

Методологија „Барометар на квалитет на институции“

јануари, 2013 година

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	2
1.1. Цели	2
1.2. Придобивки од мерење на квалитет	2
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА РАМКАТА	2
2.1. Воспоставување на систем за мониторинг и евалуација	3
2.2. Дефинирање на процесот	4
2.3. Чекори во процесот	5
2.4. Критериуми	5
2.4.1. Бодување на критериуми	7
2.5. Анализа на податоците	7
2.5.1. Анализа на внатрешните фактори	8
2.5.2. Анализа на надворешните фактори	8
2.6. Објавување на сумираните резултати	9
3. НАГРАДА ЗА НАЈДОБРО СПРОВЕДЕН ПРОЕКТ	9
3.1. Критериуми за наградата	10
3.2. Методологија за оценување и избор на институциите за наградите	10
4. ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕРЕЊЕ НА КВАЛИТЕТ	10
5. ОПФАТ НА МЕТОДОЛОГИЈАТА	11

1. ВОВЕД

Методологијата „Барометар на квалитет на институции“ има за цел да воведи мерење (оценување) на квалитетот на работата на институциите во администрацијата, а во функција на обезбедување континуитет во квалитетот на работењето на администрацијата и обезбедување поддршка за продуцирање поквалитетни услуги во иднина.

1.1. Цели

Целите на процесот на оценување се:

- Да се препознаат институциите во администрацијата кои го подобриле сопственото работење, и демонстрирале одржлив тренд во испораката на квалитетни услуги
- Да се промовира споделувањето на најдобрите менаџерски техники, стратегии и практики меѓу институциите од администрацијата
- Да се обезбеди систематски пристап во планирањето, имплементацијата и евалуацијата на работата на институциите

1.2. Придобивки од мерење на квалитет

Евалуацијата (мерењето) е основна компонента на секој систем. Веќе прифатена теорија е дека сознанијата од ваквите мерења и помагаат на Владата на донесе спроведливи одлуки. Евалуацијата ги соединува во себе ефикасноста (способноста да се спроведе некаква активност со минимални можни трошоци) и ефективноста (остварување на целите кои биле зацртани). Заедно ефикасноста и ефективноста доведуваат до поквалитетна работна средина, која влијае позитивно на мотивацијата на вработените. Користа е повеќестрана:

- ✓ Професионален развој на вработените
- ✓ Подобрување на функционалноста на институциите
- ✓ Подобрување на протокот на информациите
- ✓ Континуирано подобрување на институциите
- ✓ Сознанија за потребите на граѓаните
- ✓ Усогласеност на политиките, стратегиите и услугите
- ✓ Поттикнување на јавноста да ги користи веќе воспоставените механизми и алатки

што води до крајната цел – **квалитетни услуги кон граѓаните.**

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА РАМКАТА

При воспоставување на методолошки пристап кон мерењето на квалитетот во администрацијата треба да се има предвид балансот помеѓу интерните

капацитети на институцијата со потребите на јавноста. Прашања на кои треба да се даде одговор се:

- Како да го дефинираме квалитетот?
- Како да го измериме?
- Колкав е опфатот?

Мерењето на квалитетот на институциите во администрацијата е комплексен процес. Јавната администрација претставува социјален, меѓусекторски и мултидисциплинарен феномен кој е различен од администрацијата во приватниот и бизнис секторот. Јавната администрација се состои од голем број институции со огромен број на активности од различен карактер. Основната функција на јавната администрација е да гарантира, и оттука да управува со реализирање на функциите кои и се доделени преку политички одлуки.

При мерењето на квалитетот во администрацијата може да се користат повеќе различни алатки. Секоја од нив може да се користи самостојно, или пак комбинација од повеќе алатки со цел да се дојде до сеопфатна слика. Предноста од користење на **комбинирани методи** е што таквиот пристап има потенцијал да генерира поголем број на информации, од различни извори. Меѓутоа, тоа истовремено може да значи и пристап кој повеќе ќе чини и ќе биде потежок за администрирање. Од друга страна, користење на само една алатка, може да доведе до несоодветни и субјективни резултати.

Евалуацијата на работењето и квалитетот на институциите може да биде изведена главно на два начини: Едниот пристап е заснован на истражување на јавното мислење на граѓаните за работењето на администрацијата, за начинот на раководење, за нивото на квалитетот на услугите кои ги добиваат, за реакциите на Владата кон потребите на граѓаните. Од друга страна, вториот пристап е заснован на анализа и мерење на работата и квалитетот од внатрешен аспект. Овој пристап е фокусиран на самата администрација, на природата на внатрешните релации во администрацијата, и релациите помеѓу администрацијата и граѓаните.

За целите на мерењето на квалитетот на институциите во администрацијата на РМ, се предлага користење на рамка која е заснована на моделот на Malcolm Baldrige, прилагодена и адаптирана според потребите и состојбите во администрацијата во Република Македонија. Овој модел се заснова на евалуација според утврдени категории, со свои подкатегории и критериуми, со што би се оценил севкупниот квалитет на организацијата.

2.1. Воспоставување на систем за мониторинг и евалуација

Процесот на мониторирање и евалуација е значајна компонента во целокупниот процес на мерењето на квалитетот на работата на администрацијата. Мониторирањето и евалуацијата се комплексен процес, со чија што примена и

имплементација ќе се подобри ефективноста и ефикасноста на услугите, ќе се оцени и дојде до сознанија кои програми и проекти функционираат, а кои не, и ќе даде значајни информации кои се од особена важност за процесот на донесување одлуки.

Мониторирањето подразбира собирање податоци, анализи и известување, и има за цел да обезбеди редовни повратни информации за напредокот во имплементацијата на зацртаните цели и задачи, како и рано да предупреди за одредени проблеми кои се појавиле.

Евалуацијата е активност која е временски предвидена, која обезбедува значајни и корисни информации, и дава одговори на специфични прашања.

Процесот на мониторирање и евалуација се потпираат на неколку клучни елементи:

- Ресурсите – финансии, човечки ресурси, опрема
- Активностите – процеси или задачи кои користат ресурси за да остварат учинок
- Резултатите – финалниот производ – услуга
- Учинок – стратешките цели и задачи

2.2. Дефинирање на процесот

Имајќи ги предвид меѓународните искуства, анализата на веќе воспоставените механизми и целта на процесот - обезбедување брза, евтина и ефикасна услуга за граѓаните и компаниите, процесот за мерење на квалитетот на институциите во администрацијата претставува комбиниран модел од повеќе алатки, кои соединуваат во себе внатрешни и надворешни фактори.

Тоа вклучува анализа на прашалник за самоевалуација на институциите (внатрешни фактори), и анализа на надворешни фактори.

Внатрешни фактори

Со цел да се обезбеди непристрасно и објективно оценување достапен е прашалник за самоевалуација, кој се доставува до сите институции опфатени во овој процес.

Надворешни фактори

Покрај прашалникот за самоевалуација, при оценувањето, се земаат во предвид и претходно утврдените критериуми за оценување, кои претставуваат надворешни фактори, односно анализа на податоците од веќе воспоставените механизми, како што се Граѓански Дневник, Семафор, Таен Клиент, Анкета за задоволство на граѓаните, Истражување на задоволството на вработените во администрацијата.

2.3. Чекори во процесот

Мерењето на квалитетот е комплексен процес кој бара многу залагања, разбирање и посветеност. Истовремено, процесот треба да ги вклучи сите заинтересирани страни, кои со својот придонес треба да дадат реална слика за состојбите и квалитетот. Учеството на самата администрација во процесот на самоевалуацијата истовремено претставува и процес на планирање, имплементација и следење.

Самоевалуацијата всушност иницира и процес на учење, можност за согледување на приоритетите, и отвора нови видици кон подобрен однос со корисниците.

Самоевалуацијата треба да биде сфатена како можност на самата институција да согледа со кои проблеми се соочува при имплементацијата на целите и задачите кои се зацртани во нејзиниот стратешки план. Таа претставува одличен механизам да се препознаат способностите и вештините на човечките ресурси во самата институција, нивното успешно функционирање, воведување промени кон подобро, соочување со предизвиците.

Алатката им помага на институциите да ги препознаат, селектираат и интегрираат специфичните алатки за управување, да ги усогласат активностите кои што можеби не се добро поврзани, како на пример стратешките планови со процесот на буџетирање.

Таа претставува единствена можност да го споделат сопствениот успех, како и да го искористат бенефитот од искуството од другите.

2.4. Критериуми

Критериумите за прашалникот за самоевалуација се поделени во 6 категории, и секоја категорија има одредена вредност, која е дефинирана од бројот на бодови кои се доделуваат според релевантните подкатегории.

1. **Лидерство/Раководење**

Овој дел проучува како раководството раководи со институцијата, и како институцијата се однесува кон своите обврски, преку проучување на:

- Системот на раководење
- Организациската одговорност

2. **Стратешко планирање**

Овој дел проучува како институцијата го поставува стратешките насоки и како ги утврдува плановите на активности, преку проучување на:

- Процесот на стратешкото планирање
- Стратегијата на институцијата/организацијата

3. Сервисна ориентираност/ориентираност кон корисниците

Овој дел проучува како институцијата ги одредува потребите и очекувањата на корисниците, преку проучување на:

- Степенот на познавање на корисниците
- Задоволството на корисниците и активностите за подобрување на односите со корисниците

4. Човечки ресурси

Овој дел проучува како институцијата овозможува развој на вработените, и каква е усогласеноста со целите и задачите на вработените, со целите и задачите на институцијата, преку проучување на:

- Работниот систем
- Професионалниот развој на вработените
- Задоволството на вработените и грижата за нив

5. Управување со процесите

Овој дел проучува аспекти од процесите на основните услуги, како и пропратните функции, како истите се креираат, како се управуваат и како се подобруваат, преку проучување на севкупните процеси во институцијата.

6. Е-Администрација

Овој дел проучува како институција ги користи новите информациско - комуникациски технологии за подобрување на нивните деловни процеси, преку проучување на инфраструктурата и воведените електронски услуги.

2.4.1. Бодување на критериуми

За наведените категории и критериуми, се доделуваат следниве вредности:

	Категории/критериуми	Бодови	Вредност
1	Лидерство/Раководење		100
	Систем на раководење	60	
	Организациска одговорност	40	
2	Стратешко планирање		100
	Процес на стратешко планирање	50	
	Стратегија на организацијата	50	
3	Сервисна ориентираност – кон корисниците		150
	Познавање на корисниците	90	
	Задоволството на корисниците и подобрување на односите со корисниците	60	
4	Човечки ресурси		100
	Работни процеси	40	
	Професионален развој на вработените	30	
	Задоволство на вработените и грижата за нив	30	
5	Управување со процесите		100
6	Е-администрација		150
7	Надворешни фактори		300
	ВКУПНО		1000

Прашалникот за самоевалуација заедно со насоките за пополнување на прашалникот е во прилог на методологијата:

Прилог 1 – Прашалник за самоевалуација

На формираната Комисија, за целите на евалуацијата, достапна и е табела за пресметување на поените со насоки како треба да се вреднуваат одговорите од институциите.

2.5. Анализа на податоците

Комисијата за евалуација, при анализата, ги зема во предвид и внатрешните и надворешните фактори.

При сумирање на резултатите од истражувањата, Комисијата се служи со однапред подготвената алатка за пресметување на поените.

2.5.1. Анализа на внатрешните фактори

За анализа на податоците од кои се однесуваат на **внатрешните фактори**, се користи пополнетиот прашалник за самоевалуација. Самиот прашалник, преку вкрстени прашања, бара одговори кои создаваат слика за институцијата, делумно давајќи одговор и на надворешните фактори.

Покрај оценувањето на самите прашалници за самоевалуација, Комисијата може да изврши и неколку посети во одреден број институции (по случаен избор). Целта на овие посети е да појасни, верификува и дополни информациите кои ги доставиле институциите. Истовремено, Комисијата може да обезбеди дополнителни информации за односот и начинот на комуникација помеѓу подрачните единици на одредената институција и централната институција. Целта на оваа активност е да се согледа координираноста, информираноста и кохерентноста на институцијата во целост.

2.5.2. Анализа на надворешните фактори

При пресметување на надворешните фактори, Комисијата се служи со дел од одговорите дадени на прашалникот за самоевалуација коишто во главно се однесуваат на сервисната ориентираност и ориентираноста кон корисниците, како и сумарни податоци за добиените резултатите од „Семафор“, „Граѓански дневник“, резултатите од спроведеното истражување за Мерење на задоволството на вработените во администрацијата, а покрај тоа овие фактори се надополнети со податоци добиени од две истражувања:

- Анализа на задоволството на корисниците
- Таен Клиент

Овие две истражувања се спроведуваат од страна на надворешна независна истражувачка куќа, која изготвува извештаи за истражувањата.

Анкета за задоволство на корисниците

Истражувачката куќа треба да користи генерички прашалник којшто ќе биде прилагоден на спецификите на институциите кои се предмет на истражување, земајќи ги предвид надлежностите, големината, значењето и типот на нивната услуга, географската локација и сл. Анкетата се спроведува во дефиниран статистички примерок, во временскиот период кој се совпаѓа со периодот на самоевалуацијата.

Таен Клиент

Се спроведува надворешно мерење преку инструментот „Таен клиент“ во примерокот на институции кои се утврдени како целна група за вршење на мерењето. Истражувањето се спроведува во дефиниран статистички примерок, во временскиот период кој се совпаѓа со периодот на самоевалуацијата.

Истражувањето се спроведува преку ненадејни посети во секоја од институциите и нивните подрачни единици кои се бидат дел од овој процес, како и телефонски јавувања, при вообичаено извршување на работните обврски на вработените во институциите.

2.6. Објавување на сумираните резултати

За конечната компилација на резултатите, Комисијата ги зема во предвид сите анализи од: прашалниците за самоевалуација, резултатите од спроведените истражувања (таен клиент и анкета за задоволството на граѓаните), извештаите од веќе воспоставените инструменти за мерење на задоволството на граѓаните (Семафор, Граѓански дневник и сл.), и извештајот од спроведеното истражување за мерење на задоволството на вработените во администрацијата. Исто така, Комисијата по потреба може да изврши неколку посети во одреден број на институции (по случаен избор) со цел да се појаснат, верификуваат и дополнат претходно добиените информации.

Комисијата изготвува ранг листа на оценуваните институции и истата ја прави достапна до јавноста.

Најдобро рангираната институција добива **„Признание за квалитет во работењето“**.

3. НАГРАДА ЗА НАЈДОБРО СПРОВЕДЕН ПРОЕКТ

За приватниот сектор, награда за квалитет во работењето претставува конкурентност, публицитет, повеќе корисници и поголем профит. Воведување на една ваква награда во јавниот сектор значи признание за вложеното, за напорите, и за севкупното работење на институцијата. Тоа секако ќе поттикне и еден вид конкурентност помеѓу институциите.

Наградата за најдобро спроведен проект е наменета за работни групи, тимови, одделенија, сектори или институција, а се доделува за конкретна активност, спроведена кампања, проект, идеја, програма и сл. (спроведени во годината за која се однесува наградата), врз основа на претходно поставени критериуми.

Награда за најдобро спроведен проект се доделува на институција/сектор/одделение/работна група/тим, кои сами ќе се пријават за истата, за што е достапен посебен формулар за номинација. Временската рамка за номинацијата за наградата е иста со временската рамка на процесот на оценување.

3.1. Критериуми за наградата

Оценувањето и изборот за Награда за најдобро спроведен проект, се доделува според 4 критериуми:

1. Демонстрирани заложби и постигнувања за подобро задоволство на корисниците
2. Демонстрирани високи стандарди на планирање и организација
3. Демонстрирани високи стандарди на раководење, лидерство, и управување со промени
4. Демонстриран иновативен пристап при развојот или испораката на услуги

3.2. Методологија за оценување и избор на институциите за наградите

При оценувањето на секоја номинација, Комисијата ја користи следната методологија:

Пристап – се однесува на размислувањето и планирањето кое претходи пред проектот или активноста да биде спроведена, го опишува очекуваниот резултат, и како е дојдено до иницијативата или потребата да се спроведе проектот (активноста). Тоа претставува опис како била развиена стратегијата за потребата од проектот, планот за имплементација и како се планира да се мери резултатот од спроведениот проект.

Спроведување – на кој начин се спроведоа активностите за реализацијата на промената.

Резултат – како се следат и евалуираат податоците и информациите кои се однесуваат на промената. Тоа е можност да се испита дали проектот, или иницијативата ги исполнила целите кои биле наведени при планирањето.

Подобрувањето – процес на наученото на крајот од проектот или иницијативата, и што треба да се подобри или адаптира во **Пристапот**, за да се обезбедат резултати во иднина.

Составен дел на методологијата е Формулар за номинација (со насоки за номинација):

Прилог 2 – Формулар за номинација

4. ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕРЕЊЕ НА КВАЛИТЕТ

Процесот на евалуација се врши од страна на Комисија, која е формирана од претставници на Канцеларијата на Претседателот на Владата на Република Македонија и од претставници на Министерството за информатичко општество и администрација.

Самоевалуацијата на институциите, односно одговарањето на доставениот прашалник, се врши од страна на интерни работни групи формирани од институциите. Секоја интерна работна група има свое контакт лице преку кое комуницира со Комисијата.

Истражувањето преку Таен клиент и Анкети на задоволството на граѓаните се спроведува од надворешни истражувачки куќи кои ги ангажира Министерството за информатичко општество и администрација.

Финалните наоди од мерењето на квалитетот и сумираните резултати се доставуваат до Владата на Република Македонија.

На предлог на Комисијата, Претседателот на Владата на Република Македонија доделува „Признание за квалитет во работењето“ за најдобро рангираната институција, како и „Награда за најдобро спроведен проект“ (од доставените пријави).

5. ОПФАТ НА МЕТОДОЛОГИЈАТА

Мерењето на квалитетот на институциите се врши во институциите во администрацијата во неколку фази. Во првата фаза, односно во првото годишно спроведување, мерење се врши во избран примерок од институции кои се сервисно ориентирани. Понатаму, земајќи ги предвид согледувањата од првото спроведено мерење од пилот фазата, мерењето на годишно ниво ќе продолжи да се спроведува вклучувајќи други институции од администрацијата, согласно утврдени етапи од страна на Министерството за информатичко општество и администрација.

За наградата за најдобро спроведен проект може да аплицираат сите институции или сектори / одделенија / работни групи / тимови од администрацијата.

6. Временска рамка

Временски период	Опис на активност
Почеток на Февруари	Дистрибуција на прашалникот за самоевалуација до институциите
Почеток на Февруари	Институциите воспоставуваат интерна работна група за процесот на евалуација
До крај на април	Институциите го спроведуваат процесот на интерна евалуација (работните групи)
Почеток на мај	Доставување на прашалниците до Комисијата
Од мај до јуни	Комисијата ги анализира прашалниците и ги оценува институциите
Јуни	Објавување на резултатите и ранг листата; Доделување на наградите