



Република Македонија
Министерство за информатичко
општество и администрација



METODOLOGJIA PËR ZBATIMIN E ANALIZËS FUNKSIONALE NË INSTITUCIONET E SEKTORIT PUBLIK



**METODOLOGJIA PËR ZBATIMIN
E ANALIZËS FUNKSIONALE NË
INSTITUCIONET E SEKTORIT PUBLIK**

Publikimi: Ministria për Shoqëri Informatike dhe Administratë
në partneritet me Qendra për menaxhim me ndryshime

Përkthimi dhe lektura: AD Verbum

Dizajn dhe shtyp: KOMA dizajni

Ekipi i ekspertëve për përpunimin e Metodologjisë për realizimin e analizës funksionale në institucionet e sektorit publik:

Iskra Belçeva-Ristovska - Qendra për menaxhim me ndryshime,

Geris Refo- ekspert ndërkombëtar,

Darko Janevski- ekspert lokal,

Margarita Ivanova-eksperte lokale

Grupi punues për përpunimin e Metodologjisë për realizimin e analizës funksionale në institucionet e sektorit publik:

Branka Miçeva Kocavska- Ministria e shoqërisë informatike dhe administratës,

Biljana Zhagar Nikolovska - Ministria e shoqërisë informatike dhe administratës,

Laura Idrizi - Ministria e shoqërisë informatike dhe administratës

Redaktorë: Vesna Bochvarska Cvetkovska - Qendra për menaxhim me ndryshime

CIP - Katalogizacija vo publikacija

Nacionalna i univerzitetska biblioteka „Св. Климент Охридски“, Скопје

35:005.52(047.31)

METODOLOGJIA per zbatimin e analizes funksionale ne institucionet e sektorit publik.

- Shkup : Qendra për menaxhim me ndryshime, 2018. - 62 стр. ; 24 см

ISBN 978-608-4818-42-7

a) Јавен сектор - Функционална анализа - Истражувања COBISS.MK-ID 108396810



British Embassy
Skopje



Funded by
UK Government



Република Македонија
Министерство за информатичка
општество и администрација



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ

Ky produkt është përgatitur në kuadër të programit Mbështetja e procesit të reformave të administratës publike i financuar nga Qeveria e Mbretërisë së Bashkuar me mbështetjen e Ambasadës Britanike Shkup. Përmbajtja e këtij publikimi nuk pasqyron domosdoshmërisht qëndrimin ose mendimet e Qeveria e Mbretërisë së Bashkuar.

PËRMBAJTJA

HYRJE	6
Baza juridike	8
1. MODELI I AF-SË	9
2. FUNKSIONET SI BAZË E AF-SË	13
3. ZBATIMI I AF-SË	15
Hapi 1 – Vendosja për fillimin e zbatimit të AF-së	16
Hapi 2 – Emërimi i ekipit përgjegjës për zbatimin e AF-së	17
Hapi 3 – Organizimi i procesit të zbatimit të AF-së	18
Shtojca A – PLANI AKSIONAL PËR ZBATIMIN E AF-së	19
Hapi 4 – Grumbullimi i dokumentacionit	22
Shtojca B - PASQYRA E DOKUMENTEVE TË NEVOJSHME PËR ZBATIMIN E ANALIZËS FUNKSIONALE	23
Hapi 5 – Grumbullimi i informatave për kapacitetet e disponueshme njerëzore	25
Shtojca C - PASQYRA E ORGANIZIMIT DHE PLOTËSIMIT TË INSTITUCIONIT ..	26
Hapi 6 – Grumbullimi i të dhënave për perceptimin e të punësuarve në institucion	28

Shtojca Ç - PYETËSORI PËR VETËVLERËSIMIN E TË PUNËSUARVE	29
Hapi 7 – Grumbullimi i të dhënave për njësitë organizative	34
Shtojca D – FORMULARI PËR HULUMTIM TË HOLLËSISHËM	35
Hapi 8 – Zbatimi i intervistave	40
Shtojca DH – PYETËSORI NDIHMËS PËR INTERVISTË.....	41
Hapi 9 – Analiza dhe kategorizimi i funksioneve	44
Shtojca E - FORMULARI PËR VLERËSIM / EVALVIM SIPAS KRITEREVE NË ANALIZËN FUNKSIONALE (tabela e parë).....	45
Hapi 10 – Analiza e informatave dhe evalvimi sipas kritereve	49
Shtojca E – FORMULARI PËR VLERËSIM / EVALVIM SIPAS KRITEREVE NË ANALIZËN FUNKSIONALE (tabela e dytë).....	50
Hapi 11 – Përgatitja e Raportit të analizës së zbatuar	54
Shtojca Ë – STRUKTURA E RAPORTIT TË ANALIZËS FUNKSIONALE.....	55
Hapi 12 – Përgatitja e Planit për Përmirësim	60
Shtojca F – SHEMBULLI I PLANIT PËR PËRMIRËSIM.....	61

HYRJE



ëllimi i procesit të zbatimit të analizës funksionale (në tekstin e mëtejshëm: AF) është:

- T'Ë IDENTIFIKOJË SFIDAT NGA ASPEKTI ORGANIZATIV DHE FUNKSIONAL NË INSTITUCIONIN NË TË CILIN ZBATOHEM, TË CILAT MUND POTENCIALISHT TA RËNDOJNË APO PENGOJNË REALIZIMIN E KOMPETENCAVE DHE DETYRAVE AKTUALE TË INSTITUCIONIT, POR EDHE ATO QË PARASHIHEN ME DOKUMENTET STRATEGJIKE, DHE
- TËPROPOZOHEN MASA KONKRETE PËR PËRMIRËSIMIN E PËRMBUSHJES SË QËLLIMEVE DHE DETYRAVE TË INSTITUCIONIT, TË ORIENTUARA NË REALIZIMIN E REZULTATEVE TË PRITURA.

AF-ja ka për qëllim të jap fotografi të sinqertë dhe të plotë për gatishmërinë e institucionit në afat të shkurtër dhe të mesëm dhe t'ë zbatojë përmirësimet e kërkuara për ushtrimin më të mirë të funksioneve të tij themelore. Procesi i zbatuar mund të shndërrohet edhe në dokument i cili duhet të jap vështrim në efikasitetin dhe efektivitetin e kryerjes së punëve dhe detyrave të punës në kornizat e vendosjes së brendshme, si dhe për shpërndarjen e resurseve të disponueshme (kadrovike, hapësinore, TI-së, teknike, etj.), prej të cilave më i rëndësishëm, gjithsesi, është kapitali njerëzor. Pra, konstatimet dhe rekomandimet e AF-së paraqesin bazë solide për ripërkufizimin e prioritetëve, ridizajnimin e strukturës dhe orientimin e kapacitetit administrativ në realizimin e rezultateve të mira.

AF-ja duhet të jetë edhe vegël për udhëheqësinë. Procesi përfshinë grumbullimin e informatave për funksionet të cilat i ushtron institucioni dhe të punësuarit e tij, si dhe metodat e punës dhe arritja e rezultateve të pritura. Kjo metodologji, në fakt, duhet të jetë mjet me të cilin institucionet e sektorit publik do të mund të kryejnë vetëvlerësim gjithëpërfshirës të cilësisë së punës dhe përsosjes, në kontekst të përmirësimit të shërbimeve për qytetarët dhe duke pasur parasysh se institucionet publike ekzistojnë për qytetarët.

Në fund, AF-ja, vetvetiu, nuk shkakton ndryshime esenciale, por paraqet kornizë të të gjitha proceseve të nevojshme në zhvillimin e kapaciteteve dhe të menaxhimit.

BAZA JURIDIKE

Në pajtim me Ligjin për të punësuarit në sektorin publik („Gazeta Zyrtare e RM-së“, numër 27/14, 199/14, 27/16 dhe 35/18), institucionet në sektorin publik në Republikën e Maqedonisë nga viti 2015 kanë obligim ta përgatisin aktin për organizimin e brendshëm dhe aktin për sistematizimin e vendeve të punës, në bazë të AF-së. Me aktin për organizimin e brendshëm përcaktohet lloji dhe numri i njësive organizative dhe fushëveprimi i tyre i punës, kurse me aktin për sistematizimin e vendeve të punës përcaktohet numri, kushtet e përgjithshme dhe të veçanta dhe përshkrimet e vendeve të punës. Elementet e përmbajtjes së AF-së janë përcaktuar në Rregulloren për përmbajtjen dhe mënyrën e përgatitjes së akteve për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës, si dhe përmbajtjen e analizës funksionale të institucioneve në sektorin publik („Gazeta Zyrtare e RM-së“, numër 11/15).

MODELI I AF-së



Modeli i AF-së përbëhet nga vlerësimi sipas tri kritereve themelore

Modeli i AF-së përbëhet nga vlerësimi sipas tri kritereve themelore:

- **HARMONIZIMI STRATEGJIK ME QËLLIMET E PLANIFIKUARA,**
- **NDËRTIMI I KAPACITETEVE ORGANIZATIVE NË INSTITUCION, DHE**
- **KRYERJA E FETIVE DHE EFIKASE E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE TË PLANIFIKUARA.**

Përmbushja e këtij kriteri matet sipas nënkritereve të hollësishme, përkatësisht sferave sipas së cilave vlerësohet se sa institucioni është efikas dhe efektiv në punën e vet, përkatësisht në cilat sfera nevojitet përmirësimi. Vlerësimi për përmbushjen e këtyre nënkritereve hollësisht është sqaruar në Hapin 10.

HARMONIZIMI STRATEGJIK

Këto kritere i referohen dërgimit efektiv dhe efikas të politikave dhe shërbimeve.

C1	Miratimi i dokumentit strategjik (strategjia resore, plani strategjik, programi për punën së paku në afat të mesëm), sipas të cilit është organizuar institucioni dhe janë caktuar aktivitetet dhe detyrat e tij të të punësuarve.
C2	Korniza juridike (prej ligjeve deri te rregullat dhe procedurat e brendshme) është harmonizuar me dokumentin strategjik.
C3	Funksionet themelore dhe organizimi i brendshëm i institucionit janë harmonizuar me dokumentin strategjik dhe kompetencat ligjore.
C4	Udhëheqësia më e lartë qartë i bart planet për reformat, qëllimet strategjike dhe masat për përmirësim deri te të punësuarit.

KAPACITETET ORGANIZATIVE

Këto kritere u referohen kapaciteteve njerëzore, shfrytëzimit të tyre, ndarjes, plotësimit profesional, motivimit.

K1	Ekziston kufizim i qartë, përkatësisht nuk ekziston përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës ndërmjet njësive të ndryshme organizative në institucion.
K2	Të punësuarit i kuptojnë funksionet themelore dhe vendosjen organizative të institucionit.



K3	Vendet kryesore të punës (ato përmes së cilave realizohet qëllimi kryesor / kompetenca e institucionit) janë plotësuar me persona përkatës.
K4	Të gjitha aktivitetet / detyrat e parapara në institucion kryhen.
K5	Çdo i punësuar kryen detyra të cilat dalin nga përshkrimi i vendit të tij të punës.
K6	Nuk ekzistojnë vende të sistematizuara të punës të cilat janë të panevojshme.
K7	Të punësuarit, në përgjithësi, posedojnë kompetenca për përmbushjen e aktiviteteve dhe për arritjen e qëllimeve strategjike.
K8	Të punësuarit kanë mundësi për trajnim dhe përsosje profesionale.
K9	Të punësuarit kanë mundësi për avancim.
K10	Sistemi i vlerësimit ka efekt mbi përmirësimin e punës në institucion.

KRYERJA E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE

Këto kriteret kanë fotografi të qartë për institucionin në lidhje me kompetencat, qëllimet, prioritetet dhe rezultatet e pritura.

P1	Institucioni ka organizim përkatës, prioretizim dhe ndarje të punës.
P2	Vendimarrja delegohet nga vendi më i lartë udhëheqës në vendin më të ulët udhëheqës.
P3	Janë vendosur procedura qartë të shkruara për proceset e punës.





- P4** Ekziston komunikim i mirë dhe i rregullt ndërmjet njësive organizative në institucion.
- P5** Cilësia e punës së institucionit vlerësohet dhe përmirësohet.
- P6** Në institucion shfrytëzohet teknologjia përkatëse e TI-së, softueri dhe veglat tjera për punë.

Përveç tre kriterëve për vlerësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të institucionit, aspektet thelbësore të këtij modeli janë funksionet nga të cilat organizimi dhe vendosja e duhur do të varet edhe struktura organizative optimale e institucionit dhe në fund të fundit efikasiteti dhe efektiviteti i proceseve të punës.

FUNKSIONET SI BAZË E AF-së

PËRKUFIZIMI I FUNKSIONIT

Aspekti themelor i AF-së së suksesshme është përkufizimi i funksioneve të cilat i ushtron institucioni. Në përgjithësi, funksioni përkufizohet si aktivitet apo grup aktivitetesh të përkufizuara sipas prodhimit dhe shfrytëzuesit të vet. Të bëhet dallimi ndërmjet funksionit dhe shprehjeve tjera të ngjashme (detyrë, aktivitet, kompetencë, proces, etj.) dhe të identifikohet prodhimi / shërbimi dhe shfrytëzuesi është detyrë e vështirë, për shkak që në kontekst të kësaj metodologjie do të shfrytëzohet përkufizimi si vijon:

Funksioni është aktivitet (apo përmbledhje aktivitetesh) rezultati i të cilit qartë është i caktuar dhe lidhet me qëllimet e institucioneve të sektorit publik.

Ekzistojnë disa kategori të funksioneve:

- ▶ **Funksioni i krijimit të politikave publike** (planifikimi strategjik, rregullativa, analiza e politikave publike, planifikimi);
- ▶ **Funksioni rregullator** (lëshimi i licencave, lejeve, akreditimeve, inspeksioneve, kontrolleve);
- ▶ **Funksioni koordinativ** (ndërmjet më tepër institucioneve);
- ▶ **Funksioni i dhënies së shërbimeve** (administratës ose qytetarëve ose bizneseve);

- ▶ **Funksioni i mbështetjes** (menaxhimi financiar, menaxhimi me resurset njerëzore, TKI-ja, trajnimet, furnizimet publike, revizioni).

Funksioni i krijimit të politikave publike:

Çdo funksion, rezultati i të cilit është në formë të dokumentit për politika (duke përfshirë akte juridike, strategji, propozime për politika, vendime qeveritare për sektorë të caktuar, analiza të politikave dhe vlerësimeve, plane strategjike) dhe i referohet politikës konkrete të sektorit. Shfrytëzues të funksionit janë organet e administratës shtetërore dhe agjencitë.

Funksioni rregullator:

Çdo funksion, rezultati i të cilit është dokumenti me të cilin zbatohet politika dhe/apo rregullohen sektorët përmes lëshimit të licencave, vërtetimeve, lejeve, akreditimit, inspeksionit, harmonizimit dhe revizionit financiar. Shfrytëzues të këtij funksioni janë trupat jashtë këtij institucioni.

Funksioni koordinativ:

Çdo funksion, rezultati i të cilit nuk është dokumenti, por koordinimi i proceseve që janë pjesë e zbatimit të politikave. Shfrytëzues të

funksionit koordinativ janë, në aspekt primar, ministritë, por edhe institucionet tjera të përfshira në zbatimin e politikave.

Funksioni i dhënies së shërbimeve:

Çdo funksion, rezultati i të cilit është shërbimi konkret (dërgimi i prodhimeve apo shërbimeve), shfrytëzues i të cilit mund të jetë trupi publik apo privat.

Funksioni i mbështetjes:

Shembull për funksionin e këtillë janë funksionet horizontale apo funksionet e përbashkëta të cilat kanë rol të mundësimit të zbatimit të veprimtarive esenciale të institucionit. Shfrytëzues janë të gjitha institucionet e sektorit publik.

ZBATIMI I AF-së

3

AF-JA E PLOTË DUHET TË ZBATOHEM NË ÇDO 4 VJET APO KUR DO TË NDODHIN NDRYSHIME EVIDENTE NË LIDHJE ME KOMPETENCAT DHE VENDOSJEN E INSTITUCIONIT. NË VITET NDËRMJET DY PROCESVEVE TË KËTILLA, ZBATIMI I REKOMANDIMEVE NË PLANIN PËR PËRMIRËSIM DUHET RREGULLISHT TË NDIQET (REKOMANDOHET PLANI PËR PËRMIRËSIM (SHTOJCA F) MOS TË JETË ME AFATE MË TË GJATA SE 18 MUAJ) DHE PËR PËRPARIMIN TË INFORMOHET UDHËHEQËSIA MË E LARTË ÇDO 6 MUAJ.

▶ HAPI 1 VENDOSJA PËR FILLIMIN E ZBATIMIT TË AF-së

Periudha: 2 ditë

Kreu i institucionit (ministri, zëvendësministri, sekretari i shtetit, sekretari i përgjithshëm, presidenti, drejtori, etj.) vendos kur fillon procesi i kryerjes së analizës funksionale. Një vendim i tillë mund të jetë pasojë e shembullit të kompetencave të reja, ndryshimeve në prioritetet dhe objektivat e institucionit, për shkak të të cilave institucioni do të duhet të riorganizohet, rezultate revizore apo të kontrolleve që tregojnë ndryshimet e nevojshme, nevojën për ndryshime të caktuara në aktet për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës për të cilin proces duhet të jetë ndërmarrë më parë FA ose thjesht skadim i afatit të paraparë mes dy proceseve të tilla, ku masa e Planit të mëparshëm të Përmirësimit mundet dhe jo domosdoshmërisht duhet të zbatohen.

Që të shmangen keqkuptimet dhe ndjenjat e pakëndshme të të punësuarit në fillim të këtij procesi, rekomandohet të punësuarve t'u sqarohen qëllimet e zbatimit të AF-së. Të punësuarit në institucion mund të informohen përmes shkresës të dorëzuar të gjithë, përmes porosisë së përbashkët elektronike, hapësirës së përbashkët elektronike apo tabelës së shpalljes, në mbledhje të gjerë apo ngjashëm, kurse më vonë t'u mundësohet ta shikojnë të gjithë edhe planin e kontraktuar aksional (Shtojca A e Hapit 3). Të punësuarve duhet t'u sqarohen edhe shkaqet (obligimi ligjor, periudha e skaduar pas AF-së së zbatuar paraprakisht, parregullsitë e vërejtura në funksionim) apo shkakut i drejtpërdrejtë (kompetencat e reja të institucionit, qëllimet e reja prioritare, vëllimi i ndryshuar i punës) që të gjithë të kenë pritje të njëjta nga rezultatet e procesit. Tregohet i dobishëm nëse kjo u sqarohet në mënyrë plotësuese dhe udhëheqësve të të gjitha niveleve, me theksimin se procesi është në drejtim të përmirësimit të efikasitetit dhe efektivitetit të institucionit, si dhe të publikohet metodologjia që të jetë e arritshme për të gjithë dhe të parandalohen interpretimet e ndryshme të cilat mund të shkaktojnë frikë dhe pasiguri të të punësuarit.

▶ HAPI 2

EMËRIMI I EKIPIT PËRGJEGJËS PËR ZBATIMIN E AF-së

Afati: 1 javë

Personi udhëheqës i institucionit duhet formalisht të emërojë (p.sh.: me aktvendim për grupin e punës) ekip i cili do të jetë përgjegjës për zbatimin e AF-së. Ekipi duhet të përbëhet prej së paku 3 personave deri më së shumti 7 persona dhe do të jetë përgjegjës për zbatimin e të gjitha hapave të analizës, përkatësisht t'i koordinojë të gjitha aktivitetet e parapara (në tekstin e mëtejshëm: ekipi i AF-së).

Ekipi i AF-së duhet të përbëhet nga nëpunësit:

- ▶ të punësuar në Seksionin për Menaxhim me Resurse Njerëzore,
- ▶ të cilët punojnë në çështjet horizontale,
- ▶ me njohjen e mirë të punës së institucionit dhe fushëveprimit të punës së njësive organizative, dhe
- ▶ të cilët mund të kontribuojnë në zhvillimin e vizionit të institucionit.

Rekomandohet të përfshihen edhe disa udhëheqës të rangut të mesëm të cilët kanë ndikim në organizimin e punës, por edhe një nëpunës i pozitës së ulët të punës i cili do t'i kryejë detyrat teknike të ekipit të AF-së.

Njëri ndër nëpunësit e Seksionit për Menaxhim me Resurse Njerëzore duhet të emërohet përgjegjës për aspektet organizative të procesit.

▶ HAPI 3 ORGANIZIMI I PROCESIT TË ZBATIMIT TË AF-së

Afati: 2 ditë

Ekipi i AF-së organizon mbledhje me udhëheqësinë më të lartë dhe udhëheqësit e sektorëve / seksioneve të pavarura që të kontraktohet korniza kohore dhe aktivitetet konkrete. Në mbledhje do të harmonizohet Plani Aksional (Shtojca A) me çka fillon procesi i zbatimit të AF-së. Organizimi i këtillë është i domosdoshëm për shkak të harmonizimit të procesit me proceset tjera të rëndësishme në institucion.



SHTOJCA A

PLANI AKSIONAL PËR ZBATIMIN E AF-së

FAZAT	AKTIVITETET	DATA / PERIUDHA	PALËT E PËRFSHIRA
1. Fillimi i analizës funksionale	<ul style="list-style-type: none"> • Personi udhëheqës i institucionit e lejon / fillon AF-në me: <ul style="list-style-type: none"> ○ miratimin e Aktvendimit për ekipin e AF-së ○ vendosjen e kornizës kohore për zbatim, dhe ○ informimin e të punësuarve për fillimin e procesit dhe për nevojën nga bashkëpunimi • Ekipi i AF-së i grumbullon dokumentet (<i>Shtojca B</i>) dhe informatat (<i>Shtojca C</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> • Personi udhëheqës i institucionit • Ekipi i AF-së
2. Planifikimi	<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së mblidhet që ta hartojë dhe harmonizojë Planin Aksional dhe t'i ndajë detyrat ndërmjet anëtarëve të Ekipit • Ekipi i AF-së i aftëson formularët: Pyetëtori për vetëvlerësimin e të punësuarve (<i>Shtojca Ç</i>) dhe Formulari për hulumtimin e hollësishëm (<i>Shtojca D</i>) • Ekipi i AF-së e përkufizon përfshirjen dhe profilin e të punësuarve të cilët duhet të përfshihen në plotësimin e pyetësorëve, formularëve dhe intervistave 		<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së



FAZAT	AKTIVITETET	DATA / PERIUDHA	PALËT E PËRFSHIRA
3. Hulumtimi – Faza 1 (plotësimi i pyetësorëve për vetevalvim dhe formularëve për hulumtim të hollësishëm dhe analiza e tyre)	<ul style="list-style-type: none"> • Anëtarët e ekipit të AF-së e shpërndajnë Pyetësonin për vetëvlerësimin e të punësuarve (Shtojca Ç) dhe Formularin për hulumtim të hollësishëm (Shtojca D) deri te secila njësi organizative, me sqarimin e qëllimeve • Formularët i plotësojnë udhëheqësit e seksioneve apo prej tyre (apo prej sekretarit shtetëror) nëpunësit e ngarkuar • Anëtarët e ekipit të AF-së i analizojnë dhe i rezymojnë përgjigjet dhe rezultatet nga tabelat, pyetësorët, formularët dhe dokumentet e plotësuar dhe i hartojnë konstatimet e para 		<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së • Nëpunësi nga Seksioni për Menaxhim me Resurse Njerëzore • Të punësuarit në institucion
4. Hulumtimi – Faza 2 (zbatimi i intervistave)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së e finalizon listën e personave të cilët do të intervistohen dhe i aftëson pyetjet për intervistë (<i>Shtojca DH</i>), duke i pasur parasysh konstatimet e para • Anëtarët e ekipit të AF-së i njoftojnë personat të cilët janë zgjedhur për intervistë dhe e kontraktojnë kohën për intervistë • Zbatimi i intervistave 		<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së • Të punësuarit të cilët do të intervistohen
5. Analiza dhe të shkruarit e raportit	<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së i analizon të dhënat dhe rezultatet e marra nga fazat paraprake duke e shfrytëzuar Formularin për vlerësim / evalvim sipas kriterëve të dhëna (Shtojca E) • Ekipi i AF-së harton raport me konstatimet dhe rekomandimet (Shtojca Ë) • Ekipi i AF-së 		<ul style="list-style-type: none"> • Ekipi i AF-së





FAZAT	AKTIVITETET	DATA / PERIUDHA	PALËT E PËRFSHIRA
6. Prezantimi i Raportit me konstatimet dhe rekomandimet	<ul style="list-style-type: none"> Mbledhja me udhëheqësinë në të gjitha nivelet, me të cilën prezantohet draft-raporti me konstatimet dhe rekomandimet Pas marrjes së përgjigjes kthyesë, ekipi i AF-së e finalizon Raportin dhe e dorëzon tek udhëheqësia e lartë 	prezantimi	<ul style="list-style-type: none"> Ekipi i AF-së Udhëheqësia në të gjitha nivelet në institucion
7. Hartimi i Planit për Përmirësim	<ul style="list-style-type: none"> Në bazë të rekomandimeve të pranuar nga udhëheqësia e lartë, ekipi i AF-së harton Plan për Përmirësim (Shtojca F) Plani për Përmirësim publikohet në institucion dhe detyrohen personat për zbatimin e tij 		<ul style="list-style-type: none"> Ekipi i AF-së Udhëheqësia e lartë në institucion
8. Kontrolli dhe ndjekja e zbatimit të Planit për Përmirësim	<ul style="list-style-type: none"> Personi udhëheqës i institucionit emëron një anëtar të ekipit të AF-së dhe një nëpunës të pozitës udhëheqëse (i cili nuk është pjesë e ekipit të AF-së) ta ndjekin zbatimin e Planit për Përmirësim dhe rregullisht ta informojnë për statusin e zbatimit Çdo 6 muaj, personat e emëruar hartojnë raport për statusin e zbatimit / progresit të planit dhe e dorëzojnë tek udhëheqësia e lartë 		<ul style="list-style-type: none"> Anëtari i emëruar i ekipit të AF-së Nëpunësi i emëruar udhëheqës

▶ HAPI 4

GRUMBULLIMI I DOKUMENTA- CIONIT

Afati: 1 javë

Pasi metodologjia për zbatimin e AF-së bazohet në mënyrat e ndryshme të grumbullimit të informatave, hapi kryesor në fazën e grumbullimit të informatave është grumbullimi dhe pasqyra e dokumentacionit (Shtojca B).

Për realizimin e këtij hapi përgjegjës është nëpunësi i emëruar për detyrat teknike të ekipit të AF-së. Shumica e dokumenteve të kërkuara duhet të jenë publikisht të arritshme në faqen e internetit të institucionit, kurse në rastet kur nuk është kështu, ky i punësuar detyrohet që dokumentet t'i kërkojë nga njësitë përkatëse në institucion sipas sferave të dokumenteve.

Pasi do të grumbullohen dokumentet, ekipi i AF-së i qaset analizimit të tyre në pajtim me Formularin për vlerësim / evalvim sipas kriterëve të AF-së (Shtojca E). Për sqarim, në këtë formular qartë janë shënuar lidhjet ndërmjet dokumenteve të grumbulluara dhe kriterëve për vlerësim, përkatësisht ku dokumentet e veçanta duhet të konsultohen në përkufizimin e përgjigjes se sa institucioni e përmbush kriterin e dhënë.

SHTOJCA B

PASQYRA E DOKUMENTEVE TË NEVOJSHME PËR ZBATIMIN E ANALIZËS FUNKSIONALE

Ekipi i AF-së duhet t'i grumbullojë këto informata dhe dokumente në fillim të zbatimit të AF-së:

#	EMRI	STATUSI	VËREJTJE
1	Akti për organizimin e brendshëm dhe organogramin e institucionit	Po/ Jo	
2	Akti për sistematizimin e vendeve të punës dhe Pasqyra tabelare e vendeve të plotësuara të punës së institucionit	Po/ Jo	
3	Plani strategjik i institucionit apo në sferën në të cilën vepron	Po/ Jo	<ul style="list-style-type: none"> • P.sh.: Plani strategjik, 2018-2020 • Strategjitë sektoriale për...
4	Programi vjetor për punën e institucionit	Po/ Jo	
5	Rregulloret përkatëse të përgjithshme (Ligji për Organizimin dhe Funksonimin e Organeve të Administratës Shtetërore, Dekreti mbi Parimet e Organizimit të Brendshëm të Organeve të Administratës Shtetërore, Ligji për Punonjësit e Sektorit Publik, Ligji për nëpunësit Administrativ, Ligji për Marrëdhëniet e Punës, Ligji mbi Procedurën e Përgjithshme Administrative, Ligji për Kontrollin e Brendshëm Financiar Publik, Ligji mbi Kontabilitetin për Organizatat Jofitimprurëse, Ligji për Mbrojtjen e të Dhënave Personale, Ligji për Prokurimin Publik, Ligji për Sigurinë dhe Shëndetin në Punë, Ligji për Qasjen e Lirë në Informata të karakterit publik ...)	Po/ Jo	

6	Rregulloret relevante materiale për ushtrimin e juridiksionit (rregulloret në zonën në të cilën vepron institucioni)	Po/ Jo	
7	Buxheti i institucionit për tri vitet e fundit	Po/ Jo	
8	Raportet për punën e institucionit për tri vitet e fundit	Po/ Jo	
9	Raportet apo publikimet tjera të institucioneve ndërkombëtare për gjendjen në sferën apo institucionin	Po/ Jo	P.sh.: Ekstraktet e Raportit të KE-së për progresin e RM-së për vitin 2016
10	Rregullat dhe procedurat e brendshme me shkrim	Po/ Jo	P.sh.: ISO 9001 procedurat e certifikuara
11	Pasqyra e strukturës organizative e institucioneve të ngjashme në shtet apo shtetet tjera	/	
12	Raportet ose statistikat dhe të dhëna të tjera për pjesëmarrje në trajnimin e punonjësve	Po/ Jo	

▶ HAPI 5 GRUMBULLIMI I INFORMATAVE PËR KAPACITETET E DISPONUESHME NJERËZORE

Afati: 1 javë

Nëpunësi përgjegjës i punësuar në Seksionin për Menaxhim me Resurse Njerëzore (pjesë e ekipit të AF-së) është përgjegjës edhe për plotësimin e tabelës Pasqyra e të gjitha njësive organizative dhe vendeve të sistematizuara dhe të plotësuara të punës (Shtojca C). Sipas emrit është e qartë se tabela duhet t'i përmbajë të dhënat për të gjitha njësitë organizative, por edhe për vendet e sistematizuara dhe të plotësuara të punës në lidhje me numrin e tyre, numrin e përmbaruesve dhe kategorizimin në Katalogun e vendeve të punës. Pasqyra e këtillë qartë pasqyron me çfarë resurse njerëzore disponon institucioni, si janë këto të shpërndara në lidhje me vëllimin e punës, funksionet të cilat i ushtron institucioni dhe qëllimet prioritare.

Për shkak të thjeshtësisë, rekomandohet Shtojca C të plotësohet në formatin eksel.

SHTOJCA C

PASQYRA E ORGANIZIMIT
DHE PLOTËSIMIT TË
INSTITUCIONIT

Nr.	SEKTORI APO SEKSIONI I PAVARUR	UDHËHEQËSI I SEKTORIT PAS SISTEMATIZIMIT	UDHËHEQËSI I SEKTORIT (I PLOTËSUAR)	NDIHMËS UDHËHEQËS I SEKTORIT PAS SISTEMATIZIMIT	NDIHMËS UDHËHEQËS I SEKTORIT (I PLOTËSUAR)	SEKSIONET
		Ky vend është paraparë me sistematizim, fusni 1	nëse vendi është i plotësuar, fusni 1, nëse është i zbrazët, fusni 0	nëse është e paraparë, fusni 1, nëse vendi nuk është paraparë me sistematizim, fusni 0	nëse vendi është i plotësuar, fusni 1, nëse është i zbrazët apo nuk është paraparë, fusni 0	
1	SEKSIONI PËR REVIZION TË BRENDSHËM	0	0	0	0	
2	SEKSIONI PËR MENAXHIM ME RESURSE NJERËZORE	0	0	0	0	
3	SEKTORI PËR...	0	0	0	0	SEKSIONI PËR... SEKSIONI PËR... SEKSIONI PËR...
4	SEKTORI PËR...	0	0	0	0	SEKSIONI PËR... SEKSIONI PËR... SEKSIONI PËR...
5	NJËSIA E PROJEKTIT PËR...	0	0	0	0	SEKSIONI PËR...

VENDET E SISTEMATIZUARA TË PUNËS	NR. I TË PUNËSUARVE (PLOTËSIMI I VENDEVE TË PUNËS)	GJITHSEJ TË SISTEMATIZUAR NË SEKTOR	GJITHSEJ TË PUNËSUARIT NË SEKTOR	KATEGORIZIMI I VENDEVE TË PUNËS	KOMENTIMI
				në këtë kolonë fusni numrin e të punësuarve sipas katalogut të vendeve të punës. P.sh.: B02=1; Ç02=2	në këtë kolonë theksoni komentin nëse nevojitet, për shembull: Pozita e udhëheqësit të seksionit apo sektorit nuk është plotësuar; seksioni është formuar në vitin e fundit, apo seksioni është obligim ligjor dhe ngjashëm
0	0	0	0		
0	0	0	0		
0	0				
0	0	0	0		
0	0				
0	0	0	0		
0	0				
0	0	0	0		

▶ HAPI 6

GRUMBULLIMI I TË DHËNAVE PËR PERCEPTIMIN E TË PUNËSUARVE NË INSTITUCION

Afati: 1 javë

Pyetësoni për vetëvlerësimin e të punësuarve (*Shtojca Ç*) është paraparë të jap fotografi reprezentative për perceptimin e të punësuarve për atë se si punon institucioni, përkatësisht mendimet dhe rekomandimet e tyre për përmirësimin eventual të efikasitetit dhe efektivitetit të institucionit.

SHTOJCA Ç

PYETËSORI PËR VETËVLERËSIMIN E TË PUNËSUARVE

REKOMANDIMI PËR EKIPIN E AF-SË:

Ju lusim merreni parasysh mundësinë të shfrytëzoni vegël për anketën onllajn siç është Google Forms (<https://www.google.com/forms/about/>) për krijimin, shpërndarjen dhe plotësimin e pyetëtorit dhe analizën e rezultateve..

Përgjigjet do t'i shqyrtojë vetëm ekipi i AF-së.

Përgjigjet mund t'i jepni në mënyrë anonime.

(Ekipi i AF-së vendos nëse dëshiron të zbatojë anketë anonime)

(Teksti në vijim është shembull për hyrjen në pyetëtor:)

Të nderuar,

Ju lusim të ndani kohë dhe ta plotësoni këtë pyetëtor.

Pyetëtori është pjesë e procesit të Analizës Funksionale, e cila në (institucion...) zbatohet nga ana e grupit / ekipit të emëruar të punës.

Pyetëtori dhe analiza u referohen aspekteve organizative në (institucion...), me qëllim në të ardhmen të përparojnë efektiviteti dhe efikasiteti i (institucionit...) përmes përmirësimit të organizatës, proceseve të udhëheqjes dhe menaxhimit me resurset njerëzore. Mendimi juaj do të ndihmojë të përcaktohen gjendjet e caktuara dhe do të ofrohen zgjidhje për tejkalimin e problemeve në sferat e theksuara.

Përgjigjet e pyetëtorit do të shfrytëzohen vetëm për qëllimet e projektit të theksuar. Pyetëtorit mund t'i përgjigjeni në mënyrë anonime.

Ju lusim përgjigjuni në gjuhën maqedonase me shfrytëzimin e mbështetjes cirilike.

Afati për plotësimin e pyetëtorit për vetëvlerësim është... deri në fund të ditës së punës.

Ju faleminderit!

Sektori / njësia organizative (nëse dëshironi mund ta theksoni tërë emrin e vendit të punës)

1. A kryeni vetëm detyra / aktivitete të punës të cilat janë theksuar në përshkrimin e vendit tuaj të punës?

- Po
- Jo

2. Nëse përgjigjja e pyetjes me numër 1 është „Jo“, ju lusim numëroni detyrat të cilat në mënyrë plotësuese i kryeni, si dhe koha përafërsisht e përkushtuar (%) në secilën prej tyre në lidhje me orarin e plotë të punës (jo vetëm detyrat të cilat janë pjesë përbërëse e përshkrimit të vendeve tjera të punës, por edhe detyrat siç janë pjesëmarrja në grupet e punës, etj.).

3. A janë të dedikuara këto detyra të punës për:

- të punësuarin tjetër në njësinë tuaj organizative?
- njësinë tjetër organizative?
- vendin e paplotësuar të punës?

4. Nëse në përshkrimin e detyrave të punës në vendin tuaj të punës ka detyra të cilat më tepër do t'i përgjigjen vendit tjetër të punës pavarësisht qoftë në njësinë e njëjtë organizative apo njësinë / funksionin / institucionin tjetër? Nëse përgjigjja është „Po“, ju lusim sqaroheni.

5. Në cilin qëllim strategjik apo kompetencë të përcaktuar me ligj kontribuon vendi juaj i punës?

6. Si i vlerësoni kompetencat tuaja për kryerjen e detyrave në vendin tuaj të punës?

- Më nevojiten kompetenca plotësuese për atë vend pune
- Mjaft të zhvilluara për realizimin e kënaqshëm të detyrave / punëve
- Të shkëlqyeshme për realizimin cilësor të punëve..

7. Shënojin tri kompetenca të cilat janë të rëndësishme që mirë ta realizoni punën tuaj.

- Komunikimi
- Të mësuarit dhe zhvillimi
- Dhënia e rezultateve
- Puna me të tjerët / Puna ekipore
- Orientimi ndaj klientëve
- Vetëdija strategjike
- Udhëheqja
- Menaxhimi financiar
- Zgjidhja e problemeve dhe vendosja për punët nga fushëveprimi i vet

8. Shënojeni tri kompetencat kryesore të cilat i posedoni.

- Komunikimi
- Të mësuarit dhe zhvillimi
- Dhënia e rezultateve
- Puna me të tjerët / Puna ekipore
- Orientimi ndaj klientëve
- Vetëdija strategjike
- Udhëheqja
- Menaxhimi financiar
- Zgjidhja e problemeve dhe vendosja për punët nga fushëveprimi i vet.

9. Shënojeni tri kompetencat kryesore të cilat ju nevojiten t'i fitoni apo t'i përmirësoni..

- Komunikimi
- Të mësuarit dhe zhvillimi
- Dhënia e rezultateve
- Puna me të tjerët / Puna ekipore
- Orientimi ndaj klientëve
- Vetëdija strategjike
- Udhëheqja
- Menaxhimi financiar
- Zgjidhja e problemeve dhe vendosja për punët nga fushëveprimi i vet

10. A keni vizituar mjaft trajnime që t'i kryeni detyrat tuaja të punës në mënyrë efektive dhe efektive?

- Po
- Jo

11. Nëse përgjigjja e pyetjes me numër 10 është „Jo”, ju lusim theksojini shkaqet:

- Nuk ka pasur ofertë për trajnimin përkatës
- Nuk ka pasur mjaft trajnime
- Nuk është miratuar pjesëmarrja
- Shkak tjetër

12. Nëse përgjigjja e pyetjes me numër 10 është „Po”, ju lusim theksojini tri trajnime të cilat ishin më të dobishme dhe më të rëndësishme.

13. Cila është dobia (vlera e përdorur) prej trajnimeve deri më tani të vizituara mbi punën tuaj?

- e dobët
- solide
- e rëndësishme

14. Cilat kompetenca, njohuri dhe shkathtësi tjera keni nevojë t'i fitoni apo përmirësoni për kryerjen e detyrave tuaja (p.sh.: nga kompetencat e përgjithshme, kompetencat e veçanta, njohja e gjuhëve të huaja, softueri, etj.).

15. Komunikimi dhe koordinimi ndërmjet njësisë suaj dhe njësisë tjera organizative është:

- i dobët
- mesatar
- shumë i mirë

16. A merrni informata për aktivitetet dhe punën që e kryejnë njësitë tjera organizative?

- Nuk marrë informata.
- Marrë informata të kufizuara.
- Marrë informata të rregullta dhe të mjaftueshme me kërkesë.
- Në mënyrë rrjedhëse kam informata të cilat ndahen përmes mekanizmave dhe kanaleve të ndryshme.
- Folderi / hapësira e përbashkët elektronike.

17. Cili lloj i pajisjes, veglat e TKI-së, softueri ju nevojiten që ta kryeni punën tuaj në mënyrë efikase dhe efektive? Ju lusim hollësisht sqaroni..

18. Cilat nga aspektet vijuese do ta avancojnë efikasitetin dhe efektivitetin e njësisë / institucionit tuaj organizativ? Zgjidhni 4 për të cilat konsideroni se do të kontribuonin për avancim më të madh..

- Ndarja përkatëse e detyrave të punës ndërmjet njësisë / funksioneve të ndryshme organizative.
- Ndarja e balancuar e detyrave të punës ndërmjet vendeve të ndryshme të punës / të punësuarve.
- Krijimi i procedurave më të mira të punës.
- Miratimi më i shpejtë i vendimeve.
- Koordinimi dhe komunikimi i përmirësuar i brendshëm.
- Më tepër vegla, veçanërisht TKI, softuer.
- Përgjegjësia më e madhe për realizimin e dobët.
- Udhëheqësia e institucionit më mirë t'i komunikojë qëllimet strategjike, rezultatet e pritura dhe aktivitetet.
- Delegimi i vendimmarrjes dhe përgjegjësia për dhënien e rezultateve të nëpunësve nga niveli më i ulët.
- Vendosja e qartë e prioriteteve në punë.
- Më tepër konsultim me të punësuarit para se të miratohen vendimet.
- Më tepër mundësi për avancim, zhvillim dhe motivim të të punësuarve të cilët më tepër angazhohen dhe / apo arrijnë rezultate të mira.
- Më tepër informata kthyesë nga eprorët dhe kolegët për realizimin personal.
- Qasje më të madhe te trajnimet për zhvillimin personal.
- Rikualifikimi i të punësuarve dhe aftësimi për detyrat e punës të vendeve të tjera të punës / njësisë organizative.

Rekomandohet ekipi i AF-së ta shfrytëzojë veglën elektronike Google forms për shpërndarjen dhe plotësimin e këtij pyetësi, prej të cilit në çdo moment ndiqet numri i përgjigjeve, shihen rezultatet si statistikë, në eksel dhe në grafika. Vegla është e rëndomtë për shpërndarje dhe ofron mundësi për përgjigje anonime. Gjithsesi, pyetësi mund të ndahet edhe i botuar, pastaj të grumbullohen dhe të përpunohen përgjigjet me dorë, por për këtë ekipi i AF-së duhet të parashikojë dhe përkushtojë kohë shumë më të gjatë.

Nuk pritet se, realisht, në institucionet e mëdha të gjithë të punësuarit do t'i përgjigjen pyetësit, por ekipi i AF-së duhet të synojë të grumbullojë ekzemplar reprezentativ të përgjigjeve me qëllim të ketë fotografi të qartë nga ana e të punësuarve për aspektet të cilat i mbulon pyetësi.

VËREJTJE

Pyetësi mund të modifikohet me pyetje plotësuese të cilat ekipi i AF-së konsideron se janë të nevojshme për procesin, por mund edhe të shkurtohen apo modifikohen pyetjet të cilat nuk janë aplikative për institucionin. Në institucionet me më pak se 30 të punësuar këto pyetje mund të mbulohen edhe përmes Hapit 8 – Zbatimi i intervistave.

▶ HAPI 7

GRUMBULLIMI I TË DHËNAVE PËR NJËSITË ORGANIZATIVE

Afati: 1 javë

Pyetësoni për hulumtim të hollësishëm (*Shtojca D*) përdoret për grumbullimin e të dhënave për punën dhe organizimin në sektorët dhe seksionet (e pavarura). Rekomandohet anëtari i ekipit të AF-së me pozitë më të lartë hierarkike ta dorëzojë pyetësonin në formë elektronike, pasi nëpunësi përgjegjës i punësuar në Seksionin për Menaxhim me Resurse Njerëzore i jep listë të njësive organizative të cilat duhet të përfshihen.

SHTOJCA D

FORMULARI PËR HULUMTIM TË HOLLËSISHËM

SEKTORI / SEKSIONI:

Plotësimin e këtij formulari e bën çdo udhëheqës i sektorit / seksionit në... apo prej tij (apo nga sekretari shtetëror) personi i emëruar me qëllim të grumbullohen të dhënat dhe perceptimi për përmbushjen e qëllime-

ve strategjike dhe llojeve të funksioneve, organizimi i brendshëm, plotësimi i vendeve të punës, realizimi i rezultateve, proceset e brendshme të punës, shfrytëzimi i resurseve dhe ngjashëm, të cilat do të ndihmojnë në zbatimin e analizës funksionale në...

A.

Nëse mundeni identifikoheni se cilat funksione ushtrohen në njësinë tuaj organizative (sipas pjesës

2. Funksionet si bazë e AF-së, nga pjesa narrative e metodologjisë.)

KATEGORIA E FUNKSIONIT	KRYHET NË NJËSINË ORGANIZATIVE (PO/JO)	NJËSIA ORGANIZATIVE (nëse funksionet janë ndarë nëpër njësitë organizative më të vogla, për shembull, seksione, shkruani në cilat seksione bëhet)	VËREJTJE (shkruani eventualisht nëse funksioni duhet, por nuk ushtrohet, apo ushtrohet funksioni i cili i përket njësisë tjetër, etj.)
Funksioni i krijimit të politikave publike			
Funksioni rregullator			
Funksioni koordinativ			
Funksioni i dhënies së shërbimeve			
Funksioni i mbështetjes			

B.

#	PYETJET	SQARIMI PLOTËSUES	PËRGJIGJJA
1	Cilat dokumente kryesore e caktojnë punën e njësisë suaj organizative?	<p>Theksoni, nëse ekzistojnë, strategji resore, rregull, plan aksional, program vjetor për punën dhe ngjashëm.</p> <p>Nuk theksohen aktet për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës apo rregullat dhe procedurat tjera të brendshme.</p>	
2	Nëse për përmbushjen e qëllimeve të strategjisë resore apo për shkak të natyrës së punëve, ka nevojë nga ndryshimi i ligjeve me të cilat përcaktohet kompetenca të cilën e kryen njësia juaj organizative?	<p>Me strategji resore mendohet në strategjinë për sferën në të cilën vepron njësia juaj organizative. Edhe mos të ketë dokument të tillë formal, ndoshta sipas qëllimit dhe fushëveprimit të detyrave të punës së njësisë suaj organizative duhet t'i jepet kompetencë në ligj.</p>	
3	Nëse për përmbushjen e qëllimeve të strategjisë resore, kompetencës ligjore apo për shkak të natyrës së punëve ka nevoja nga ndryshimi i organizimit të brendshëm dhe/apo sistematizimit të vendeve të punës?	<p>Theksohet arsyeja për shkak të së cilës propozohet ndryshimi (qëllimet e reja strategjike, obligimet ligjore apo qëllimi dhe fushëveprimi i detyrave të punës së njësisë organizative imponon ndryshim të tillë), si dhe në çfarë drejtimi duhet të bëhet ndryshimi.</p>	
4	Nëse keni të dhëna të kuantifikuara për detyrat e kryera dhe rezultatet e realizuara në tri vitet e fundit (2015, 2016 dhe 2017) nga ana e njësisë suaj organizative, ju lusim theksojini.	<p>Shembuj. Seksioni i cili vendos për kërkesat, përkatësisht punon në lëndët, numrin e kërkesave / lëndëve të zgjidhura, Seksioni për çështje Financiare plotëson të dhëna për numrin e rebalancëve të buxheteve / planeve financiare, faturave të pranuar, hartimin e urdhëresave për udhëtim, transaksioneve bono thesare, etj.; Seksioni për Menaxhim me Resurse Njerëzore siguron të dhëna për numrin e procedurave për punësim / avancim, vendimeve për pushime vjetore dhe mungesave, Seksioni për Trajnime për numrin e programeve të hartuara për trajnime, organizimin e trajnimeve, numrin e pjesëmarrësve etj.</p>	



#	PYETJET	SQARIMI PLOTËSUES	PËRGJIGJJA
5	Nëse puna të cilën e kryen njësia juaj organizative plotësohet apo përputhet me punën e: i) njësive tjera organizative në institucion apo ii) organeve tjera?	Nëse po, theksoni njësitet organizative apo institucionet dhe në cilin aspekt është plotësimi / përputhja. Theksoni nëse kjo del nga rregulli / akti i brendshëm, apo është vendosur në praktikë.	
6	Cilat nga vendet e paplotësuara të punës në njësinë tuaj organizative mbulohen nga të punësuarit të cilët zyrtarisht punojnë në vendet tjera të punës?	Theksojini në numrin e përgjithshëm dhe me emër të çdo vendi të punës në pajtim me aktin për sistematizim.	
7	Nëse detyrat e punës për vendin e paplotësuar të punës nuk i mbulon asnjë i punësuar tjetër, a nevojitet sistematizimi në atë vend pune?	Nëse nevojitet të mbahet ky vend i punës, sqaroni përse.	
8	Cilat detyra nuk kryhen, edhe pse janë në fushëveprimin e detyrave të punës së njësive suaj organizative?	Nëse ekzistojnë detyra të tilla të punës, sqaroni përse nuk kryhen. Krahas mosplotësimit të vendit të punës, shkaqe mund të jenë mospasja e kuadrit të kualifikuar apo detyra është e paqartë apo e pamundur për t'u kryer.	
9	Nëse të punësuarit në njësinë tuaj organizative (janë përkatës) në nevojat për kryerjen e detyrave të punës?	Theksoni nëse sipas profilit, përvojës, njohurisë apo përkushtimit të të punësuarve momentalë, ata janë përkatës për kryerjen e detyrave.	
10	Cili vend i punës dhe/apo profil i të punësuarit është prioritar për plotësim në njësinë tuaj organizative?	Nëse janë më tepër vende pune, theksojini me radhë duke filluar prej prioritetit të lartë në prioritetin e ulët.	
11	A konsideroni se ka nevojë nga riorganizimi në seksionin dhe sektorin tuaj dhe çfarë?	Theksoni nëse numri momental i të punësuarve i përmbush nevojat e njësive, a ka nevojë nga formimi i seksioneve të reja / vendeve të punës, ndërprerja apo sistematizimi në njësinë tjetër të sesioneve të përhershme / vendeve të punës, etj.	





#	PYETJET	SQARIMI PLOTËSUES	PËRGJIGJJA
12	Cilat vegla (mjete dhe pajisje) ju nevojiten që njësi organizative t'i realizojë qëllimet dhe kompetencat e saj të përcaktuara dhe detyrat dhe projektet e ndara të punës?	Veglat = pajisja informatike apo pajisja tjetër, duke e përfshirë edhe pajisjen në terren, softuerin për operacionet e përditshme të punës, automjetet, etj.	
13	Si komunikoni (bashkëpunoni) me: i) të punësuarit në njësinë organizative; ii) njësitë tjera në institucion dhe iii) bashkëpunëtorët e jashtëm / institucionet?	Theksojini me radhë sipas dendësisë / prezencës formatet e komunikimit: kolegjiomet, shkresat, e-postën, pjesëmarrjen në grupet e përbashkëta të punës, bisedat joformale, etj.	
14	A shfrytëzoni ndonjë masë (vegël) që ta matni (përmirësimin e) përbushjes së qëllimeve, detyrave të punës dhe rezultateve të realizuara? A e matni kënaqësinë e shfrytëzuesve?	Nëse deri më tani janë kryer njëfarë matjesh apo evalvimesh theksoni se çfarë dhe theksoni konkluzionet më të rëndësishme prej tyre (shembull, anketimi për kënaqësinë e klientëve, barometri për cilësinë, evalvimet e brendshme...)	
15	Theksoni informata dhe probleme plotësuese të cilat sipas jush janë relevante për punën efikase dhe efektive të njësisë suaj organizative dhe në përgjithësi të institucionit, por nuk janë përfshirë me pyetjet paraprake.		

Pyetëtorit parashihet t'i përgjigjen njësitë organizative në të cilat ushtrohen funksionet e institucionit. Përmes përgjigjeve duhet të merren të dhënat për qëllimet e tyre, detyrat e punës, kapacitetet, bashkëpunimin me njësitë tjera, përputhjet e detyrave, mënyrën e komunikimit dhe punës. Çdoherë kur njësi disponon me statistikë të detyrave të plotësuara për tri vitet paraprake, më mirë është të përfshihen edhe të dhënat e këtilla, por kjo nuk mund të kërkohet prej të gjitha njësive. Pritet që pyetëtorët të përgjigjen nga udhëheqësit, por nëse këto pozita nuk janë plotësuar, në mungesë të tyre apo në zëvendësim mund t'u përgjigjen personat të cilët janë të njohur me fushëveprimin dhe organizimin e punës së njësive organizative.

VËREJTJE

Lloji i njësive organizative dhe nocionet e shfrytëzuara varen nga lloji i institucionit dhe njësitë të cilat e përbëjnë. Pyetëtori mund të modifikohet sipas nevojës së institucionit, të riformulohen pyetjet për shkak të sqarimit, të shlyhen apo shtohen pyetjet sipas nevojës. Në institucionet me më pak se 30 të punësuar këto pyetje mund të mbulohen edhe përmes Hapit 8 – Zbatimi i intervistave.



▶ HAPI 8

ZBATIMI I INTERVISTAVE

Afati: 2 javë

Nëse ekipi i AF-së e sheh nevojën se disa aspekte të punës së institucionit duhet më hollësisht të hulumtohen apo aspektet të cilat mund më mirë të hulumtohen përmes bisedës sy më sy, metodologjia propozon si hap i fundit të grumbullimit të informatave të organizohen intervista gjysmë të strukturuar. Pyetëtori ndihmës për intervistë jep listë të pyetjeve të cilat në asnjë rast nuk janë të detyrueshme, por shërbejnë të thjeshtësohet puna e ekipit të AF-së në këtë hap dhe janë vetëm propozim (*Shtojca DH*).

SHTOJCA DH

PYETËSORI NDIHMËS PËR INTERVISTË

Institucioni:	
Sektori / Seksioni:	
Emri dhe vendi i punës:	
Data:	

Ky formular shërben t'i jap drejtime themelore personit i cili do ta kryejë intervistën. Pritet se shumica e përgjigjeve vetëm se janë marrë nga hulumtimet paraprake. Përmes intervistës duhet të fitohet një fotografi e qartë për pyetjet që i referohen organizimit të institucionit, proceseve, komunikimit dhe marrëdhënieve ndërnjerëzore. Nëse për disa pyetje konsideroni se keni përgjigje konkrete të marra nga hulumtimet paraprake, nuk ka nevojë t'i përsëritni.

1. PYETJET LIDHUR ME ORGANIZIMIN E INSTITUCIONIT

- 1.1. A jeni të njoftuar me kompetencat dhe dokumentet strategjike / qëllimet e institucionit në të cilin punoni?
- 1.2. A jeni të njoftuar me strukturën organizative (hierarkinë dhe sektorët / seksionet)?
- 1.3. A konsideroni se struktura qartë është e përkufizuar dhe se në mënyrë efikase i ndan obligimet dhe detyrat e punës në kornizat e tërë institucionit?\
- 1.4. A kryeni shpesh detyra të cilat nuk janë në përshkrimin e vendit tuaj të punës?
- 1.5. Çfarë shkathtësish dhe kompetencash nevojiten në institucionin tuaj me qëllim të mund të ardhmen të jap shërbime të mira?

VËREJTJE / KOMENTE

2. PYETJET LIDHUR ME PROCESET DHE ME NDARJEN E INFORMATAVE

- 2.1. Nëse, krahas akteve të brendshme që i referohen mënyrës në të cilën realizohet puna, në njësinë tuaj ekzistojnë njëfarë rregullash të brendshme joformale dhe sjellje?
- 2.2. Si e vlerësoni procesin e ndarjes së informatave me kolegët në sektorin tuaj dhe me sektorët tjerë?
- 2.3. A ju janë të arritshme informatat e nevojshme që të mund ta kryeni punën tuaj në mënyrë efektive?
- 2.4. Në cilën mënyrë kryhet prioretizimi i aktiviteteve në institucionin tuaj?
- 2.5. Sa shpesh mbani takime / mbledhje me të punësuarit?
- 2.6. Si koordinoheni me institucionet me të cilat obligoheni juridikisht të bashkëpunoni?
- 2.7. A konsideroni se në institucionin tuaj ekziston memorie e mirë institucionale / memorie e kënaqshme institucionale? Në cilën mënyrë sigurohet?
- 2.8. Nëse natyra e punës imponon informimin e publikut – si e informoni publikun për aktivitetet të cilat i merrni?

3. PYETJET LIDHUR ME MARRËDHËNIET NDËRNJERËZORE DHE KOMUNIKIMIN

- 3.1. A konsideroni se ekziston bashkëpunim i mirë ndërmjet kolegëve?
- 3.2. Nëse komunikimi në institucionin tuaj është më tepër formal apo joformal?
- 3.3. Nëse udhëheqësia në mënyrë përkatëse i komunikon planet dhe risitë për të punësuarit?
- 3.4. A konsideroni se çdo të punësuar i delegohet vëllim përkatës i detyrave të punës?
- 3.5. Çka më së shumti i motivon kolegët tuaj? A shfrytëzoni ndonjë teknikë?
- 3.6. Çka do ta rrit motivimin dhe produktivitetin tuaj?

SHËNIME

Qëllimi i intervistave është në mënyrë të barabartë të përgjigjen të gjitha pyetjet e parapara në metodologjinë të cilat do të mbesin të papërgjigjura edhe pas grumbullimit të përgjigjeve të pyetësorëve, apo pyetjeve tjera të cilat ekipi i AF-së konsideron se janë të nevojshme. Me qëllim të organizimit të intervistave, është e domosdoshme menjëherë pas grumbullimit të përgjigjeve nga të gjithë pyetësorët, ekipi i AF-së të mblidhet dhe të shqyrtojë nëse të gjitha pyetjet dhe dokumentet e theksuara në kolonën e dytë në Formularin për vlerësim / evalvim sipas kriterëve të AF-së (Shtojca E) janë shtruar dhe përgjigjur. Në këtë mbledhje duhet vetëm në mënyrë

taksative të kontrollohen pyetjet / dokumentet pa hyrë në evalvimin e plotësimin të kriterëve. Nëse ka pyetje / dokumente të pambuluara, ekipi i AF-së duhet të vendos me cilët persona duhet të organizohen intervistat, varësisht nga pyetjet.

Nëpunësi përgjegjës për detyrat teknike të ekipit të AF-së duhet t'i organizojë intervistat në lokale të ndara, kurse intervistat duhet t'i mbajnë dy anëtarë të ekipit të AF-së, më mirë nëse janë në pozita udhëheqëse, kurse nëpunësi përgjegjës për detyrat teknike i ekipit të AF-së merr shënime dhe harton procesverbal.

▶ HAPI 9

ANALIZA DHE KATEGORIZIMI I FUNKSIONEVE

Afati: 1 javë

Ky hap është aktiviteti esencial në zbatimin e AF-së. Analiza kryhet në bazë të të gjitha informatave të grumbulluara përmes veglave / instrumenteve të shfrytëzuara. Duke pasur parasysh numrin e madh dhe llojllojshmërinë e informatave të grumbulluara, rekomandohet gjatë analizës të shfrytëzohet Formulari për vlerësim / evalvim (Shtojca E). Kjo do të ndihmojë në strukturimin e informatave sipas tri kriterëve dhe nënkritereve themelore dhe për nxjerrjen më të lehtë të konstatimeve dhe hartimin e rekomandimeve.

Duke e pasur parasysh qëllimin e zbatimit të AF-së, gjatë analizës së informatave detyrë primare e ekipit të AF-së është t'i identifikojë funksionet të cilat ushtrohen në institucion dhe funksionet të cilat nuk ushtrohen edhe pse janë të nevojshme, si dhe të identifikojë se cilat funksione duhet të ekzistojnë në strukturën e ardhshme organizative (në pajtim me pikën 2. *Funksionet si bazë e AF-së*).

SHTOJCA E

FORMULARI PËR VLERËSIM / EVALVIM SIPAS KRITEREVE NË ANALIZËN FUNKSIONALE (tabela e parë)

*Paraqiteni strukturën
organizative të institucionit sipas
funsioneve të cilat i ushtron
dhe cila njësi organizative cilin
funsion e ushtron*

KATEGORIA E FUNKSIONIT	KRYHET NË INSTITUCION (PO/JO)	NJËSIA ORGANIZATIVE
FUNKSIONI I KRIJIMIT TË POLITIKAVE PUBLIKE	po/jo	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor për... • Sektori për...
FUNKSIONI RREGULLATOR	po/jo	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor për... • Sektori për...
FUNKSIONI KOORDINATIV	po/jo	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor për... • Sektori për...
FUNKSIONI I DHËNIES SË SHËRBIMEVE	po/jo	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor për... • Sektori për...
FUNKSIONI I MBËSHTETJES	po/jo	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor për... • Sektori për...

Pastaj, ekipi i AF-së e kryen analizën duke u mbajtur sipas pyetjeve / parametrave vijuese:

Cilat funksione ushtrohen në institucion?

Që të përcaktohet se cilat kategori të funksioneve ushtrohen, ekipi i AF-së duhet të mbahet nga ajo se cilat janë pasojat, përkatësisht çka është rezultati i aktiviteteve që të punësuarit / institucioni i kryen dhe kush janë shfrytëzuesit dhe palët e prekura të aktivitetit. *Shembuj:* Nëse rezultati i punës së të punësuarve / institucionit është strategjia e hartuar dhe plani aksional, atëherë funksioni i cili ushtrohet është krijimi i politikave publike. Nëse rezultati është lëshimi i lejes, atëherë funksioni i cili ushtrohet është funksioni rregullator. Nëse shfrytëzues dhe palë të prekura të institucionit janë qytetarët, atëherë ushtrohet funksioni i dhënies së shërbimeve. Nëse shfrytëzues janë njësitë tjera organizative në institucionin e njëjtë dhe institucioni në tërësi, atëherë bëhet fjalë për ushtrimin e funksionit të mbështetjes. Identifikimi i drejtë i funksioneve do të mundësojë të caktohet struktura organizative në të cilën një i punësuar apo një njësi organizative nuk do të ushtrojë më tepër se një funksion.

Cilat funksione janë themelore për institucionin sipas kompetencave ligjore dhe qëllimeve strategjike?

Përgjigjja e kësaj pyetjeje do të mundësojë të caktohet struktura organizative në të cilën kryesisht vend do të zë ose numër më i madh i të punësuarve do të sistematizohen në këtë funksion për shkak të të cilit edhe është formuar institucioni. *Shembuj:* Nëse bëhet fjalë për ministri të caktuar, atëherë funksioni i krijimit të politikave publike është funksioni themelor. Funksioni themelor të një trup inspektues apo trup i pavarur rregullator është funksioni rregullator.

Nëse aktivitet i caktuar apo grup aktiviteteve është e domosdoshme / kritike për arritjen e qëllimeve dhe kompetencave të institucionit?

Funksioni do të thotë aktivitet i cili shpie në një rezultat të caktuar. Nëse aktiviteti nuk shpie në realizimin e rezultateve apo nëse aktiviteti nuk del nga kompetenca ligjore apo qëllimi strategjik, atëherë funksioni i këtillë nuk duhet të ushtrohet në institucion. Funksioni mund të ushtrohet në mënyrë të pamjaftueshme efikase apo efektive, që nuk do të thotë se funksioni nuk duhet të ushtrohet. Duhet të vlerësohet se nevojitet përforsimi i tij në kuptim të resurseve njerëzore

dhe materiale apo strukturimi i tij ndryshe i brendshëm në kuptim të realizimit të njësisë tjetër apo njësisë së veçantë organizative apo vendosjes së procedurave me shkrim dhe mekanizmave tjerë.

Cila është pasoja / prodhimi i aktivitetit? Kush janë shfrytëzuesit dhe palët e prekura të aktivitetit? Nëse shfrytëzuesit e aktivitetit janë personat dhe njësitë brenda apo jashtë institucionit?

Këto pyetje plotësuese, ekipi i AF-së mund t'i shfrytëzojë me qëllim ta caktojë kategorinë e funksionit, t'i sqarojë lidhjet ndërmjet njësive të caktuara organizative dhe të fillojë me analizën e kapaciteteve.

Për shkak të identifikimit nëse një funksion i caktuar është i domosdoshëm për institucionin, si dhe vlerësimi për atë se si organizohet përkatësisht ushtrohet, mund të shfrytëzohen rekomandimet si vijon:

- ➔ **Të mbahet funksioni pa ndryshime.** Ky rekomandim jepet në rast kur në bazë të analizës së informatave përcaktohet se funksioni është i domosdoshëm dhe ushtrohet në mënyrë efikase dhe efektive.
- ➔ **Të ndërpritet funksioni i institucionit.** Në rastin kur analiza sugjeron se një funksion i caktuar në përgjithësi nuk ushtrohet qoftë për shkak

që nuk korrespondon me qëllimet strategjike të institucionit, apo me qëllimet dhe kompetencat e reja të institucionit, apo në vazhdimësi nuk janë plotësuar vendet e punës përmes së cilave duhet të ushtrohet, as që pritet të plotësohen, atëherë funksioni i tillë (njësia organizative apo vendet e punës) duhet të ndërpritet.

- ➔ **Të bartet në trup / institucion tjetër.** Nëse përcaktohet se funksioni sipas natyrës së gjërave (sipas qëllimeve dhe kompetencave të institucionit apo fushëveprimit të detyrave të punës së njësive organizative) nuk i përket institucionit apo mund të ushtrohet në mënyrë më efikase dhe më efektive në institucion tjetër ekzistues apo institucion të sapoformuar, pavarësisht që ndoshta kompetenca për ushtrim tërthorazi i është ndarë me ligj, duhet të rekomandohet bartja e tij në institucionin tjetër. Për shembull, në një sferë të caktuar është formuar një trup i veçantë për koordinim të institucioneve në sferën, por edhe më tutje në njërin ndër institucionet e sferës ka njësi organizative dhe të punësuar për koordinim me institucionet tjera, me ç'rast kjo njësi organizative / të punësuarit në praktikë nuk i kryejnë aktivitetet koordinative apo këtë e bëjnë në mënyrë joefikase në krahasim me trupin e veçantë. Në rast të këtillë, rekomandimi më i mirë është transferi i plotë i funksionit dhe

i një pjese apo të gjithë të punësuarve në trupin e veçantë.

➔ **Të optimizohet, përkatësisht riorganizohet.**

Mund të përcaktohet se funksioni është i nevojshëm dhe duhet të mbetet në institucion, por duhet të vijë në riorganizimin e tij, sepse deri atëherë është ushtruar në mënyrë joefikase dhe/ apo joefektive. Optimizimi apo riorganizimi mund të thotë vendosje ndryshe e njësisë organizative përmes së cilave ushtrohet apo sistematizim i vendeve të ndryshme të punës apo futje të procedurave dhe veglave për ushtrimin e tij efikas.

➔ **Të rritet / zvogëlohet vëllimi i kryerjes së tij.**

Gjatë formimit të njësisë së caktuar organizative apo sistematizimit të vendeve të punës apo plotësimit të tyre, nuk është bërë vlerësim i mirë për vëllimin e punës apo me kalimin e kohës, nga shkaqe të caktuara, vjen në rritjen apo zvogëlimin e vëllimit të punës në vazhdimësi. Kjo do të thotë se në mënyrë përkatëse duhet të zvogëlohen apo rriten resurset të vendosura për kryerjen e tij.

➔ **Të përforcohet përmes forcimit të resurseve për kryerjen e tij.**

Ky rekomandim mund të jepet nëse vendosen qëllime të reja në sferën apo ndahen kompetenca të reja të institucionit, që shpie në vëllimin e shtuar të punës dhe forcimin e resurseve. Por, gjithashtu, mund të jepet edhe në ras-

tet kur qëllimet dhe kompetencat nuk janë ndryshuar, por në praktikë vështirë arrihen / kryhen, para se gjithash, për shkak të cilësisë së dobët të resurseve njerëzore ekzistuese dhe mospasjes së resurseve të mjaftueshme financiare materiale.

Njohuritë nga analiza, në lidhje me funksionet, duhet të pasqyrohen në rekomandime në lidhje me organizimin përkatës të institucionit.

Nëse AF-ja tregon se organizimi rrjedhës i institucionit nuk është përkatës për ushtrimin efektiv dhe efikas të të gjitha funksioneve, aktiviteti i radhës do të ishte të përkufizohen rekomandimet konkrete në lidhje me ndryshimet e njësisë organizative dhe sistematizimin e të punësuarve. Këto ndryshime mund të jenë të vogla dhe të shkaktojnë vetëm ndarjen e detyrave të punës, por mund të jenë edhe me vëllim të madh, për shkak që rekomandimet do të jenë bazë për ndryshimin e akteve për organizim dhe sistematizim të vendeve të punës në institucion. Rekomandimet të cilat ekipi i AF-së i përkufizon për ndonjë njësi organizative, detyrimisht duhet të diskutohen edhe me udhëheqësin (apo, në zëvendësim, me ndonjë të punësuar që është mirë i udhëzuar) e njësisë së cilës i referohen rekomandimet.

▶ HAPI 10 ANALIZA E INFORMATAVE DHE EVALVIMI SIPAS KRITEREVE

Afati: 2 javë

Ky hap përfshinë vlerësimin e punës së institucionit përmes analizës së të gjitha informatave të grumbulluara (hapat 4 deri në 8). Informatat analizohen përmes kryqëzimit të tyre në secilin nga kriteret e dhëna në tabelën e dytë, pjesë të Formularit për vlerësim / evalvim (Shtojca E). Analiza e këtillë rezulton me konkluzione dhe konstatime për çdo nga tri kriteret themelore dhe nënkriteret e theksuara (sipas kësaj metodologjie, Pika 1. Modeli i AF-së) të cilat përkufizohen në tabelë.



SHTOJCA E

FORMULARI PËR VLERËSIM / EVALVIM

SIPAS KRITEREVE NË ANALIZËN FUNKSIONALE (tabela e dytë)

HARMONIZIMI STRATEGJIK

	KRITERI	REFERENCA	KON- STATIMI	REKOMAN- DIMET E MUNDSHME
C1	Miratimi i dokumentit strategjik (strategjia resore, plani strategjik, programi për punën së paku në afat të mesëm), sipas të cilit është organizuar institucioni dhe janë caktuar aktivitetet dhe detyrat e tij të të punësuarve.	<ul style="list-style-type: none"> • Plani strategjik • Rregullorja për organizimin e brendshëm • Rregullorja për sistematizim • Strategjitë resore • Intervistat • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 1) 		
C2	Korniza juridike (prej ligjeve deri te rregullat dhe procedurat e brendshme) është harmonizuar me dokumentin strategjik.	<ul style="list-style-type: none"> • Plani strategjik • Korniza juridike • Strategjitë resore • Intervistat • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 2) • Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: 6 nr. 5, 16, 18) 		
C3	Funksionet themelore dhe organizimi i brendshëm i institucionit janë harmonizuar me dokumentin strategjik dhe kompetencat ligjore.	<ul style="list-style-type: none"> • Plani strategjik • Rregullorja për organizimin e brendshëm • Rregullorja për sistematizim • Strategjitë resore • Intervistat • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 3, 4) • Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18) 		
C4	Udhëheqësia më e lartë qartë i bart planet për reformat, qëllimet strategjike dhe masat për përmirësim deri te të punësuarit.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentet relevante • Intervistë • Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 5, 15, 16, 18) 		

KAPACITETET ORGANIZATIVE

KRITERI	REFERENCA	KON-STATIMI	REKOMAN-DIMET E MUNDSHME
K1	Ekziston kufizim i qartë, përkatësisht nuk ekziston përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës ndërmjet njësive të ndryshme organizative në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 18) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 4, 5, 7, 11) • Intervistat 	
K2	Të punësuarit i kuptojnë funksionet themelore dhe vendosjen organizative të institucionit.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 16) • Intervistat 	
K3	Vendet kryesore të punës (ato përmes së cilave realizohet qëllimi kryesor / kompetenca e institucionit) janë plotësuar me persona përkatës.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulari për hulumtim të hollësishëm p.sh.: nr. 6, 7, 9, 10) • Intervistat 	
K4	Të gjitha aktivitetet / detyrat e parapara në institucion kryhen.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 8) • Intervistat 	
K5	Çdo i punësuar kryen detyra të cilat dalin nga përshkrimi për vendin e tij të punës	<ul style="list-style-type: none"> • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4 dhe 18) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 6, 7) • Intervistat 	
K6	Nuk ekzistojnë vende të sistematizuara të punës të cilat janë të panevojshme	<ul style="list-style-type: none"> • Rregullorja për organizimin e brendshëm • Rregullorja për sistematizim • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 7, 8) • Intervistat 	



KRITERI	REFERENCA	KON-STATIMI	REKOMAN-DIMET E MUNDSHME	
K7	Të punësuarit, në përgjithësi, posedojnë kompetenca për plotësimin e aktiviteteve dhe për arritjen e qëllimeve strategjike.	<ul style="list-style-type: none"> Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 6, 7, 8, 10, 13) Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 9, 10) Intervistat 		
K8	Të punësuarit kanë mundësi për trajnim dhe përsosje profesionale.	<ul style="list-style-type: none"> Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 10, 11, 12, 13) Intervistat 		
K9	Të punësuarit kanë mundësi për avancim.	<ul style="list-style-type: none"> Korniza juridike Intervistat 		
K10	Sistemi i vlerësimit ka efekt mbi përmirësimin e punës në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> Korniza juridike Intervistat 		

KRYERJA E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE

KRITERI	REFERENCA	KON-STATIMI	REKOMAN-DIMET E MUNDSHME	
P1	Institucioni ka organizim përkatës, prioretizim dhe ndarje të punës.	<ul style="list-style-type: none"> Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 18) Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 3, 4, 5, 6, 7, 8) Intervistat 		
P2	Vendimmarrja delegohet prej vendit më të lartë udhëheqës në vendin më të ulët udhëheqës.	<ul style="list-style-type: none"> Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18) Intervistat 		





	KRITERI	REFERENCA	KON- STATIMI	REKOMAN- DIMET E MUNDSHME
P3	Janë vendosur procedura qartë të shkruara për proceset e punës.	<ul style="list-style-type: none"> • Korniza juridike • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 13, 14) • Intervistat 		
P4	Ekziston komunikim i mirë dhe i rregullt ndërmjet njërive organizative në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 15, 16, 18) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 13) • Intervistat 		
P5	Cilësia e punës së institucionit vlerësohet dhe përmirësohet.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 14) • Intervistat 		
P6	Në institucion shfrytëzohet teknologjia përkatëse e TI-së, softueri dhe veglat tjera për punë.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 17) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 12) • Intervistat 		

Ekipi i AF-së organizon seri mbledhjesh me qëllim si grup, përmes shkëmbimit të mendimeve, të arrijë konkluzione të përbashkëta për pyetjet e theksuara. Praktikisht, ekipi i AF-së vlerëson se sa nga kërkesat në secilin prej nënkritereve janë përmbushur në institucion. Në çdo nënkriter janë lidhur të dhëna / pyetje nga hapat paraprakë (dokumente, tabela, pyetësorë dhe intervista) të cilat do të japin përgjigje në atë se sa institucioni e përmbush nënkriterin. Nëse institucioni përmbush një nënkriter të caktuar, vlerësohet sipas asaj nëse i posedon dokumentet e theksuara, nëse ato në mënyrë rrjedhëse janë të vlefshme, nëse janë të harmonizuara me resurset, nëse zbatohen në

praktikë, nëse të punësuarit i konsiderojnë të dobishme apo jo, si janë komunikuar dokumentet, çfarë janë proceset e vendosura, etj. Vlerësimi për çdo nënkriter rezulton me konstatim pozitiv apo negativ, përkatësisht konstatimi nëse ndonjë aspekt i punës së institucionit duhet të përmirësohet apo është funksional në mënyrë të kënaqshme.

Pas përkufizimit të konstatimeve, ekipi i AF-së identifikon rekomandime konkrete në kolonën e fundit. Ekipi i AF-së i jep rekomandimet në bazë të konstatimeve pas gjetjes objektive personale, kurse gjatë përgatitjes së Raportit mund të marrë mendime prej më tepër personave edhe jashtë ekipit të AF-së.

▶ HAPI 11

PËRGATITJA E RAPORTIT TË ANALIZËS SË ZBATUAR

Afati: 1 javë

Për përgatitjen e Raportit rekomandohet të shfrytëzohet struktura e propozuar (Shtojca E), në të cilën jepet një përshkrim i shkurtër i institucionit (kompetencat, prioritetet, specifikat, organizimi, struktura e të punësuarve), prezantohen dhe argumentohen konstatimet dhe rekomandimet e përgjithshme të ekipit të AF-së, anët e forta dhe të dobëta të punës së organizatës përmes semaforit dhe rekomandimeve të cilat i jep ekipi i AF-së.

SHTOJCA Ë

STRUKTURA E RAPORTIT TË ANALIZËS FUNKSIONALE

HYRJJE

- ✓ Qëllimet e AF-së
- ✓ Përfshirja e AF-së – bazohet në kompetencat, planet, i përfshinë të gjitha sferat e punës, organizimin, ndarjen, aftësitë, kompetencat e të punësuarve, lidhshmërinë eventuale me organizatat tjera
- ✓ Përshkrimi i shkurtër i funksioneve të institucionit, numri i të punësuarve dhe struktura, ndarja e kuadrove udhëheqëse dhe kuadrove ekzekutive.

Rezyme e konstatimeve kryesore / të përgjithshme

- ✓ Sfidat rrjedhëse të cilat ndikojnë në përmbushjen e detyrave të punës (p.sh.: mungesa e të punësuarve, nevoja nga shkathtësitë e reja, më tepër resurse, organizimi ndryshe, etj.)
- ✓ Sfidat gjatë përmbushjes së qëllimeve strategjike dhe reforma në sektorin publik.

Gjetjet e hollësishme

Në këtë pjesë, detajoni të gjitha gjetjet që dalin nga analiza. Përshkrimin e detajuar paraqiteni :

- I. Sipas funksioneve / fushëveprimit të punës së sektorëve
- II. Sipas tre kritereve - sistemi semafor

I. Paraqitje e hollësishme e gjetjeve sipas funksionit dhe fushëveprimit të punës

Paraqitja sipas funksioneve duhet ta japë imazhin e institucionit sipas organizimit dhe funksioneve që kryhen në njësitë organizative.

Analizoni të gjithë sektorët në aspektin e funksioneve të tyre, strukturën e punonjësve, përshkruani gjetjet dhe rekomandimet e mundshme në lidhje me sektorin / departamentin që shqyrtohet.

Shembull:

DEPARTAMENTI I REVIZIONIT TË BRENDSHËM

Funksionet

Funksionet e kryera nga ky departament rregullohen me Ligjin për Kontrollin e Financave të Brendshme Publike

Departamenti kryen një funksion rregullator

Struktura dhe punonjësit

Departamenti i Revizionit të Brendshëm aktualisht ka 4 vendet pune të sistematizuara, nga të cilat vetëm një është plotësuar - kreu i departamentit. . .

Gjetjet

Nga dokumentet e dorëzuara, hulumtimet dhe intervistat e hollësishme, gjetjet janë se në departament nuk ka staf profesional. . .

Rekomandime

Për funksionalitet dhe efikasitet më të madh dhe duke marrë parasysh obligimet nga Ligji për Kontrollin e Brendshëm Financiar Publik, rekomandohet të forcohet kapaciteti njerëzor në këtë departament duke punësuar edhe një revizor tjetër të brendshëm, për të zbatuar në mënyrë të vazhdueshme dispozitat e ligjit dhe për të mundësuar kryerjen e kontrollit të rregullt dhe efektiv mbi operimin dhe përdorimin e fondeve brenda institucionit.

II. Pasqyra e konstatimeve të analizës funksionale me sistem-semaforin.

Në vazhdim ju lusim prezantoni të gjitha konstatimet tuaja për çdo nënkriter.

HARMONIZIMI STRATEGJIK

KRITERI	SEMAFORI	VËREJTJET KRYESORE
C1	e gjelbër	<p><i>Shembujt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Vendosja e strategjisë e cila është e arritshme për të gjithë të punësuarit. Vendet e punës dhe njësitë organizative janë harmonizuar me dokumentet / qëllimet strategjike.
C2		<ul style="list-style-type: none"> Nevojitet aftësimi i pjesshëm i kornizës juridike.
C3	i verdhe	<ul style="list-style-type: none"> Akti për sistematizim dhe përshkrimet e vendeve të punës në mënyrë përkatëse e ndajnë punën. Pozitat e punës janë 85 % të harmonizuara me përbushjen apo mbështetjen e strategjisë.
C4	i kuq	<ul style="list-style-type: none"> Vendimet janë centralizuar dhe vinë nga udhëheqësia më e lartë. Udhëheqësve të ulët nuk u janë bartur informatat

REKOMANDIMET E RËNDËSISHME PËR PËRMIRËSIM.

KONSTATIMET E HOLLËSISHME

Vlerësohet se sa institucioni i përmbush kriteret / nënkriteret si vijon:

HARMONIZIMI STRATEGJIK

- Miratimi i dokumentit strategjik (strategjia resore, plani strategjik, programi për punën së paku në afat të mesëm), sipas të cilit është organizuar institucioni dhe sipas të cilit janë caktuar aktivitetet dhe detyrat e tij të të punësuarve.
- Korniza juridike (prej ligjeve deri te rregullat dhe procedurat e brendshme) është harmonizuar me dokumentin strategjik.
- Funksionet themelore dhe organizimi i brendshëm i institucionit janë harmonizuar me dokumentin strategjik dhe kompetencat ligjore.
- Udhëheqësia më e lartë qartë i bart planet për reformat, qëllimet strategjike dhe masat për përmirësim deri te të punësuarit.

KAPACITETET ORGANIZATIVE

- Ekziston kufizim i qartë, përkatësisht nuk ekziston përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës ndërmjet njësive të ndryshme organizative në institucion.
- Të punësuarit i kuptojnë funksionet themelore dhe vendosjen organizative të institucionit.
- Vendet kryesore të punës (ato përmes së cilave realizohet qëllimi kryesor / kompetenca e institucionit) janë plotësuar me persona përkatës.
- Të gjitha aktivitetet / detyrat e parapara në institucion kryhen.

- Çdo i punësuar kryen detyra të cilat dalin nga përshkrimi për vendin e tij të punës.
- Nuk ekzistojnë vende të sistematizuara të punës të cilat janë të panevojshme.
- Të punësuarit, në përgjithësi, posedojnë kompetenca për plotësimin e aktiviteteve dhe për arritjen e qëllimeve strategjike.
- Të punësuarit kanë mundësi për trajnim dhe përsosje profesionale.
- Të punësuarit kanë mundësi për avancim.
- Sistemi i vlerësimit ka efekt mbi përmirësimin e punës në institucion.

KRYERJA E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE

- Institucioni ka organizim përkatës, prioretizim dhe ndarje të punës.
- Vendimarrja delegohet prej vendit më të lartë udhëheqës në vendin më të ulët udhëheqës.
- Janë vendosur procedura qartë të shkruara për proceset e punës.
- Ekziston komunikim i mirë dhe i rregullt ndërmjet njësive organizative në institucion.
- Cilësia e punës së institucionit vlerësohet dhe përmirësohet.
- Në institucion shfrytëzohet teknologjia përkatëse e TI-së, softueri dhe veglat tjera për punë.

Semafori, në fakt, figurativisht në ngjyra i paraqet vlerësimet e dhëna në Shtojcën E. *Formulari për vlerësim sipas kritereve në analizën funksionale*, me ç'rast:

- me të kuqe shënohen nënkriteret sipas të cilave institucioni është vlerësuar pamjaftueshëm i përgatitur. Për ta duhet urgjentisht të merren masa të tejkalimit të mangësive.
- me të verdhë shënohen nënkriteret sipas të cilave institucioni është vlerësuar pjesërisht i përgatitur, përkatësisht ka më tepër mangësi të identifikuar, por funksioni / kompetenca ushtrohet, edhe pse me vështirësi. Për këto sfera duhet të merren masa për përmirësimin e problemeve të hasura pasi të merren masat prioritare.
- me të gjelbër shënohen nënkriteret sipas të cilave institucioni është vlerësuar i përgatitur në mënyrë solide, përkatësisht funksioni / kompetenca ushtrohet. Te këto sfera mund edhe nuk duhet të ketë mangësi të identifikuar, sipas të cilave mund të parashihen masat për përmirësim pasi të merren masat prioritare.

Konkluzione dhe rekomandime

Së fundi, shënoni rekomandimet që dalin nga analiza sipas kritereve

Shembull:

HARMONIZIMI STRATEGJIK

Forcimi i funksionit të vlerësimit dhe monitorimit të zbatimit të politikave

Zhvillimi i një mekanizmi për komunikimin e dokumenteve strategjike me punonjësit dhe përfshirjen e tyre në procesin e planifikimit ...

ZBATIMI I DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE

Riorganizimi i ministrisë me qëllim që në mënyrë efektive t'u përgjigjet të gjitha kompetencave ...

KAPACITETET ORGANIZATIVE

Forcimi i kapacitetit të stafit nëpërmjet trajnimit dhe mentorimit do tu mundësojë punonjësve të jenë të gatshëm që ti kryejnë detyrat e tyre të punës dhe të përballojnë sfidat.

Për finalizimin e raportit parashihet mbledhja me përbërje të gjerë të strukturës udhëheqëse të institucionit, p.sh.: me udhëheqësit e sektorëve dhe udhëheqësit e seksioneve. Në varësi nga madhësia e institucionit, rekomandohet që mbledhja të organizohet edhe si takim i gjatë i punës në të cilën do të kalonin të gjitha rekomandimet, ndoshta edhe jashtë hapësirës së rregullt të punës. Veçanërisht është me rëndësi në Raport të integrohet mendimi i udhëheqësve në nivele të ndryshme, sepse këta do të jenë të ngarkuar për zbatimin e masave të rekomanduara për përmirësim në institucion. Këta duhet t'i mbështesin proceset e ndryshimeve, para se gjithash, t'u sqarojnë të të punësuarve dhe të udhëheqin me shembull personal.

▶ HAPI 12 PËRGATITJA E PLANIT PËR PËRMIRËSIM

Afati: 1 javë

Nga të gjitha rekomandimet e propozuara në Raportin e AF-së, ekipi i AF-së organizon mbledhje me udhëheqësinë e lartë për prioritetizimin e masave dhe aktiviteteve të cilat do të përfshihen në Planin për Përmirësim (Shtojca F, të shfrytëzohet vetëm si shembull). Supozohet se do të pranohen thujtë të gjitha rekomandimet dhe masat e parapara në Raportin e AF-së, por të gjitha nuk do të merren në afatin e rekomanduar prej më së shumti 18 muaj për zbatimin e Planit për Përmirësim. Andaj, udhëheqësia e lartë veçon masa dhe aktivitete të cilat urgjentisht duhet të merren për shkak të punës së mirë të institucionit, por edhe i identifikon ato për të cilat mund të sigurojë resurse dhe përkushtim se do të zbatohen në afatet e dhëna.

Në Planin për Përmirësim, masat duhet qartë të përshkruhen, me njësi të përkufizuar organizative përgjegjëse / vend të punës dhe kornizë kohore për zbatim. Plani për Përmirësim duhet publikisht të publikohet dhe/apo dorëzohet te të punësuarit për shkak të transparencës complete të proceseve të ndryshimeve të cilat pasojnë. Zbatimi i Planit për Përmirësim është qëllimi më i rëndësishëm i procesit të AF-së. Pasi pritet që masat të jenë në kornizat e të gjitha tri kriteve, zbatimi i tyre duhet të shpie në përmirësimin gjithëpërfshirës të punës së institucionit dhe arritjen e qëllimeve strategjike.

Është e domosdoshme udhëheqësia më e lartë të emërojë një person i cili ka qenë pjesë e ekipit të AF-së që të jetë përgjegjës për ndjekjen e realizimit të Planit për Përmirësim dhe njoftimin në nivel gjysmëvjetor, së bashku me një nëpunës të pozitës së lartë udhëheqëse. Në fund të afateve të parapara në Planin për Përmirësim, veçanërisht pas zbatimit të masave / aktiviteteve, mund t'i qaset përfshirjes së masave / aktiviteteve të reja apo përgatitjes së Planit të ri për Përmirësim. Ndjekja e këtillë e planifikuar jep pasqyrë të përmirësimit në periudhën deri në procesin e ardhshëm të zbatimit të AF-së.

SHTOJCA F

SHEMBULLI I PLANIT
PËR PËRMIRËSIM

P1 KRYERJA E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE:				
Institucioni ka organizim përkatës, prioritetizim dhe ndarje të punës				
Sfera e cila duhet të përmirësohet	Masat	Njësia përgjegjëse / personi	Korniza kohore	Statusi (Ka përfunduar / Në rrjedhë / Nuk ka përfunduar)
Shembull: Ndarja e punës nuk është e barabartë ndërmjet seksioneve.	Vëllimi i punës të ndiqet sipas seksioneve gjatë 3 muajve që të ndahen detyrat në mënyrë të barabartë.	Udhëheqësi i sektorit... i cili i përfshinë seksionet...		
P2 KRYERJA E DETYRAVE TË PUNËS PËR REALIZIMIN E REZULTATEVE:				
Vendimarrja delegohet prej nivelit më të lartë udhëheqës në nivelin më të ulët udhëheqës				
Sfera e cila duhet të përmirësohet	Masat	Njësia përgjegjëse / personi	Korniza kohore	Statusi (Ka përfunduar / Në rrjedhë / Nuk ka përfunduar)
Shembull: Vendimarrja bëhet vetëm në nivel më të lartë	Të veçohen aktivitetet e rëndomta për të cilat udhëheqësia mund të vendos ta delegojë kompetencën për vendimarrjen e udhëheqësve të rangut të mesëm.	Sekretar shtetëror / drejtor...		

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

35:005.52(047.31)

METODOLOGJIA per zbatimin e analizës funksionale në institucionet e sektorit publik.
- Shkup : Qendra për menaxhim me ndryshime, 2018. - 62 стр. ; 24 см

ISBN 978-608-4818-42-7

а) Јавен сектор - Функционална анализа - Истражувања COBISS.MK-ID 108396810



