

Врз основа на член 6 став 1 од Законот за воведување на систем за управување со квалитетот и заедничката процена на работењето и давањето на услуги во државната служба (“Службен весник на Република Македонија” бр. 69/13), министерот за информатичко општество и администрација донесе

УПАТСТВО
ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКА РАМКА НА ПРОЦЕНА, ФОРМИРАЊЕ И
РАБОТА НА ТИМ ЗА ПРОЦЕНА, ПРОЦЕНА НА СОСТОЈБИТЕ И
ПОДГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА СОСТОЈБИТЕ

ОПШТА ОДРЕДБА
Член 1

Со ова упатство се пропишува воведувањето на заедничка рамка на процена, формирање и работа на тим за процена, процена на состојбите и подготвување на извештај за состојбите.

ВОВЕДУВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКА РАМКА НА ПРОЦЕНА
Член 2

Воведување на заедничка рамка на процена започнува со донесување на одлука за воведување на Заедничката рамка на процена (во натамошниот текст: ЗРП) и донесувања на одлука за избор на службеник кој го координира процесот на воведување на стандардите и инструментите за управување со квалитет.

Член 3

Одлука за воведување на ЗРП содржи:

- опфатот на воведувањето на ЗРП во однос на организационата структура на организацијата, целосно или исклучување на некој нејзини делови
- бројот на тимови за процена на состојбата кои ќе се формираат со цел да се направи процена на состојбата во институцијата, во зависниот од големината на институцијата, при што да се обезбеди репрезентативност на организационата структура на институцијата
- временската рамка за спроведување на активноста

Член 4

Органите започнуваат со постапка за обезбедување на консултанти, обучувачи, тренери кои ќе ги спроведат обуките на вработените и тимовите за процена на состојбите, ќе го поддржат процесот на приоретизација на мерки за подобрување и ќе помогнат во подготовката на Планот за подобрување на состојбите.

Член 5

Со цел обезбедување на транспарентност на постапката за воведување на ЗРП, службеникот кој го координира процесот на воведување на стандардите и инструментите за управување со квалитет подготвува на план за комуникација со вработените.

Член 6

Планот за комуникација со вработените за воведувањето на ЗРП содржи:

- запознавање на вработените со ЗРП
- информирање на вработените за начинот на реализација на процесот на воведување на ЗРП
- информирање на вработените за текот на постапката за воведување на ЗРП.

Во планот се дефинира начинот на доставување на информациите, медиумот на кои се доставуваат, временската рамка на доставување и лицето кое ги доставува информациите.

ФОРМИРАЊЕ НА ТИМ ЗА ПРОЦЕНА НА СОСТОЈБИТЕ

Член 7

Со одлуката за воведување на ЗРП се формира тим за процена.

Во одлуката за воведување на ЗРП може да се формираат и повеќе тимови за процена.

Секој тим е составен од 5 до 20 учесници.

Составот на тимот за процена треба да постигне висок степен на репрезентативност за организационите единици преку учество на различни:

- делови/сектори на организацијата;
- нивоа на одговорност и управување;
- искуства,

- соодветна етничка застапеност,
- пол

Секој тим назначува претседавач, кој го води состанокот за консензус, и секретар, кој ги обединува индивидуалните придонеси од секој член во Документ.

Врз основа на Одлука за воведување на ЗРП, претседавачот на тимот за процена, заедно со службеник кој го координира процесот на воведување на стандардите и инструментите за управување со квалитет, донесуваат план за работа на тимот за процена.

РАБОТА НА ТИМОТ ЗА ПРОЦЕНА НА СОСТОЈБИТЕ

Член 8

Методот на работа на тимот за процена за секој од критериумите на ЗРП се состои од два дела, и тоа:

1. Индивидуална процена на секој член на групата, со цел:
 - ги процени силните страни и областите кои треба да се подобрат врз основа на сопственото знаење и искуство
 - формулира предлог мерки и активности за подобрување од областите кои треба да се подобрат
2. Тимска процена со одржување на дискусии базирани на докази и аргументи кои се утврдени.

Член 9

Целта на оваа процена е:

- Одлука за силните страни и областите за подобрување за секој поткритериум да се засновани на база на консензус на сите членови на тимот
- Да се усогласат и формулираат заеднички предлози на активности за подобрување

ПОДГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА СОСТОЈБИТЕ

Член 10

Тимот за процена подготвува извештај за состојбите.

Извештајот за состојбите за секој поткритериум ги содржи силните страни и областите кои треба да се подобрат и предлог мерки и активности за подобрување.

Во случај кога има формирано повеќе од еден тим, врз основа на извештаите за состојбите од тимовите се формира интегрален извештај за состојбите во институцијата.

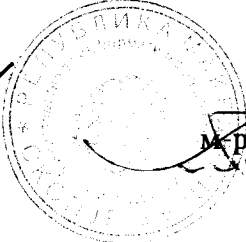
Интегрален извештај за состојбите во институцијата се подготвуваа од претседавачот на тимовите за проценка, заедно со службеник кој го координира процесот на воведување на стандардите и инструментите за управување со квалитет.

ЗАВРШНА ОДРЕДБА

Член 11

Ова упатство влегува во сила со денот на неговото донесување.

Бр. СС-1963/1
08.07.2013
Скопје



МИНИСТЕР
г-р ИВО ИВАНОВСКИ

НАСОКИ
ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКА РАМКА НА ПРОЦЕНА, ФОРМИРАЊЕ И
РАБОТА НА ТИМ ЗА ПРОЦЕНА, ПРОЦЕНА НА СОСТОЈБИТЕ И
ПОДГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА СОСТОЈБИТЕ

Воведувањето на заедничката рамка за проценка започнува со:

1. Донесување на одлука за започнување на заедничка рамка за проценка.
(во натамошниот текст: ЗРП).

Одлука за воведување на ЗРП содржи:

- опфатот на воведувањето на ЗРП во однос на организационата структура на организацијата/ целосно или исклучување на некој нејзини делови
- бројот на тимови за проценка на состојбата кои ќе се формираат со цел да се направи проценка на состојбата во институцијата, во зависниот од големината на институцијата. Генерални согледувања се дека во организација:

- до 200 вработени, се препорачува формирање на 1 тим за проценка
- Помеѓу 200-400, се препорачува формирање на 2 тима за проценка
- над 400, се препорачува формирање на 3 тима за проценка

при што да се обезбеди репрезентативност на организационата структура на институцијата.

Ова генерална насока, бројот на тимови за проценка во конкретната институција ќе зависи од состојбата во самата институција (организационата структура, нејзината комплексност, бројот на вработени, разновидноста на работните места и слично).

2. Донесувања е на одлука за избор на службеник кој ќе биде носител на ЗРП.
3. Донесување на одлука за:

- опфатот на воведувањето на ЗРП во однос на организационата структура на организацијата/ целосно или исклучување на некој нејзини делови/
 - бројот на тимови кои ќе се формираат со цел да се направи проценка на состојбата во институцијата, (во одлуката за воведување на ЗРП може да се формираат и повеќе тимови за проценка.)
4. Органите започнуваат со постапка за обезбедување на консултанти, обучувачи, тренери кои ќе ги спроведат обуките на вработените и тимовите за проценка на состојбите, ќе го поддржат процесот на приоритизација на мерки за подобрување и ќе помогнат во подготовката на Планот за подобрување на состојбите.
 5. подготовка и донесување на план за комуникација со вработените по однос воведување на ЗРП. Планот го подготвува службеник кој ќе биде носител на ЗРП, а го одобрува функционерот кој раководи со органот
 6. подготовка и донесување на план за работа на тимот/вите за проценка
При дефинирање на планот за работа на групата се препорачува:
 - целиот процесот на проценка да се реализира помеѓу 2-4 месеци
 - да се запази динамиката на состаноците на тимот што критериум да бидат не повеќе од една недела од доставувањето на индивидуалните придонеси на членовите
 7. Едно дневна обука со вработените/запознавање на раководството/ врвно и средното / на институцијата со ЗРП
 8. едно дневна Обука/запознавање вработените во институцијата со процесот на ЗРП
 9. Со одлуката за воведување на ЗРП се формира/ат тим/ви за проценка.

Секој тим е составен од 5 до 20 учесници.

Составот на тимот/вите за проценка треба да постигне висок степен на репрезентативност за организационите единици преку учество на различни:

- делови/сектори на организацијата;
- нивоа на одговорност и управување;
- искуства,
- соодветна етничка застапеност,
- пол

Составување на една или повеќе групи за проценка

Групата за проценка 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, групите за Заедничка рамка за проценка 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 проценка. 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 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 проценка.

Проектниот лидер на групата може да биде и нејзин претседавач; ова 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 проценка. 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 процената може да се загрози доколку еден или повеќе членови на групата се чувствува спречен и неспособен да придонесе или слободно да зборува.

9. Дво/тро дневна обука на тимот/вите за процена

Организирање на обука

Информирање и обука на раководството

Може да биде корисно да се вклучи највисокото, средното раководство и другите релевантни чинители во обуката за процена, и тоа на доброволна основа, со цел да се прошири нивното општо познавање и разбирање на концептите на ЦУК и конкретно на процената со заедничката рамка за процена.

Информирање и обука на групата за процена

На групата треба да ѝ се претстави моделот на Заедничката рамка за процена и да ѝ се објаснат целите и природата на процесот на процена. 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.

На групата треба да ѝ биде достапна листа, обезбедена од проектниот лидер, со сите релевантни документи и потребни информации заради ефективна процена 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 процената со Заедничката рамка за процена. 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.

10. Избор на претседавач и секретар тимот/вите за процена
*** Во Анкес 1 е дадени се Практични совети за претседавачите и секретарите на групите за процена.
11. Спроведување на процената - целиот процесот на процена да се реализира помеѓу 2-4 месеци, и целосно да се следи динамиката утврдено со планот на работа на тимот/вите за процена

Спроведете процена

Спроведете индивидуална процена

Секој член на групата за процена, користејќи ги релевантните документи и информации обезбедени од проектниот лидер треба да даде прецизна процена 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 процена во текот на индивидуалната процена. 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 - 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 процена на деветте критериуми може да се воспостави од страна на групата за процена. 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.

При спроведување на процената потребно е да се експлицитно да се следи планот за работа на групите.

Методот на работа на тимот за проценка за секој критериум се состои од два дела, и тоа:

1. Индивидуална проценка на секој член на групата, со цел:
 - ги процени силните страни и областите кои треба да се подобрат (клучни зборови) врз основа на сопственото знаење и искуство
 - формулира една или повеќе предлог мерки и активности за подобрување од областите кои треба да се подобрат
2. Тимска проценка со одржување на дискусии базирани на докази кои беа прикажани/најдени. Целта на оваа проценка е:
 - Одлука за силните страни и областите за подобрување за секој поткритериум, на база на консензус
 - Решавање за и формулирање на заеднички предлози на активности за подобрување
12. Доколку во организацијата се формираат повеќе тимови за проценка, потребно е да се подготви интегрален извештај за состојбата за проценка. Се препорачува интегралниот извештај да се подготви од претседавачот на тимовите за сама проценка, службеник кој ќе биде носител на ЗРП и консултантите.
13. Доставување на и објаснување на извештајот за состојбата пред врвно раководната структура,

*** Во Анексот 2 е дадена Структурата на извештајот за состојбата

Практични совети за претседавачите и секретарите
на групите за процена

При подготовката на првиот состанок за консензус:

- Кон крајот на обуката, од членовите на групите за процена ќе се побара да започнат со индивидуалните подготовки за првиот критериум што ќе се дискутира. Претседавачот ќе даде јасен рок за тоа кога тој/таа сака да добиепридонесод поединечните членови.
- Како претседавач или секретар погрижете се да имате доволно време за подготовка на првата сесија (види подолу).
- По добивањето на секој поединечен инпут, на членовите испратете им краток имејл со фидбек: заблагодарете им се за тоа што го запазиле рокот, квалитетот на инпутот, бројот на идеи, итн. Успокојте ги со тоа што ќе им укажете дека ова е процес на учење, но и дека веќе добро си го сработиле делот.
- По можност испратете им ја синтезата што сте ја создале во подготовката на состанокот за консензус, побарајте да ја испечатат, да ја разгледаат и да ја понесат со нив.
- Во случај членовите понекогаш да не можат да учествуваат во групата за консензус, побарајте за тоа да ве информираат претходно и инсистирајте сепак да ви ја испратат индивидуалната подготовка.
- На почетокот од процесот добро испланирајте го времето на состанокот и роковите во однос на инпутите. Потоа ќе имате време да ја креирате синтезата. Целокупниот план соопштете им го на членовите на почетокот од процесот и следниот рок повторете го кон крајот на секој состанок.
- Усогласете ги функциите на претседавачот и секретарот, во поглед на улогата за време на фазата за подготовка и во текот на сесијата.

Примање на индивидуалниот придонес на членовите и подготовка на состанокот за консензус:

- Како претседавач имате преглед на сите добиени инпути. Инпутите пренесете ги во WORD документ и тоа користејќи ја доленаведената структура:

Критериум 1: ВОДСТВО Поткритериум 1.1 мисија/визија/вредности	Процена
Предности	Области за подобрување
- - - ...	- - - ...
Предложени активности	
- - ...	

- Во создавањето на оваа синтеза можете да ги отстраните поените што се повторуваат и да го средите инпутот. Групирајте ги изјавите што се однесуваат на истата тема.
- Ставете прашалник по секоја изјава што е нејасна.
- Ако изјавите се вметнати во „погрешен“ поткритериум, во заграда ставете го бројот на поткритериумот што според вас е посоодветен. Ова ќе го дискутирате за време на состанокот, ќе донесете одлука околу нејзиното вистинско место и ќе ја поставите таму по состанокот. Не трошете премногу време во дискутирање на „точноста“ - подобро е изјавата да ја ставите на две места отколку премногу долго да ја дискутирате.
- Обидете се на членовите предвреме да им ја испратите синтезата на критериумите што ќе се обработуваат на состанокот за консензус.

За време на состанокот за консензус

- Состаноците за консензус се интензивни - погрижете се да обезбедите оптимални практични услови за да работите со: доволно простор, воздух, светлина, итн. Направете пауза на средината од сесијата.
- На почетокот прочитајте ја дефиницијата на поткритериумот, со цел на сите членови да им се разјасни темата.
- Изнесете ја синтезата создадена од претседавачот и секретарот.
- Врз основа на изнесената синтеза, поминете низ следното:

- Предности (силни страни) - дискутирајте дали тоа се навистина предности;
 - Области за подобрување - дискутирајте ги.
 - Откако ќе поминете низ сите точки, истите може да се изменат и да се преформулираат, итн.
 - По дискусијата би било корисно да ги разгледате примерите наведени во брошурата за Заедничката рамка за процена.
 - Формулирајте процена. придонесот од членовите може да претставува насока, но започнете со предностите и областите за подобрување.
 - Формулирајте (одреден број) активности. Тие треба да бидат што е можно поконкретни и поконцизни - водете се според принципот SMART (SMART).
-

СТ.

| 1. Вовед

2. Пристап во ими

Области за подс
Силни страни....

Области за подс

10. Критериум 4 Г

Поткритериум 4

односи

Поткритериум 4

граѓаните/клие

Поткритериум 4

Поткритериум 4

| Поткритериум ς