналот и на менаџерите во организацијата им овозможува заеднички и контруктивно да дискутираат прашања. Таа го промовира дијалогот и учењето преку репери меѓу јавните администрации на ниво на Европа и тоа со помош на овој заеднички јазик, кој е едноставен и разбирлив за сите државни службеници. Заради ова и за да се избегнат недоразбирања, поимникот на крајот од брошурата е ставен со цел да понуди попрецизни дефиниции на главните поими и концепти.

Што е ново во ЦАФ 2013?

За корисниците на претходните верзии на ЦАФ користењето на оваа верзија од 2013 г. нема да биде воопшто тешко. Моделот сè уште се состои од 9 критериуми и 28 поткритериуми, но некои се преформулирани. Во прилог има и табела каде што се објаснува структурата на моделот од 2006 г. и 2013 г. Поголеми промени има во петтиот критериум, каде што два поткритериума се споени во еден нов. Сите примери се преработени и прилагодени кон промените во структурата. Ажуриран е и самиот поимник. Осумте начела на извонредност за јавниот сектор сега се јасно дефинирани, а нивоата на зрелост се разработени во контекст на Процедурата за надворешен фидбек.

Како да го користите Моделот ЦАФ 2013?

Организациите слободно можат да го прилагодат спроведувањето на моделот според специфичните потреби и контекстуалните околности; сепак, силно се препорачува структурата на моделот со 9 критериуми и 28 поткритериуми, како и употребата на панели за проценка, со цел процесот да се спроведе следејќи одредени насоки.

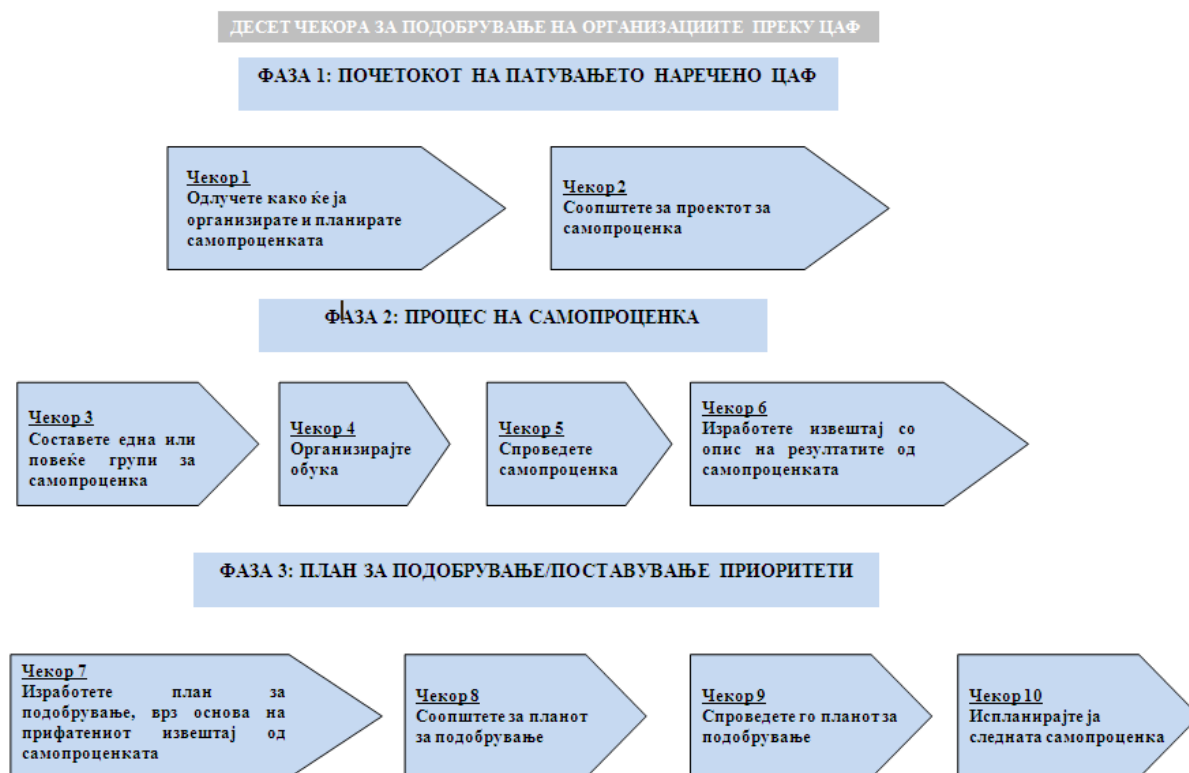
Насоки за спроведување

Користењето на Моделот ЦАФ претставува процес на учење за секоја организација. Но извлечените поуки во текот на неколку години на реализација можат да бидат од полза за секој нов корисник. Поради тоа се разви план за спроведување од десет чекора за да им помогне на организациите моделот да го употребат на најефикасен и најефективен начин, и тоа според советите на националните експерти за ЦАФ. Следуваат главните точки. Во брошурата има подетален опис.

Улогата на системот на оценување

Иако откривањето на предностите и областите за подобрување, како и поврзаните активности за подобрување се најзначајните резултати од самопроценката, системот на оценување за ЦАФ има посебна функција, но не треба да претставува главниот фокус.

СЛИКА: ДЕСЕТ ЧЕКОРА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА ПРЕКУ ЦАФ



Оценувањето според секој поткритериум и критериум на моделот ЦАФ има 4 главни цели:

1. да ја покаже насоката која треба да ја следат активностите за подобрување;
2. да се измери сопствениот напредок;
3. да се утврдат добрите практики на кои укажуваат високите оценки за Овозможувачите и Резултатите;
4. да помогне на организациите во наоѓање валидни партнери од кои може да се учи.

Се предлагаат два начина на оценување. „Класичното оценување со ЦАФ” и „Прецизно оценување со ЦАФ”. Повеќе информации се дадени во поглавјето за оценување.

Како да стекнете поддршка при користење на ЦАФ 2013

Информации и техничка поддршка

Во 2001 г. се создаде мрежа на национални кореспонденти за ЦАФ и како и ресурсен центар за ЦАФ по одлуката на Генералните директори одговорни за јавна администрација. Оваа мрежа всушност на ниво на Европа е одговорна за развој и надворзување на моделот. Периодично дискутира нови алатки и стратегии за ширење на ЦАФ. На речиси секои две години организира Настан за европски корисници на ЦАФ, каде што корисниците разговараат за добрите практики и разменуваат идеи.

Националните кореспонденти во земјите-членки развиваат соодветни иницијативи за да ја поттикнат и поддржат употребата на моделот во своите земји. Активностите варираат од формирање на национални ресурсни центри до посветени мрежни места - од национални или регионални проекти и програми до национални награди или конференции за квалитет засновани на моделот.

Ресурсниот центар за ЦАФ при Европскиот институт за јавна администрација (ЕИПА) во Мастрихт е одговорен за координацијата на мрежата и управува со мрежното место за ЦАФ www.eipa.eu/caf.

Мрежното место за ЦАФ е првичното место што нуди пристап до сите релевантни информации поврзани со ЦАФ, за регистрација како корисник на ЦАФ и наоѓање информации за корисниците на ЦАФ, или пак за користење на е-алатката за ЦАФ - електронски инструмент што го поддржува процесот на самопроценка. На пример, можете да ги најдете следните работи: 22 јазични верзии на Моделот ЦАФ, информации во врска со националните кореспонденти за ЦАФ, сите релевантни публикации поврзани со моделот, настани што се организираат на национално и на европско ниво, соопштенија од работилници за ЦАФ спроведени од ЕИПА, како и релевантни прашања за ЦУК.

Процедура за надворешен фидбек од ЦАФ

Со цел на организациите од јавниот сектор што ја применуваат ЦАФ да им овозможи начин да ги согледаат резултатите и да им понуди фидбек, ЦАФ нуди Процедура за надворешен фидбек којашто нуди надворешен фидбек од воведувањето на целосното управување со квалитетот со ЦАФ. Оваа процедура за фидбек - којашто треба да се применува на доброволна основа - има за цел да понуди дополнителна поддршка за корисниците на ЦАФ на патот кон квалитет, а со тоа нивните заложби да бидат видливи, како од внатрешен, така и од надворешен аспект. Ова не само што е поврзано со процесот на самопроценка, туку и со начинот на делување на

организацијата во напорите да постигне извонредност на долг рок, а воедно се заснова и на начелата за извонредност.

Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ се стреми да ги постигне следните цели:

1. Да даде поддршка за квалитетот во спроведувањето на ЦАФ и влијанието врз организацијата.
2. Да открие дали организацијата ги вметнува вредностите од ЦУК како резултат на примената на ЦАФ.
3. Да го поддржи и анимира ентузијазмот во организацијата за постојано подобрување.
4. Да промовира партнерско оценување и учење преку репери.
5. Да ги награди организациите што почнале да го изодуваат патот кон постојано подобрување со цел да постигнат извонредност на ефективен начин, без да судат за постигнатото ниво на извонредност.
6. Да го олесни учеството на корисници на ЦАФ во Нивоата на извонредност на ЕФУК.

Се заснова на следните три столба:

Прв столб: Процесот на самопроценка.

Втор столб: Процесот на активности за подобрување.

Трет столб: Зрелоста на организацијата во поглед на ЦУК.

Организациите што ефективно ја употребиле ЦАФ може да бидат баградени со европската ознака за „Ефективен корисник на ЦАФ“, којашто важи две години. Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ и Ознаката за ефективен корисник на ЦАФ се во надлежност на земјите-членки. Тие ги конципираат практичните модалитети врз основа на заеднички договорена рамка, но во своја замисла. Организациите што сакаат да се пријават за ознаката за ЦАФ треба претходно да се информираат околу соодветните можности во својата земја.

За повеќе информации посетете го мрежното место за ЦАФ:

www.eipa.eu/caf

Критериуми за овозможувачите

Критериумите 1-5 се однесуваат на менаџерските практики во организацијата, таканаречените „Овозможувачи“. Тие одредуваат што работи организацијата и како им пристапува на задачите за да ги исполни посакуваните резултати. Проценката на активностите во врска со овозможувачите треба да се базира врз Панелот на овозможувачи (види Панели за оценување и проценка со ЦАФ).

Критериум 1: Водство

Поткритериум 1.1

Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

Поткритериум 1.2

Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување

Поткритериум 1.3:

Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример

Поткритериум 1.4

Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители

Во систем на репрезентативна демократија, избраните политичари ги прават стратешките избори и ги дефинираат целите што сакаат да ги постигнат во различните стратешки области. Раководството во организациите од јавниот сектор им помага на политичарите да ја формулираат политиката давајќи совети според стручноста во определена област. Тоа е одговорно за спроведувањето и реализацијата на јавните политики. ЦАФ прави јасно разграничување помеѓу улогата на политичкото водство и онаа на лидерите/раководителите на јавните организации, при што се нагласува важноста на добрата соработка помеѓу двата чинителя со цел да се постигнат резултатите од политиката.

Првиот критериум се фокусира на однесувањето на луѓето одговорни за организацијата: водството. Тие имаат сложена работа. Како добри лидери, треба да создадат јасност и обединетост околу целта на организацијата. Како раководители, тие воспоставуваат средина во која организацијата и нејзините луѓе може да напредуваат, а исто така и обезбедуваат функционирање на еден соодветен механизам на управување. Како олеснувачи, тие ги поддржуваат луѓето од организацијата и утврдуваат ефективни односи со сите чинители, особено со политичката хиерархија.

Проценка

Разгледајте што презема водството на организацијата за...

Поткритериум 1.1

Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

Водството треба да се осигура дека организацијата се води според јасна мисија, визија и суштински вредности. Тоа значи дека лидерите ја развиваат мисијата (зошто сме тука/кои се нашите надлежности?), визијата (каде сакаме да стигнеме/која ни е амбицијата?) и вредностите (по што се водиме?), коишто се неопходни за долгорочниот успех на организацијата. Тие ги пренесуваат истите и ја обезбедуваат нивната реализација. На секоја јавна организација потребни ѝ се вредности што ја формираат рамката за сите активности на организацијата - вредности во согласност со

нејзината мисија и визија. Покрај тоа, треба да се обрне особено внимание и навредностите што се особено битни во една организација од јавниот сектор. Дури и во поголема мера од приватните фирми, коишто се водат според правилата на пазарното стопанство, организациите од јавниот сектор мора активно да ги почитуваат вредностите како демократија, владеење на правото, фокус на граѓаните, различност и полова еднаквост, правична работна средина, втемелено спречување на корупцијата, општествена одговорност и антидискриминација: вредности што во исто време нудат пример за целото општество. Водството создава услови за да ги изрази овие вредности.

Примери

1. Ја формулира и развива мисијата и визијата на организацијата, вклучувајќи ги релевантните чинители и вработените.
2. Воспоставува вредносна рамка согласно со мисијата и визијата на организацијата, при тоа почитувајќи ја општата вредносна рамка за јавниот сектор.
3. Обезбедува опширно информирање за мисијата, визијата, вредностите, стратешките и оперативните цели на сите вработени во организацијата и другите засегнати страни.
4. Периодично ги разгледува мисијата, визијата и вредностите што ги одразуваат промените во надворешната средина (на пр. политичка, економска, социо-културолошка, технолошка (ПЕСТ анализа) и демографската средина).
5. Развива систем на управување што спречува неетичко однесување, но и го поддржува персоналот во справувањето со етички дилеми што се јавуваат кога ќе дојде до судир на различни вредности во организацијата.
6. Го води спречувањето на корупцијата преку утврдување на можните области со конфликт на интереси и нудење насоки за вработените за начинот на справување со истите.
7. Ја засилува заемната доверба, лојалност и почит помеѓу лидерите/менаџерите/вработените (на пр. со надгледување на континуираноста на мисијата, визијата и вредностите и со однова проценка и препорака на норми за добро водство).

[Направете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 1.2

Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување

Лидерите го развиваат го развиваат, спроведуваат и надгледуваат системот за управување на организацијата. Соодветната организациска структура со јасни одговорности за сите нивоа на персонал, како и дефинирани раководство, поддршка и суштински процеси, треба да ја гарантираат ефикасната реализација на стратегијата на организацијата во поглед на аутпутите и исходите.

Управувањето со работењето се темели на дефинирани и мерливи цели што ги одразуваат аутпутите и исходите од активностите во организацијата. Интегрираните системи за управување со работењето аутпутите и исходите ги комбинираат со ресурсите со цел да обезбедат насоки врз основа на рационални докази. Така се овозможува редовна проверка на работењето и резултатите.

Лидерите се одговорни за подобрување на работењето. Тие се подготвуваат за во иднина преку организирање на потребните промени за да ја спроведат мисијата.

Отпочнувањето на континуиран процес на подобрување претставува главна цел на управувањето со квалитетот. Лидерите го подготвуваат теренот за континуирано подобрување со тоа што ќе обезбедат отворена култура за иновација и учење.

Примери

1. Дефинира соодветни форми за управување (нивоа, функции, одговорности и надлежности) и обезбедува систем за управување со процесите партнерствата во согласност со стратегијата, планирањето и потребите, и очекувањата на чинителите.
2. Одредува и поставува приоритети за неопходните промени во однос на структурата, работењето и управувањето на организацијата.
3. Дефинира мерливи цели за аутпути и исходи за сите нивоа и области на организацијата, балансирајќи ги потребите и очекувањата на различните чинители во согласност со различните потреби на клиентите (на пр. вклучување на родовата перспектива, различноста).
4. Развива системи за управување со информациите преку вклучување елементи од системот за управување со ризици и внатрешна контрола и преку постојан надзор на постигнувањата на организацијата поврзани со стратешките и оперативните цели (Балансирана картичка на резултати).
5. Ги применува начелата за ЦУК и воспоставува систем за управување со квалитет/сертификати како ЦАФ, ЕФУК или ISO 9001.
6. Формулира и ја усогласува стратегијата за е-Влада со стратешките и оперативните цели на организацијата.
7. Создава конкретни услови за управување со процеси и проекти и за тимска работа.
8. Создава услови за ефективна внатрешна и надворешна комуникација, при што комуникацијата се зема за најбитен фактор на успешност за организацијата.
9. Ја покажува заложбата на водството за континуирано подобрување на организацијата и иновација преку промовирање култура на иновација, како и континуирано подобрување со што се поттикнува фидбек од вработените.
10. Изнесување на причините во поглед на иницијативите за промени и нивното очекувано влијание врз вработените и релевантните чинители.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 1.3

Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример

Со нивното лично однесување и управувањето на човечките ресурси, лидерите ги мотивираат и поддржуваат вработените. Служејќи за пример, лидерите ги одразуваат утврдените цели и вредности, при што ги поттикнуваат вработените да дејствуваат на ист начин. Вработените имаат поддршка од лидерите во постигнувањето на целите преку извршување на своите должности. Еден транспарентен модел на водство заснован на замен фидбек, доверба и комуникација ги мотивира луѓето да дадат придонес во успехот на организацијата. Покрај прашањата поврзани со личното однесување, присутни се и централните фактори за мотивација и поддршка на вработените во раководството на организацијата и системот на управување. Распределбата на надлежности и одговорности, вклучително и отчетност, се главната основа на управување за мотивација на луѓето. Можностите за личен развој и учење, како и системите на признанија и награди се уште едни фактори на мотивација.

Примери

1. Водство преку примери, па така и постапување согласно со воспоставените цели и вредности.
2. Промовира култура на заемна доверба и почит помеѓу лидерите и вработените со проактивни мерки за борба против секаков вид дискриминација.
3. Постојано ги информира вработените за клучни прашања поврзани со организацијата.
4. Дава поддршка на вработените во извршувањето на своите задачи, планови и цели со цел да се постигнат генералните организациски цели.
5. Нуди фидбек за сите вработени за да се подобри работењето на тимовите и поединците.
6. Ги стимулира, охрабрува и еманципира вработените преку распределба на авторитет, одговорности и надлежности, вклучувајќи и отчетност.
7. Промовира култура на учење и ги поттикнува вработените да ги развиваат своите надлежности.
8. Демонстрира лична волја на лидерите/раководителите да прифаќаат препораки/предлози од вработените постапувајќи по конструктивен фидбек.
9. Ги признава и наградува напорите на тимовите и поединци.
10. Ги почитува и зема предвид индивидуалните потреби и личните прилики на вработените.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 1.4

Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители

Лидерите се одговорни за одржување на односи со сите релевантни чинители што се заинтересирани за организацијата и нејзините активности. Јавните раководители, според тоа, водат фокусиран дијалог со политичките и другите релевантни чинители. Во јавниот сектор, водството претставува мост помеѓу организацијата и политичките власти. Овој поткритериум ја опишува една од главните разлики помеѓу јавниот сектор и приватните организации. Организациите од јавниот сектор треба да се фокусираат на односите со политичките власти од различна перспектива. Од една страна, индивидуалните политичари можат да имаат лидерска функција додека—заедно со раководството на организациите од јавниот сектор—ги формулираат целите. На тој начин, организациите од јавниот сектор делуваат како управни тела на политичките власти. Од друга страна, политичките власти можат да се појават како специфична група на чинители на којашто треба да ѝ се обрне внимание.

Примери

1. Развива анализа на чинителите, ги дефинира нивните главни сегашни и идни потреби, и наодите ги споделува со организацијата.
2. Им помага на политичките власти во дефинирањето на јавните политики во однос на организацијата.
3. Ги утврдува и вклучува јавните политики релевантни за организацијата.
4. Осигурува дека целите на организацијата во поглед на аутпутите и исходите се усогласени со јавните политики и политичките одлуки, и склучува договори со политичките власти за неопходните ресурси.
5. Ги вклучува политичките и другите чинители во развивањето на управувачки системи на организацијата.
6. Одржува проактивни и постојани односи со политичките власти во соодветната извршна и законодавна област.

7. Развива и одржува партнерства и мрежи со значајни чинители (граѓани, невладини организации (НВО), групи на интерес и професионални здруженија, индустрии и други државни власти).
8. Учествува во активностите на професионални здруженија, репрезентативни организации и групи на интерес.
9. Ја гради и подигнува јавната свест, репутацијата и препознатливоста на организацијата и нејзините услуги.
10. Развивање на маркетиншки концепт насочен кон производи и услуги што се фокусира на чинителите.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Критериум 2: Стратегија и планирање

Поткритериум 2.1

Да собере информации за сегашните и идните потреби на чинителите, како и релевантни информации за управување

Поткритериум 2.2

Да ги развие стратегијата и плановите, земајќи ги предвид прибраните информации

Поткритериум 2.3

Да изнесе и спроведе стратегија и планови во целата организација и истите редовно да ги разгледува

Поткритериум 2.4

Да планира, спроведува и разгледува иновација и промена

За спроведувањето на мисијата и визијата, јавната организација треба да го дефинира начинот на којшто ќе „оди напред“, да ги постави целите што сака да ги постигне и да го дефинира начинот на којшто ќе го мери напредокот. За тоа е потребна јасна стратегија. Поставувањето стратешки цели подразбира правење избор, утврдување приоритети засновани на јавните политики и цели, и на потребите на другите чинители, а треба да ги има на ум и достапните ресурси. Стратегијата ги дефинира аутпутите (производи и услуги) и исходите (влијанието) што треба да се постигнат, при што се земаат предвид критичните фактори на успех.

Стратегијата треба да се преточи во планови, програми и оперативни цели и мерливи таргети со цел успешно да се спроведе. Надзорот и водењето треба да се дел од планирањето, а треба да се има на ум и потребата за модернизација и иновација, којашто ѝ помага на организацијата во подобрувањето на нејзиното функционирање. Критичкото следење на имплементацијата на стратегијата и плановите би требало да придонесе за нивното ажурирање и прилагодување кога тоа е потребно.

Проценка

Разгледајте што презема организацијата за...

Поткритериум 2.1

Да собере информации за сегашните и идните потреби на чинителите, како и релевантни информации за управување

Деминговиот циклус (ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ, ДЕЛУВАЈ) има важна улога во развивањето и спроведувањето на стратегијата и плановите во една јавна организација. Таа започнува со прибирање на сигурни информации во однос на актуелните и идните потреби на сите релевантни чинители, и во однос на аутпутите, исходите и настаните во надворешната средина. Овие информации се мошне важни во поддршката на процесот на стратешко и оперативно планирање. Тие се од фундаментално значење за остварување на планираните подобрувања во работата на организацијата.

Според Деминговиот пристап, треба да се спроведуваат редовни проверки заедно со чинителите со цел да се следат нивните променливи потреби и задоволството.

Квалитетот на оваа информација и систематската анализа на фидбекот од чинителите претставува предуслов за квалитетот на посакуваните резултати.

Примери

1. Ги идентификува сите релевантни чинители и ги изнесува резултатите пред целата организација.
2. Систематски ги собира, анализира и разгледува информациите за чинители, нивните потреби, очекувања и задоволство.
3. Редовно собира, анализира и разгледува информации за значајни варијабли како политичко-правни, социо-културолошки, еколошки, економски, технолошки и демографски развој.
4. Систематски ги собира релевантните информации за управување како информациите за работењето на организацијата.
5. Систематски ги анализира внатрешните предности и слабости (на пр. ЦУК-дијагноза со ЦАФ или ЕФУК), како и заканите и можностите (SWOT анализа, управување со ризик).

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.2

Да ги развие стратегијата и плановите, земајќи ги предвид прибраните информации

Развивањето на стратегијата подразбира дефинирање на стратешки цели за јавните организации во согласност со јавните политики, потребите на релевантните чинители и визијата на лидерите, вклучувајќи ги достапните информации за управување, како и информациите за настаните во надворешната средина. Стратешките приоритети и одлуки што ги носи врвното раководство треба да понудат јасни цели во однос на аутпутите и исходите, и начинот како да се постигнат истите. Општествената одговорност на организациите од јавниот сектор треба да се одразува во нивната стратегија.

Планирањето подразбира свесен и методичен пристап што ќе ја води организацијата низ сите нивоа за да ги постигне стратешките цели. Постапувањето цели и одредувањето услови што мора да се исполнат за да се постигнат стратешките цели - врз основа на солидна анализа на ризиците и нивно управување - има клучна улога во обезбедувањето ефективно спроведување и надоврзување. Показателите и системите за следење на резултатите што се користат во последователната фаза на извршување треба да се дефинираат во текот на планирањето.

И токму разработувањето на стратегиите и акциските планови создава рамка за мерење на резултатите што ќе се оценат според критериумите граѓани/клиенти (критериум 6), луѓе (критериум 7), општествена одговорност (критериум 8) и успешно работење (критериум 9).

Примери

1. Мисијата и визијата ги преточува во стратешки (долгорочни и среднорочни) и оперативни (конкретни и краткорочни) цели и активности засновани на солидна анализа на ризиците.
2. Ги вклучува чинителите во развојот на стратегија и планови, при што ги балансира и рангира очекувањата и потребите.

3. Ги оценува постоечките задачи во поглед на аутпутите (понудените производи и услуги) и исходите (постигнатите ефекти во општеството), и квалитетот на стратешките и оперативните планови.
4. Ја обезбедува достапноста на ресурси за развој и надградба на стратегијата за организацијата.
5. Ги балансира задачите и ресурсите, долгорочните и краткорочните притисоци и барања на чинителите.
6. Развива политика за општествена одговорност и истата ја вметнува во стратегијата и плановите на организацијата.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.3

Да изнесе и спроведе стратегија и планови во целата организација и истите редовно да ги разгледува

Капацитетот на организацијата да ја спроведе сопствената стратегија зависи од квалитетот на плановите и програмите што детално ги наведуваат целите и резултатите очекувани од сите организациски нивоа и вработените. Релевантните чинители и вработени на различни нивоа од организацијата треба да бидат добро информирани околу целите и таргетите поврзани со нив, со цел да се гарантира ефективно и единствено спроведување на стратегијата.

Организацијата мора да ја спроведе стратегијата на секое организациско ниво. Раководството треба да обезбеди соодветни процеси, управување со проекти и програми, како и организациски структури заради ефективна и навремена имплементација.

Организациите треба постојано и критички да го следат спроведувањето на сопствената стратегија и плановите, кога е потребно да ги прилагодат практиките и процесите, или, ако треба, истите да ги ажурираат или да ги скројат по мерка.

Примери

1. Имплементира стратегија и планови преку поставување приоритети, воспоставува временски рамки, соодветни процеси и проекти, и организациска структура.
2. Стратешките и оперативните цели на организацијата ги преточува во релевантни планови и задачи за конкретни одделенија и поединци во рамките на организацијата.
3. Развива планови и програми со цели и резултати за секој субјект во организацијата преку показатели што го наведуваат нивото на промени што треба да се постигне (очекувани резултати).
4. Врши ефективна комуникација со цел да ги рашири целите, плановите и задачите во организацијата.
5. Развива и применува методи за редовно следење, мерење и/или оценување на работењето на организацијата на сите нивоа (одделенија, функции, органограми) со коишто се обезбедува имплементацијата на стратегијата.
6. Развива и применува методи за мерење на работењето на организацијата на сите нивоа во поглед на односот помеѓу инпутот и аутпутот (ефикасноста) и помеѓу аутпутот и исходот (ефективноста).
7. Ја оценува потребата да ги преработи и подобри стратегиите и методите на планирање со вклучување на чинителите.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 2.4

Да планира, спроведува и разгледува иновација и промена

Ефективниот јавен сектор треба да воведи иновација и промена во практиките за да се справи со новите очекувања на граѓаните/клиентите, да го засили квалитетот на услугите и да ги намали трошоците.

Иновација може да се случи на неколку начини:

- со примена на иновативни методи и процеси за понуда на добра и услуги, на пр. вклучувајќи граѓани/клиенти во процесот на конципирање и понуда;
- преку нов метод на управување со работните програми;
- со воведување на иновативни добра и услуги што имаат поголема додадена вредност за граѓаните и клиентите.

Фазата на конципирање е клучна: за понатамошните одлуки, за оперативната „понуда“ на услуги и за проценка на самите иновации. Според тоа, првенствена одговорност на раководството е да создаде и пренесе отворена поддршка за предлозите поврзани со подобрување, без разлика од каде се упатени.

Примери

1. Создава и развива нова култура/подготвеност за иновација преку обука, репери и основање на лаборатории за учење.
2. Систематски следење на внатрешни показатели / двигатели на промена и надворешни барања за иновација и промена.
3. Со релевантните чинители ја дискутира планираната модернизација и иновација, и спроведувањето на истите.
4. Обезбедува спроведување на ефикасен систем за управување со промени (на пр. управување со проекти, споредување репери и учење преку репери, пилот проекти, надзор, извештај за следствени активности, спроведување на Демингов циклус, итн.).
5. Обезбедува достапност на потребните ресурси за имплементација на планираните промени.
6. Балансира помеѓу пристапот озгора-надолу и пристапот оддолу-нагоре во однос на промената.
7. Ја промовира употребата на алатките за е-Влада со цел да се зголеми ефективноста на понудените услуги и да се подигне транспарентноста и интеракцијата помеѓу организацијата и граѓаните/клиентите.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Критериум 3: Луѓе

Поткритериум 3.1

Да планира, управува и да ги подобри човечките ресурси транспарентно во поглед на стратегија и планирање

Поткритериум 3.2

Да ги идентификува, развие и искористи компетенциите на вработените, усогласувајќи ги индивидуалните и организациските цели

Поткритериум 3.3

Да ги вклучи вработените развивајќи отворен дијалог и давање надлежности, поддржувајќи ја нивната благосостојба

Луѓето се највредниот ресурс на организацијата. Организацијата ги управува, развива и ослободува надлежностите и целосниот потенцијал на своите луѓе, и тоа на индивидуално и организацоско ниво, сè со цел да обезбеди поддршка за сопствената стратегија и планови, и ефективно функционирање на процесите. Почитувањето и праведноста, отворениот дијалог, еманципирањето, наградувањето и давањето признание, грижата, како и овозможувањето безбедна и здрава средина се клучни за изградбата на посветеност и учество на луѓето при организациските заложби кон извонредност. Управувањето со организацијата и со луѓето е особено важно во време на промени. Подобрениот развој на водството, управувањето со таленти и стратешкото планирање на работната сила се суштински бидејќу луѓето најчесто се најголемата инвестиција на организацијата. Ефективното управување со човечки ресурси и водството на луѓето ѝ овозможуваат на организацијата да ги постигне стратешките цели, и да ги искористи предностите на луѓето и нивната способност да ги остварат стратешките цели. Успешното водство и управување со човечки ресурси ја промовираат заложбата, мотивацијата, развојот и паметењето кај луѓето. Во контекст на целосно управување со квалитет, битно е да се сфати дека само задоволните луѓе можат организацијата да ја насочат кон задоволни клиенти.

Проценка

Разгледајте што презема организацијата за...

Поткритериум 3.1

Да планира, управува и да ги подобри човечките ресурси транспарентно во поглед на стратегија и планирање

Еден стратешки и сеопфатен пристап за управување со луѓето, култура на работно место и средината претставува клучен аспект на стратешкото планирање во организацијата. Ефективното управување со човечки ресурси на луѓето им овозможува ефективно и продуктивно да придонесуваат за целокупната мисија и визија на организацијата, а воедно и за постигнување на нејзините цели. Поткритериумот нуди проценка за тоа дали организацијата своите стратешки цели ги усогласува со своите човечки ресурси, со цел истите транспарентно да се одредат, развијат, спроведат и подобрат, а воедно и да се земат предвид за да се постигне најдобар успех. Тој го поставува прашањето како организацијата успева да привлече и задржи луѓе што можат да произведат и понудат услуги во согласност со целите

установени во стратегии и акциски планови, притоа имајќи ги на ум потребите и очекувањата на клиентите. Вклучува и редовна анализа на актуелните и идните потреби за човечки ресурси, и развој и спроведување на политика за управување со човечки ресурси со целни критериуми што опфаќаат вработување, развој на кариера, унапредување, плата, награди и распределба на раководни функции.

Примери

1. Редовно ги анализира сегашните и идните потреби во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид потребите и очекувањата на чинителите и стратегијата на организацијата.
2. Ја развива и спроведува политиката за управување со човечки ресурси врз основа на стратегијата и планирањето на организацијата, земајќи ги предвид неопходните компетенции за во иднина, како и социјалните прашањата (на пр. флексибилно работно време, татковско и мајчинско отсуство, едногодишно платено отсуство, еднакви можности, полова и културна различност, вработување на инвалидизирани лица).
3. Обезбедува способност во однос на човечките ресурси (вработување, распределување, развој) за постигнување на мисијата, а воедно ги балансира задачите и одговорностите.
4. Развива и спроведува јасна политика што содржи објективни критериуми во однос на вработувањето, унапредувањето, наградите и распределбата на раководни функции.
5. Поддржува култура на успешно работење (на пр. со воведување на транспарентни шеми за плати/признанија врз основа на постигнати резултати поединечно и во тим).
6. Употребува профил на компетенции и опис на работните задачи за (а) вработување и (б) планови за личен развој, и тоа за вработените и раководителите.
7. Посветува посебно внимание на потребните човечки ресурси за развој и функционирање на е-Владата и мрежните услуги (на пр. преку обезбедување на неопходните обуки и рамка).
8. Управува со вработувањето и развојот на кариера во однос на правичност во вработувањето, еднакви можности и аспекти во однос на различноста (на пр. пол, сексуална ориентација, инвалидитет, возраст, раса и религија).

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 3.2

Да ги идентификува, развие и искористи компетенциите на вработените, усогласувајќи ги индивидуалните и организациските цели

Битна компонента на вториот критериум е проценка за тоа како организацијата ги идентификува, развива и искористува компетенциите на луѓето. Кога организацијата создава рамки со цел на луѓето да им овозможи континуирано да ги развиваат своите компетенции, да преземат поголема одговорност и да преземаат поголема иницијатива, луѓето придонесуваат за развојот на работното место. Ова може да се постигне доколку се осигураат дека своите цели околу работењето ќе имаат врска со стратешките цели на организацијата и доколку се вклучат во носењето на политки поврзани со обуката, мотивацијата и наградувањето на луѓето. Овој овозможувач во пракса може да се сведе на стратегија за компетенции којашто ќе даде опис на потребата за развој на човечки компетенции и на методите што треба да се применат (на пр. учење од колегите, менување на работни места/мобилност, дополнителна обука).

Примери

1. Ги идентификува сегашните компетенции на индивидуално и организациско ниво во однос на знаење, вештини и ставови, и истите систематски ги споредува со потребите на организацијата.
2. Дискутира, утврдува и изнесува стратегија за развој на компетенциите. Ова вклучува и план за обука, базиран врз тековните и идните организациски и индивидуални потреби за компетенции.
3. Согласно со стратегијата развива, договара и разгледува планови за лична обука и развој за сите вработени и/или тимови, земајќи ја предвид достапноста на истите за работниците со скратено работно време, како и за луѓето на мајчинско или татковско отсуство. Плановите за развој индивидуални компетенции може да сочинуваат дел од интервјутото за развој на вработените, кој може да понуди форум за замен фидбек и споредување на очекувањата.
4. Развива раководни и лидерски вештини, како и компетенции за управување со односите во поглед на луѓето во организацијата, граѓаните/клиентите и партнерите.
5. Ги води (насочува) и ги поддржува новите вработени (на пр. преку менторство, обука, советување).
6. Промовира внатрешна и надворешна мобилност на вработените.
7. Развива и промовира модерни методи на обука (на пр. мултимедијален пристап, обука на самото место, е-учење, користење на социјалните медиуми).
8. Планира активности за обука и развива техники за комуникација во областите на ризик, конфликт на интереси, управување со различностите, вклучување на родовата перспектива и интегритет или етика.
9. Го проценува влијанието од обуката и програмите за развој врз работното место и пренос на содржините на колегите во поглед на трошоците од активностите преку мониторинг и обезбедување на анализа на трошоци и придобивки.
10. Ја разгледува потребата да промовира кариери на жени и да развива соодветни планови.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 3.3

Да ги вклучи вработените развивајќи отворен дијалог и давање надлежности, поддржувајќи ја нивната благосостојба

Придонесот на луѓето лежи во создавањето средина каде што самите тие ќе имаат влијание врз одлуките и постапките што го засегаат нивното работно место. Тоа и подразбира создавање култура што во пракса ќе ја поддржува мисијата, визијата и вредностите на организацијата, на пр. со препознавање и наградување на креативноста, добите идеи и посебните заложби.

Поткритериумот се фокусира на способноста на раководителите/лидерите и вработените активно да соработуваат во развојот на организацијата, отстранувањето на неколегијалните практики по пат на дијалог, простор за креативност, иновација и предлози за подобрување на работењето. На луѓето треба да им се помогне за да го достигнат целосениот потенцијал. Соодветното спроведување на политиките на луѓето зависи од сите лидери и раководители низ целата организација, преку што ќе покажат дека се грижат за проблемите и благосостојбата на луѓето и дека активно се залагаат за култура на отворена комуникација и транспарентност. Заложбата на луѓето се постигнува низ формални форуми како комитети за консултации и низ секојдневен дијалог (поврзан со идеи за подобрување). Добра практика е да се спроведуваат анкети што ќе го мерат задоволството и оценки за лидерите со цел да се добие

поконкретна проценка за работната атмосфера и преку резултатите да се остварат подобрувања.

Примери

1. Промовира култура на отворена комуникација и дијалог и ја поттикнува тимската работа.
2. Проактивно креира средина за добивање идеи и предлози од вработените и развива соодветни механизми (на пр. шеми со сугестии, работни групи, бура на идеи).
3. Ги вклучува вработените и нивните претставници (на пр. синдикатите) во развивање на планови, стратегии, цели, креирање на процеси, и во одредување и имплементација на активности за подобрување.
4. Бара договор/консензус помеѓу раководителите и вработените за целите и начините за мерење на постигнувањето на целите.
5. Редовно спроведува анкети за персоналот, објавува и дава фидбек за резултатите/заклучоците/толкувањата/активностите за подобрување.
6. Се грижи вработените да имаат можност да дадат фидбек за квалитетот на раководењето од страна на нивните директни претпоставени/директори.
7. Обезбедува добри работни услови во целата организација, при што ги следи прописите за безбедност и здравје.
8. Се грижи условите да бидат во правец на постигнување разумен баланс помеѓу работата и социјалниот живот кај вработените (на пр. можност да се прилагоди работното време), а воедно и обрнува внимание на потребата работниците со скратено работно време и оние на мајчинско или татковско отсуство да имаат целосен пристап до релевантните информации и да бидат вклучени во соодветните организациски прашања и едукација.
9. Обрнува посебно внимание на социјално загрозените вработени и лицата со инвалидитет.
10. Нуди прилагодени шеми и методи за нефинансиско наградување на луѓето (на пр. преку планирање и одново разгледување на бенефициите на луѓето и поддршка на општествени, културни и спортски активности насочени кон здравјето на луѓето и нивната благосостојба).

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Критериум 4 : Партнерства и ресурси

Поткритериум 4.1

Да развива и одржува партнерства со релевантни организации

Поткритериум 4.2

Да развива и спроведува партнерства со граѓаните/клиентите

Поткритериум 4.3

Да управува со финансиите

Поткритериум 4.4

Да управува со информациите и знаењето

Поткритериум 4.5

Да управува со технологијата

Поткритериум 4.6

Да управува со капацитетите

Покрај луѓето што работат во неа, на организациите од јавниот сектор потребни им се најразлични ресурси за да ги постигнат оперативните и стратешките цели согласно со нивната мисија и визија. Тие можат да бидат од амтеријална и нематеријална природа, но и со двата типа треба внимателно да се иправува.

Партнерите го стимулираат екстерниот фокус на организацијата и ја овозможуваат неопходната стручност. Во тој случај, клучни партнерства, како на пр. приватните даватели на услуги или други јавни организации, но воедно и граѓаните/клиентите, се важни ресурси за соодветното функционирање на организацијата и истите треба внимателно да се развиваат. Тие го овозможуваат спроведувањето на секоја стратегија и планирање, како и ефективното делување на организациските процеси. Јавните организации сè повеќе се сметаат за дел од синџир на организации што заедно работат кон конкретни резултати за граѓаните (на пр. во областа на безбедноста и здравјето). Квалитетот на секое партнерство директно влијае врз резултатите на синџирот.

Покрај партнерствата, организациите треба да најдат соодветен начин за да управуваат со традиционалните ресурси—како на пр. финансии, технологии, капацитети—со цел да ги обезбедат ефективното функционирање и потребното знаење за да ги остварат стратешките цели. Ресурсите поврзани со знаењето ги опафаќа знаењето и искуството што го имаат вработените во организацијата, нејзините стратешки партнери, клиентите и граѓаните.

Добро развиеното управување со ресурси, изнесено на еден транспарентен начин, е клучно за јавните организации да обезбедат отчетност кон различните чинители и тоа во поглед на легитимното користење на достапните ресурси.

Проценка

Разгледајте што презема организацијата за...

Поткритериум 4.1

Да развива и одржува партнерства со релевантни организации

Во нашето сè посложено општество што постојано се менува, потребно е јавните организации да ги одржуваат односите со другите организации за да ги реализираат своите стратешки цели. Тие партнери можат да бидат приватни, невладини или јавни. Според тоа, организациите треба да си ги дефинираат своите релевантни партнери. Ваквите партнерства можат да бидат од различна природа: даватели на услуги и производи, екстернализирани услуги, тесни партнерства заради заеднички цели, итн.

За успехот на јавните политики во конкретна област или сектор значајна може да биде соработката помеѓу јавните организациите на исто институционално ниво (на пр. сојузно ниво), но и онаа помеѓу организациите на различни институционални нивоа (на пр. сојузно, регионално и локално). Организациите треба да ги дефинираат секторските мрежи или синцирите на политики на коишто припаѓаат и улогата што ја имаат во успешноста на целата мрежа.

Примери

1. Ги одредува клучните приватни и јавни партнери и оние од цивилното општество, а воедно и природата на односот (на пр. купувач - давател, снабдувач, копроизводство, снабдувач на комплементарни/заменски производи, сопственик, основач, итн.).
2. Развива и остварува соодветни партнерски договори коишто ги земаат предвид различните аспекти на општествена одговорност, како на пр. социо-економското и еколошкото влијание на понудените услуги и производи.
3. Стимулира и организира партнерства со специфични задачи, развива и спроведува заеднички проекти со други организации од јавниот сектор што му припаѓаат на истиот сектор/синцир на политики и на различни институционални нивоа.
4. Редовно го следи и евалуира спроведувањето на партнерствата и резултатите од истите.
5. Ја утврдува потребата од долгорочни јавни-приватни партнерства (ЈПП) и истите ги развива онаму каде што е потребно.
6. Ги дефинира одговорностите на секоја страна во управување со партнерствата вклучувајќи контрола, евалуација и разгледување.
7. Го зголемува капацитетот на организацијата со тоа што ги разгледува можностите за стажирање.
8. Разменува „добри практики“ со партнери и овозможува учење преку репери.
9. Избира даватели со политика на општествена одговорност во контекст на јавни набавки.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.2

Да развива и спроведува партнерства со граѓаните/клиентите

Граѓаните/клиентите имаат сè поголема улога како клучни партнери во јавниот сектор. Поимот граѓани/клиенти се однесува на променливата улога на граѓаните како

чинители и корисници на услуги. Вклучувањето на граѓаните/клиентите сè повеќе се зема како неопходен инструмент за подобрување на ефикасноста и ефективноста на јавните организации. Нивната реакција преку поплаки, идеи и предлози се смета за важен придонес во подобрувањето на услугите и производите.

Улогата на граѓаните/клиентите во принцип може да се гледа од четири аспекта: како кодизајнери, коодлучувачи, копроизводители и кооценувачи. Како **кодизајнери** тие имаат влијание на тоа што и како ќе понудат во поглед на услуга задоволувајќи дадена потреба. Како **коодлучувачи** граѓаните ќе стекнат поголема вклученост при носењето одлуки што директно ги засегаат. Како **копроизведувачи** самите граѓани ќе се вклучат во циклусот на производство и/или понуда на услуги и квалитет на истите. На крај, но исто толку важно, во улога на **кооценувачи** граѓаните ќе се произнесат околу квалитетот на јавните политики и услугите што ги добиваат.

Во овој критериум ЦАФ се фокусира на вклученоста на граѓаните во јавните прашања и во развојот на јавни политики, како и на отвореноста кон сопствените потреби и очекувања. Јавните организации треба да дадат поддршка за граѓаните/клиентите во ваквите улоги доколку сакаат да се изведат на ефективен начин.

Примери

1. Обезбедува проактивна политика за информации (на пр. за тоа како функционира организацијата, за надлежностите на различните јавни власти, за структурата и процесите на организацијата, итн.).
2. Активно ги охрабрува граѓаните/клиентите да се организираат, да ги изразат своите потреби и барања и ги поддржува партнерствата со граѓаните, групите на граѓани и организациите од цивилното општество.
3. Го охрабрува вклучувањето на граѓаните/клиентите и на нивните претставници во консултациите и активното учество при носењето одлуки во организацијата (кодизајнирање и коодлучување), на пр. со помош на групи за консултации, анкети, испитувања на јавното мислење и кругови на квалитет.
4. Ја дефинира рамката за активно да разгледува идеи, предлози и поплаки на граѓаните/клиентите, истите соодветно ги собира (на пр. анкети, групи за консултации, прашалници, кутии за поплаки, испитувања на јавното мислење, итн.). Ваквите информации ги анализира и ги разгледува, и ги шири резултатите.
5. Обезбедува транспарентност во поглед на функционирањето на организацијата, како и на нејзиното носење одлуки (на пр. преку објавување годишни извештаи, организирање конференции за печат и ставање информации на интернет).
6. Утврдува и развива начини за да ја развие улогата на граѓаните/клиентите како копроизведувачи на услуги (на пр. во контекст на управување со отпад) и како кооценувачи (на пр. преку систематско мерење на задоволството).
7. Развива ефективно управување со очекувањата така што на клиентите ќе им објасни какви услуги да очекуваат, вклучувајќи и повеќе показатели за квалитет (на пр. преку Повелби за граѓани).
8. Обезбедува ажурирани информации за тоа како се развива индивидуалното и општественото однесување на граѓаните/клиентите, сè со цел да се избегне примена на застарени процеси за консултации и производство на застарени производи.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.3

Да управува со финансите

Способноста на јавните организации да генерираат дополнителни финансиски ресурси може да биде ограничена како и нивната слобода да ги распределуваат или прераспределуваат своите средства за услугите што организацијата сака да ги понуди. И покрај тоа што јавните организации често одлучуваат во мала мера при распределбата на ресурсите, внимателната подготовка на буџетот, заедно со финансиските власти, претставува прв чекор кон рентабилно, одржливо и отчетно финансиско управување. Деталните системи за сметководство и внатрешните контроли се неопходни за континуирањето следење на расходите. Тоа е основата за солидно трошковно сметководство, со што се демонстрира способноста на организацијата, доколку е потребно, да даде „побројни и подобрени услуги за пониска цена“, и создава можност побрзо да се воведуваат поиновативни услуги или производи.

Примери

1. Го усогласува финансиското управување со стратешките цели на ефикасен, ефективен и економски начин.
2. Ги анализира ризиците и можностите од финансиските одлуки.
3. Обезбедува буџетска и финансиска транспарентност.
4. Обезбедува рентабилно, ефективно и економско управување со финансиските ресурси со употреба на ефективно трошковно сметководство и системи за контрола.
5. Воведува системи за буџетско и трошковно планирање и надзор (на пр. повеќегодишни буџети, програма за буџетски проекти, енергетски буџети, родови буџети).
6. Ги делегира и децентрализира финансиските обврски и истите ги усогласува со централно контролирање.
7. Ги базира одлуките за инвестиција и финансиска контрола врз анализа за трошоци и придобивки, одржливост и етика.
8. Во буџетските документи вклучува податоци за успешно работење, како информации за целите поврзани со аутпутот и исходите.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.4

Да управува со информациите и знаењето

Важно е да се идентификува знаењето на организацијата и потребите од информации заради постигнување на стратешките цели и подготовка за во иднина. Неопходните информации и знаење треба да се вметнат во организацијата на систематски начин, да се споделат со целиот персонал којшто има потреба од нив и да останат во организацијата откако луѓето ќе си заминат. Вработените треба да имаат брз пристап до соодветните информации и знаење што им се потребни за ефективно да си ја вршат својата работа. Организацијата треба да обезбеди знаењето и критичните информации да биде ставено на располагање за клучните партнери и другите чинители согласно со нивните потреби.

Примери

1. Развива системи за управување, оценување и проценка на информациите и знаењето во организацијата во согласност со стратешките и оперативните цели.
2. Обезбедува прибирање, обработка, ефективна употреба и складирање на релевантните информации што се надворешно достапни.

3. Постојано ги следи информациите и знаењето на организацијата, со што ја обезбедува нивната релевантност, точност, сигурност и безбедност. Исто така ги усогласува со стратешкото планирање и со актуелните и идните потреби на чинителите.
4. Развива интерни канали за пренесување на информациите низ организацијата со цел сите вработени да имаат пристап до релевантните информации и знаење во поглед на нивните задачи и цели (интранет, билтен, компаниски весник, итн.).
5. Обезбедува постојан трансфер на знаење меѓу персоналот во организацијата (на пр. менторство, обука, прирачници).
6. Обезбедува пристап и размена на релевантни информации и податоци со сите чинители, и тоа на систематски и начин што ќе овозможи лесно користење, притоа земајќи ги предвид конкретните потреби на сите членови од општеството, како постарите лица, лицата со инвалидитет, итн.
7. Се грижи главните информации и знаење на вработените да се задржат во организацијата во случај тие да ја напуштат организацијата.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.5

Да управува со технологијата

Потребно е да се управува со ИКТ и другите технолошки политики на организацијата со цел истите на одржлив начин да ги поддржуваат стратешките и оперативните цели на организацијата. Доколку стратешки се управуваат, тие можат да преставуваат важни инструменти за подобро работење на организациите од јавниот сектор и да развиваат е-Влада. Можат значително да се подобрат клучните процеси со воведување на соодветни технологии на соодветен начин. Во однос на давањето услуги, е-услугите нудат поголема достапност на истите за клиентите и значително да го намалат административниот товар. Во рамките на администрацијата, умните ИКТ услуги можат да овозможат поефикасно искористување на ресурсите.

Примери

1. Управувањето со технологијата го осмислува во согласност со стратешките и оперативните цели.
2. Ја спроведува, надгледува и оценува рентабилноста на користената технологија. Периодот за повраток на инвестицијата треба да биде доволно кус и потребно е да постојат сигурни мерила за истиот.
3. Се грижи за безбедна, ефективна и ефикасна примена на технологијата, со посебно внимание на вештините на луѓето.
4. Ефикасно ја применува соодветната технологија со цел да:
 - управува со проектите и задачите;
 - управува со знаењето;
 - ги поддржи активностите за учење и подобрување;
 - ја поддржи интеракцијата со чинителите и партнерите;
 - го поддржи развојот и одржувањето на внатрешните и надворешните услуги.
5. Го дефинира начинот на којшто ИКТ може да се искористи за да го подобри давањето услуги, на пр. со користење на методот на корпоративна структура за управување со информации во јавната администрација.
6. Ги усвојува неопходните ресурси и рамка за ИКТ за да дава интелегентни и ефективни услуги преку интернет, сè со цел да го подобри давањето услуги за клиентите.

7. Постојано ги прати технолошките иновации и ги одново ја разгледува политиката, ако е тоа потребно.
8. Го зема предвид социо-економското и еколошкото влијание на ИКТ, на пр. управување со отпадот од кертрици, намален пристап на неелектронските корисници.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 4.6

Да управува со капацитетите

Јавните организации треба да вршат редовна проценка на состојбата на инфраструктурата што ја употребуваат. Со инфраструктурата што е на располагање треба да се управува на ефективен, рентабилен и одржлив начин, со цел да им служи на потребите на клиентите и да ги поддржува работните услови на персоналот. Одржливоста на материјалите користени во организацијата и влијанието врз животната средина се исто така критични фактори на успешност за овој поткритериум, како и за неговата општествена одговорност.

Примери

1. Ги усогласува рентабилноста на капацитетите со потребите и очекувањата на персоналот и клиентите (на пр. централизација наспроти децентрализација на канцеларии/услужни места, распределба на простории, пристап преку јавен транспорт).
2. Обезбедува безбедно, ефективно и ефикасно користење на канцелариските услови (на пр. отворен простор наспроти индивидуални канцеларии, мобилни канцеларии) врз база на стратешките и оперативните цели, земајќи ги предвид вработени лица, локалната култура и физичките ограничувања.
3. Обезбедува ефикасно, исплатливо, одржливо одржување на користените згради, канцеларии, опрема и материјали.
4. Обезбедува ефикасно, исплатливо и одржливо користење на средствата за транспорт и енергетските ресурси и врши оптимизација на истите.
5. Обезбедува соодветна физичка достапност на зградите во согласност со потребите и очекувањата на вработените и граѓаните/клиентите (на пр. пристап на инвалидизирани лица до паркинг или јавен транспорт).
6. Развива интегрирана политика за управување со физичките добра, вклучувајќи нивно безбедно рециклирање/исфрлување, на пр. преку директно управување или договори со кооперанти.
7. Капацитетите ги става на располагање на локалната заедница.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Критериум 5: Процеси

Поткритериум 5.1

Постојано да ги идентификува, осмислува, управува и променува процесите, вклучувајќи ги чинителите

Поткритериум 5.2

Да развива и дава услуги и производи што се ориентирани кон граѓанинот/клиентот

Поткритериум 5.3

Процесите да ги координира во рамките на организацијата и со други релевантни организации

Секоја организација се раководи преку многу процеси, а секој од нив претставува организирана низа на внатрешоврзани активности што ресурсите или инпутите на ефективен начин ги трансформираат во услуги (аутпути) и влијание врз општеството (исходи).

Може да се направи разлика меѓу три процеса преку коишто организацијата функционира ефективно, зависно од нивниот квалитет и квалитетот на нивната интерактивност:

- основни процеси, преку коишто се реализираат мисијата и стратегијата на институцијата, а со тоа истите се клучни за понудата на производи и услуги;
- процеси на управување, коишто ја насочуваат организацијата; и
- процеси за поддршка, коишто ги даваат неопходните ресурси.

Заедничката рамка за проценка ги оценува само клучните процеси во рамките на овие три типа на процеси, имено оние што имаат ефективен придонес во постигнувањето на мисијата и стратегијата на организацијата.

Петтиот критериум конкретно се занимава со основните процеси на организацијата, првиот и вториот критериум се однесуваат на процесите на управување, а пак третиот и четвртиот на процесите на поддршка.

Една ефективна и ефикасна организација ги одредува основните процеси, коишто ги спроведува со цел да ги оствари своите услуги (аутпути) и влијанието (исходи), имајќи ги на ум очекувањата на граѓаните/клиентите и другите чинители, согласно со мисијата и стратегијата. Природата на овие основни процеси во организациите за јавни услуги може да варира во голема мера, и тоа од релативно апстрактни активности, како поддршка за развој на политики, или регулирање на економски активности, до многу конкретни активности за давање услуги.

Потребата да создаде зголемена вредност за своите граѓани/клиенти и другите чинители, и да ја зголеми ефикасноста се двата главни двигатели во развојот на процесите и иновацијата. Сè поголемото вклучување на граѓаните/клиентите во јавната администрација, како што е опишано во воведот за поткритериумот 4.2 (граѓаните како кодизајнери, коодлучувачи, копроизведувачи и кооценувачи), ги поттикнува организациите континуирано да ги подобруваат своите процеси, искористувајќи ги промените на средината во поглед на многу области како технологија, економија и популација.

Проценка

Разгледајте што презема организацијата за...

Поткритериум 5.1

Постојано да ги идентификува, осмислува, управува и променува процесите, вклучувајќи ги чинителите

Овој поткритериум го разгледува начинот на којшто процесите ги поддржуваат стратешките и оперативните цели на организацијата и начинот на којшто истите се идентификуваат, осмислуваат, управуваат и променуваат. Како се вклучуваат раководителите и луѓето од организацијата, а воедно и различните надворешни чинители во процесот на осмислување, управување и иновација е мошне важно за квалитетот на процесите и тоа треба внимателно да се анализира.

Примери

1. Постојано ги идентификува, мапира, опишува и документира процесите.
2. Ги идентификува сопствениците на процесот (лицата што ги контролираат сите чекори во процесот) и им дава задолженија и надлежности.
3. Ги анализира и оценува процесите, ризиците и критичните фактори на успешност, земајќи ги во вид целите на организацијата и средината каде што се одвиваат промени.
4. Се грижи процесите да ги поддржат стратешките цели, и истите да се планираат и управуваат во насока да ги остварат утврдените цели.
5. Ги вклучува вработените и релевантните надворешни чинители во конципирањето и развојот на процесите врз основа на измерената ефикасност, ефективност и резултатите (аупути и исходи).
6. Распределува ресурси на процесите врз база на релативното значење на нивниот придонес кон стратешките цели на организацијата.
7. Редовно ги поедноставува процесите и, доколку е потребно, предлага промени во однос на правните обврски.
8. Поставува цели на работење насочени кон чинителот и спроведува показатели за успешно работење заради надгледување на ефективноста на процесот (на пр. повелби на граѓани, договори за работење/договори на ниво на услуга).
9. Ги следи и проценува влијанијата на ИКТ услугите/е-Влада врз процесите во организацијата (на пр. во поглед на ефикасност, квалитет, ефективност).
10. Воведува промени во процесите врз основа на редовно национално и меѓународно учење преку репери, и притоа обрнува внимание на пречките за иновација и на потребните ресурси.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 5.2

Да развива и дава услуги и производи што се ориентирани кон граѓанинот/клиентот

Поткритериумот 5.2 дава проценка за начинот на којшто организациите ги развиваат и нудат своите услуги/производи со цел да ги задоволат потребите на граѓаните/клиентите преку нивно вклучување. Преку стручноста и креативноста на граѓаните и граѓанското општество ќе се создаде еден ефикасен, ефективен и иновативен јавен сектор, којшто ќе понуди соодветни јавни услуги по фер цена.

Со цел да се подобри квалитетот на услугите и производите, улогата на граѓаните/клиентите на три нивоа може да биде мошне корисна:

- со покана на претставници од граѓаните/клиентите, здруженија или наменски панели на граѓани во осмислувањето и проценката на услугите и производите на организацијата (кодизајнирање, кооценување);
- со вклучување на граѓаните/клиентите во носењето одлуки во врска со типот на услуги и производи што ќе се нудат (коодлучување);
- со соработка со граѓаните/клиентите во спроведувањето на услуги и производи или со вклучување на граѓаните/клиентите во самостојната реализација на услугите и производите (копроизводство).

Преку копроизводството на услуги се зголемува одржливоста на квалитетот бидејќи производството е здружено и бидејќи начинот на производство станува повидлив, појасен, а со тоа и легитимен и позадоволителен.

Примери

1. Ги одредува аутпутите (услугите и производите) на основните процеси.
2. Ги вклучува граѓаните/клиентите во осмислувањето и подобрувањето на услугите и производите (на пр. преку анкети / фидбек / фокусни групи / истражувања во однос на одржливоста на услугите или производите и дали за тоа тие се ефективни во поглед на родовиот аспект и различноста).
3. Ги вклучува граѓаните/клиентите и другите засегнати страни во развивањето на стандарди за квалитет на услуги и производи (аутпут на процесот), коишто ќе одговараат на нивните очекувања и ќе можат да се управуваат од страна на организацијата.
4. Ги вклучува граѓаните/клиентите во давањето услуги и нив, како и државните службеници, ги подготвува за новиот однос и смената на улоги.
5. Ги вклучува граѓаните/клиентите во осмислувањето и развивањето на нови типови на интерактивни услуги и достава на информации, како и ефективни канали на комуникација.
6. Обезбедува достапност на соодветни и сигурни информации со цел на граѓаните/клиентите да им помогне и да ги поддржи, а воедно и да ги информира во врска со спроведените промени.
7. Промовира достапност на организацијата (на пр. флексибилно работно време и документи во различни формати на пр. на хартија, но и во електронска верзија, соодветни јазици, постери, брошури, Брајова азбука и звучни известувања).
8. Развива солиден систем на справување со одговори на прашалници и системи и процедури за управување со поплаки.

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Поткритериум 5.3

Процесите да ги координира во рамките на организацијата и со други релевантни организации

Овој поткритериум дава проценка за тоа колку добро процесите меѓусебно се координираат во самата организација и со процесите од другите организации што функционираат во истиот синџир на услуги. Ефективноста на јавните организации често и во голема мера зависи од начинот на којшто соработуваат со другите јавните организации, со коишто образуваат еден синџир на услуги, насочен кон заеднички исход. Меѓуфункционалните процеси се чести во јавната администрација. Доста е

важно управувањето со таквите процеси да биде успешно интегрирано, бидејќи нивната ефективност и ефикасност во голема мера зависи од таквата интеграција.

Примери

1. Ги дефинира синцирите на услуги на коишто припаѓа организацијата и нејзините партнери.
2. Ги координира и ги поврзува процесите со клучни партнерства во приватниот, невладиниот и јавниот сектор.
3. Развива заеднички систем со партнери во синцирот на услуги со цел да ја олесни размената на податоци.
4. Спроведува посети за граѓаните/клиентите на различни организации за да се запознаат со подобра координација на процеси и да ги надминат организациските граници.
5. Создава работни групи низ организациите/давателите на услуги за да се справат со проблемите.
6. Вградува стимулации (и услови) за раководството и вработените со цел да создадат меѓуорганизациски процеси (на пр. споделени услуги и заеднички развој на процеси помеѓу различни одделенија).
7. Создава култура за прекугранична работа при процесот на управување, отстранувањето на неколегијалните практики, координацијата на процеси низ организацијата или развој на меѓуорганизациски процеси (на пр. спроведува самопроценка за целата организација, наместо за различни одделенија).

[Дадете оценка со помош на Панелот за овозможувачи]

Критериуми за резултатите

Од критериум 6 понатаму, фокусот на проценката се поместува од Овозможувачите кон Резултатите. Во критериумите за резултати мериме перцепции: што нашите луѓе, граѓани/клиенти и општеството мислат за нас. Имаме и внатрешни показатели за работењето што покажуваат колку добро работиме во споредба со таргетите кои можеби сме си ги поставиле – исходите. За проценката на резултатите потребна е различна низа на одговори, па затоа одговорите отсега па натаму се темелат на Панелот за проценка на резултатите (види Панели за оценка и проценка со ЦАФ).

Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓанинот/клиентот

Поткритериум 6.1

Мерење на перцепции

Поткритериум 6.2

Мерење на успешност во работењето

Поимот граѓанин/клиент го одразува сложениот однос помеѓу администрацијата и јавноста. Лицето кон коешто се насочени услугите се смета за **граѓанин**, член на едно граѓанско општество со свои права и должности (на пр. даночен обврзник, политички чинител, итн.). Тоа лице треба да се смета и за **клиент**, и не само во контекст на давањето услуги, каде што ја зазема улогата на корисник на услуги, туку и во контекст на исполнување на некои должности (даночен обврзник или казнето лице), каде што има право да биде праведно и коректно третиран, без притоа да се запостават интересите на организацијата. Поради тоа што двата случаи не секогаш се јасно разграничени, овој сложен однос ќе биде опишан како однос на граѓаните/клиентите.

Граѓаните/клиентите се приматели или корисници на активноста, производите или услугите на организациите од јавниот сектор. Граѓаните/клиентите треба да се дефинираат, но не и да се ограничат како примарни корисници на понудените услуги.

Шестиот критериум дава опис на резултатите што ги постигнува организацијата во поглед на задоволството на граѓаните/клиентите од организацијата или понудените производи и услуги. ЦАФ прави разлика помеѓу резултати во однос на перцепцијата и резултати во однос на работењето. Важно е сите типови на организации од јавниот сектор директно да го измерат задоволството на граѓаните/клиентите (резултати во однос на перцепцијата). Треба да се измерат и резултатите во однос на работењето. Тука, со мерење на внатрешните показатели се прибираат и дополнителни информации во врска со задоволството на граѓаните и клиентите. Заложбите за зголемување на резултатите од внатрешните показатели треба да доведе до зголемено задоволство кај клиентите/граѓаните.

Проценка

Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со резултати од...

Поткритериум 6.1

Мерење на перцепции

Директното мерење на задоволството или перцепцијата на граѓаните и клиентите е од суштинска важност. Мерењето на перцепциите на граѓаните и клиентите подразбира нивно директно прашување и добивање директен фидбек и информации за различни аспекти од работењето на организацијата. Следејќи го начелото на управување засновано на докази, самата организација не шпекулира околу нивото на задоволство;

наместо тоа, директните информации од самите клиенти/граѓани нудат објективни информации. Се користат и попатни алатки како фокусни групи или панели на корисници. Овој поткритериум нуди проценка за тоа дали организацијата ги спроведува ваквите мерења и ги покажува резултатите од истите.

Примери

Резултати од мерењето на перцепцијата во поглед на:

1. Целокупната слика за организацијата (на пр. пријателски однос, фер третман, отвореност, концизност на дадените информации, желба на вработените да сослушаат, прием, флексибилност и способност да се преземат поединечни решенија, итн.).
2. Вклучување и учество на граѓанинот/клиентот во функционирањето и носењето одлуки на организацијата.
3. Достапност (на пр. достапност со јавен транспорт, оневозможен пристап, време на отворање и на чекање, едношалтерски систем, цена на услугата, итн.).
4. Транспарентност (на пр. во функционирањето на организацијата, во објаснувањето на применливата легислатива и процесите на носење одлуки).
5. Производи и услуги (на пр. квалитет, сигурност, усогласеност со стандардите за квалитет, време на обработка/достава, квалитет на советите што се даваат на клиентите/граѓаните, еколошки пристап).
6. Диференцијација на услугите на организацијата поврзани со различните потреби на клиентите (на пр. пол, возраст, итн.).
7. Достапни информации: квантитет, квалитет, сигурност, транспарентност, читливост, соодветност за целната група, итн.
8. Добриот прием на информации од страна на граѓанинот/клиентот.
9. Фреквенцијата на испитување на јавното мислење на граѓаните/клиентите во врска со организацијата.
10. Степен на јавна доверба кон организацијата и нејзините производи/услуги.

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Поткритериум 6.2

Мерење на успешност во работењето

Покрај директното мерење на перцепцијата на граѓанинот и клиентот, квалитетот на услугите што им се нудат на граѓаните и клиентите можат да се мерат со помош на внатрешните показатели. Тука се користат мерливи резултати од внатрешните показатели на управување (на пр. време на обработка, време на чекање, број на оплаки). Врз основа на овие мерења, можат да се извлечат поуки во врска со квалитетот на дадените услуги. ЦАФ нуди преглед на примери за внатрешни показатели што ја мерат успешноста во работењето со цел да ги исполнат потребите и очекувањата на клиентите и граѓаните.

Примери

Резултати во поглед на вклученоста

1. Степен на вклученост на чинителите во осмислувањето и давањето на услуги и производи и/или во осмислувањето на процесот на одлучување.
2. Бројот на примени и спроведени предлози.
3. Степен на употреба на нови и иновативни начини на справување со граѓани/клиенти.
4. Показатели за усогласеност со родовите аспекти, и со културолошката и социјалната разновидност во однос на граѓаните/клиентите.

5. Степен на редовни проверки заедно со чинителите заради следење на променливите потреби и нивото на задоволство.

Резултати во поглед на достапноста на организацијата

1. Време на отворање на различните служби (одделенија).
2. Време на чекање.
Време на пропратување/обработка за услугата.
3. Цена на услугата.
4. Достапност на информации околу одговорностите за управување за различните услуги.

Резултати во поглед на транспарентноста при обезбедувањето на услуги и производи

1. Број на информациски канали и ефикасност на истите.
2. Достапност и точност на информацијата.
3. Достапност на целите во и резултатите од работењето на организацијата.
4. Број на интервенции од страна на народниот правобранител.
5. Интензитет на напори за да се подобри достапноста, точноста и транспарентноста на информацијата.

Резултати од показателите во поглед на квалитетот на дадените производи и услуги

1. Број и време на обработени поплаки.
2. Број на вратени документи поради грешки и/или случаи каде што се бара повторна обработка/компензација.
3. Придржување до објавените стандарди за услуги (на пр. правни барања).

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Критериум 7: Резултати во однос на луѓе

Поткритериум 7.1

Мерење на перцепции

Поткритериум 7.2

Мерење на успешност во работењето

Резултатите во однос на луѓето се резултатите што организацијата ги постигнува во поглед на компетенциите, мотивацијата, задоволството, перцепциите и работењето на нејзините луѓе. Овој критериум разликува два типа на резултати во однос на луѓето: од една страна тоа е мерењето перцепции, каде што луѓето се директно прашувани (на пр. со помош на прашалници, анкети, фокусни групи, оценување, интервјуа, консултации со членови на персоналот), а од друга страна е мерењето на успешност во работењето што самата организација го користи за да го следи ги подобри резултатите во врска со задоволството на луѓето и нивното работење.

Проценка

Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со резултати од...

Поткритериум 7.1

Мерење на перцепции

Поткритериумот дава проценка за тоа дали луѓето организацијата ја сметаат за атрактивна работна средина и дали се мотивирани во секојдневната работа да дадат сè од себе во полза на организацијата. За сите организации од јавниот сектор е важно системски да ја мерат перцепцијата на луѓето во однос на организацијата и во однос на производите и услугите што ги нуди истата.

Примери

Резултати во однос на генералната перцепција на луѓето поврзана со:

1. Сликата и целокупното работење на организацијата (за општеството, граѓаните/клиентите, другите чинители).
2. Вклученоста на луѓето во организацијата, процесот на носење одлуки и нивната свесност за мисијата, визијата и вредностите.
3. Вклученоста на луѓето во активностите за подобрување.
4. Свесноста на луѓето за можен конфликт на интереси и важноста на етичкото однесување.
5. Механизмите за консултации и дијалог.
6. Општествената одговорност на организацијата.

Резултати во однос на перцепцијата за раководството и системите за управување:

1. Способноста на врвното и средното раководство да ја води организацијата (на пр. поставување цели, распределба на ресурси, оценка на генералното работење на организацијата, стратегија за управување со човечки ресурси, итн.) и се произнесува во врска со тоа.

2. Дизајнот и управувањето на различните процеси на организацијата.
3. Поделбата на задачите и системот за евалуација во однос на луѓето.
4. Степенот на наградување на поединечните и напорите на тимот и препознавање на нивниот квалитет.
5. Пристапот на организацијата во поглед на промените и иновациите.

Резултати во однос на перцепцијата за работните услови:

1. Работната атмосфера (на пр. справување со конфликти, поплаки или проблеми со персоналот, мобинг на работното место) и културата на организацијата (на пр. промовирање на комуникација меѓу секторите, одделенијата, итн.).
2. Пристапот кон општествените прашања (на пр. флексибилност на работното време, баланс помеѓу работата и социјалниот живот, здравствена заштита).
3. Практицирање на еднакви можности и правичен третман и однесување во организацијата.
4. Профил на работното место и работните услови.

Резултати во однос на перцепцијата за развојот на кариера и вештини:

1. Систематски развој на кариера и компетентност.
2. Мотивација и еманципирање.
3. Достапност и квалитет на обуките во поглед на стратешките цели на организацијата.

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Поткритериум 7.2

Мерење на успешност во работењето

Мерењето на успешноста во работењето вклучува внатрешни показатели за работењето поврзани со луѓето, коишто на организацијата ѝ овозможуваат да ги измери постигнатите резултати во однос на генералното однесување, работењето, развојот на вештини, мотивацијата и степенот на вклученост на луѓето во организацијата. Таквите резултати по правило опфаќаат внатрешно мерење на однесувањето кај луѓето во пракса (на пр. боледување, стапки на промена на персонал, број на поплаки, број на предлози за иновација, итн.).

Примери

Резултати од:

1. Показатели во врска со однесувањето на луѓето (на пр. ниво на отсуство или боледување, стапки на промена на персонал, број на поплаки, број на денови во штрајк).
2. Показатели во врска со мотивацијата и вклученоста (на пр. стапки на одговор на анкети на вработените, број на предлози за иновација, учество во внатрешни групи за дискусија).
3. Показатели во врска со (личен) учинок (на пр. резултати од евалуацијата на луѓето).
4. Степенот на вклученост во активностите за подобрување.
5. Степен на користење на информатички и комуникациски.
6. Показатели во врска со развојот на вештини (на пр. стапки на вклученост и успешност во активностите од обуката, ефективност на буџетите за обука).
7. Показатели во врска со способност за справување со граѓаните/клиентите и исполнување на нивните потреби (на пр. број на часови за обука на вработени во однос на справување со граѓани/клиенти, број на поплаки од граѓани/клиенти).

поврзани со однесувањето на персоналот, мерење на ставот на луѓето кон граѓаните/клиентите).

8. Зачестеност на наградување на поединци и тимови.
9. Број на изнесени морални дилеми (на пр. конфликт на интереси).
10. Зачестеност на доброволното учество во контекст на активности поврзани со општествена одговорност што ја промовира организацијата.

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност

Поткритериум 8.1

Мерење на перцепции

Поткритериум 8.2

Мерење на успешност во работењето

Главната мисија на една јавна организација е секогаш посветена на задоволување одредени потреби и очекувања на општеството. Покрај својата главна мисија, јавната организација треба да практикува одговорно однесување со цел да придонесе за одржлив развој во економските, општествените и еколошките компоненти, коишто се поврзани со локалната, националната и меѓународната заедница. Тука може да се вклучат пристапот и придонесот на организацијата кон квалитетот на живеење, заштита на животната средина, зачувување на глобалните ресурси, еднакви можности за вработување, етичко однесување, интеракција со заедници и придонес за локален развој.

Главната одлика на општествената одговорност ја одразува заложбата на организацијата, од една страна, при носењето одлуки да ги има на ум општествените и еколошките аспекти (критериум 2), а од друга страна, да може да реагира на влијанието што нејзините одлуки и активности го имаат врз општеството и животната средина. Општествената одговорност треба да биде составен дел од стратегијата на организацијата. Стратешките цели треба да се разгледуваат во насока на општествената одговорност со цел да се избегнат непосакувани последици.

Работењето на организацијата од аспект на заедницата во која работи (локална, национална и меѓународна) и нејзиното влијание врз животната средина станаа критична компонента за мерењето на успешноста во работењето. Една организација што работи во насока на општествена одговорност:

1. ќе си ја подобри репутацијата и сликата кај граѓаните во целина;
2. ќе го подобри капацитетот да привлекува и задржува кадар и да одржува мотивација и посветеност кај истиот;
3. ќе го подобри односот со компаниите, другите јавни организации, медиумите, снабдувачите, граѓаните/клиентите и заедницата на којашто припаѓа.

Мерките опфаќаат квалитативни/квантитативни мерки за перцепција (8.1) и квантитативни показатели (8.2). Тие може да се однесуваат на:

- етичко, демократско и партиципативно однесување на организацијата;
- одржливост на животната средина;
- квалитет на живеење;
- економското влијание како ефекти од организациските обрасци на однесување.

Проценка

Разгледајте што има постигнато организацијата во смисла на нејзиното влијание врз општеството, со оглед на резултатите од...

Поткритериум 8.1

Мерење на перцепции

Мерењето на перцепциите се фокусира на перцепцијата на заедницата во однос на работењето на организацијата на локално, национално и меѓународно ниво. Ваквата перцепција може да се стекне по пат на повеќе извори, како анкети, извештаи, конференции за печатот, невладини организации, организации од државната администрација, директен фидбек од чинителите и соседството, итн.

Перцепцијата укажува на ефикасноста на општествените и еколошките стратегии. Таа ги вклучува гледиштето во однос на транспарентноста, влијанието врз квалитетот на живеење и квалитетот на демократија, гледиштето во врска со етичкото однесување заради поддршка на граѓаните, пристапот и резултатите од прашањата поврзани со животната средина, итн.

Примери

1. Јавна свест за влијанието од работењето на организацијата врз квалитетот на живот на граѓаните/клиентите (здравствена едукација, поддршка за спортски и културни активности, вклучување во хуманитарни акции, посебни активности насочени кон инвалидизирани лица, културни активности отворени за јавноста, итн.).
2. Репутација на организацијата (на пр. како работодавач/придонесувач кон локалното/глобалното општество).
3. Перцепција за економското влијание врз општеството на локално, регионално, национално или меѓународно ниво (на пр. создавање/привлекување на мали деловни активности во соседството, создавање на јавни патишта или јавен транспорт којшто ќе им служи и за постоечките економски чинители).
4. Перцепција за пристапот кон прашања во врска со животната средина (на пр. перцепција за еколошката трага, управување со енергијата, намалена потрошувачка на вода и на електрична енергија, заштита од бучава, загадување на воздухот, поттикнување на мобилност преку јавен транспорт, управување со потенцијално токсичен отпад).
5. Перцепција за општественото влијание во поглед на одржливоста на локално, регионално, национално или меѓународно ниво (купување на производи преку фер трговија, обновливо производство на енергија, итн.).
6. Перцепција за општественото влијание, земајќи го предвид квалитетот на демократското учество на граѓаните на локално, регионално, национално или меѓународно ниво (на пр. отворени конференции, консултации и процеси на носење одлуки за можното влијание на организацијата врз безбедноста, мобилност).
7. Ставот на јавноста во врска со отвореноста и транспарентноста на организацијата, етичко однесување (строго почитување на начелата/вредностите на јавните услуги, како еднаквост, континуитет, итн.).
8. Перцепција за вклученоста во заедницата во којашто се наоѓа организацијата, преку финансиска или друга поддршка, со организирање на културни или општествени настани, итн.
9. Перцепција за институцијата кај медиумите во поглед на општествената одговорност.

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Поткритериум 8.2

Мерење на успешност во работењето

Мерењето на успешноста во работењето се фокусира на мерилата на организацијата за да го следи, разбере, предвиди и подобри работењето во поглед на општествената одговорност. Тоа треба да даде јасен сигнал за ефективноста на пристапите што ги користи организацијата за општествените прашања. Може да се поврзани со етичкото однесување, иницијативите и резултатите од превенцијата на ризици по здравјето, иницијативи за размена на знаењето, иницијативи за зачувување на ресурсите и намалување на влијанието врз животната средина, итн.

Примери

Показатели за општествена одговорност

1. Активности на организацијата за зачувување и одржливост на ресурсите (на пр. присуството на снабдувачи со профил на општествена одговорност, степен на почитување на стандардите во однос на животната средина, користење на рециклирани материјали, користење на превозни средства што не се штетни за животната средина, намалување на штетните материји и бучавата, намалено користење на ресурси на пр. вода, електрична енергија, гас).
2. Квалитет на односите со релевантните власти, групи и претставници од заедницата.
3. Обем и важност на позитивната и негативната медиумска покриеност (број на статии, содржина).
4. Поддршка на социјално обесправените лица (на пр. проценка на цената за ваква помош, број на корисници).
5. Поддршка на работодавачот на политика за различност и за интеграција и прифаќање на етничките малцинства и лицата во неповолна положба (на пр. организирање специфични програми/проекти за вработување на етничките малцинства).
6. Поддршка на меѓународни проекти за развој и учество на вработените во хуманитарни акции.
7. Поддршка на граѓанскиот ангажман на граѓаните/клиентите, другите чинители и вработените.
8. Продуктивна размена на знаење и информации со другите (број на организирани отворени конференции, број на интервенции во национални и меѓународни дебати).
9. Програми за превенција на ризиците по здравјето и на незгодите за граѓаните/клиентите и за вработените (број и тип на програми за превенција, помош во борбата против пушењето, едукација за здрава исхрана, број на корисници и односот помеѓу трошоците и квалитетот за ваквите програми).
10. Резултати од мерењата на општествената одговорност (на пр. вонфинансиски рејтинг).

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење

Поткритериум 9.1

Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите

Поткритериум 9.2

Внатрешни резултати: ниво на ефикасност

Резултати во однос на успешното работење се однесуваат на тоа дали она што организацијата го утврдила се суштински, мерливи достигнувања за успехот на организацијата на краток и долг рок. Тие го претставуваат капацитетот на политиките и процесите да исполнуваат краткорочни и долгорочни цели, според тоа како се дефинирани во мисијата, визијата и стратешкиот план на институцијата. Деветтиот критериум се фокусира на капацитетот на организацијата да ги постигне ваквите резултати од успешното работење.

Резултатите во однос на успешното работење може да се поделат на:

1. **Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите**, коишто се фокусираат на врската со/помеѓу мисијата и визијата (критериум 1), стратегијата и планирањето (критериум 2), процесите (критериум 5) и постигнатите резултати за надворешните чинители.
2. **Внатрешни резултати: ниво на ефикасност**, коишто се фокусираат на врската со луѓето (критериум 3), партнерите и ресурсите (критериум 4) и процесите (критериум 5), како и постигнатите резултати во надградбата на организацијата на патот кон извонредност.

Проценка

Разгледајте ги резултатите што ги постигнува организацијата во поглед на...

Поткритериум 9.1

Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите

Надворешните резултати се мерила за ефикасноста на стратегијата на организацијата во однос на капацитетот да ги задоволи очекувањата на надворешните чинители, согласно со мисијата и визијата на организацијата. Секоја организација од јавниот сектор треба да процени до кој степен се остварени клучните цели, како што е дефинирано во стратешкиот план, и тоа во однос на аутпути - услуги и производи - и исходи - влијанието на главните активности на организацијата врз надворешните чинители и врз општеството, сè со цел да може ефективно да го подобри работењето.

Примери

1. Резултати во однос на аутпутот (квантитет и квалитет во понудата на услуги и производи).
2. Резултати во однос на исходот (влијанието од аутпутот на услуги и производи во општеството и врз директните корисници).
3. Ниво на квалитет на понудените услуги или производи во поглед на стандардите и прописите.
4. Степен на постигнување договор помеѓу властите и организацијата.

5. Резултати од контроли и ревизии врз аутпутите и исходите.
6. Резултати од учење преку репери (компаративна анализа) во однос на аутпути и исходи.
7. Резултати од иновации во услугите/добрата во однос на подобрувањето на исходот.

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Поткритериум 9.2

Внатрешни резултати: ниво на ефикасност

Внатрешните резултати се поврзани со ефикасноста, ефективноста на внатрешните процеси и економските мерила за функционирањето на организацијата. Тие се однесуваат на нејзиното управување со процесите (на пр. продуктивност, исплатливост или неисплатливост), финансиското работење (ефективно искористување на финансиските ресурси, усогласеност со буџетот), ефективното искористување на ресурсите (партнерства, информации, технологија, итн.), капацитетот да се вклучи чинителот во организацијата, и резултатите од надворешните контроли и ревизии.

Примери

1. Реакцијата на лидерите за резултатите и наодите од мерењата, вклучувајќи го и управувањето со ризици.
2. Ефикасност на организацијата во управувањето со достапните ресурси, вклучувајќи управување со човечки ресурси, идеално управување со знаењето и капацитетите (инпут наспроти аутпут).
3. Резултати од подобрување на работата и иновации за производи и услуги.
4. Резултати од учење преку репери (компаративна анализа).
5. Ефективност на партнерствата (ниво на постигнување договори со партнери, заеднички активности).
6. Додадена вредност од употребата на информациска и телекомуникациска технологија заради зголемување на ефикасноста, намалување на административниот товар, поквалитетна понуда на услуги (намалени трошоци, помалку документација, соработка со други снабдувачи, интероперабилност, заштеда на време).
7. Резултати од мерењата за функционирањето на организацијата преку контроли и ревизии.
8. Резултати од учеството во натпревари, наградувања за квалитет и доделување сертификати управување со квалитет (на пр. Награда за извонредност, итн.).
9. Буџет и исполнување на финансиските таргети.
10. Резултати од контроли и ревизии за управувањето со финансии.
11. Рентабилност (исходи постигнати со најниските можни трошоци).

[Дадете оценка со помош на Панелот за резултати]

Панели за оценка и проценка со ЦАФ

Зошто да се оценува?

Оценката за секој поткритериум и критериум во моделот на ЦАФ има 4 главни цели:

1. да обезбеди информации и да даде индикација за насоката што треба да се следи за активностите за подобрување.
2. да го измери вашиот напредок, ако редовно спроведувате проценка според ЦАФ секоја година или на секои две години, тоа се смета за добра практика според најголем број пристапи за квалитет.
3. да ги идентификува добрите практики, утврдени со високи бодови за овозможувачите и резултатите. Високото оценување на резултатите се обично показател за постоење на добри практики во полето на овозможувачи.
4. да помогне да се најдат валидни партнери од коишто може да се учи (Споредување репери: Како споредуваме; и Учење преку репери: Што учиме едни од други).

Сепак, во однос на учењето преку репери, треба да се забележи дека споредувањето на бодовите од ЦАФ има ограничена вредност и носи ризик, посебно ако се прави без искусни надворешни евалуатори обучени да ги валидираат бодовите на истороден начин во различни јавни организации. Главната цел на учењето од претходно поставените стандарди е да ги споредат различните начини на управување со овозможувачите и постигнувањето резултати. Бодовите, ако се валидирани, можат да бидат појдовна точка во овој поглед. На тој начин учењето преку репери може да придонесе кон подобрување.

Како да се оценува?

ЦАФ нуди два начина на оценување: Деминговиот циклус е суштински и за двата. „Класичното“ оценување нуди генерално вреднување на секој поткритериум со посочување на фазата од циклусот во којашто се наоѓа самиот поткритериум. „Прецизното“ оценување со ЦАФ е погодно за организации што сакаат подетално да ја изразат анализата на поткритериумите. Тоа ви овозможува паралелно оценување – за секој поткритериум – на сите фази од Деминговиот циклус (Планирај Постапи Провери Делувај). Деминговиот циклус е основата за двата начина на оценување. Споредено со 2002 г. кога скалата беше утврдена од 0-5, скалата е ревидирана и утврдена на 0-100, при што истата има широка примена и е генерално прифатена на меѓународно ниво.

1. Класично оценување со ЦАФ

Овој кумулативен начин на оценување ѝ помага на организацијата да биде позапознаена со Деминговиот циклус и упатува на попозитивен начин кон пристап за квалитет.

Во панелот за проценка на овозможувачите, Деминговата фаза се утврдува само кога активностите за учење преку репери се дел од циклусот за континуирано подобрување.

Во панелот за проценка на резултатите се прави разлика меѓу трендот на резултатите и постигнување на таргетите.

2. Прецизно оценување со ЦАФ

Прецизното оценување е истовремен начин на оценување кој е поблизок до реалноста каде на пр. многу јавни организации прават одредени работи (НАПРАВИ) но некогаш без доволен план (ПЛАНИРАЈ).

- Во панелот на овозможувачи, акцентот е повеќе на Деминговиот модел како циклус и напредокот може да се претстави како спирала каде со секој свртување на кругот може да се направи напредок во секоја фаза: ПЛАНИРАЈ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ и ДЕЛУВАЈ.
- Активностите за учење преку репери обично се земаат предвид на највисоко ниво од сите фази.
- Овој начин на оценување дава повеќе информации за областите каде што подобрувањето е најнеопходно.
- Панелот со резултати ви покажува дали треба да го забрзате трендот или да се фокусирате на постигнување на таргетите.

Панели за проценка:

Класично оценување

ФАЗА	ПАНЕЛ НА ОВОЗМОЖУВАЧИ - КЛАСИЧНО ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНКА
	Не сме активни на ова поле Немаме никакви информации или тие се непроверени.	0 – 10
ПЛАНИРАЈ	Имаме план да постапиме.	11 – 30
НАПРАВИ	Го имплементираме / спроведуваме тоа.	31-50
ПРОВЕРИ	Проверуваме/прегледуваме дали ги правиме вистинските работи на вистински начин.	51-70
ДЕЛУВАЈ	Врз основа на проверка/преглед ако е потребно се прилагодуваме.	71-90
ПНПД	Сè правиме редовно, планираме, имплементираме, проверуваме и прилагодуваме и учиме едни од други. Ние сме во континуиран циклус на подобрување по ова прашање.	91-100

Упатства

- Изберете го нивото кое сте го постигнале: Планирај, Направи, Провери или Делувај. Овој начин на оценување е кумулативен: треба да сте завршиле одредена фаза (на пр.: Провери) пред да се достигне следната фаза (на пр.: Делувај).
- Дадете оценка од 0 до 100 според нивото кое сте го постигнале внатре во фазата. Скалата до 100 ви дозволува специфично да го одредите степенот на користење и имплементација на пристапот.

ПАНЕЛ НА РЕЗУЛТАТИ - КЛАСИЧНО ОЦЕНУВАЊЕ	ОЦЕНКА
Не се мерат никакви резултати и/или нема достапни информации.	0-10
Резултатите се мерат и покажуваат негативни трендови и/или резултатите не ги исполнуваат релевантните таргети.	11-30
Резултатите покажуваат изедначени трендови и/или некои релевантни таргети се исполнети.	31-50
Резултатите покажуваат трендови на подобрување и/или повеќето релевантни таргети се исполнети.	51-70
Резултатите покажуваат значаен напредок и/или сите релевантни таргети се исполнети.	71-90
Постигнати се одлични и одржливи резултати. Сите релевантни таргети се исполнети. Направени се позитивни споредби со релевантните организации за сите клучни резултати.	91-100

Упатства

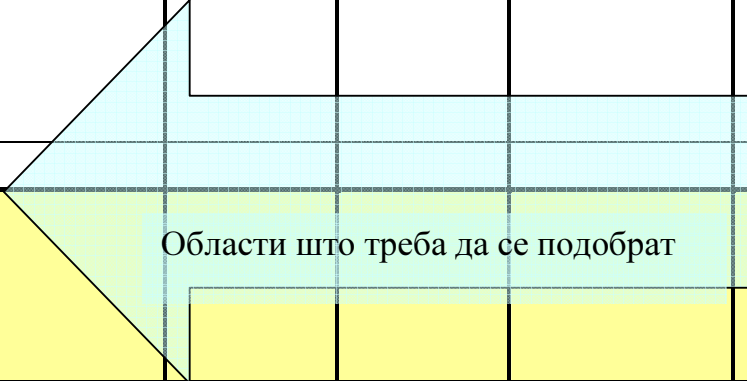
- Дадете оценка од 0 до 100 за секој поткритериум на скала поделена на 6 нивоа.
- За секое ниво, можете да го земете во предвид трендот, постигнувањето на таргетот или двете

Панели за проценка

Прецизно оценување

ПАНЕЛ НА ОВОЗМОЖУВАЧИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ

ФАЗА	СКАЛА	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Вкупно
	ДОКАЗ	Нема доказ или само некои идеи	Одредени слаби докази, поврзани со некои области	Одредени добри докази поврзани со релевантни области	Силни докази поврзани со повеќето области	Многу силни докази поврзани со сите области	Одлични докази, во споредба со други организации поврзани со сите области.	
ПЛАНИРАЈ	Планирањето е базирано врз потребите и очекувањата на чинителите. Планирањето се врши низ сите релевантни делови на организацијата.							
	Оценка							
НАПРАВИ	Спроведувањето редовно се води преку дефинирани процеси и надлежности и е распространето низ релевантните делови од организацијата.							
	Оценка							
ПРОВЕРИ	Дефинираните процеси редовно се следат со релевантни индикатори и се разгледуваат низ сите релевантни делови од организацијата.							
	Оценка							
ДЕЛУВАЈ	Активности за корекција и подобрување редовно се преземаат по резултатите од проверката низ сите релевантни делови од организацијата.							
	Оценка							



Упатства за секој поткритериум

- Прочитајте ја дефиницијата за секоја фаза (Планирај, Постапи, Провери и Делувај);
- Најдете докази за предности и слабости и дајте генерална проценка за секоја фаза во соодветното поле. Оваа проценка може да биде илустрирана со некои примери или докази со цел премногу да не се усложнува вежбата на оценување. Сепак, оние што сакаат да одат понатаму можат да ги вметнат сите примери или докази во различните полиња од 4-те фази и да го пресметаат просекот за секоја фаза.
- Пресметајте го збирот од оценките од четирите фази и поделете го со 4 со цел да добиете резултат до 100 за поткритериумот за Овозможувачите. Оваа проценка треба да биде веројатна и конзистентна на пр. вкупната проценка не треба да надмине 40 ако некој од четирите критериуми за евалуација (Планирај, Постапи, Провери и Делувај) е понизок или еднаков на 20. Таа не треба да надмине 60 ако било кој критериум е понизок од 30.

ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ						
Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ТРЕНДОВИ	Нема мерење	Негативен тренд 	Рамен тренд или скроман напредок 	Одржлив напредок 	Значителен напредок 	Позитивна споредба со релевантни организации за сите резултати
ОЦЕНКА						
ТАРГЕТИ	Нема или има непроверени информации	Резултатот е не ги исполнуваат таргетите	Некои таргети се исполнети	Одредени релевантни таргети се исполнети	Повеќето релевантни таргети се исполнети	Сите таргети се исполнети
ОЦЕНКА						

Упатства

- Разгледајте го посебно трендот на вашите резултати за 3 години и постигнатите таргети во последнава година.
- Дадете оценка од 0 до 100 на скала поделена на 6 нивоа.
- Дадете оценка на таргетите во последнава година од 0 до 100 на скала поделена на 6 нивоа.

Примери:

Прецизно оценување

Поткритериум 1.1

Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

ПРИМЕР ЗА ПАНЕЛ ЗА ОВОЗМОЖУВАЧИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ - ПОТКРИТЕРИУМ 1.1

ФАЗА	СКАЛА	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Вкупно
	ДОКАЗ	Нема доказ или само некои идеи	Одредени слаби докази, поврзани со некои области	Одредени добри докази поврзани со релевантни области	Силни докази поврзани со повеќето области	Многу силни докази поврзани со сите области	Одлични докази, во споредба со други организации, поврзани со сите области.	
ПЛАНИРАЈ	Планирањето е базирано врз потребите и очекувањата на релевантните чинители. Планирањето редовно се врши низ сите релевантни делови на организацијата.			16				
	Оценка			50				50
НАПРАВИ	Спроведувањето редовно се води преку дефинирани процеси и надлежности и е распространето низ релевантните делови од организацијата.			1a				
	Оценка			40				40
ПРОВЕРИ	Дефинираните процеси редовно се следат со релевантни индикатори и се разгледуваат низ сите релевантни делови од организацијата.					1b		
	Оценка					85		85
ДЕЛУВАЈ	Активности за корекција и подобрување редовно се преземаат по резултатите од проверката низ сите релевантни делови од организацијата.	1g						
	Оценка	5						5

Синтеза на доказите што се појавиле при самопроценката (почетни точки за планирање на подобрувањето и основа за оценување).

1а Визијата и мисијата за администрацијата беше елаборирана пред три години. Таа беше подготвена по барање на Генералниот директор и во дискусијата се вклучија сите раководители од прв ешалон. Елегантната, обоена картичка со изјавата за визија и мисија беше дистрибуирана до сите вработени.

1б Сè уште ништо не е сторено во областа на изјавата за вредности и кодексот за однесување. Раководителот за човечки ресурси подготви проект за оваа цел. Средното ниво на раководство ќе биде покането на семинар за да размислува заедно во врска со вредностите на организацијата. Вредностите ќе се кристализираат преку подучување за тоа какви ставови треба да се заземат во тешки ситуации.




1в Вработените, клиентите/граѓаните и другите релевантни чинители досега не биле инволвирани во процесот за дефинирање на визијата и мисијата. Сепак, свеста за важноста на таквото инволвирање се појави пред две години, кога некои раководители во нашата администрација учествуваа на семинар за ЦУК, посебно на оној посветен на моделот за ЦАФ. Тогаш се донесе одлука за спроведување на внатрешни и надворешни анкети за да се соберат перцепциите од вработените и граѓаните. Резултатите покажаа дека средното раководство и вработените сметаат дека изјавите за визија и мисија се изјави за „имицот“, целосно отсечени од реалноста и дека целите доста често не се усогласени со таквите изјави. Што се однесува до клиентите, анкетите покажаа дека е потребно усогласување на перцепциите на раководството со оние на клиентите. Планирани се средби со раководителите и вработените и со претставниците на граѓаните и тие наскоро ќе се одржат. Исто така, беше донесена одлука секоја година да се спроведуваат анкети на вработените и клиентите. Истовремено, се планира самопроценка за целата администрација.

1г Гореспоменатите анкети треба да гарантираат дека во иднина изјавите за визија и мисија ќе се разгледуваат периодично и ќе се ажурираат, земајќи ги предвид потребите и очекувањата на клиентите/чинителите; дека инволвираноста на вработените, како и комуникацијата во организацијата ќе се зголеми.

Горенаведените наоди беа внесени во Матрицата за овозможувачи, за да се помогне да се подготви генерално оценување за поткритериумот: Забелешка: тоа не значи дека секогаш треба да се оценуваат поединечните примери; празните полиња од матрицата се користат како нотес за да се премине од собраните докази во текот на проценката за поткритериумот кон генерално оценување за поткритериумот и е начин да се наведе дискусијата на состанокот за постигнување консензус.

Поткритериум 9.1

Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите

ПРИМЕР ЗА ПАНЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИ - ПРЕЦИЗНО ОЦЕНУВАЊЕ - ПОТКРИТЕРИУМ 9.1						
Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ТРЕНДОВИ	Нема мерење	Негативен тренд 	Рамен тренд или скромн напредок 	Одржлив напредок 	Значителен напредок 	Позитивна споредба со релевантни организации за сите резултати
ОЦЕНКА			45			
ТАРГЕТИ	Нема или има непроверени информации	Резултатите не ги исполнуваат таргетите	Некои таргети се исполнети	Одредени релевантни таргети се исполнети	Повеќето релевантни таргети се исполнети	Сите таргети се исполнети
ОЦЕНКА				65		

Синтеза на доказите кои се појавиле по самопроценката (почетни точки за планирање на подобрување и основа за оценување).

Како подготовка за стратешкиот состанок на почеток од новата работна година, беше подготвен извештај за одборот на директори за главните резултати во однос на работењето во последната година со цел да се оптимизира стратешкото планирање за следната година. Заклучоците од извештајот беа јасни: целите во однос на успешното работење беа исполнети со повеќе од 50 % и беше утврден напредок од 10% во споредба со претходната година. Овие заклучоци не беа донесени едногласно и по нив уследија интензивни дискусии меѓу членовите на одборот.

Упатства за подобрување на организациите со помош на ЦАФ

Фаза 1

Почетокот на патувањето наречено ЦАФ

Чекор 1

Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката

Чекор 2

Соопштете за проектот за самопроценка

Фаза 2

Процес на самопроценка

Чекор 3

Составете една или повеќе групи за самопроценка

Чекор 4

Организирајте обука

Чекор 5

Спроведете самопроценка

Чекор 6

Изработете извештај со опис на резултатите од самопроценката

Фаза 3

План за подобрување/поставување приоритети

Чекор 7

Изработете план за подобрување, врз основа на прифатениот извештај од самопроценката

Чекор 8

Соопштете за планот за подобрување

Чекор 9

Спроведете го планот за подобрување

Чекор 10

Испланирајте ја следната самопроценка

Процесот на континуирано подобрување може да се осмисли и спроведе на повеќе начини. Големината на организацијата, културата и претходното искуство со алатките за целосно управување на квалитетот се некои од параметрите што помагаат да се одреди најсоодветен начин за спроведување на пристапот за ЦУК.

Во ова поглавје утврдуваме процес од 10 чекори за континуирано подобрување со ЦАФ што може да се смета за релевантен за повеќето организации.

Важно е да се нагласи дека советите коишто се дадени овде се базираат врз искуството на многуте организаци кои ја користеле ЦАФ. Сепак, секој процес на подобрување е единствен и затоа овој опис треба да се сфати како инспирација за луѓето што се одговорни за процесот на самопроценка, а не како прецизен прирачник за овој процес.

По овој процес на примена на ЦАФ и отпочнување со активности за подобрување, корисниците на ЦАФ може да се пријават за Процедурата за надворешен фидбек од ЦАФ. Процесот на примена на ЦАФ игра важна улога во процедурата за фидбек. За корисниците на ЦАФ што сакаат да имаат подетален преглед на различните чекори во процесот на ЦАФ и да бидат целосно свесни за елементите според коишто се оценуваат корисниците на ЦАФ во текот на Процедурата за фидбек, препорачуваме да го погледнете Прирачникот за фидбек на мрежното место за ЦАФ.

Фаза 1: Почетокот на патувањето наречено ЦАФ

Чекор 1

Одлучете како ќе ја организирате и планирате самопроценката

Високото ниво на заложба и споделена сопственост над процесот помеѓу повисокото раководство и луѓето од организацијата се најважните елементи за обезбедување на успех на процесот на самопроценка.

Со цел да се стекне заложба и сопственост, искуството на многу организации покажува дека е потребна јасна одлука на раководството преку сериозен консултативен процес со релевантните чинители. Оваа одлука треба јасно да ја покаже волјата на раководството да биде активно вклучено во процесот признавајќи ја додадената вредност на самопроценката и гарантирајќи отворен ум, почитување на резултатите и подготвеност потоа да се започне со активности на подобрување. Таа истовремено вклучува заложба да се издвојат потребните ресурси заради професионално спроведување на самопроценката.

Знаењето за потенцијалните придобивки од самопроценката со ЦАФ и информациите за структурата на моделот и процесот на самопроценка се неопходни елементи за раководството да има основа за донесување одлука. Многу е важно сите раководители да бидат убедени во овие придобивки од самиот почеток.

Анкета 2011 г. – Причини за користење на ЦАФ

Најважните причини се сите внатрешни двигатели. Одредувањето на предностите и областите што треба да се подобрат беа најзначајните причини; соочувањето со финансиски стрес е најмалку важниот двигател. Ова се сосем истите наоди од 2005 г. Организациите сакаат да ја применуваат ЦАФ првенствено заради себеси и заради подобрување на самата организација - а токму тоа е и намената на алатката за самопроценка.

Во оваа фаза многу е важно едно или повеќе лица во организацијата да преземат одговорност за обезбедување на овие основни начела. Добра замисла е да се контактира организацијата која е одговорна за распространување на ЦАФ во вашата земја (за информации за ова прашање, видете www.eipa.eu/caf) и да побарате да одржат презентација на моделот ЦАФ или да добијат информации за/од други организации што веќе го користеле моделот и што сакаат да го споделат своето искуство.

Со цел луѓето од организацијата да го поддржат процесот на самопроценка, важно е консултациите да се одржат пред донесување на конечната одлука за спроведување на самопроценка. Освен општите придобивки, искуството во однос на спроведувањето на самопроценка покажува дека многу луѓе сметаат дека ЦАФ е извонредна можност да се добие поголем увид во нивната организација и сакаат да бидат активно вклучени во нејзиното развивање.

За некои организации може да биде потребно да бараат одобрување или прифаќање од страна на надворешни чинители пред да се донесе одлука за спроведување на самопроценка. Ваков случај може да има со политичарите или повисокото раководство на организации на повисоко ниво коишто традиционално се тесно вклучени во одлучувањето. Клучните надворешни чинители можат да имаат важна улога, посебно во собирање на податоците и обработување на информациите, и исто така би можеле да

имаат корист од промените во некои области за подобрување коишто можат да се утврдат.

Почетно планирање на самопроценката

Откако ќе биде донесена одлука да се спроведе самопроценка, процесот на планирање може да почне. Еден од првите елементи во овој процес – којшто може да е вклучен во одлуката на раководството – е дефинирање на опсегот и пристапот на самопроценката.

Прашањето кое често се поставува е дали самопроценката треба да ја опфати целата организација или пак посебни делови, како одделенија или сектори, можат да спроведат самопроценка. Одговорот е дека посебните делови можат да спроведат самопроценка, но со цел да се изврши релевантно оценување на сите критериуми и поткритериуми, тие треба да се доволно автономни да се сметаат како главно автономна организација со сопствена мисија и значајна одговорност за човечки ресурси и за финансиските процеси. Во такви случаи треба да се проценат релевантните односи снабдувач/клиент, како и односите со чинителите помеѓу избраното одделение и останатиот дел од организацијата.

Се препорачува при носењето одлуки од страна на раководството да се примени и панел за оценување. Се нудат два начина за оценување. Организацијата треба да донесе одлука во врска со времето достапно за да вложи во оценување и во врска со степенот на искуство и зрелост.

Многу важна активност која треба да ја преземе највисокото раководство во оваа фаза е назначување на **проектен лидер** за процесот на самопроценка. Задачите што вообичаено ги извршува проектниот лидер го вклучуваат следното:

- детално планирање на проектот, вклучително и на процесот на комуникација;
- комуникација и консултации со сите чинители во врска со проектот;
- организирање обука за групата за самопроценка;
- собирање на релевантни документи и докази;
- активно учество во групата за самопроценка;
- олеснување на процесот на постигнување консензус;
- ревидирање на извештајот за самопроценка;
- поддршка на раководството во рангирањето на активностите и конципирањето на акцискиот план.

Барањата за компетенциите на проектниот лидер се високи. Лицето треба да поседува високо ниво на познавање на неговата или нејзината организација, знаење за моделот на ЦАФ, како и знаење како да го олесни процесот на самопроценка. Назначувањето на вистински проектен лидер кој го има ова знаење и ја има довербата на повисокото раководство и луѓето во организацијата е една од најважните одлуки на раководството што може да влијае врз квалитетот и резултатите на самопроценката. Соодветна обука од областа на управување со проекти е достапна на национално и европско ниво.

За некои организации јазикот и примерите што се користат во моделот на ЦАФ се непознати и премногу несвојствени за нивната секојдневна пракса за да можат директно да се користат. Ако ова не се реши рано во фазата на запознавање со моделот, подоцна може да претставува пречка во процесот на самопроценка. Она што може да се стори во такви случаи - освен напорите за обука кои се подоцна опишани - е да се „прилагоди“ моделот кон јазикот во организацијата. Пред да се започне со оваа активност, добро е да се провери дали ова веќе го направила организација слична на

вашата. Ова може да се направи преку организацијата одговорна за распространување на ЦАФ во вашата земја или преку Ресурсниот центар за ЦАФ при ЕИПА.

Чекор 2

Соопштете за проектот за самопроценка

Откако ќе биде дефиниран пристапот кон проектот, многу значајна активност за планирање е конципирањето на план за комуникација. Овој план вклучува заложби за комуникација насочени кон сите релевантни чинители во проектот со посебен акцент на средното ниво на раководство и луѓето од организацијата.

Комуникацијата е суштинска област во сите проекти за управување со промените, но посебно кога една организација спроведува самопроценка. Ако комуникацијата во однос на целта и активностите на самопроценката не е јасна и соодветна, веројатно е дека самопроценката ќе се сведе на „само уште еден проект“ или „некакви вежба за управување“. Ризикот овде е овие претпоставки да станат самоостварливи пророштва, бидејќи кај средното раководство и другите луѓе може да се јави отпор за да се заложат или вклучат во целост.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – Генерално се потценува важноста на комуникацијата во создавање чувство на носечка улога кај вработените за процесот

Значаен заклучок од последната анкета на корисниците на ЦАФ е дека корисниците на Рамката сметаат дека генерално не им дале доволен приоритет на напорите за комуникација во однос на вработените во текот на процесот. Извлечените поуки покажуваат дека една од главните потенцијални придобивки на ЦАФ е да се зголеми нивото на свест и комуникација низ организацијата. Но ова може да се реализира само ако раководството и луѓето кои се надлежни за самопроценката со ЦАФ се активни од многу рана фаза во комуникација и вклучување на луѓето и средниот ешалон на раководители во организацијата во однос на целта и потенцијалната корист од самопроценката.

Важен резултат од раната комуникација е да се стимулира интересот на некои од вработените и раководителите директно да се вклучат во дадена група за самопроценка. Во идеални услови, вклучувањето треба да се врши преку лична мотивација. Мотивацијата треба да биде основен елемент што ги поврзува луѓето со целиот процес на самопроценка. Луѓето треба да имаат целосно јасна слика на целта на процесот на самопроценка според ЦАФ: **подобрување на целокупното работење на организацијата**. Стратегијата за комуникација за процесот на самопроценка со ЦАФ треба да се фокусира на добитен исход за сите релевантни чинители, луѓето и граѓаните/клиентите.

Така, јасната и кохерентна комуникација со сите релевантни чинители во тек на релевантните фази од проектот е клучна за обезбедување на успешен процес и последователна акција. Проектниот лидер заедно со највисокото раководство на организацијата треба да ја зајакне таа стратегија фокусирајќи се на следното:

1. како самопроценката може да направи разлика;
2. зошто ѝ се дава приоритет;
3. како е поврзана со стратешкото планирање на организацијата;

4. како е поврзана (на пр. како прв чекор) со општата заложба за подобрување на работењето на организацијата, на пример со имплементацијата на иновативна програма за оперативна реформа.

Планот за комуникација треба да биде разграничен и треба да ги земе предвид следните елементи: фокусна група, порака, медиум, испраќач, зачестеност и алатки.

Фаза 2: Процес на самопроценка

Чекор 3

Составете една или повеќе групи за самопроценка

Групата за самопроценка треба во што поголема мера да ја претставува организацијата. Обично се вклучуваат луѓе од различни сектори, функции, ниво и со различно искуство. Целта е да се воспостави што е можно поефективна група, но истовремено и група што е способна да обезбеди најточна и најдетална внатрешна перспектива на организацијата.

Според искуството на корисниците на ЦАФ групите се составени од 5 до 20 учесници. Сепак, со цел да се обезбеди ефективен и релативно неформален стил на работа, генерално се претпочитаат групи од околу 10 учесници.

Ако организацијата е многу голема и комплексна, можеби ќе биде потребно да се состават повеќе од една група за самопроценка. Во овој случај, најважно е во концептот на проектот предвид да се земе начинот и времето во врска со соодветното координирање на групите.

Учесниците треба да се изберат врз основа на нивното познавање на организацијата и нивните лични вештини (на пр. аналитички и комуникативни способности), а не само врз база на професионалните способности. Тие може да се изберат на доброволна основа, но проектниот лидер и раководството остануваат одговорни за квалитетот, разновидноста и кредибилитетот на групата за самопроценка.

Проектниот лидер на групата може да биде и нејзин претседавач, што може да помогне во однос на континуитетот на проектот, но треба да се води сметка да се избегне конфликт на интереси. Важно е сите членови на групата да имаат доверба во претседавачот со групата за да може да ги води дискусиите на фер и ефективен начин којшто на сите ќе им овозможи да придонесат кон процесот. Претседавачот може да биде назначен од самата група. Суштински е да постои ефективен секретаријат кој ќе му помага на претседавачот и ќе организира состаноци, како и постоење на добри услови за одржување средби и техничка поддршка.

Прашањето што често се поставува е дали високото раководство треба да се вклучи во групата за самопроценка. Одговорот на ова ќе зависи од културата и традицијата на организацијата. Ако раководството е вклучено, тоа може да обезбеди дополнителни информации и со тоа ќе се зголеми веројатноста дека раководството ќе биде носител на понатамошното спроведување на утврдените активности за подобрување. Тоа истовремено ја зголемува и разновидноста/претставеноста. Но, ако културата на организацијата не го поддржува тоа, тогаш квалитетот на самопроценката може да се загрози доколку еден или повеќе членови на групата се чувствува спречен и неспособен да придонесе или слободно да зборува.

Чекор 4

Организирајте обука

Информирање и обука на раководството

Може да биде корисно да се вклучи највисокото, средното раководство и другите релевантни чинители во обуката за самопроценка, и тоа на доброволна основа, со цел

да се прошири нивното општо познавање и разбирање на концептите на ЦУК и конкретно на самопроценката со ЦАФ.

Информирање и обука на групата за самопроценка

На групата треба да ѝ се претстави моделот на ЦАФ и да ѝ се објаснат целите и природата на процесот на самопроценка. Ако проектниот лидер поминал обука пред оваа фаза, добро би било оваа личност да игра главна улога во обуката. Освен теоретските објаснувања, обуката треба да вклучува и практични вежби да го отвори умот на учесниците кон принципите на целосен квалитет и исто така да искуси градење на консензус бидејќи овие концепти и однесувања можеби не им се познати на повеќето членови.

Ресурсниот центар за ЦАФ при ЕИПА секоја година организира „обука на обучувачи“, а слични активности се одвиваат во многу европски земји.

На групата треба да ѝ биде достапна листа, обезбедена од проектниот лидер, со сите релевантни документи и потребни информации заради ефективна проценка на организацијата. Заеднички можат да се оценат еден поткритериум од критериумите за овозможувачи и еден од критериумите за резултати. Тоа ќе ѝ овозможи на групата подобро да разбере како функционира самопроценката со ЦАФ. Треба да се постигне консензус за тоа како да се евалуираат доказите за предностите и областите што треба да се подобрат и како да се врши оценување.

Друга релевантна сесија којашто подоцна – во фазата за консензус – ќе заштеди време е да се добие заедничка претстава за главните чинители во организацијата, односно оние што значително се интересираат за нејзините активности: клиенти/граѓани, политичари, снабдувачи, партнери, раководители и вработени. Треба јасно да се идентификуваат најважните услуги и производи што ги обезбедуваат или примаат овие чинители, како и главните процеси за тоа да се реализира.

Чекор 5

Спроведете самопроценка

Спроведете индивидуална проценка

Секој член на групата за самопроценка, користејќи ги релевантните документи и информации обезбедени од проектниот лидер треба да даде прецизна проценка за организацијата по секој поткритериум. Ова се заснова на нивното знаење и искуство од работењето во организацијата. Тие запишуваат клучни зборови на докази за предностите и областите што треба да се подобрат. Се препорачува што е можно попрецизно да се формулираат областите што треба да се подобрат заради полесно одредување на предлозите за делување во подоцнежните фази. Потоа, тие треба да ги разгледаат своите заклучоци и да го оценат секој поткритериум, согласно со панелот за оценување кој бил избран.

Претседавачот мора да се стави на располагање да одговора на прашањата од членовите на групата за самопроценка во текот на индивидуалната проценка. Тој/таа може да ги координира и заклучоците на групата како подготовка за средбата за постигнување консензус.

Спроведете консензус во групата

Што е можно поскоро по индивидуалните проценки, групата треба да се сретне и да се договори за предностите, областите за подобрување и оценувањето на секој поткритериум. Потребно е да постои процес на дијалог и дискусија, којшто е навистина суштински дел од искуството на учење за да се постигне консензус, бидејќи е многу важно да се разбере зошто постојат разлики во однос на предностите и областите за подобрување, како и во однос на оценувањето.

Редоследот за проценка на деветте критериуми може да се воспостави од страна на групата за самопроценка. Тоа не мора да се прави по строг нумерички редослед.

Постигнување консензус

Како може да се постигне консензус?

Во процесот на доаѓање до консензус, може да се користи метод од четири чекори:

1. презентирање на сите докази во врска со идентификуваните предности и области за подобрување по поткритериум – идентификувани од секој поединец;
2. постигнување консензус за предностите и областите за подобрување. Тој обично се постигнува по разгледување на секој дополнителен доказ или информација;
3. презентирање на опсегот на поединечни бодови по секој поткритериум;
4. постигнување консензус во однос на конечното оценување.

Добрата подготовка на состанокот од страна на претседавачот (на пр. собирање на важни информации, координација на поединечните оценки) може да доведе до непречено одвивање на состаноците и значајна заштеда на време.

Фидбек од корисниците на ЦАФ – Додадената вредност на дискусиите

Мнозинството постигна консензус по дискусиите. На самата дискусија многу често се гледа како на вистинска додадена вредност на самопроценка: кога е постигнат консензус, крајниот резултат е повеќе отколку точниот збир на поединечните мислења. Тој ја одразува заедничката визија на една група претставник и на тој начин ги корегира и надминува субјективните поединечни мислења. Често се смета дека разјаснувањето на доказите и изразување на потеклото на различните мислења за предностите и слабостите е поважно од бодовите.

Претседавачот е одговорен и има главна улога во водење на процесот и постигнување на консензус во групата. Во сите случаи, дискусијата треба да се базира врз **јасни докази** за преземените активности и **постигнатите резултати**. Во ЦАФ е вклучена и листа на релевантни примери за да помогне во обезбедување на помош во идентификување на соодветните докази. Оваа листа не е детална, ниту пак е потребно да се исполнат сите можни примери, туку само оние што се релевантни за организацијата. Сепак, групата се поттикнува да најде евентуални дополнителни примери кои смета дека се релевантни за организацијата.

Улогата на примерите е подетално да се објасни контекстот на поткритериумите со цел:

- да се испита како администрацијата одговара на барањата изразени во поткритериумот;
- да обезбеди помош во идентификување на доказите; и
- да биде показател на добрите практики во таа конкретна област.

Како да се оценува

ЦАФ обезбедува два начина на оценување: класичен пристап и прецизен пристап. И двата системи на оценување се подетално објаснети во оваа брошура. Се препорачува да се користи класичниот систем за оценување ако организацијата не е запознаена со

самопроценката и/или нема искуство во техниките за целосно управување со квалитетот.

Времетраење на вежбата за самопроценка

Споредувајќи ја реалноста и желбите, врз основа на анкетата 2005, се чини дека периодот од два до три дена е многу краток за да се спроведе доследно самопроценка, додека десет или повеќе денови е многу долго. Тешко е да се предложи идеална временска рамка за самопроценка со ЦАФ, бидејќи постојат премногу променливи коишто ги опфаќаат целите на раководството, времето, ресурсите и експертизата кои се достапни за инвестирање, достапните податоци, времето на чинителите, информациите и политичките притисоци. Сепак за повеќето организации времето до пет дена се зема како стандард. Ова вклучува индивидуална проценка и состанок (состаноци) за градење консензус.

Најголемиот дел од организациите го комплетираа целиот процес на примена на ЦАФ во три месеца, вклучувајќи подготовки, самопроценка, постигнување заклучоци и формулирање на акциски план.

Се чини дека три месеци е идеално време за да се задржи концентрацијата. Одвојување на повеќе време го зголемува ризикот од намалена мотивација и интерес кај сите вклучени страни. Понатаму, ситуацијата можеби се променила помеѓу почетокот и крајот на процесот на самопроценка. Во таков случај, проценувањето и оценувањето можеби повеќе нема да бидат точни. Ова е многу веројатно бидејќи подобрувањето на една организација користејќи ја ЦАФ е динамичен процес на континуирано подобрување и затоа ажурирањето на податоците и информациите е дел од тој процес.

Чекор 6

Изработете извештај со опис на резултатите од самопроценката

Типичен извештај на самопроценка треба да ја следи структурата на ЦАФ (како што е прикажано на шема А, стр. 67) и да се состои најмалку од следниве елементи:

- Предностите и областите што треба да се подобрат за секој поткритериум поддржани со релевантни докази.
- Бодови коишто се оправдани врз основа на панелот на оценување.
- Идеи за активности за подобрување.

За да се користи извештајот како основа на активностите за подобрување, од клучна важност е повисокото раководство официјално да го прифати извештајот за самопроценка, по можност да го потврди и да го одобри. Ако процесот на комуникација се одвивал добро, тогаш ова не би требало да претставува проблем. Повисокото раководство треба повторно да ја потврди својата посветеност за спроведување на активностите за подобрување. Во оваа фаза, исто така е од голема важност да им се пренесат главните резултати на луѓето во организацијата и другите засегнати чинители.

Фаза 3: План за подобрување / поставување приоритети

Чекор 7

Изработете план за подобрување

Фидбек на корисниците од ЦАФ: Недостиг на мерење

Голем број организации се соочија со пречки при својата прва примена на ЦАФ. Недостигот на мерење очигледно беше главниот проблем во многу јавни организации коишто за првпат правеа самопроценка, и тоа често резултираше со воведување системи за мерење како првата активност во подобрувањето.

Постапката на самопроценка треба да опфаќа и повеќе од она што е наведено во извештајот за самопроценка за да ја исполни целта на имплементирањето на ЦАФ. Таа треба да води директно до извештај на активности за подобрување на работењето на организацијата.

Овој акциски план е еден од главните цели на напорот на самопроценката на ЦАФ и исто така претставува средство за внесување на витални информации во стратешкиот програмски систем на организацијата. Мора да се реализира интегриран план за организацијата да го надгради своето севкупно функционирање. Конкретно, суштинската логика на извештајот е во следното:

1. Тој претставува систематско акциско планирање за целиот опсег на функционалност и операбилност на организацијата.
2. Произлегува од извештајот за самопроценка, така што се заснова врз докази и податоци што ги дава самата организација и – апсолутно витално – од аспект на луѓето во организацијата.
3. Ги надградува предностите, ги решава слабостите, и на секоја од нив реагира со соодветни активности за подобрување.

Подредете ги според приоритет областите за подобрување

При подготовка на план за подобрување, раководството можеби сака да размисли за употреба на структуриран пристап, вклучувајќи ги прашањата:

- Каде сакаме да стигнеме за две години, во поглед на севкупната визија и стратегија на организацијата?
- Какви активности треба да се преземат за да се постигнат овие цели (дефинирање на стратегија/задача)?

Процесот на изработка на план за подобрување би можел да биде структуриран на следниов начин: раководството – во консултација со релевантните засегнати страни,

1. собира идеи за подобрување од извештајот за самопроценка и ги подредува овие идеи за подобрување под заеднички теми;
2. анализира области што треба да се подобрат и предлага идеи, а потоа формулира активности за подобрување земајќи ги предвид стратешките цели на организацијата;
3. ги подредува според приоритет областите за подобрување – со употреба на усогласени критериуми за калкулирање на нивното влијание (мало, средно, големо) во областите за подобрување, како:
 - стратешка тежина на активноста (комбинација од влијанието врз чинителите, влијание врз резултатите на организацијата, внатрешна/надворешна препознатливост);
 - леснотија во имплементирањето на активностите (разгледување на нивото на тежина, потребните ресурси и брзината на реализација);

4. определува кој ќе ја изврши која активност, како и временска рамка и ориентациони точки, и ги идентификува потребните ресурси (види шема Б, стр. 68).

Може да биде корисно да ги поврзете тековните активности за подобрување со структурата на ЦАФ заради јасен преглед.

Еден начин да се постават приоритети е да се комбинира:

1. нивото на постигнати резултати по критериум или поткритериум, што дава слика за работните постигнувања на организацијата на сите полиња;
2. клучните стратешки цели.

Препораки

Додека самопроценката со ЦАФ се смета за почеток на долгорочна стратегија за подобрување, проценката неизбежно ќе нагласи неколку области што може да се решат релативно брзо и лесно. Ако се пристапи на работа со нив, тоа ќе му помогне на кредибилитетот на програмата за подобрување и ќе претставува доказ за брзо исплатување на инвестицијата во време и обука, а ќе овозможи и поттик да се продолжи – успехот носи успех.

Добро е да се вклучат луѓето што го извршувале самопроценката во активностите за подобрување. Ова кај нив обично предизвикува позитивен одглас и им ја зголемува нивната самодоверба и ентузијазам. Тие може да станат и амбасадори на иницијативи за натамошно подобрување.

Членови на групите за самопроценка (ГСП)

Членовите на ГСП инвестираат голем дел од својата енергија во вежбата, често паралелно со своите секојдневни обврски. Често тие почнуваат со својата работа во ГСП со определен сомнеж за корисноста на задачата, вклученоста на раководството, опасностите од тоа да се биде отворен и искрен, итн. По некое време, кога гледаат дека работите се сфаќаат сериозно, мотивацијата, па дури и ентузијазмот им растат и на крајот преземаат целосна обврска за резултатите. Имаат потенцијал да станат најмотивирани кандидати за тимовите за подобрување, и треба да се третираат во согласност со оваа улога.

Во најдобар случај, акцискиот план што резултира од самопроценката треба да се интегрира во стратешкиот процес на планирање на организацијата и да стане дел од севкупното управување со организацијата.

Чекор 8

Соопштете за планот за подобрување

Како што претходно беше споменато, комуникацијата е еден од клучните фактори на успех за самопроценката и активностите за подобрување што следат. Активностите поврзани со комуникацијата мора да им обезбедат соодветни информации на соодветните медиуми до соодветната целна група во соодветниот момент: не само пред или во текот на, туку и по самопроценката. Секоја организацијата треба поединечно да одлучи дали ќе го направи достапен извештајот за самопроценка, но претставува добра практика да се информира целиот кадар за резултатите од самопроценката, т.е. главните заклучоци од него, областите во коишто е најпотребно делување, и планираните активности за подобрување. Ако тоа не се оствари, тогаш постои ризик

дека ќе се изгуби можноста да се создаде соодветна платформа за промена и подобрување.

При секое пренесување на резултатите, секогаш е добра практика да се истакнат работите што организацијата ги извршува добро и како има намера натаму да се подобрува – постојат многу примери за организации што ги земаат своите предности здраво за готово, понекогаш заборавајќи, па дури и несфаќајќи, колку е важно да се пофали успехот.

Чекор 9

Спроведете го планот за подобрување

Како што беше опишано во чекор 7, формулирањето на акциски план за подобрување со подредени приоритети е многу важно. Голем број од примерите во моделот на ЦАФ може да се сметаат како прв потег кон подобрени активности. Постоечките добри практики и алатки за управување може да се поврзаат со различните критериуми на моделот. Овде се прикажани примери за нив.

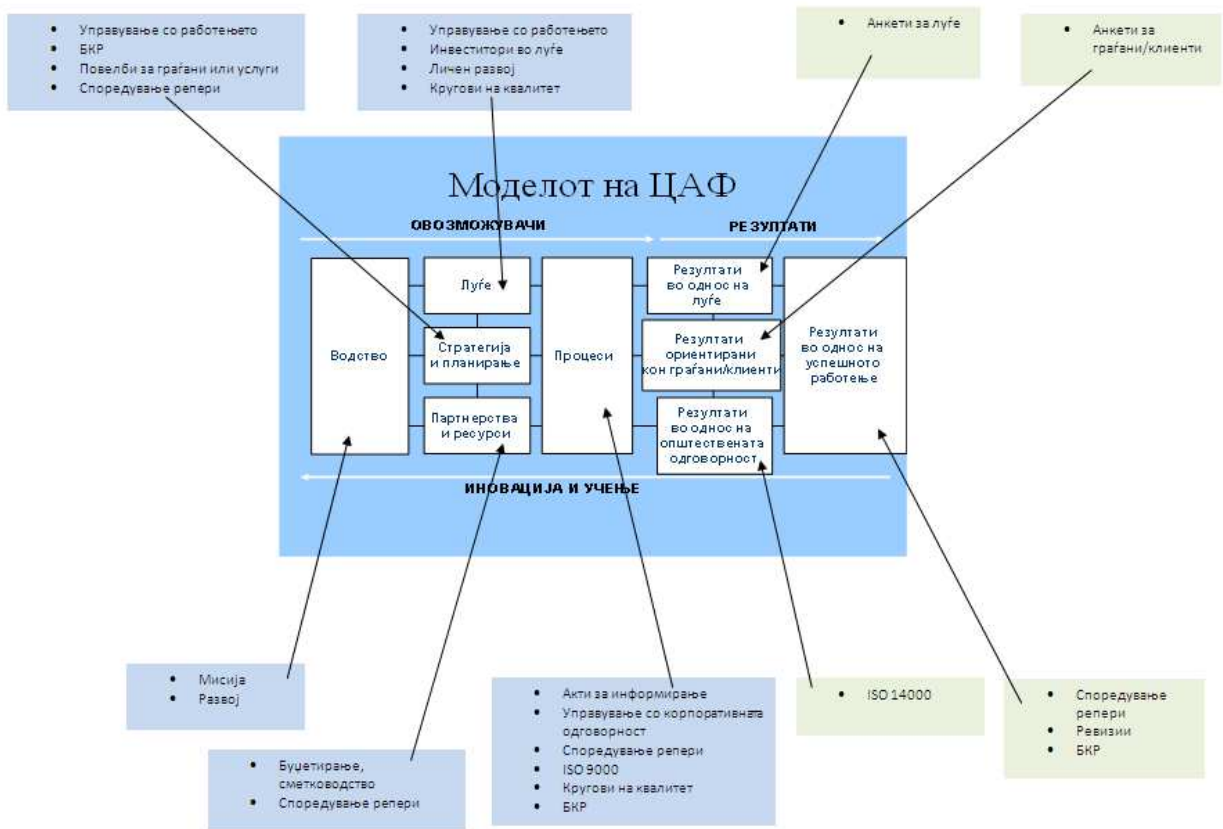
Имплементацијата на овие активности за подобрување треба да се засноваат врз соодветен и доследен пристап, процес на надзор и проценка; треба да се разјаснат крајните рокови и очекуваните резултати; треба да се назначи одговорно лице за секоја активност („носител“), и треба да се земат предвид алтернативни сценарија за сложени активности.

Секој процес на управување со квалитетот треба да се заснова врз редовен надзор на имплементацијата и евалуацијата на аутпутите и исходите. Со надзорот е можно да се приспособи она што било планирано во текот на имплементацијата и по евалуацијата (аутпути и исходи), да се провери што било постигнато и целосното влијание од тоа. За да се подобри ова потребно е да се востанови начини за мерење на работните достигнувања на активностите (показатели за успешно работење, критериуми за успех итн.). Организациите може да го користат Деминговиот циклус (Планирај, Направи, Провери и Делувај) за да управуваат со активностите за успех. За да имаат целосна корист од активностите за подобрување, треба да се интегрираат во обичниот процес на организациите.

Врз основа на самопроценката со ЦАФ, сè повеќе земји организираат шеми на признавање. Самопроценката со ЦАФ може исто така да доведе до признавање од **Нивоата на извонредност на ЕФУК** (www.efqm.org).

Спроведувањето на акциските планови со ЦАФ ја олеснува постојаната употреба на алатки за управување, како што се Балансираната картичка на резултати, анкетите за мерење на задоволството на клиентите и вработените, системи за управување со работењето, итн.

СЛИКА: МОДЕЛОТ НА ЦАФ - АКТИВНОСТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ



Чекор 10

Испланирајте ја следната самопроценка

Користењето на Деминговиот циклус за управување со Акцискиот план укажува на нова проценка со ЦАФ.

Набљудувајте го напредокот и повторете ја проценката

Штом се формулира акцискиот план за подобрување и штом започне спроведувањето на промените, важно е промените да имаат позитивно влијание, но не и негативно влијание врз работите што организацијата претходно добро ги извршувала. Некои организации имаат вградено редовна самопроценка во нивниот процес на деловно планирање – нивните оценки се временски определени да информираат кога треба да се одвива годишното поставување на целите и кога треба да се бараат финансиски ресурси.

Панелите за евалуација на ЦАФ се едноставни, но моќни алатки што може да се употребат за оценување на тековниот напредок од акцискиот план за подобрување.

**Шема А: Про форма образец за самопроценка за
класично оценување**

Критериум 1. Водство

Евалуација на критериумот 1

Разгледајте ги доказите за тоа што прави водството на организацијата за...

Поткритериуми

1.1. Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност

1.2. Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување

1.3. Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример

1.4. Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители

Пот-критериуми	Предности	Области што треба да се подобрат	Оценување и објаснување /100	(Опционално) Елементи на активност
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Вкупно /400				
Просечно на 100				

Шема Б: Образец за активноста

ПРОГРАМА НА АКТИВНОСТИ 1: (ПР. ВОДСТВО)	
Активност 1.1.	Опис на активноста.
Спонзор:	Највисоката инстанца одговорна за елементот и којашто сака и поддржува одредена активност; може да се смета за краен корисник.
Лидер на активноста:	Лицето или службата одговорно/-а за активноста.
Тим за активноста:	Поединците одредени за работа на спроведувањето на активноста; може да бидат луѓе од организацијата и/или надвор од организацијата
Контакт:	
Опсег	
Релевантни чинители	
Предности онака како што се дефинирани во самопроценката	
Контекст и области што треба да се подобрат	
Алтернативи што треба да се истражат	
Ограничувања	
Потребни човечки ресурси (во луѓе/денови)	
Буџет	
Испорачан резултат	
Датум на отпочнување	
Предвиден краен рок	

ПОИМНИК

Отчетност

Отчетност е обврската да се извршат должностите што биле доделени и прифатени и да се извести за употребата на и управувањето со доверените ресурси. Луѓето коишто ја прифаќаат одговорноста се задолжени за одговарање на прашања, како и за тоа да ги известат луѓето пред кои се одговорни за ресурсите и операциите што се под нивната контрола. Значи, и двете страни имаат свои должности.

Акциски план

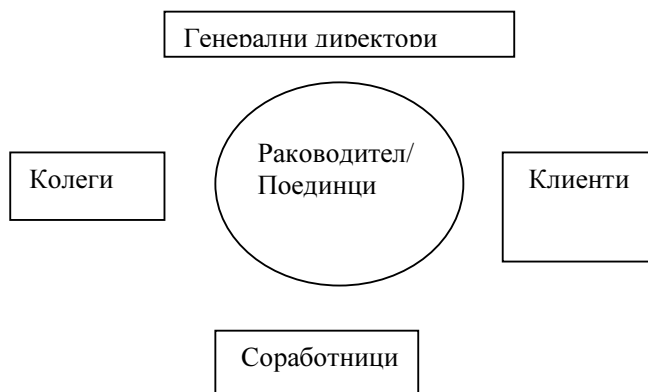
Документ којшто претставува план на задачи, доделување одговорности, цели за имплементација на проектот (на пр. цели / крајни рокови) и потребни ресурси (на пр. часови, пари).

Евалуација/оценка на работењето

„Оценката на работењето“ треба да се сфати во раководен контекст. Обично, раководниот систем на една организација вклучува проценка на работните достигнувања на поединечни вработени. Оваа практика помага да се набљудуваат секторските и севкупните организациски работни достигнувања со собирање на поединечните работни достигнувања на различни нивоа на раководење во рамки на организацијата. Личното интервју за евалуација меѓу поединечниот вработен и неговиот/нејзиниот директен раководител е најчестиот начин на оценување. За време на интервјето, освен проценувањето на работните достигнувања, може да се проценат и други аспекти на работата на поединецот, вклучувајќи го нивото на познавање на работата и компетенциите од кои може да се идентификуваат потребите за обука. Во пристап за ЦУК, на поединечно ниво се користи Деминговиот циклус, врз основа на постојаното подобрување: ПЛАНИРАЈ ја работата за следната година, оствари ја работата (НАПРАВИ), ПРОВЕРИ ја својата реализација за време на интервјето за оценка на работењето, и адаптирај (ДЕЛУВАЈ) ако е потребно за следната година: целите, средствата и компетенциите.

Има неколку начини да се зголеми објективноста на проценувањето на работните достигнувања:

- нагорната евалуација, каде што вработените ги евалуираат раководителите на кои директно им одговараат;
- евалуацијата од 360 степени, каде што раководителите се евалуираат од различни аспекти: генерални директори, колеги, соработници и клиенти.



Ревизија

Ревизијата е независна функција на проценување за да се испитаат и евалуираат активностите на една организација и нејзините резултати. Најчестите ревизии се: финансиска ревизија, оперативна ревизија, ИКТ ревизија, ревизија на почитувањето на регулаторните инструкции и ревизија на раководењето. Може да се разликуваат три нивоа на активност на ревизиска контрола:

1. Внатрешна контрола спроведена од раководството;
2. Внатрешна ревизија од страна на независно одделение на организацијата. Освен активности за почитување на регулативите, таа може исто така да има улога во контролирање на ефективност на внатрешното раководство на организацијата;
3. Надворешна ревизија извршена од независно тело што доаѓа надвор од организацијата.

Балансирана картичка на резултати (БКР)

Балансираната картичка на резултати (БКР) е група квантитативни мерења што проценуваат до кој степен организацијата успева во остварување на својата мисија и на стратешките цели. Овие мерења се изработени околу четири точки: иновација и учење (управување со луѓе), внатрешни процеси, клиенти и финансиско управување. Индикаторите на секој пристап се поврзани едни со други со причинско-последични односи. Овие односи се засноваат врз хипотези што мора постојано да се набљудуваат. БКР е исто така многу корисен како алачка за комуницирање со која раководството ги информира луѓето во организацијата и релевантните чинители до кој степен се остварил стратешкиот план. Балансираната картичка на резултати сè повеќе се користи во јавниот сектор во Европа. Треба да се истакне и тоа дека Балансираната картичка на резултати може да се користи во рамки на ЦАФ.

Репер

Измерено постигнување на високо ниво (понекогаш наречено „најдобро во класата“, види Споредување репери подолу); референтен или мерен стандард за споредба; или ниво на учинок коешто е признаено како стандард на извонредност за даден процес.

Споредување репери

Постојат бројни дефиниции за споредувањето репери, но клучните зборови поврзани со овој концепт подразбираат „правење споредба со други“.

„Споредувањето репери всушност значи да се направат споредби со други организации, а потоа да се извлечат поуки од она што го откриваат овие споредби“ (Извор: Европскиот кодекс на однесување во врска со споредувањето репери (European Benchmarking Code of Conduct)).

Во пракса, споредувањето на стандарди обично опфаќа:

- редовна споредба на аспекти на работењето (функции или процеси) со оние организации коишто се сметаат за добри практичари; понекогаш се упатува на најдобриот во класата, но бидејќи никој не може да биде сигурен кој е најдобриот, повеќе се користи терминот добар;
- откривање на недостатоците во работењето;
- барање на свежи пристапи за да се доведе до подобрување на работењето;
- реализација преку спроведување на подобрувањата; и
- надополнување со следење на напредокот и преглед на позитивните последици.

Споредувањето на стандарди во Европската јавна администрација обично се фокусира на аспектите на учење и сега почесто се нарекува „Учење преку репери“, бидејќи денес учењето како да се спроведе подобрување преку споделување на знаење, информации и понекогаш ресурси се смета за ефективен начин за воведување на организациски промени. Ако е ефикасно, тогаш ги намалува ризиците и заштедува време.

- **Стратешко споредување репери**

Стратешкото споредување репери се користи онаму каде што организациите сакаат да ги подобрат своето севкупно работење со испитување на долгорочните стратегии и генералните пристапи што на оние со висок учинок им овозможиле да бидат успешни. Тоа вклучува споредба на аспекти на високо ниво, како што се суштинските компетенции; развојот на нови производи и услуги; промена во балансот на активностите или подобрување на капацитетите за справување со промени во околината.

Најдобра/добра практика

Одлично работење, методи или пристапи што доведуваат до извонредни постигнувања. Најдобрата практика е релативен поим и некогаш укажува на нови или интересни деловни практики, кои што надвор од организацијата се утврдуваат со споредување репери и со учење преку репери. Бидејќи е тешко да се одреди што е најдоброто, се претпочита употребата на „добра практика“.

Нагорен тек (оддолу-нагоре)

Правец на течење, на пример, на информациите или одлуките од пониските нивоа во една организација кон повисоките нивоа. Спротивното е надолен тек.

Бура на идеи

Се користи како алатка при работа во тим за да се создаваат идеи без ограничување во краток период. Најважното правило е да се избегне секаква критика за време на фазата на доаѓање до идеи.

Управување со промени

Управувањето со промени вклучува и создавање на потребните промени во една организација, на што обично претходат агенди за модернизација и реформи, и контролирање на динамиката на промени од страна на организацијата, имплементирање и поддршка на промените.

Граѓанин/клиент

Поимот граѓанин/клиент го одразува сложениот однос помеѓу администрацијата и јавноста. Лицето кон коешто се насочени услугите се смета за **граѓанин**, член на едно граѓанско општество со свои права и должности (на пр. даночен обврзник, политички чинител, итн.). Тоа лице треба да се смета и за **клиент**, и не само во контекст на давањето услуги, каде што ја зазема улогата на корисник на услуги, туку и во контекст на исполнување на некои должности (даночен обврзник или казнето лице), каде што има право да биде праведно и коректно третиран, без притоа да се запостават интересите на организацијата. Поради тоа што двата случаи не секогаш се јасно разграничени, овој сложен однос ќе биде опишан како однос на граѓаните/клиентите.

Кодизајн/коодлучување/копроизводство/кооценување

Улогата на граѓаните/клиентите во принцип може да се гледа од четири аспекта: како кодизајнери, коодлучувачи, копроизводители и кооценувачи. Како **кодизајнери** тие имаат влијание на тоа што и како ќе понудат во поглед на услуга задоволувајќи дадена потреба. Како **коодлучувачи** граѓаните ќе стекнат поголема вклученост при носењето одлуки што директно ги засегаат. Како **копроизведувачи** самите граѓани ќе се вклучат во циклусот на производство и/или понуда на услуги и квалитет на истите. На крај, но исто толку важно, во улога на **кооценувачи** граѓаните ќе се произнесат околу квалитетот на јавните политики и услугите што ги добиваат.

Кодекс на однесување

Може да бидат јасно искажани или имплицирани правила и насоки, во однос на стандарди за однесување на поединци, професионални групи, тимови или организации. Кодексите на однесување може исто така да се применат на определени активности, како ревизија или споредување репери и често се однесуваат на етичките стандарди.

Компетенција

Компетенциите вклучуваат знаење, вештини и ставови на поединецот што се користат во практиката на работното место. Кога еден поединец може успешно да изврши дадена задача, тогаш тој/таа се смета дека постигнал ниво на компетенција.

Конфликт на интереси

„Конфликт на интереси“ во јавниот сектор се однесува на конфликт меѓу јавната должност и приватниот интерес на еден државен службеник, при што даден интерес во приватната сфера на државниот службеник може несоодветно да влијае врз извршувањето на неговите/нејзините службени должности. Дури и кога нема докази за несоодветни активности, конфликтот на интереси може да создаде слика на недоличност што може да ја поткопа довербата во способноста на тоа лице да дејствува правилно.

Консензус

Како што укажува и самиот збор, под ова се подразбира постигнување договор и обично следи по почетна самопроценка кога поединечните оценувачи се состануваат за да ги споредат и да ги дискутираат нивните поединечни проценки и оценки. Процесот обично завршува со тоа што поединечните оценувачи постигнуваат договор со комбинирана севкупно оценување и проценка за организацијата.

Консензус или извештај за самопроценка

Тоа е извештај во којшто се опишуваат резултатите од самопроценката. Овој извештај мора да ги вклучува предностите и областите што треба да се подобрат за организацијата. Тој исто така може да содржи (незадолжително) предлози за подобрување во некои клучни проекти.

Постојан процес на подобрување

Тековното подобрување на деловните процеси во поглед на квалитетот, економијата или времето на циклус. Вклученоста на сите чинители на една организација обично е предуслов во овој процес.

Исплатливост (рентабилност)

Односот помеѓу ефектите што се имплицираат со целите на организацијата и трошоците – со можно вклучување на севкупниот општествен трошок – за да се постигнат тие цели. Види и „ефективност“.

Клучен фактор на успешност

Претходните услови што мора да се исполнат за да може да се постигне планираната стратешка цел. Ги потенцира оние клучни активности или резултати каде што од најголема важност е задоволителна работа за да може организацијата да успее.

Разновидност (диверзитет)

Разновидноста е поврзана со разликите. Може да се однесува на вредностите, ставовите, културата, философијата или верските уверувања, знаењето, вештините, искуството и животниот стил меѓу групите, или поединците во рамки на една група. Може исто така да биде основа за родово, национално или етничко потекло, инвалидитет или возраст.

Во јавната администрација, за организација со разновидност би се сметала онаа што го одразува општеството на коешто му служи.

Економија

Економијата и економизирањето се однесуваат на домаќинско финансиско управување, вклучувајќи го и намалувањето трошоци преку поефикасни процеси на купување и заштеда на пари без да се влијае врз квалитетот на резултатите или целите.

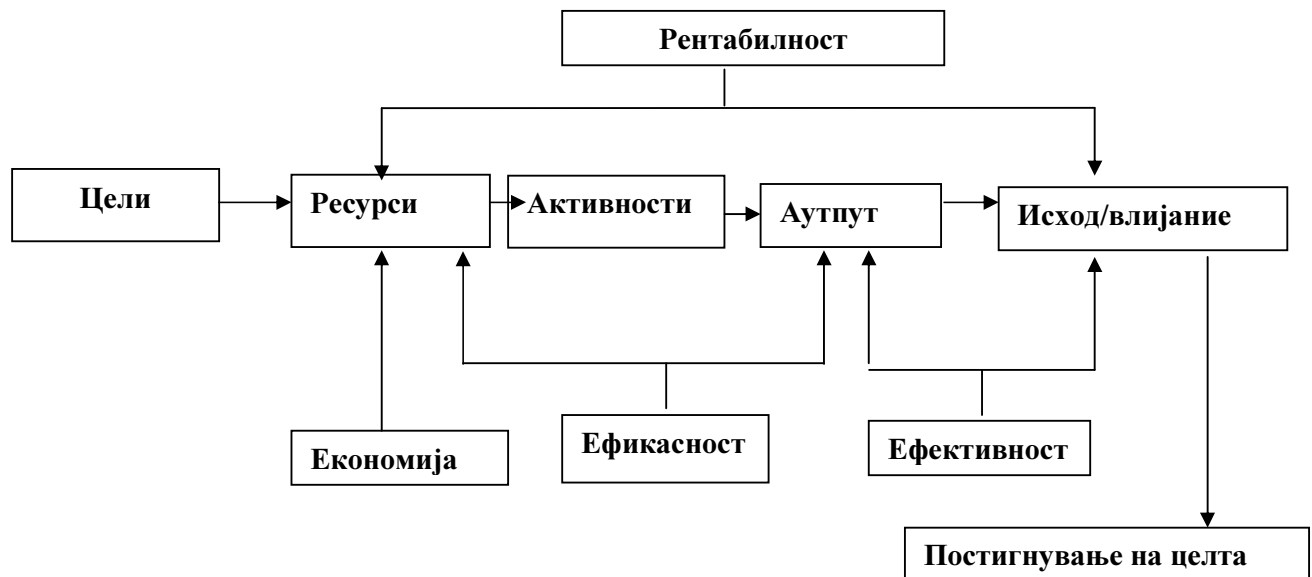
Ефективност

Ефективност е односот помеѓу воспоставената цел и постигнатото влијание, ефект или резултат.

Ефикасност

Аутпутите во однос на инпутите или трошоците. Ефикасноста и продуктивноста може да се сметаат за една иста работа. Продуктивноста може да се измери на начини што го опфаќаат инпутот на сите фактори на производство (вкупен фактор на продуктивност) или конкретен фактор (работна продуктивност или капитална продуктивност).

Ефикасност – ефективност – економија



е-Влада

Употребата на информатичко- комуникациска технологија (ИКТ) во јавната администрација. Во комбинација со организациските промени и новите вештини, таа помага да се подобрат услугите во јавниот сектор и демократските процеси, како и да се зајакне поддршката на јавните политики. Е-Владата се смета за овозможувач во реализацијата на подобра и поефикасна администрација. Може да го подобри развојот и спроведувањето на јавните политики и да му помогне на јавниот сектор да се справи со потенцијално конфликтните барања да испорача повеќе и подобри услуги со помалку ресурси.

Еманципирање

Процес преку којшто се дава поголемо овластување на поединец или група на луѓе во процесот на носење одлуки. Може да се примени на граѓани или вработени со вклучување на лице/група или со давање на поголем степен на автономија во нивните активности/одлуки.

Корпоративна структура

Рамка којашто на една организација ѝ овозможува да планира како ќе употребува дадена технологија заради поддршка на своите стратешки и оперативни цели. Таа вклучува опис за тоа како процесите, информациите и информациските системи образуваат целина во остварувањето на поставените таргети на организацијата.

е-Услуги

Јавни услуги што се нудат со примена на информатичко-комуникациска технологија.

Етика

Етиката во јавната служба може да се дефинира како склоп на заеднички вредности и норми до коишто се придржуваат државните службеници при извршување на своите должности. Моралната природа на овие вредности/норми, коишто може да бидат искажани или имплицитни, се однесува на она што се смета за правилно, погрешно, добро или лошо однесување. Додека вредностите служат како морални принципи, нормите може исто така да наведуваат што е законски и морално правилно во дадена ситуација.

Евалуација

Испитување дали преземените активности ги дале посакуваните ефекти и дали други активности би постигнале подобри резултати со помал трошок.

Докази

Информации што поддржуваат изјава или факт. Доказите се сметаат за основни во формирање на цврст заклучок или суд.

Извонредност

Исклучителна практика во управување со организацијата и постигнување резултати што се засноваат врз група на основни концепти од Целосното управување со квалитетот, како што е формулирано во ЕФУК. Овде спаѓаат: ориентација кон резултати, фокус на клиенти, водство и управување со постојаност на целите од процесите и фактите, вклучување на луѓе, постојано подобрување, иновација, заемно корисни партнерства, корпоративна општествена одговорност.

Вонфинансиски рејтинг

Вонфинансиските рејтинзи ја оценуваат заложбата на организациите во областа на човекови права, услови за работа и вработување, општествен дијалог, заштита на животната средина, управување и придонесот на организацијата за развојот на заедницата во којашто работи. Овие концепти им се посочуваат на инвеститори што сакаат своите одлуки за инвестирање да ги носат во правец на остварување еколошки баланс и коишто, во мерата во којашто е можно, ќе придонесат кон општествен напредок и зајакнување на транспарентноста и деловната етика. Јавните институции што можат да позајмуваат од пазарот можат да помогнат при барањата за рејтинг за корпоративна општествена одговорност спроведена од агенција за вонфинансиски рејтинг со цел обезбедат заеми фондови за општествена одговорност (ООИ: општествено одговорна инвестиција).

Надоврзување (следствени активности)

Следи по процесот на самопроценка, и целта на надоврзувањето е да го измери постигнувањето на целта наспроти наведените цели. Анализата може да резултира во покренување нови иницијативи и стратегија на приспособување, како и планирање во согласност со новите услови.

Раководење

Главните елементи на доброто јавно раководење се одредени со назначената рамка на овластување и контрола. Во неа се наведени: обврската да се известат релевантните чинители за постигнувањето на целите, транспарентноста на активностите и процесот на носење одлуки, ефикасност и ефективност, постапување според потребите на општеството, предвидување на проблеми и трендови и почитување на законите и правилата.

Управување со човечки ресурси

Управување, развој и користење на знаењето, вештините и целосниот потенцијал на вработените на една организација за да се поддржи планирањето на политиките и деловните активности, и ефективно функционирање на овој процес.

Показатели (индикатори)

Мерки што се индикативни, т.е. ги покажуваат исходите од дадена активност.

- ***Показател за работењето***

Ова се бројните оперативни мерки што се користат во јавната администрација за да ни помогнат да го набљудуваме; разбереме; предвидиме; и подобриме начинот на кој функционираме и работиме.

Има неколку термини што се користат за мерење на работните достигнувања на организацијата; ефекти, мерки, показатели, параметри. Но терминологијата на мерење е помалку важна и треба да ги користиме оние термини што ни се блиски и познати. Ако го следиме принципот на Парето, сфаќаме дека околу 20% од она што го правиме ќе донесе 80% од нашите исходи. Затоа, важно е да го мериме барем изведувачето на оние процеси што се клучни во постигнувањето на нашите посакувани резултати.

- ***Показатели за успешното работење***

Оние мерки што се најкритични, и ги мерат работните достигнувања на оние клучни процеси, во основа содржани во критериумите 4 и 5 на ЦАФ, коишто најмногу влијаат врз ефективноста и ефикасноста на нашите клучни исходи од работењето. Дobar

пример за задоволство на клиентот може да бидат мерењата на резултатите на клиентот/граѓанинот од функционирањето на процесите што сме ги вовеле за да испорачаме производи и услуги на клиентот/граѓанинот.

Информација

Информацијата претставува збир на податоци што образуваат порака; тоа се податоци што имаат смисла. Еден од вообичаените начини за дефинирање на информацијата е истата да се опише како понудени или дознаени факти во врска со некого или со нешто. *Пример:* право, владеење, легислатива, процедура, извештај, насока, пошта, електронска пошта, статија, упатство, презентација, порака, графикон, формулар, содржина на книга или весник, план.

Иновација

Иновација е процесот на преточување на добрите идеи во нови услуги, процеси, алатки, системи и човечка интеракција. Една организација може да се опише како иновативна кога постојната задача се извршува на начин нов на работното место, или кога организацијата им нуди на клиентите нова услуга на различен начин.

Инпут

Секој вид на информација, знаење, материјални и други ресурси што се користат за производството.

ИСО (ISO)

ISO (Меѓународна организација за стандардизација) е глобална мрежа којашто идентификува какви меѓународни стандарди се потребни за бизнисот, владата и општеството; ги развива во партнерства со секторите што ги ставаат во употреба, ги усвојува преку транспарентни постапки засновани на национален инпут; и ги испорача заради имплементација на светско ниво.

ISO стандардите ги прецизираат барањата за најсовремени производи, услуги, процеси, материјали и системи, и за добра проценка на усогласеноста, менаџерска и организациска практика.

Опис на работно место

Целосен преглед на функцијата (опис на работни задачи, одговорности, знаење, надлежности и способности). „Описот на работното место“ претставува основен инструмент за управување со човечки ресурси. Содржи елемент на знаење, анализа, комуникација и дијалог. Тој е еден вид повелба помеѓу организацијата и носителот на функцијата. Згора на тоа, претставува и главен фактор за работодавците, но и вработените да бидат свесни за сопствените одговорности (според Б. Дубоа (B. Dubois) и К. Роло (K. Rollot)).

Резултати во однос на успешното работење

Резултатите што ги постигнува организацијата во поглед на нејзината стратегија и планирање поврзани со потребите и барањата на различни релевантни чинители (надворешни резултати); и резултатите на организацијата во поглед на нејзиното управување и подобрување (внатрешни резултати).

Знаење

Знаењето може да се дефинира како „информација изменета преку искуство, контекст, толкување и опсервација“. Знаењето произлегува од изведена трансформација на дадена информација. Сметаме дека знаењето се разликува од податокот или

информацијата, бидејќи за истата неопходен е когнитивен човечки капацитет за усвојување.

Пример: пракса, практично знаење, експертиза, техничко знаење.

Управување со знаење

Управувањето со знаењето е експлицитно и систематско управување со виталното знаење – и процесите поврзани со него, како креирање, организирање, распределување, употреба и користење. Важно е да се забележи дека знаењето подразбира скриено (неизразено) знаење (она содржано во умот на човекот) и експлицитно знаење (кодификувано и изразено како информација во бази на податоци, документи, итн.). Добра програма за знаење ќе ги вклучува процесите на развој и пренос на знаење за овие две основни форми. Највиталното знаење во повеќето организации често е поврзано со: знаење на клиентите, знаење на процесите, знаење за производите и услугите, адаптирани за потребите на корисниците, знаење за луѓето, организациска меморија, извлекување поуки од минатото или од други места во организацијата, знаење за односи, интелектуален капитал, мерење и управување со интелектуалниот капитал. Се користи голема разноликост на практики и процеси во управување со знаењето. Некои од почестите се: создавање и откривање, споделување и учење (заедници на практики), организирање и управување.

Лидери

Поимот „лидер“ традиционално го поврзуваме со лицата одговорни за една организација. Зборот може да означува и луѓе коишто, благодарение на својата стручност во дадена област, претставуваат пример за останатите.

Водство (лидерство)

Начинот на кој лидерите го развиваат и олеснуваат постигнувањето на мислијата и визијата на организацијата. Тоа укажува како тие ги развиваат вредностите што се потребни за долгорочен успех и ги имплементираат преку соодветни постапки и однесувања. Го посочува начинот на кој лидерите лично се грижат системот на управување да се развива, спроведува и ревидира и организацијата постојано да се фокусира на промени и иновации. Зборот „водство“ може да се однесува и на група лидери што ја водат организацијата.

Учење

Стекнувањето и разбирањето на знаењето и информациите што може да доведат до подобрување и промени. Примери за активности на организациско учење се споредувањето репери/учењето преку репери, внатрешно и надворешно раководени оценки и/или ревизии, и студии за најдобра практика. Примери за индивидуално учење се обука и развој на вештини.

- ***Средина на учењето***

Средина во работната заедница во која се одвива учење преку стекнување вештини, споделување знаење, размена на искуство и дијалог за најдобра практика.

- ***Организација на учењето***

Организација каде што луѓето постојано го прошируваат својот капацитет да ги постигнат резултатите што ги посакуваат, каде што се негуваат нови и широки шеми на размислување, каде што е дозволен колективен стремеж и каде што луѓето постојано учат во рамките на целата организација.

Систем за управување со информации

Нуди оперативни информации за управување со организацијата врз основа на постојано мерење на постигнатите цели, ризиците, квалитетот, внатрешни ревизии, системи за внатрешна контрола и информации од самопроценка.

Мисија

Опис на тоа што треба да постигне организацијата за своите чинители. Мисијата на организација од јавниот сектор резултира од јавна политика и/или статутарни мандати. Тоа е основната мотивација на организацијата. Конечните цели што една организација ги воспоставува за да ги достигне во контекст на својата мисија се формулирани во нејзината визија, а се преточени во стратешки и оперативни цели.

Мрежа

Неформална организација што ги поврзува луѓето или организациите коишто може, но и не мора да имаат формална линија на команда. Членовите на мрежата често споделуваат вредности и интереси.

Цели (краткорочни/долгорочни/таргети)

Формулација на посакувана ситуација што ги опишува посакуваните резултати или ефекти дефинирани во мисијата на организацијата.

- ***Стратешки цели***

Глобалните цели на среден и долг рок укажуваат на насоката во која организацијата сака да се движи. Ги опишува крајните резултати или ефекти (исходи) што сака да ги оствари.

- ***Оперативни цели***

Тие се конкретна формулација на стратешките цели, на пр. на ниво на одделение. Оперативната цел може веднаш да се трансформира во група на активности и работни задачи.

Организациска култура

Севкупниот опсег на однесувања, етика и вредности што се пренесуваат, практикуваат и засилуваат од страна на членовите на организацијата; тие се под влијание на националните, општествено-политичките и правните традиции и системи.

Организациска структура

Начинот на кој е структурирана една организација, т.е. поделбата на работни области или функции, формални линии на комуникација помеѓу раководството и вработените, и начинот на кој се поделени задачите и одговорностите во рамки на организацијата.

Аутпут

Непосредните резултати од еден процес. Постои разлика помеѓу непосредни и конечни аутпути: првите се однесуваат на непосредните фази од процесот, без разлика дали имаат врска со преминот од еден во друг сектор или пак од еден во друг процес; вторите се поврзани со директните корисници на аутпутите. Овие корисници можат да бидат надворешни или пак надвор од администрацијата.

Партнерство

Одржлив работен однос со други страни на комерцијална и некомерцијална основа за да се постигне заедничка цел, при што се создава додадена вредност за организацијата и нејзините клиенти/чинители.

Демингов (ПНПД) циклус

Циклус во четири фази низ кои мора да се помине за да се оствари постојано подобрување, како што е опишано од страна на Деминг:

- **Планирај** (фаза на проект)
- **Направи** (фаза на извршување)
- **Провери** (фаза на контрола)
- **Делувај** (фаза на постапување, адаптација и корекција)

Овој циклус нагласува дека програмите за подобрување мора да почнат со внимателно планирање, мора да резултираат со ефективна акција, да бидат проверени и евентуално адаптирани, и мора да продолжат повторно со внимателно планирање во постојан циклус.

Луѓе

Сите поединци вработени во организацијата, вклучувајќи ги вработените со полно работно време, со скратено време и привремените вработени.

Мерење на перцепции

Мерење на субјективни импресии и мислења за поединец или група на луѓе, на пр. перцепцијата на клиентот за квалитетот на производ или услуга.

Работење (учинок)

Мерка за остварување што ја постигнува поединец, тим, организација или процес.

Управување со работењето

Управувањето со работењето претставува интерактивен контролен модел заснован на договор. Неговата функционалност се состои во способноста на договорните страни да пронајдат соодветен баланс помеѓу достапните ресурси и резултатите што треба да се постигнат со помош на истите. Основната идеја за управувањето со работењето во поглед на оперативноста, од една страна, е остварување на што е можно подобар баланс помеѓу ресурсите и целите, а од друга страна, баланс помеѓу ефикасноста и квалитетот; се погрижува посакуваните ефекти да се постигнат на исплатлив начин.

ПЕСТ (PEST) анализа

Акронимот означува „Политичка, економска, социјална (општествена) и технолошка анализа“ и опишува рамка на макроеколошки фактори што се употребуваат во компонентата од стратешкото управување за скенирање на животната средина. Во овој контекст се употребуваат и **СТЕЕР** (англ. **STEER**; се однесува на социо-културолошките, технолошките, економските, еколошките и регулаторните фактори) и **ПЕСТЛ** (англ. **PESTLE**, се однесува на политички, економски, социолошки, технолошки, правен, еколошки аспекти). Се претпоставува дека доколку организацијата може да врши проверка на животната средина и да изврши проценка на можните промени, тогаш таа ќе биде во подобра позиција да се справи со промените.

Јавна политика

Намерен правец на акција што го следат владините тела и официјални претставници при справување со проблем или домен од јавен интерес. Овде спаѓа владина акција, неделување, носење и неносење на одлука, и укажува на избор меѓу компетитивни алтернативи.

Постапка (процедура)

Детален и добро дефиниран опис на тоа како треба да се одвиваат активностите.

Процес

Процесот се дефинира како група активности, кои трансформираат група на инпути во аутпути и исходи со што се додава вредност.

Дијаграм на процес

Графичко претставување на серија активности што се одвиваат во рамките на еден процес.

Мапа на процес

Графичко претставување на серија активности што се одвиваат меѓу процесите.

Носител на процес

Лицето одговорно за осмислување, подобрување и извршување на процесите, нивна координација и интеграција во рамки на организацијата. Неговите одговорности го вклучуваат следново:

- Разберете го процесот: како тој се спроведува во пракса?
- Таргетирајте го процесот: како е усогласен со пошироката визија? Кои се внатрешните и надворешните чинители и дали нивните очекувања се реализирани? Како процесот е поврзан со другите процеси?
- Известете ги внатрешните и надворешните чинители за процесот.
- Следете го и измерете го процесот: до кој степен процесот е ефикасен и ефективен?
- Споредете го процесот: што остваруваат другите организации и што можеме да научиме од нив?
- Претставете си го процесот: која е долгорочната визија за процесот и што мора да направиме за да ја постигнеме?
- Направете извештај за процесот: што точно може да се подобри? Каде се слабостите и како може да се решат?

Со употреба на овие чекори, носителот на процесот има шанса постојано да го подобрува процесот.

Организација од јавен сектор/јавна администрација

Организацијата од јавен сектор е секој вид институција, организација или систем за услуги, што ги следи политиките и е под контрола од избраната влада (национална, сојузна, регионална или локална). Вклучува и организации што се занимаваат со развој на политика и спроведување на законот, т.е. со работи што не би можеле да се сметаат строго за услуги.

Квалитет

Испорачување на јавна услуга со карактеристики/одлики што на одржлив начин ги исполнуваат или задоволуваат:

- спецификациите/барањата (право, законодавство, регулатива);
- очекувањата на граѓанинот/клиентот;

- очекувањата на сите останати чинители (политички, финансиски, институции, кадар).

Концептот за квалитет се има изменето во текот на последните децении.

- ***Контрола на квалитетот***

Контролата на квалитетот се фокусира на производот/услугата, контролирана врз основа на напишани спецификации и стандарди. Методите за статистичка контрола на квалитетот (методи на земање примерок) се развиени уште во текот на дваесеттите и триесеттите години од минатиот век.

- ***Обезбедување на квалитет***

Обезбедувањето на квалитет се фокусира на главните процеси со цел да се гарантира квалитетот на производот или услугата. Обезбедувањето на квалитетот вклучува и контрола на квалитет. Овој концепт, којшто се појави во педесеттите и којшто имаше голем примена во текот на осумдесеттите и деведесеттите преку нормите ISO 9000, повеќе не се употребува.

- ***Целосно управување со квалитет или управување со квалитет***

Целосното управување со квалитет (ЦУК) претставува философија на управување што ја опфаќа целата организација (главни, раководни и попатни процеси) во преземањето одговорност и обезбедувањето на квалитет за своите производи/услуги и за процесите, преку постојана заложба за подобрување на ефикасноста на процесите во секоја фаза. ЦУК треба да се осврне на повеќето димензии на организацијата преку холистички пристап за управување со цел да се задоволат потребите и барањата на клиентите. Пристапот ги вклучува и чинителите. Концептот за ЦУК се појави во осумдесеттите. Целосно управување со квалитет (ЦУК), управување со квалитет (УК) или целосен квалитет (ЦК) се однесуваат на истиот концепт, иако одредени автори прават некои разграничувања.

- ***Систем за управување со квалитет***

Група на координирани активности што ја насочуваат и контролираат организацијата заради континуирано подобрување на ефикасноста и ефикасноста на своето работење.

Брза придобивка

Активност што може да се реализира лесно и брзо (за неколку недели) и којашто го поттикнува персоналот да спроведува активности што се стратешки побитни, но и потешки.

Ресурси

Ресурсите ги опфаќаат знаењето, трудот, капиталот, зградите или технологијата што една организација ги користи за да ги извршува своите задачи.

Пример

Лица или организации што служат како модел во определена човечка или општествена улога од коишто другите лица учат или земаат пример.

СМАРТ (SMART) цели

Целите се она што организацијата има намера да го постигне. Се препорачува целите да го следат концептот на SMART:

- Специфични (Specific): прецизни во поглед на тоа што ќе постигнете;

- Мерливи (**Measurable**): квантифицирани цели;
- Достижни (**Achievable**);
- Реалистични (**Realistic**): дали се достапни потребните ресурси?
- Временски усогласени (**Timed**): во рамки на остварлив временски период.

Општествена одговорност

Општествената одговорност е посветеноста на организациите од приватниот и јавниот сектор за придонес кон одржлив развој низ соработка со вработените, нивните семејства, локалните заедници и општеството, со цел да се подобри квалитетот на живеење. Намерата е да се обезбедат придобивки за самата организација и за поширокото општество.

Чинители

Чинители се сите оние што се интересираат, било да е од финансиски или поинаков аспект, за активностите на организацијата. Внатрешните и надворешните чинители може да се класифицираат во четири главни категории: политички власти; граѓаните/клиентите; луѓето што работат во организацијата; партнерите.

Примери за чинители: политички носители на одлуки, граѓани/клиенти, вработени, општеството, инспекциските агенции, медиумите, партнерите, итн. Чинители се и владините организации.

Стратегија

Долгорочен план на активности подредени според приоритет изработени за да постигнат главна или севкупна цел или да исполнат некоја мисија.

Анкета

Начин да се соберат податоци или мислења, ставови или знаење од поединци или групи. Честопати само еден дел од целото население се бара да учествува.

Одржлив развој

Развој што е одржлив во поглед на задоволување на актуелните потреби без да се загрози можноста да се задоволат потребите на идните генерации.

СВОТ (SWOT) анализа

Анализа на предностите (**Strengths**), слабостите (**Weaknesses**), можностите (**Opportunities**) (потенцијални предности) и заканите (**Threats**) (потенцијални тешкотии) во и за организацијата.

Рок

Временски период во којшто треба да се постигнат резултатите.

Краток рок: обично се однесува на период пократок од една година.

Среден рок: обично се однесува на период од една до пет години.

Долг рок: Обично се однесува на период подолг од пет години.

Надолен тек (озгора-надоле)

Течење на информации и одлуки од повисоките кон пониските нивоа во организацијата. Обратното е нагорен тек.

ЦУК (Целосно управување со квалитет)

Филозофија на управување фокусирана на клиентите, којашто се труди постојано да ги подобри деловните процеси со користење на аналитички алатки и тимска работа во којашто се вклучени сите вработени. Постојат неколку модели на ЦУК: ЕФУК, ЦАФ, Малколм Болдриџ (САД) и ИСО 9004 се најчесто користените.

Транспарентност

Транспарентноста укажува на отвореност, комуникација и отчетност. Тоа е фигуративно проширување на значењето што се употребува во физичките науки: „транспарентен“ е провиден предмет. Транспарентни постапки вклучуваат отворени средби, изјави за финансиско разоткривање, законодавство за слобода на информации, прегледи на буџетот, ревизии, итн.

Вредност

Вредност се однесува на монетарни, социјални, културни и морални вредности. Моралните вредности се сметаат за повеќе или помалку универзални, додека културните вредности може да бидат различни од организација до организација, како и од земја до земја. Културните вредности во рамки на една организација треба да се пренесат и да се практикуваат и да бидат поврзани со мисијата на организацијата. Тие може многу да се разликуваат во различни непрофитни организации и приватни бизниси.

Визија

Достижниот сон или стремеж за она што сака да го направи една организација и до каде би сакала да стигне. Контекстот на овој сон и стремеж е определен со мисијата на организацијата.

Анекс:

Структурата на ЦАФ 2006 наспроти структурата на ЦАФ 2013

ОВОЗМОЖУВАЧИ	
ЦАФ 2006	ЦАФ 2013
Критериум 1: Водство Разгледајте ги доказите за тоа што го презема водството на организацијата за...	Критериум 1: Водство Разгледајте што презема водството на организацијата за...
Поткритериум 1.1 Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност	Поткритериум 1.1 Да обезбеди насоки за организацијата преку развивање на нејзината мисија, визија и вредност
Поткритериум 1.2 Да развива и спроведува систем за управување со организацијата, работењето и промените	Поткритериум 1.2 Да управува со организацијата, работењето и со нејзиното континуирано подобрување
Поткритериум 1.3: Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример	Поткритериум 1.3: Да ги мотивира и поддржува луѓето во организацијата и да служи за пример
Поткритериум 1.4 Да ги одржува односите со политичарите и другите чинители	Поткритериум 1.4 Да одржува ефективни односи со политичките власти и другите чинители
Критериум 2: Стратегија и планирање Разгледајте ги доказите за тоа што го презема организацијата за...	Критериум 2: Стратегија и планирање Разгледајте што презема организацијата за...
Поткритериум 2.1 Да собере информации поврзани со сегашните и идните потреби на чинителите	Поткритериум 2.1 Да собере информации за сегашните и идните потреби на чинителите, како и релевантни информации за управување
Поткритериум 2.2 Да ги развие стратегијата и плановите, земајќи ги предвид потребите на чинителите и ресурсите на располагање	Поткритериум 2.2 Да ги развие стратегијата и плановите, земајќи ги предвид прибраните информации
Поткритериум 2.3 Да спроведе стратегија и планови во целата организација	Поткритериум 2.3 Да изнесе и спроведе стратегија и планови во целата организација и истите редовно да ги разгледува
Поткритериум 2.4 Да планира, спроведува и разгледува модернизација и иновација	Поткритериум 2.4 Да планира, спроведува и разгледува иновација и промена
Критериум 3: Луѓе Разгледајте ги доказите за тоа што го презема организацијата за...	Критериум 3: Луѓе Разгледајте што презема организацијата за...
Поткритериум 3.1 Да планира, управува и да ги подобри човечките ресурси транспарентно во поглед на стратегија и планирање	Поткритериум 3.1 Да планира, управува и да ги подобри човечките ресурси транспарентно во поглед на стратегија и планирање
Поткритериум 3.2 Да ги идентификува, развие и искористи компетенциите на вработените, усогласувајќи ги индивидуалните и организациските цели	Поткритериум 3.2 Да ги идентификува, развие и искористи компетенциите на вработените, усогласувајќи ги индивидуалните и организациските цели
Поткритериум 3.3	Поткритериум 3.3

Да ги вклучи вработените развивајќи отворен дијалог и давање надлежности	Да ги вклучи вработените развивајќи отворен дијалог и давање надлежности, подржувајќи ја нивната благосостојба
Критериум 4: Партнерства и ресурси Разгледајте ги доказите за тоа што го презема организацијата за...	Критериум 4: Партнерства и ресурси Разгледајте што презема организацијата за...
Поткритериум 4.1 Да развива и спроведува клучни партнерски односи	Поткритериум 4.1 Да развива и одржува партнерства со релевантни организации
Поткритериум 4.2 Да развива и спроведува партнерства со граѓаните/клиентите	Поткритериум 4.2 Да развива и спроведува партнерства со граѓаните/клиентите
Поткритериум 4.3 Да управува со финансиите	Поткритериум 4.3 Да управува со финансиите
Поткритериум 4.4 Да управува со информациите и знаењето	Поткритериум 4.4 Да управува со информациите и знаењето
Поткритериум 4.5 Да управува со технологијата	Поткритериум 4.5 Да управува со технологијата
Поткритериум 4.6 Да управува со капацитетите	Поткритериум 4.6 Да управува со капацитетите
Критериум 5: Процеси Разгледајте ги доказите за тоа што го презема организацијата за...	Критериум 5: Процеси Разгледајте што презема организацијата за...
Поткритериум 5.1 Постојано да ги идентификува, осмислува, управува и да внесува промени во процесите, вклучувајќи ги чинителите	Поткритериум 5.1 Постојано да ги идентификува, осмислува, управува и променува процесите, вклучувајќи ги чинителите
Поткритериум 5.2 Да развива и дава услуги и производи што се ориентирани кон граѓанинот/клиентот	Поткритериум 5.2 Да развива и дава услуги и производи што се ориентирани кон граѓанинот/клиентот
Поткритериум 5.3 Внесува промени во процесите преку вклучување на граѓаните/клиентите	Поткритериум 5.3 Процесите да ги координира во рамките на организацијата и со други релевантни организации

РЕЗУЛТАТИ	
ЦАФ 2006	ЦАФ 2013
<p>Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓанинот/клиентот Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со...</p>	<p>Критериум 6: Резултати ориентирани кон граѓанинот/клиентот Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со резултати од...</p>
<p>Поткритериум 6.1 Резултати од мерењето на задоволството кај граѓаните/клиентите</p>	<p>Поткритериум 6.1 Мерење на перцепции</p>
<p>Поткритериум 6.2 Показатели за резултати ориентирани кон граѓаните/клиентите</p>	<p>Поткритериум 6.2 Мерење на успешност во работењето</p>
<p>Критериум 7: Резултати во однос на луѓе Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со...</p>	<p>Критериум 7: Резултати во однос на луѓе Разгледајте кои резултати ги има постигнато организацијата за да ги исполни потребите и очекувањата на граѓаните и клиентите, и тоа со резултати од...</p>
<p>Поткритериум 7.1 Резултати од мерењето на задоволството и мотивираноста кај луѓето</p>	<p>Поткритериум 7.1 Мерење на перцепции</p>
<p>Поткритериум 7.2 Показатели за резултати во однос на луѓе</p>	<p>Поткритериум 7.2 Мерење на успешност во работењето</p>
<p>Критериум 8: Резултати во однос на општеството Разгледајте што има постигнато организацијата во смисла на нејзиното влијание врз општеството со оглед на...</p>	<p>Критериум 8: Резултати во однос на општествената одговорност Разгледајте што има постигнато организацијата во смисла на нејзиното влијание врз општеството, со оглед на резултатите од...</p>
<p>Поткритериум 8.1 Резултати од општествените мерења согледани од релевантните чинители</p>	<p>Поткритериум 8.1 Мерење на перцепции</p>
<p>Поткритериум 8.2 Показатели за општественото работење воспоставени од организацијата</p>	<p>Поткритериум 8.2 Мерење на успешност во работењето</p>
<p>Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење Разгледајте ги доказите за постигнатите цели на организацијата во поглед на...</p>	<p>Критериум 9: Резултати во однос на успешното работење Разгледајте ги резултатите што ги постигнува организацијата во поглед на...</p>
<p>Поткритериум 9.1 Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите</p>	<p>Поткритериум 9.1 Надворешни резултати: аутпути и исходи од целите</p>
<p>Поткритериум 9.2 Внатрешни резултати</p>	<p>Поткритериум 9.2 Внатрешни резултати: ниво на ефикасност</p>

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е резултат на соработката меѓу министрите на ЕУ одговорни за јавна администрација.

ЦАФ се нуди како алатка за да им помогне на организациите од јавниот сектор ширум Европа да користат техники за управување со квалитетот во јавната администрација. Нуди едноставна рамка којашто е лесна за употреба и е соодветна за самопроценка на организациите од јавниот сектор и за нивен развој кон извонредност!

Европски ресурсен центар за ЦАФ

Патрик Стаес, Раководител на Европскиот ресурсен центар за ЦАФ

Европски институт за јавна администрација

P.O.Box 1229

NL-6201 BE Maastricht

Tel: + 31 43 3296 317;

Fax: + 31 43 3296 296

е-пошта: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/caf