## Прашалник I: Процесот на самопроцена

| **Чекор 1 - Одлучете како да ја организирате и планирате самопроцената (СП)** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **1.1 Осигурете посветеност и одговорност на раководството за почеток на процесот.** | Нема доказ за посветеност и преземање одговорност од страна на раководството | Има одредени докази што укажуваат на посветеност на раководството за започнување на процесот, меѓутоа тоа е ограничено само на некои раководители што се вклучени | Постојат докази за посветеност и преземање одговорност од страна на раководството за започнување на  процесот | Има јасни докази за посветеноста и преземањето одговорност од страна на раководството за започнување на процесот, во својство на водење и поддршка и информирање за целите и предностите | Има силни докази за посветеноста и преземањето одговорност од страна на целокупното раководство за започнување на процесот, во својство на водење и поддршка и информирање за целите и предностите, како и учество во дефинирање на проектот |
| **1.2 Осигурете јасна одлука од раководството во однос на завршувањето на СП, во консултации со организацијата, опсегот на СП (СП ја опфаќа целата организација или само делови од неа/единици/оддели..) и целокупната цел на СП.** | Нема докази за одлука од раководството. Одлуката ја донесуваат едно или повеќе лица без консултации со раководството | Има одредени докази дека имало консултации со раководството, меѓутоа без дискусија за критериумите за одлуката и изборот, формалната одлука и јасно дефинирање на целите | Има доказ за консултација со раководниот тим и за формална одлука, меѓутоа, критериумите за изборот и за целите не се јасно дефинирани | Постојат јасни докази за одлуката на раководството за реализација на процената, во рамки на периодичните состаноци, вклучувајќи ги раководителите на одделните единици. Одлуката е формализирана во документ и целите на СП се јасно дефинирани, меѓутоа, не се целосно очигледни критериумите за изборот | Постојат јасни докази за одлуката на раководството, донесена по темелна дискусија која ги вклучувала раководителите на соодветните единици, со дефинирање на опсегот на СП врз основа на добро дефинирани критериуми. Одлуката и опсегот се формализирани  во документ. Јасно се дефинирани целите на СП и предностите за засегнатите страни |
| **1.3 Дефинирајте рамка за процесот на самопроцена и последователните активности и испланирајте ги активностите за СП** | Нема доказ за реален план | Има одреден доказ за план, меѓутоа, тој делумно го опфаќа процесот за самопроцена и последователните активности | Постои доказ за план за процесот на самопроцена и последователните активности, меѓутоа не е целосно структуиран (одговорности, ресурси, временска рамка) | Постои доказ за планирање за процесот на самопроцена и последователните активности, вклучително одговорности, ресурси, временска рамка и следење | Постојат силни докази за планирање за процесот за самопроцена и последователните активности, согласно плановите и стратегиите на организацијата. Планот вклучува одговорности, ресурси и временска рамка |
| **1.4 Назначете водач на процесот за самопроцена кој ќе има високи познавања за организацијата или формирајте комисија за СП со која што ќе раководи**  **Водач/Лидер на процесот за самопроцена.** | Нема докази за формализирани задачи доделени од раководството. | Има одредени докази за доделени задачи од страна на раководството, меѓутоа, истите не се формализирани и без јасни критериуми за изборот | Постојат докази за формално назначување од страна на раководството, меѓутоа нема доволно докази за соодветните критериуми за изборот (вклучително соодветно познавање на ЦАФ моделот) | Постојат јасни докази за формално назначување од страна на раководството, со дефиниран Водач за самопроцената, врз основа на познавања на организацијата и соодветни познавања за ЦАФ моделот | Постојат силни докази за формално назначување од страна на раководството, со дефиниран Водач за самопроцената, врз основа на познавања на организацијата и експертиза за ЦАФ моделот и признати лидерски капацитети |
| **1.5 Дефинирајте панел за оценување кој ќе се користи при самопроцената.** | Нема докази за дефинирање на панел за оценување, согласно моделот | Постојат делумни докази за дефинирање на панел за оценување, меѓутоа истиот не е целосно во согласност со моделот, а разликите не се целосно прифатливи | Постојат докази за дефинирање на панел за оценување што ќе се користи ,согласно моделот, меѓутоа, не е потврдена усогласеноста со планот за СП (ресурси, временска рамка) | Постојат јасни докази за дефинирање на панел за оценување што ќе се користи ,целосно во согласност со моделот и со планот за СП (ресурси, временска рамка). | Нема силни докази за дефиниција. Панелот за оценување е целосно во согласност со моделот и со планот за самопроцена (ресурси, временска рамка). Изборот е оценет и се основа на контекстот и зрелоста на организацијата |
| **1.6 Распределете средства за самопроцена и дефинирајте како ќе се приоретизира распределбата на ресурсите.** | Нема докази за процена на ресурси што се потребни за самопроцената | Има делумни докази за процена на ресурсите што ќе бидат потребни за самопроцена, меѓутоа, не е очигледна распределбата на потребните ресурси. | Има докази за процена на ресурсите што се потребни за самопроцената. Дефинирана е распределбата на ресурсите, меѓутоа, не е очигледна достапноста на ресурсите за сите активности | Постојат јасни докази за процената на ресурсите потребни за самопроцената. Дефинирана е распределбата на ресурсите и во суштина позната е достапноста, меѓутоа, не се јасни критериумите за приоретизација | Постојат силни докази за процена на ресурсите што се потребни за самопроцената. Ресурсите се распределени, според дефинираните приоритети. За сите позиции јасна е достапноста на потребните ресурси и критериумите за приоретизација. |

| **Чекор 2 - Информирање за проектот за самопроцена** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **2.1 Дефинирајте план за информирање, кој ќе ги вклучува очекуваните придобивки, целта и активностите на самопроцената.** | Нема доказ за план за информирање | Има делумни докази за план за информирање, меѓутоа, содржината не гарантира соодветно информирање во однос на самопроцената (цели, насока и активности, засегнати страни, итн.) | Постојат докази за план за информирање, вклучително доволно информации за самопроцената (цели, насока и активности, релевантни засегнати страни, итн.). | Постојат јасни докази за план за информирање, вклучително детални информации за целите, насоката, очекуваните придобивки и опис на активностите. Планот за информирање е насочен кон релевантните засегнати страни | Постојат јасни докази за план за информирање, вклучително детални информации за целите, насоката на активностите, очекуваните придобивки за различни засегнати страни и темелен опис на активностите. Планот за информирање е насочен кон сите засегнати страни и ја дефинира вклученоста на различните страни во планот. |
| **2.2 Спроведете го планот за информирање,** | Нема докази за спроведување на | Има делумни докази за спроведување на | Има докази за спроведување на | Има јасни докази за спроведување на | Има силни докази за спроведување на |
| **користејќи различни алатки** | План за информирање | Планот за информирање | План за информирање | Планот за информирање, | Планот за информирање |
| и/или дефинирани алатки, или | и алатките што ќе се користат, меѓутоа | користејќи различни алатки | користејќи различни алатки на | користејќи соодветни алатки |
| информирањето е општо и ограничено | Планот е спроведен ограничено или информирањето не е целосно соодветно | Содржината на информирањето е соодветна | кои се проценети и дефинирани. | во различните фази и за различни страни на дефиниран начин. |
|  |  |  | Содржината на информирањето е соодветна |  |
|  |  | Содржината на |
| Информирањето е целосна и верификувана е ефективноста на информациите |
|  |
|  |
| **2.3 Информирајте ги сите релевантни засегнати страни за време на различните фази од процесот на самопроцена и** **стимулирајте вклучување во самопроцената на членови од високото и средното раководство, вработените и персоналот** | Нема докази за информирање во различните фази од самопроцената и до релевантните засегнати страни и нема иницијативи за вклучување на внатрешни страни | Има делумни докази за спроведување на планот за информирање, меѓутоа, тоа не е на систематски начин во фазите од самопроцената и/или не е за релевантните засегнати страни и/или не е соодветно за мотивирање на вклучување на внатрешни страни | Има докази за спроведување на планот за информирање, реализирано на систематски начин во фазите од самопроцената и за релевантните засегнати страни, соодветно за мотивирање на вклучување на внатрешни страни | Има јасни докази за спроведување на планот за информирање, меѓутоа, реализирано на систематски начин во сите фази од самопроцената и насочено кон релевантните засегнати страни и јасно адресирано за мотивирање на вклучување на внатрешни страни | Има силни докази за спроведување на планот за информирање, реализирано на систематски начин во сите фази од самопроцената и насочено кон релевантните засегнати страни и јасно адресирано за мотивирање на вклучување на сите релевантни внатрешни страни (од високо и средно раководство, персонал и вработени) |

| **Чекор 3 - формирајте група или групи за самопроцена** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **3.1 Одлучете дали е неопходно да се формира една или повеќе групи за самопроцена, дефинирајте го нивниот број, формирајте ги и организирајте ги (изберете претседавач, ако е потребно назначете одговорности за секој член).** | Нема докази за одлука за формирање на група/групи за самопроцена и за назначување претседавач и одговорности | Има делумно докази за одлука и критериуми за формирање на група за самопроцена, меѓутоа, не се јасни критериумите за изборот на големината на групата и за назначувањето на претседавач. | Постојат докази за одлука и критериуми за формирање на група/групи за самопроцена и дефинирање на нивната големина, меѓутоа,  назначувањето на одговорностите на групата е делумно и не е формално дефинирано. | Постојат јасни докази за одлуката и критериумите за формирање на група/група за самопроцена, врз основа на оценка на бројот на групи за СП и нивната величина; формирањето на група/групи за самопроцена е формализирано со назначување на  претседавач и дефинирање на задачите и одговорностите | Постојат силни докази за одлуката и критериумите за формирање на група/групи за самопроцена, врз основа на оценка на бројот на групи за СП и нивната величина,  Докментирајќи ги причините за изборот; нивното формирање се формализира со назначување на претседавач и доделување на задачите и одговорностите за секој член |
| **3.2 Одлучете дали раководителот/те треба да бидат дел од групата/ите за СП.** | Нема докази за евалуација и одлука за учество на раководител/ите во групата/ите за СП | Има делумни докази за одлука во врска со учество на раководител(и) во групата/ите за СП, меѓутоа, не се јасни анализите направени во однос на одлуката | Постојат докази за евалуација и одлука за учество на раководител/ите во групата/ите за СП | Има јасни докази за направена анализа и одлука за учество на раководител/ите во групата/ите за СП, имајќи ја предвид културата на организацијата и наведувајќи ја потенцијалната улога на раководителите | Има силни докази за постоење формална евалвација/анализа и одлука за учество на раководител/ите во групата/ите за СП, имајќи ја предвид културата и традицијата на  Организацијата и упатувајќи на улогата на раководителите во различни фази од процесот |
| **3.3 Изберете учесници од групата(ите) за СП врз основа на дефинираните критериуми, како што се нивното познавање на организацијата, нивните лични вештини и нивната репрезентативност.** | Нема докази дека постојат критериуми за избор на учесниците од групата(ите) за самопроцена (СП) | Постојат одредени докази за критериуми за избор на учесници од групата(ите) за СП, меѓутоа, тие не се, или се делумно основани на познавање на организацијата, лични вештини и репрезентативност | Има докази дека постојат критериуми за избор на поголемиот дел од учесниците од групата(ите) за самопроцена (СП), врз основа на  дефинирани критериуми, како што е нивното познавање на организацијата, нивните лични вештини и нивната репрезентативност | Постојат јасни докази за изборот на сите учесници од групата(ите) за СП врз основа на дефинираните критериуми, како што се нивното познавање на организацијата, нивните лични вештини и нивната репрезентативност. Критериумите за избор се документирани | Постојат силни и документирани докази за изборот на сите учесници во групата за СП, врз основа на познавањата за организацијата, нивните лични вештини и репрезентативност и учество на сите внатрешни функции; карактеристиките на  избраните учесници се земени предвид при дефинирањето на улогите во организацијата на групата(ите) |

| **Чекор 4: Организирање обука** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **4.1 Организирајте активности за информирање/обука за водачите и раководителите (од високото и средно раководство) во насока на промовирање на преземање одговорност (сопственост) и посветеност на процесот.** | Нема докази за активности за информирање/обука за водачите и раководителите | Постојат делумни докази за активности за информирање/обука, меѓутоа, не ги вклучуваат сите соодветни нивоа и/или не се соодветни за промовирање на одговорноста за и посветеноста на процесот | Има докази за активности за информирање  /обука за водачите и раководителите, во насока на промовирање на преземање одговорност/сопственост за и посветеност за процесот | Има јасни докази за активности за информирање/обука, врз основа на потребите на различните нивоа на раководство и за промовирање одговорност за и посветеност на секое ниво | Постојат силни докази за активности за информирање/обука, организирани со цел да се земат предвид различните аспекти (модел, процесот за СП, метриката, чекорите, итн.), врз основа на потребите на различни нивоа на раководство, во насока на промовирање на одговорноста за и посветеноста на секое ниво |
| **4.2 Подгответе план за сите активности за обука на групата(ите) за СП** | Нема доказ за план за обука | Има делумно докази за постоење план за обука, меѓутоа, содржината е делумна и несоодветна за потребите на групите (целокупност, време, наставен кадар...) | Постојат докази за план за обука за групата(ите) за СП; планот е формализиран и содржината е соодветна за потребите на групите (целокупност, време, наставен кадар...) | Постојат јасни докази за планирање обука за групата(ите) за СП; активностите се детално испланирани, потврдена е изводливоста и планот е формализиран и содржината е соодветна за потребите на  групите (целокупност, време, наставен кадар..) | Постојат докази за план за обука за групата(ите) за СП; планот е формализиран и содржината е соодветна за потребите на групите (целокупност, време, наставен кадар...); планот вклучува чекори за верификација на ефективноста на обуката |
| **4.3 Обучете ги членовите на групата(ите) за СП** | Нема докази за обука на групата(ите) за СП | Постојат делумни докази за реализација на обука, меѓутоа не целосно од аспект на планот или не се соодветни на потребите на членовите на групата(ите) за СП, во однос на содржината, учеството, временската рамка и наставниот кадар. | Постојат докази за реализација на обуката. Обуката ги почитува клучните елементи на планот и е соодветна на потребите на членовите на групата(ите) за СП, во однос на содржината, учеството, временската рамка и наставниот кадар. | Има јасни докази за реализација на обуката. Членовите на групата(ите) за СП се соодветно обучени според конкретните потреби на секој член и според планот за обука. | Постојат силни докази за реализација на обуката. Членовите на групата(ите) за СП се соодветно обучени според конкретните потреби на секој член и според планот за обука. Ефективноста на обуката е позитивно верификувана |

| **Чекор 5 - Спроведување на самопроцената** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **5.1 Собрани се релевантни документи и информации за СП и истите се достапни за сите групи за СП** | Нема докази дека се достапни релевантни документи и информации за СП за групите за СП | Постојат делумни докази за достапност на документи, меѓутоа тоа не е доволно да се покрие потребното информирање за сите клучни процеси и резултати од организацијата и за сите области од моделот | Постојат докази дека се прибрани и ставени на располагање релевантни документи и информации за СП. Истите ги опфаќаат клучните процеси и резултати од организацијата и повеќето од областите од моделот | Постојат јасни докази дека се прибрани и ставени на располагање релевантни документи и информации за СП. Истите ги опфаќаат клучните процеси и резултати од организацијата и сите области од моделот | Постојат силни докази дека се прибрани и ставени на располагање релевантни документи и информации за СП. Тие ги вклучуваат сите релевантни процеси/проекти и резултати и сите области од моделот. Тие обезбедуваат информации за планираните активности (планот), реализацијата, верификацијата (проверката) и подобрувањата (дејствувањето) за сите области од моделот |
| **5.2 Членовите на групата(ите) за СП изготвуваат список на силни страни и области што треба да се подобрат и оценка за секој поткритериум од ЦАФ.** | Нема докази дека се направени листи со силните страни и областите за подобрување и/или оценки од страна на членовите на групата/ите за СП | Постојат делумни докази за индивидуален придонес со упатувања на силните страни, областите за подобрување и/или оценки, меѓутоа, тие не се достапни за сите членови и/или не се целосни за секој поткритериум | Постојат докази за индивидуален придонес од сите членови, со силни страни, области за подобрување и/или оценки, целосни за секој поткритериум од ЦАФ | Има јасни докази за индивидуалниот придонес со список на силни страни, области за подобрување и оценки од сите членови на групата(ите) за СП, целосни за секој поткритериум од ЦАФ; информациите се структуирани и детално ги разгледуваат активностите за подобрување | Има силни докази за индивидуалниот придонес со список соодветни силни страни, области за подобрување и оценки од сите членови на групата(ите) за СП, целосни за секој поткритериум од ЦАФ; информациите се детални со забелешки и коментари како поддршка на анализите и активностите за подобрување |
| **5.3 Претседавачот ги прибира индивидуалните информации и подготвува состанок за консензус на кој ќе се осигури дека се исполнети сите услови за успех.** | Нема докази дека е прибран индивидуалниот придонес што ќе се користи понатаму на  состанокот за консензус. Нема докази за подготовка за состанокот за консензус | Има одредени докази дека е собран индивидуалниот придонес, меѓутоа, нема агрегирање и анализа што ќе се користи на состанокот за консензус. Нема доволно докази за подготовка за состанокот за консензус | Постојат докази за прибирање на индивидуалниот придонес и агрегирање на информациите за состанокот за консензус. Испланиран е состанокот за консензус | Има јасни докази за прибирање, агрегирање и анализа на индивидуалните влезни информации/придонесот за состанокот за консензус. Има јасни докази за подготовката на состанокот за консензус (временска рамка и улоги, достапност на релевантните документи) | Има јасни докази за прибирање, агрегирање и анализа на индивидуалните влезни информации/придонес како основа за процената што ќе се прави на состаноците за консензус. Очигледно е дека е направена детална подготовка на состанокот за консензус, со временска рамка,  делегирање улоги, прибирање и достапност на релевантни документи, дефинирање на улогите и критериуми за постигнување консензус, итн. |
| **5.4 Групата за СП постигнува консензус за силните страни, областите каде што е потребно подобрување и оценките за секој поткритериум.** | Нема докази за реален процес за постигнување консензус за силните страни, областите за подобрување и оценувањето, во насока на добивање на конечна евалвација. | Постојат делумни докази за процесот за постигнување консензус, меѓутоа не ги опфаќа сите поткритериуми за силните страни, областите за подобрување и оценките | Постојат докази за процесот за постигнување консензус, целосно за сите поткритериуми за силните страни, областите за подобрување и оценките | Има јасни докази за процесот за консензус, ефективни и целосни силни страни, области за подобрување и оценки за дефинираниот пристап. Анализите се формално документирани и договорени | Има јасни докази за процесот за консензус, ефективен и целосен: Индивидуалните оценки се документирани и формално е постигнат консензус од сите учесници, заедно со силните страни, областите за подобрување и оценките. формално се регистрирани и анализирани евалуациите и донесените одлуки и разликите во однос на индивидуалните процени и консензусот. |

| **Чекор 6 - Подгответе извештај со резултатите од самопроцената** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **6.1 Подгответе конечен извештај што ќе ги содржи** | Нема доказ за постоење формален | Има делумни докази за постоење конечен Извештај за активностите за СП, вклучително упатувања за  силните страни, областите за подобрување и оценките, меѓутоа, упатувањата не се целосни и не го опфаќаат секој Поткритериум од моделот | Има докази за постоење на конечен извештај кој ги опфаќа сите поткритериуми на моделот,  и укажува на силните страни,  областите за подобрување и оценките. | Има јасни докази за постоење конечен извештај,  кој ги опфаќа сите поткритеруми  на моделот, и ги вклучува  силните страни, областите за подобрување и оценките. Извештајот содржи  Информации и коментари за  адресирање на организацијата, во насока на процена на корективни и активности за подобрување | Има силни докази за постоење на конечен извештај  кој ги опфаќа сите поткритеруми  на моделот и ги вклучува, детално, силните страни, областите за подобрување и  оценките. Извештајот  содржи информации и коментари  за адресирање на организацијата,  со цел да се разгледаат ефективни корективни  и мерки за подобрување  и кои од нив се најважни |
| **следните елементи за секој**  **поткритериум:**   * **Силни страни/Предности** * **Области за подобрување** * **Оценка** | конечен извештај за активностите на СП или конечниот извештај не вклучува информации за силните страни и/или области за подобрување и/или оценка |
| **6.2 Презентирајте го конечниот извештај пред високото раководство на организацијата** | Нема доказ дека конечниот извештај е презентиран пред високото раководство | Има делумен доказ дека конечниот извештај е претставен пред високото раководство, но нема доказ за презентирање на формален и документиран состанок | Има доказ дека конечниот извештај е претставен пред високото раководство на организацијата на формален и документиран состанок | Има јасен доказ дека конечниот извештај е претставен на високото раководство на организацијата, презентиран и дискутиран на формален и документиран состанок/состаноци, со детална анализа на силните страни и слабостите | Постојат цврсти докази дека конечниот извештај е претставен на високото раководство на организацијата, Истиот е презентиран и дискутиран на формален и документиран состанок/ци, каде што е направена детална анализа на силните страни и слабостите и прва евалуација на можните области за интервенција. |
| 6.3. Информирајте ги луѓето во организацијата и другите засегнати страни за главните резултати. | Нема докази за информирање за резултатите од СП | Има делумни докази дека се инфирмирало за главните резултати, меѓутоа тоа не ги вклучува сите релевантни внатрешни и надворешни страни | Постојат докази дека се информирало за главните резултати, за луѓе во организацијата и за сите други засегнати страни | Има јасни докази за информирање за главните резултати, со детални информации, на формален начин и со соодветни алатки. Информирањето е насочено кон луѓето од организацијата и до другите релевантни засегнати страни. | Има јасни докази за информирање за главните резултати, со детални информации, на формален начин и со соодветни алатки. Информирањето било насочено кон луѓето од организацијата и до другите релевантни засегнати страни. Информирањето било јасно адресирано да ги вклучува заинтересираните страни во корективните и активностите за подобрување |

## Прашалник II – Процесот на активностите за подобрување

| **Чекор 7 - Направете план за подобрување, врз основа на усвоениот извештај од самопроцената** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **7.1 Соберете ги сите предлози за активности за подобрување, вклучително идеите формулирани во текот на СП.** | Нема докази дека се прибрале идеи и предлози за активности за подобрување | Има делумно докази за прибирање на предлози за подобрување, меѓутоа без вклучување на заинтересираните функции и/или без целосна анализа на резултатите од самопроцената | Има докази дека се прибрале предлози за активности за подобрување, од вклучените страни и за сите резултати од самопроцената, земајќи ги предвид идеите што се формулирани во текот на самопроцената. | Има јасни докази дека се прибрале предлози за активности за подобрување, од сите вклучени страни, формално, почнувајќи од и земајќи ги предвид идеите што се формулирани во текот на самопроцената. Предлозите се изведени од целосна анализа на сите резултати од самопроцената | Има докази дека се прибрале предлози за активности за подобрување, на формален начин, почнувајќи од и  земајќи ги предвид идеите што се формулирани во текот на самопроцената. Предлозите се основаат на детална и документирана анализа (средби, итн.) за сите резултати од  Самопроцената, во рамки на секоја функција |
| **7.2 Направете приоретизација на активностите за подобрување, од аспект на нивната ефективност и изводливост.** | Нема докази дека е направена приоретизација на активностите за подобрување или за користење критериуми за приоретизација | Има одредени докази за направена приоретизација на активностите за подобрување, меѓутоа не се јасни и кохерентни критериумите | Има докази дека е направена приоретизација на активностите за подобрување, врз основа на дефинирани и кохерентни критериуми за приоретизација | Има јасни докази дека е направена приоретизација на активностите за подобрување, врз основа на дефинирани и кохерентни критериуми за приоретизација. Критериумите за приоретизација се документирани, земајќи го предвид влијанието врз стратегијата и целите на организацијата и изводливоста на активностите | Има силни докази дека е направена приоретизација на активностите за подобрување, врз основа на дефинирани и кохерентни критериуми за приоретизација. Анализата на можните активности, критериумите за приоретизација и евалвациите се документирани, земајќи предвид квантификувана процена на влијанието врз стратегијата и целите на организацијата и изводливоста на активностите. |
| **7.3 Дефинирајте структуриран план за избраните активности за подобрување, врз основа на Циклусот ПНПД (планирај-направи-провери-дејствувај).** | Нема докази дека постои акциски план или акцискиот план не може да ги дефинира главните фази од активностите (почеток, фази на активностите, периодични проверки, конечна проверка, итн). | Има делумни докази за акциски план, меѓутоа, главните дефинирани фази не се основаат на Циклусот ПНПД (пристапи, направи, провери и анализирај, активности за понатамошно подобрување) | Има докази за акциски план за избраните активности за подобрување, врз основа на Циклусот ПНПД (пристапи, направи, провери и анализирај, активности за понатамошно подобрување). | Има јасни докази за структуриран акциски план за избраните активности за подобрување, со дефинирана временска рамка за пристапот, реализацијата на активностите, проверката и ревизијата за време на развојот на активностите. | Има силни докази за структуриран акциски план за избраните активности за подобрување, со дефинирани поединечни фази и активности, детална временска рамка за пристапот, реализацијата на активностите за конкретните области, проверката и ревизијата за време на развојот на активностите.  Планот содржи дефинирани активности за понатамошно подорување и последователни активности. |
| **7.4 Дефинирајте начини за мерење на успешноста и резултатите од активностите.** | Нема докази дека се дефинирани показатели, цели или метрика за сите или повеќето од активностите за подобрување. | Има одредени докази за дефинирање на показатели, цели или метрика, меѓутоа не се целосни или соодветни за мерење на успешноста и резултатите од активностите (нема показатели и/или цели; не е дефинирана метрика,...) | Има докази за дефинирање показатели, цели и метрика, соодветни за мерење на успешноста и резултатите од активностите | Постојат јасни докази за постоење на показатели, цели и метрика за активностите за подобрување, дефинирани на целосен, квантитативен и конзистентен начин за секоја од активностите. Показателите и целите што ги имаат предвид очекуваните резултати од аспект на исходите и крајните резултати. | Постојат силни докази за постоење на показатели, цели и метрика за активностите за подобрување, дефинирани на целосен, квантитативен и конзистентен начин за секоја од активностите. Показателите и целите ја имаат предвид очекуваната успешност и резултатите од аспект на исходите и крајните резултати, ефективноста, ефикасноста и дефинираните надворешни одредници |
| **7.5. Интегрирајте го акцискиот план во вообичаениот процес на планирање.** | Нема докази за корелација меѓу акцискиот план и стратешкото планирање на организацијата | Има одредени докази за интеграција на акцискиот план (но, со ограничена корелација на временската рамка и/или планирањето на ресурси и/или влијанието на активностите врз стратешките цели) | има докази за интегрирање на акцискиот план во стратешкиот план на организацијата (временска рамка, ресурси, влијание на  активностите врз стратешките цели) | Има јасни докази за интегрирање на акцискиот план во стратешкиот план на организацијата (временска рамка, ресурси, влијание на активностите врз стратешките цели, проверки и ревизија и одговорностите поврзани со нив) | Има силни докази за интегрирање на акцискиот план во стратешкиот план на организацијата (временска рамка, ресурси, влијание на активностите врз стратешките цели, проверки и ревизија, вклученост на водачите, итн), активноста за СП и последователниот акциски план се формализирани како дел од стратешкото планирање и контрола. |

| **Чекор 8 - Информирање за планот за подобрување** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **8.1. Дефинирајте план за информирање**  **Соодветни информации со соодветни медиуми за соодветната целна група, адресирани кон сите засегнати страни – за активностите за подобрување.** | Нема докази за постоење на план за информирање за главните засегнати страни и/или соодветно информирање | Има делумно докази за план за информирање (но, не е насочен кон клучните засегнати страни и/или е со ограничени информации) | Има докази за план за информирање, адресиран кон клучните засегнати страни, со соодветни информации и соодветни медиуми. Планот за информирање се состои од неколку фази за активностите за подобрување. | Има јасни докази за план за информирање, адресиран кон сите засегнати страни, со соодветни информации и користејќи соодветни медиуми. Планот за информирање ги содржи главните фази на активностите за подобрување. | Има силни докази за планот за информирање: Планот е целосен и детален, насочен кон сите засегнати страни, со опсежни информации и користејќи соодветни медиуми за различните целни групи. Планот за информирање ги содржи сите различни фази на активностите за подобрување. |
| **8.2. Спроведете го планот за информирање.** | Нема доказ за спроведување на планот за информирање. | Има делумни докази за спроведување на  Планот за информирање (планот за информирање е делумно спроведен или не ги почитува во одреден степен засегнатите страни и различните фази) | Има докази за спроведување на планот за информирање, насочен кон различни засегнати страни, со соодветни информации и преку соодветни медиуми, според планот или со одредени измени | Има јасни докази за план за спроведување на планот за информирање, адресиран кон различни засегнати страни, со соодветни информации и користејќи соодветни медиуми, согласно планот. Спроведувањето е документирано. | Има јасни докази за спроведување на планот за информирање, и верификувана е и подобрена ефективноста на информирањето (адресирано кон различни засегнати страни, со соодветни информации и користејќи соодветни медиуми). Спроведувањето е целосно документирано. |
| **8.3. Редовно информирајте ги релевантните засегнати страни – посебно луѓето од организацијата – за статусот и напредокот, вклучително процени и искуства.** | Нема докази за информирање за релевантните засегнати страни во однос на статусот, напредокот и процените поврзани со тоа, како и за искуствата | Има одредени докази за информирање за статусот, напредокот и процените поврзани со тоа, како и искуствата, меѓутоа информирањето не е редовно или е ограничено само на статусот и напредокот, или е ограничено на неколку засегнати страни | Има докази за информирање на луѓето во однос на статусот, напредокот и процените поврзани со тоа, како и за искуствата. Информациите се редовни за луѓето од организацијата и ограничени за другите релевантни засегнати страни (само одредени фази, како почетокот, крајот на активностите..) | Има јасни докази за информирање на сите засегнати страни во врка со статусот на активностите, напредокот, процените и искуствата, за сите релевантни фази од планот за подобрување. | Има силно докази за информирање на сите засегнати страни во врска со статусот на активностите, напредокот, процените и искуствата, за сите релевантни фази од планот за подобрување.  За научените лекции и можностите за проширување на искуствата направено е истражување, истите се документирани и информирано е за нив. |

| **Чекор 9 - Спроведување на планот за подобрување** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Нивоа** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Активности** |  |  |  |  |  |
| **9.1 Дефинирајте јасна одговорност/сопственост за програмата за подобрување и проектите и осигурете транспарентност на задачата и делегирање на одговорност.** | Нема доказ за дефинирање на одговорност/сопственост за програмата и проектите | Има одредени докази за дефинирана сопственост врз програмите и/или проектите, меѓутоа, не се демонстрирани нивото или кохерентноста на улогите за доделените одговорности.  Ограничени докази за транспарентност и делегирање на одговорност | Постојат докази за дефинирање на одговорност/сопственост за програмата и проектите за подобрување.  Информирано е за таа сопственост, осигурувајќи транспарентност и  делегирање одговорност. Степенот на доделени одговорности е соодветен и улогите на сопствениците се кохерентни со активностите што треба да се реализираат. | Постојат јасни докази за дефинирање на сопственоста за програмата и проектите за подобрување. Степенот на доделени одговорности е соодветен и улогите на сопствениците се кохерентни со активностите што треба да се реализираат. Делегирањето на одговорностите е формално дефинирано и претставено за да гарантира транспарентност. | Има силни докази за дефинирање сопственост врз целокупната програма за подобрување и за поединечните проекти и активности на соодветно ниво и кохерентно со активностите што треба да се реализираат. Делегирањето на одговорностите е формално дефинирано и претставено на сите засегнати страни, со цел  да се гарантира транспарентност и да се унапреди вклучувањето и соработката |
| **9.2 Спроведете го планот за подобрување според временската рамка.** | Нема докази за спроведување на планот за подобрување | Постојат одредени докази за спроведување на планот за подобрување, но очигледни се недостатоци во однос на целокупноста, степенот на реализација, контролата, следењето, промените во планирањето поради недостиг на ресурси или промени во приоритетите, итн. | Постојат докази за спроведување на планот за подобрување, со значајно усогласување со распоредот/временската рамка. Отстапувањата од планот се документирани и мотивирани. Нема релевантни недостатоци од аспект на целокупноста, степенот на активност, контролата, следењето, промените во планирањето како резултат од недостиг на ресурси или промени во приоритетите, итн. | Постојат јасни докази за спроведувањето на планот за подобрување, со структурирана контрола. Отстапките од планот се ограничени и не ја намалуваат целокупноста, степенот на активност, контролите и следењето; истите се анализирани, документирани и мотивирани | Постојат силни докази за спроведувањето на планот за подобрување, со структурирана контрола.  Отстапките од планираното се анализирани и документирани и јасно се финализирани во насока на подобрување на планирањето и за осигурување на постигнување на најдобрите можни цели (потполност на активностите, степен на реализација, контроли, следење, итн.) |
| **9.3 Вклучете ги вработените во различните активности за подобрување, за да осигурите вкоренување на проектите во сите сегменти од организацијата.** | Нема докази за вклученост на вработените во активностите за подобрување | Има делумни докази за вклученост на вработените во активностите за подобрување и во пристап кон вклучување на проектите во сите сегменти од институцијата | Има докази за вклученост на вработените во активностите за подобрување, не ограничено на реализацијата на проектите, исто така, конечно за вклучување на проектите во сите сегменти од институцијата | Има јасни докази за вклученост на вработените во активностите за подобрување, не ограничено на реализацијата на проектите, исто така, конечно за вклучување на проектите во сите сегменти од институцијата, со дефинирање на вклученоста и улогите на различните страни во последователните активности | Има силни докази за вклученост на вработените во активностите за подобрување, не ограничено на реализацијата на проектите, но, исто така, во насока на вкоренување на проектите во сите сегменти од институцијата, со дефинирање на вклученоста и улогите на различните страни, плановите за последователните активности, реализацијата, целите и одговорностите. |
| **9.4 Дефинирајте конзистентен пристап за следење и процена на активностите за подобрување.** | Нема докази за дефиниран пристап за следење и процена на планот за подобрување. | Има делумни докази за следењето и процената на планот за подобрување, меѓутоа, не е јасен или конзистентен пристапот. | Има докази за следењето и процената на планот за подобрување и пристапот е дефиниран на конзистентен начин. | Има докази за следењето и процената на планот за подобрување, на дефиниран и формализиран начин, со јасен и конзистентен пристап за клучните фази од активностите. | Има докази за следењето и процената на планот за подобрување, на дефиниран и формализиран начин, со јасен и конзистентен пристап за сите клучни фази од активностите, со дефинирани одговорности и вклучувајќи ги главните засегнати страни. |
| **9.5 Редовно следете го спроведувањето на активностите за подобрување.** | Нема докази за следење и спроведување на планот за подобрување | Постојат одредени докази за следење на спроведувањето на активностите за подобрување, меѓутоа, тоа не гарантира следење на клучните фази од процесот (главните чекори, крајот на проектите, анкети за резултатите) | Постојат докази за следење на главните фази од спроведувањето на активностите за подобрување (главните чекори, крајот на проектите, анкети за резултатите, итн.) | Има јасни докази за следењето на сите релевантни фази од спроведувањето на активностите за подобрување, со формален фидбек за напредокот и среднорочните и крајните резултати | Постојат силни докази за следењето на сите релевантни фази од спроведувањето на активностите за подобрување, вклучувајќи ги главните засегнати страни и со формален  и пренесен фидбек за напредокот и среднорочните и конечни резултати. |

## Прашалник III – Зрелост за целосно управување со квалитет (TQM) во организацијата

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принцип на извонредност**  **1. Фокус на резултатите** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата ги идентификува релевантните засегнати страни и области за резултати. | Организацијата дефинира збир цели и резултати што треба да се постигнат во однос на потребите на релевантните засегнати страни. | Организацијата систематски ги следи резултатите што ги постигнува и ги користи за континуирано подобрување. |
| **Примери** |  | Постои фокус на развивање култура ориентирана кон резултати во организацијата.  Организацијата идентификува различни засегнати страни и ги сегментира во различни категории.  Идентификува релевантни области за резултати поврзани со мисијата на организацијата. | Систематски се промовира култура ориентирана кон резултати во организацијата.  Извршена е прва систематска процена на засегнатите страни – како и на нивните тековни и идни потреби и очекувања.  Дефиниран е првиот збир цели за релевантните засегнати страни во однос на областите со резултати. | Засегнатите страни се вклучени во дефинирањето и прегледот на резултати и цели.  Организацијата дефинираше цели во однос на резултатите за сите клучни процеси. Овие цели се поврзани со димензионирањето и планирањето на задачите.  Вработените ги знаат целите поврзани со нивните работни задачи и процеси.  Раководството го надгледува организацискиот развој од аспект на целите за клучните процеси и финансиите. |

| **Принцип на извонредност**  **2. Фокус на граѓаните/корисниците** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата се фокусира на потребите на сегашните и потенцијалните граѓани/корисници. | Организацијата вклучува граѓани/корисници во процената и подобрувањето на нејзината успешност. | Организацијата одговара на потребите на граѓаните/корисниците, преку развој и реализација на активности, производи и услуги. |
| **Примери** |  | Управата и вработените имаат заедничко разбирање за тоа кои се корисниците и кои сегменти од организацијата се сервисираат.  Вработените ги разбираат барањата и очекувањата дефинирани со законодавството и регулативата во однос на услугите за граѓаните/корисниците. | Извршено е првото систематско мерење на задоволството на корисниците, очекувањата и потребите и институцијата работи на подобрувања во однос на тоа.  Управата и вработените развиваат и реализираат услуги кои соодветствуваат на потребите и очекувањата на граѓаните/корисниците. | Искористени се резултатите од мерењата на задоволството на граѓаните/корисниците и дијалогот   * За ревизија и развој на стратегии и акциски планови за целокупната организација; * А соодветен одговор кога нешто не е во ред (т.е. управување со приговори).   Вработените имаат сеопфатна слика за потребите на граѓаните/корисниците – вклучително дополнителни потреби од оние директно поврзани со клучните производи/услуги (т.е. вклучување транспарентност).  И управата и вработените покажуваат загриженост за тековните и идните потреби на корисниците преку своето однесување и ставови. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принцип на извонредност**  **3. Лидерство и конзистентност на целта** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Лидерите јасно ја дефинираат мисијата | Лидерите ја дефинираат визијата и вредностите. Тие ви мотивираат и инспирираат луѓето за извонредност. | Лидерите покажуваат капацитет за одржување постојаност на целите во средина која постојано се менува. |
| **Примери** |  | Лидерите и обезбедуваат на организацијата добро дефинирана мисија, согласно барањата од законодавството и регулативите, како и земајќи ги предвид очекувањата од засегнатите страни. | Лидерите и обезбедуваат на организацијата дефинирање на мисијата, визијата и вредностите и ја споделуваат со луѓето во организацијата.  Раководителите на сите нивоа се фокусираат на реализација на мисијата, визијата и вредностите. | Засегнатите страни се уверени во постојаноста на целта и стабилноста на управувањето.  Раководителите се гледаат како примери.  Измерен е квалитетот на управување, на пример, преку процена од раководството или мерење на задоволството на работното место. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принцип на извонредност**  **4. Управување со процесите и фактите** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Идентификувани се и се управува со процесите. | Преку процесите овозможено е спроведување на стратегијата и планирањето на организацијата. | Процесите континуирано се подобруваат во насока на ефективност врз основа на мерењата на внатрешната успешност, учење од другите и/или дефинирање одредници. |
| **Примери** |  | Започнато е размислување ориентирано кон процеси во рамките на организацијата.  Идентификувани се клучните процеси – поврзани со релевантните области на резултати. | Организацијата ја заврши идентификацијата на сите клучни процеси.  јасна е сопственоста врз клучните процеси.  Целите за клучните процеси се дефинирани во согласност со стратегијата и планирањето на организацијата.  Организацијата ги мери резултатите на клучните процеси во однос на целите.  Организацијата ја дефинираше основата за информацискиот систем за поддршка за управување со процесите. | Организацијата има детален преглед на сите процеси преку информатичкиот систем (вклучително процесите за управување, оперативните и процесите за поддршка).  Сите овие процеси се следат од аспект на резултатите и истите редовно се подобруваат.  Луѓето ги познаваат процесите во кои се вклучени и целите на тие процеси.  Дефинирани се процедури што овозможуваат целите да се анализираат и резултатите да се искористат за подобрување. |

| **Принцип на извонредност**  **5. Развој на човековиот капитал и вклученоста** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата презема иницијативи за развој и вклучување на човековиот капитал. | Организацијата развива компетенции и го вклучува човековиот капитал на структуриран начин, во насока на подобрување на производите, услугите и процесите. | Организацијата создава работна средина на заеднички вредности и култура на доверба, отвореност, оснажување и признавање. |
| **Примери** |  | Постои портфолио на обуки, кое ги содржи барањата на луѓето за понатамошен развој на постоечките компетенции.  Организацијата ја препознава важноста на вклучување на човековиот капитал во процесот на носење одлуки.  Луѓето се повикани да го изразат својот став за развојот на организацијата. | Организацијата ги идентификува и развива потребните компетенции; со тоа ги подготвува луѓето да се соочат и да се адаптираат на промените.  Организацијата:   * реализира различни типови обука и развој на компетенции; * го мери и подобрува задоволството и мотивацијата на вработените; * Промовира внатрешна мобилност; * активно ги вклучува вработените во процесот на подобрување на производите, услугите и процесите. | Организацијата ги наградува и препознава луѓето на начин што гради посветеност и ги охрабрува да бидат лојални на организацијата.  Организацијата:   * Формулира политика за човечки ресурси согласно стратегијата и планирањето за вклучување на луѓето; * Воспоставува редовен циклус во однос на развојот на човековиот капитал (процени, обуки и дијалог); * Ги вклучува вработените во развојот на стратегии и акциски планови, повикувајќи ги да генерираат и спроведуваат идеи за развој. |

| **Принцип на извонредност**  **6. Континуирани иновации и подобрувања** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата учи од своите активности и работење и бара можности за подобрување. | Во организацијата се промовира континуирано подобрување, преку споделување знаење и земање предвид на предлозите од луѓето. | Организацијата систематски го предизвикува статус квото, охрабрува, ги прифаќа и интегрира иновациите и редовно го споредува своето работење со работењето на другите организации. |
| **Примери** |  | Постои процена на работењето во релевантните области на резултати.  Раководството започна дијалог со други организации за тоа како работат.  Започнати се подобрувања за внатрешната процена и надворешните согледувања. | Организацијата започна со вклучување на принципите од циклусот ПНПД при работата на подобрувања.  Организацијата разменува искуства со други организации.  Организацијата идентификува можности и пречки во однос на иновациите и учењето.  Луѓето го поддржуваат редовното континуирано подобрување, на пример, преку спроведување на самопроцени.  Раководството ги охрабрува вработените да преземаат одговорност за активностите за подобрување. | Раководството ја препознава важноста на стратешката обнова и модернизација, со цел да се одговори на идните предизвици во однос, на пример, на потребите на корисниците, вработувањата, одржување и политички барања.  Организацијата спроведува учење од други, внатре и надвор од неа.  Проектите/активностите се вршат според принципите од ПНПД циклусот.  Организацијата користи креативни методи за спроведување на конкретни иницијативи за подобрување кои генерираат додадена вредност. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принцип на извонредност**  **7. Развој на партнерство** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата идентификува свои партнери | Организацијата ги формализира партнерствата во насока на постигнување на заеднички придобивки. | Организацијата управува со партнерствата во контекст кога двете страни се победници, со цел да овозможи добивање поголема вредност и да се оптимизирање на искористувањето на ресурсите. |
| **Примери** |  | Раководството е свесно за важноста на надворешните односи и партнерства што ги одржува организацијата.  Идентификувани се најважните надворешни односи и партнерства на организацијата.  Организацијата има различни типови соработка со надворешните актери. | Раководството има јасна слика за најважните надворешни односи и партнерства и можностите за развој на истите, врз основа на јасно дефинирани заеднички придобивки.  Организацијата е вклучена во формализирани клучни партнерства.  Вработените се свесни за надворешните односи и партнерства кои се важни за нивната положба и задачи. | Организацијата осигурува систематски партнерства со сите значајни партнери.  Се врши редовна процена и подобрување на ефективноста и ефикасноста на постоечките партнерства.  Организацијата се ангажира за изнаоѓање нови партнери. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принцип на извонредност**  **8. Општествена одговорност** | **0** | **П - почеток** | **Р = реализација** | **З = зрелост** |
| **Дефиниција** | Не е постигнато нивото за почеток | Организацијата е свесна за своето влијание врз општеството (соицијално и од аспект на животната средина). | Организацијата е активно вклучена во активности поврзани со општествената одговорност и еколошката одржливост. | Организацијата ги исполнува или надминува главните очекувања и барања на локалната - и онаму каде што е соодветно - глобалната заедница. |
| **Примери** |  | Организацијата прави разлика меѓу мисијата и својата корпоративна општествена одговорност како јавна институција.  Организацијата ги идентификува областите на влијание од аспект на социјално, економско и  еколошко влијание на медиумите. | Организацијата работи на проекти за заеднички придобивки во однос на општествените прашања.  Организацијата започна со спроведување иницијативи што имаат влијание врз општествените, економските и еколошките прашања и врз медиумите. | Раководството идентификуваше визија за релевантните прашања во врска со корпоративната општествена одговорност и вработените ја споделуваат таа визија.  Организацијата ја интегрира оваа визија во стратегијата и акциските планови.  Организацијата промовира можности и развива иницијативи за работа на проекти од кои ќе има заеднички придобивки со општеството.  Организацијата изврши мерење на корпоративната општествена одговорност и еколошката одржливост во одредени области и се дискутираше за резултатите од неа. |