



МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНКЦИОНАЛНА АНАЛИЗА ВО ИНСТИТУЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР



**МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ
НА ФУНКЦИОНАЛНА АНАЛИЗА ВО
ИНСТИТУЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР**

Издавач: Министерство за информатичко општество и администрација,
во соработка со Центар за управување со промени

Превод и Лектура: АД Вербум

Дизајн и печатење: КОМА Дизајн

**Експертски тим за изработка на Методологијата за спроведување
на функционалната анализа во институциите од јавниот сектор :**

Искра Белчева-Ристовска – Центар за управување со промени,

Гери Рефо - Меѓународен експерт,

Дарко Јаневски – локален експерт,

Маргарита Иванова – локален експерт

**Работна група за изработка на Методологијата за спроведување
на функционалната анализа во институциите од јавниот сектор:**

Бранка Минчева Коцевска – Министерство за информатичко општество и администрација,

Билјана Жагар Николовска – Министерство за информатичко општество и администрација,

Лаура Идризи – Министерство за информатичко општество и администрација

Уредник: Весна Бочварска Цветковска – Центар за управување со промени



British Embassy
Skopje



Funded by
UK Government



Република Македонија
Министерство за информатичко
општество и администрација



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ

Овој производ е подготвен во рамки на проектот Поддршка на процесот на реформите на јавната администрација финансиран од Владата на Обединето Кралство, со поддршка на Британската амбасада Скопје. Мислењата и ставовите наведени во оваа содржина не ги одразуваат секогаш мислењата и ставовите на Британската Влада

СОДРЖИНА

ВОВЕД	6
Правен основ	8
1. МОДЕЛОТ НА ФА	9
2. ФУНКЦИИТЕ КАКО ОСНОВА НА ФА	13
3. СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА	15
Чекор 1 – Одлучување за почеток на спроведување на ФА	16
Чекор 2 – Назначување на тим одговорен за спроведување на ФА	17
Чекор 3 – Организирање на процесот на спроведување на ФА	18
Прилог А – АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА	19
Чекор 4 – Собирање документација	22
Прилог Б - ПРЕГЛЕД НА ДОКУМЕНТИТЕ ПОТРЕБНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА	23
Чекор 5 – Собирање информации за расположливите човечки капацитети	25
Прилог В - ПРЕГЛЕД НА ОРГАНИЗАЦИЈА И ПОПОЛНЕТОСТ НА ИНСТИТУЦИЈАТА	26
Чекор 6 – Прибирање податоци за перцепцијата на вработените во институцијата	28

Прилог Г - ПРАШАЛНИК ЗА САМООЦЕНА НА ВРАБОТЕНИТЕ	29
Чекор 7 – Прибирање податоци за организациските единици	34
Прилог Д - ОБРАЗЕЦ ЗА ДЕТАЛНО ИСТРАЖУВАЊЕ	35
Чекор 8 – Спроведување интервјуа	40
Прилог Ѓ – ПОМОШЕН ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУ	41
Чекор 9 – Анализа и категоризација на функциите	44
Прилог Е - ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНА/ЕВАЛУАЦИЈА СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ ВО ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА (прва табела)	45
Чекор 10 – Анализа на информациите и евалуација според критериумите	49
Прилог Е - ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНА/ЕВАЛУАЦИЈА СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ ВО ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА (втора табела)	50
Чекор 11 – Подготовка на Извештај од спроведената анализа	54
Прилог Ж – СТРУКТУРА НА ИЗВЕШТАЈ ОД ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА.....	55
Чекор 12 - Подготовка на План за подобрување	60
Прилог З – ПРИМЕР НА ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ	61

ВОВЕД

Целта на процесот на спроведување на функционална анализа (во натамошниот текст: ФА) е:

- **ДА ГИ ИДЕНТИФИКУВА ПРЕДИЗВИЦИТЕ ОД ОРГАНИЗАЦИСКИ И ФУНКЦИОНАЛЕН АСПЕКТ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА ВО КОЈА СЕ СПРОВЕДУВА, КОИ МОЖАТ ПОТЕНЦИЈАЛНО ДА ГО ОТЕЖНАТ ИЛИ ПОПРЕЧАТ ОСТВАРУВАЊЕТО НА АКТУЕЛНИТЕ НАДЛЕЖНОСТИ И ЗАДАЧИ НА ИНСТИТУЦИЈАТА, НО И ОНИЕ КОИ СЕ ПРЕДВИДУВААТ СО СТРАТЕШКИТЕ ДОКУМЕНТИ И**
- **ДА СЕ ПРЕДЛОЖАТ КОНКРЕТНИ МЕРКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ИСПОЛНУВАЊЕТО НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ НА ИНСТИТУЦИЈАТА, НАСОЧЕНИ КОН ОСТВАРУВАЊЕ НА ОЧЕКУВАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ.**

ФА има за цел да даде реална и целосна слика на подготвеноста на институцијата на краток и среден рок да ги спроведе неопходните подобрувања за подобро вршење на нејзините основни функции. Спроведениот процес треба да биде преточен во документ кој ќе даде осврт на ефикасноста и ефективноста на извршувањето на работите и работните задачи во рамки на внатрешната поставеност, како и за дистрибуцијата на расположливите ресурси (кадровски, просторни, ИТ, технички и др.), од кои најзначаен секако е човечкиот капитал. Имено, наодите и препораките од ФА претставуваат солидна основа за рedefинирање на приоритетите, редизајнирање на

структурата и насочување на административниот капацитет кон остварување на подобри резултати.

ФА треба да биде и алатка за раководството. Процесот вклучува прибирање на информации за функциите кои ги врши институцијата и нејзините вработени, како и методите на работа и постигнување на очекуваните резултати. Оваа методологија всушност треба да биде средство со кое институциите од јавниот сектор ќе можат да извршат сеопфатно самооценување на квалитетот на работата, во контекст на подобрувањето на услугите за граѓаните, притоа водејќи се дека јавните институции постојат за граѓаните.

На крајот, ФА сама по себе не предизвикува суштински промени, туку поставува рамка на сите понатамошни потребни процеси на развој на капацитетите и на управувањето.

ПРАВЕН ОСНОВ

Согласно Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на РМ“ број 27/14, 199/14, 27/16 и 35/18), институциите во јавниот сектор во Република Македонија од 2015 година имаат обврска да ги подготвуваат актот за внатрешна организација и актот за систематизација на работните места, врз основа на ФА. Со актот за внатрешната организација се утврдува видот и бројот на организациските единици и нивниот делокруг на работа, додека со актот за систематизација на работните места се утврдуваат бројот, општите и посебните услови и описите на работните места. Елементите на содржината на ФА се пропишани во Правилникот за содржината и начинот на подготовката на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места, како и содржината на функционалната анализа на институциите во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ број 11/15).

МОДЕЛОТ НА ФА



Методологија за спроведување на функционална анализа во институциите од јавниот сектор

Моделот на ФА се состои од проценка според три основни критериуми:

- СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ СО ПЛАНИРАНИТЕ ЦЕЛИ,
- ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА И
- ЕФЕКТИВНО И ЕФИКАСНО ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ПЛАНИРАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ.

Исполнувањето на секој критериум се мери според подетални поткритериуми, односно области според кои се оценува колку институцијата е ефикасна и ефективна во своето работење, односно во кои области е потребно подобрување. Оценувањето за исполнувањето на овие поткритериуми е детално објаснето во Чекор 10.

СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ

Овие критериуми се однесуваат на ефективно и ефикасно испорачување на политиките и услугите.

C1	Усвоен стратешки документ (ресорна стратегија, стратешки план, програма за работа на најмалку среден рок) кој е релевантен за организирање на институцијата и определени нејзините активности и задачите на вработените.
C2	Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ.
C3	Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности.
C4	Раководството јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените.

ОРГАНИЗАЦИСКИ КАПАЦИТЕТИ

Овие критериуми се однесуваат на човечките капацитети, нивната искористеност, распределба, професионална надградба, мотивираност.

K1	Постои јасно разграничување, односно не постои преклопување во делокругот на работни задачи меѓу различни организациски единици во институцијата.
K2	Вработените ги разбираат основните функции и организациската поставеност на институцијата.



K3	Клучните работни места (оние преку кои се остварува главната цел / надлежност на институцијата) се пополнети со соодветни лица.
K4	Сите предвидени активности/задачи во институцијата се извршуваат.
K5	Секој вработен извршува задачи кои произлегуваат од описот на неговото работно место.
K6	Не постојат систематизирани работни места кои се непотребни.
K7	Вработените генерално поседуваат компетенции за исполнување на активностите и за постигнување на стратешките цели.
K8	Вработените имаат можности за стручното усовршување и обука.
K9	Вработените имаат можности за унапредување.
K10	Системот на оценување има ефект врз подобрувањето на работата во институцијата.

ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ

Овие критериум даваат јасна слика за институцијата во однос на надлежностите, целите, приоритетите и очекуваните резултати.

P1	Институцијата има соодветна организација, приоритизација и распределба на работа.
P2	Одлучувањето се делегира од повисоко на пониско раководно место.
P3	Воспоставени се јасни пишани процедури за работните процеси.





- | | |
|-----------|---|
| P4 | Постои добра и редовна комуникација меѓу организациските единици во институцијата. |
| P5 | Квалитетот на работата на институцијата се оценува и подобрува. |
| P6 | Во институцијата се користи соодветна ИТ технологија, софтвер и други алатки за работа. |

Покрај трите критериуми по кој се оценува ефикасноста и ефективноста на институцијата, суштински аспект кај овој модел се и функциите од чиешто правилно идентификување и поставување ќе зависи и оптималната организациска структура на институцијата и во крајна линија ефикасноста и ефективноста на работните процеси.

ФУНКЦИ- ИТЕ КАКО ОСНОВА НА ФА

ДЕФИНИЦИЈА НА ФУНКЦИЈА

Основен аспект на успешна ФА е дефинирање на функциите кои ги врши институцијата. Најопшто функцијата се дефинира како активност или група активности дефинирани според својот производ и корисник. Да се направи разлика меѓу функција и други слични изрази (задача, активност, надлежност, процес и сл.) и да се идентификуваат производот/услугата и корисникот е тешка задача, поради што во контекстот на оваа методологија ќе се користи следната дефиниција:

Функција е активност (или збир на активности) чиј што резултат е јасно одреден и е поврзан со целите на институцијата од јавниот сектор.

Постојат неколку категории на функции и тоа:

- ▶ **Функција на креирање јавни политики** (стратешко планирање, регулатива, анализа на јавни политики, планирање);
- ▶ **Регулаторна функција** (издавање лиценци, дозволи, акредитации, инспекции, контрола);
- ▶ **Координативна функција** (меѓу повеќе институции);
- ▶ **Функција на давање услуги** (на администрацијата или на граѓаните или на бизнисите);
- ▶ **Функција на поддршка** (финансиско управување, управување со човечки ресурси, ИКТ, обуки, јавни набавки, ревизија).

Функција на креирање јавни политики:

Секоја функција чиј резултат е во форма на документ за политики, вклучувајќи правни акти, стратегии, акциски планови, програми, предлози за политики, анализи на политики и процени, стратешки планови) и се однесува на конкретна секторска политика. Корисници на функцијата се органи на државната управа, односно институции од јавен сектор.

Регулаторна функција:

Секоја функција чиј резултат е документ со кој се спроведува/применува политиката и/или се регулираат секторите преку издавање лиценци, потврди, дозволи, акредитација, инспекција, усогласување и финансиска ревизија. Корисници на оваа функција се тела вон самата институција.

Координативна функција:

Секоја функција чиј резултат не е документ, туку координација на процесите кои се дел од спроведување политики. Корисници на координативната функција се примарно министерствата, но и други институции вклучени во спроведувањето на политиките.

Функција на давање услуги:

Секоја функција чиј резултат е конкретна услуга (испорака на производи или услуги), чиј корисник може да биде институции од јавен сектор, деловни субјекти или граѓани.

Функција на поддршка:

Пример за ваква функција се хоризонталните или заедничките функции кои имаат улога на овозможување на спроведувањето на суштинските надлежности и дејности на институцијата. Корисник е самата институција, односно организациските единици и вработените во институцијата.

СПРОВЕ- ДУВАЊЕ НА ФА

3

ЦЕЛОСНА ФА ТРЕБА ДА СЕ СПРОВЕДУВА НА СЕКОИ 4 ГОДИНИ ИЛИ КОГА ЌЕ НАСТАНАТ ЗНАЧИТЕЛНИ ПРОМЕНИ ВО ОДНОС НА СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ, НАДЛЕЖНОСТИТЕ И ПОСТАВЕНОСТА НА ИНСТИТУЦИЈАТА. ВО ГОДИНИТЕ МЕЃУ ДВА ВАКВИ ПРОЦЕСА, СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ПРЕПОРАКИТЕ ВО ПЛАНОТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ ТРЕБА РЕДОВНО ДА СЕ СЛЕДАТ (СЕ ПРЕПОРАЧУВА ПЛАНОТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ (ПРИЛОГ 3) ДА НЕ БИДЕ СО РОКОВИ ПОДОЛГИ ОД 18 МЕСЕЦИ) И ЗА НАПРЕДОКОТ ДА СЕ ИНФОРМИРА РАКОВОДСТВОТО НА СЕКОИ 6 МЕСЕЦИ.

▶ ЧЕКОР 1 ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА ПОЧЕТОК НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА

Период: 2 дена

Раководното лице на институцијата (министер, заменик министер, државен секретар, генерален секретар, претседател, директор и сл.) одлучува кога ќе започне процесот на спроведување на функционална анализа. Ваквата одлука може да е последица на пример на нови надлежности, промени во приоритетите и целите на институцијата поради кои институцијата би требало да се реорганизира, ревизорски или контролни наоди кои упатуваат на потребни промени, потреба од одредени промени на актите за внатрешна организација и систематизиција на работни места за кој процес претходно мора да биде спроведена ФА или едноставно истек на рокот предвиден меѓу два вакви процеса, при што мерките од претходниот План за подобрување може и не мора да се спроведени.

За да се избегнат недоразбирања и непријатни чувства кај вработените на почетокот на овој процес, се препорачува да им се објаснат целите на спроведувањето на ФА на вработените. Вработените во институцијата може да се информираат преку допис доставен до сите, преку заедничка електронска порака, на заедничкиот електронски простор или огласна табла, на состанок во поширок состав или слично, а подоцна да им се стави на увид на сите и договорениот Акциски план (Прилог А од Чекор 3). На вработените треба да им се објаснат и причините (законска обврска, истечен период по претходно спроведената ФА, забележани недостатоци во функционирањето) или директниот повод (нови надлежности на институцијата, нови приоритетни цели, променет обем на работа) за сите да имаат исти очекувања од резултатите од процесот. Се покажува корисно доколку истото се објасни дополнително и подлабоко и на раководителите од сите нивоа, со нагласување дека процесот е во насока на подобрување на ефикасноста и ефективноста на институцијата, како и да се објави методологијата за да биде достапна до сите и да се спречат различни толкувања кои можат да предизвикаат страв и несигурност кај вработените.

▶ ЧЕКОР 2 НАЗНАЧУВАЊЕ НА ТИМ ОДГОВОРЕН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА

Рок: 1 недела

Раководното лице на институцијата треба формално (на пример, со решение) да назначи работна група / тим кој ќе биде одговорен за спроведување на ФА. Тимот треба да се состои од најмалку 3 до најмногу 7 лица и ќе биде одговорен за спроведување на сите чекори од анализата, односно да ги имплементира и/или координира сите предвидени активности (во натамошниот текст: тим за ФА).

Тимот за ФА треба да се состои од службеници:

- ▶ вработени во Одделението за управување со човечки ресурси,
- ▶ кои работат на хоризонтални прашања,
- ▶ со добро познавање на работата на институцијата и делокругот на работа на организациските единици и
- ▶ кои можат да придонесат во развој на визијата на институцијата.

Се препорачува да бидат вклучени и некои раководители од среден ранг кои имаат влијание на организацијата на работата, но и еден службеник на пониска работна позиција кој ќе ги врши техничките задачи на тимот за ФА. Еден од службениците од организациската единица за управување со човечки ресурси треба да биде назначен за одговорен за организациските аспекти на процесот.

▶ ЧЕКОР 3 ОРГАНИЗИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СПРОВЕДУ- ВАЊЕ НА ФА

Рок: 2 дена

Откако ќе биде назначен, Тимот за ФА организира состанок за да се договори временската рамка и конкретните активности кои ќе бидат преточени во Акциски план за спроведување на ФА (Прилог А). Тимот за ФА го презентира нацрт Акцискиот план на раководството и евентуално на раководителите на сектори/самостојни одделенија. На состанокот ќе се усогласи и финализира Акциски план со што започнува процесот на спроведување ФА. Ваквото организирање е неопходно заради усогласување на процесот со други важни процеси во институцијата.



ПРИЛОГ А

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА

ФАЗИ	АКТИВНОСТИ	ДАТУМ/ ПЕРИОД	ВКЛУЧЕНИ СТРАНИ
1. Започнување на функционалната анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Раководното лице на институцијата ја одобрува/започнува ФА со: <ul style="list-style-type: none"> ○ донесување на Решение за тим за ФА ○ поставување на временска рамка за спроведување и ○ информирање на вработените за започнување на процесот и за потребата од соработка • Тимот за ФА ги собира документите (Прилог Б) и информациите (Прилог В) 		<ul style="list-style-type: none"> • Раководното лице на институцијата • Тим за ФА
2. Планирање	<ul style="list-style-type: none"> • Тимот за ФА се состанува за да го изготви и усогласи Акцискиот план и да ги распредели задачите меѓу членовите на Тимот • Тимот за ФА се состанува со раководството за да го финализира Акцискиот план • Тимот за ФА ги приспособува обрасците: Прашалник за самооцена на вработените (Прилог Г) и Образец за детално истражување (Прилог Д) • Тимот за ФА го дефинира опсегот и профилот на вработени кои треба да бидат вклучени во пополнувањето на прашалниците, формуларите и интервјуата 		<ul style="list-style-type: none"> • Тим за ФА



ФАЗИ	АКТИВНОСТИ	ДАТУМ/ ПЕРИОД	ВКЛУЧЕНИ СТРАНИ
3. Истражување – Фаза 1 (пополнување на прашалници са само-евалуација и формулари за детално истражувањеи нивна анализа)	<ul style="list-style-type: none"> • Членовите на тимот за ФА ги дистрибуираат Прашалникот за самооцена на вработените (Прилог Г) и Образецот за детално истражување (Прилог Д) до секоја организациска единица, со објаснување на целите • Обрасците ги пополнуваат раководителите на одделенијата или од нив (или од државниот секретар) задолжени службеници • Членовите на тимот за ФА ги анализираат и резимираат одговорите и резултатите од пополнетите табели, прашалници, обрасци и релевантните документи и составуваат првични наоди 		<ul style="list-style-type: none"> • Тим за ФА • Службеник од Одделението за управување со човечки ресурси • Вработените во институцијата
4. Истражување – Фаза 2 (спроведување интервјуа)	<ul style="list-style-type: none"> • Тимот за ФА ја финализира листата на лица кои ќе бидат интервјуирани и ги приспособува прашањата за интервју (Прилог Г), земајќи ги предвид првичните наоди • Членовите на тимот за ФА ги известуваат лицата кои се избрани за интервју и го договараат времето за интервјуата • Спроведување на интервјуата 		<ul style="list-style-type: none"> • Тим за ФА • Вработените кои ќе бидат интервјуирани
5. Анализа и пишување извештај	<ul style="list-style-type: none"> • Тимот за ФА ги анализира добиените податоци и резултатите од претходните фази користејќи го Образецот за оцена/евалуација според дадените критериуми (Прилог Е) • Тимот за ФА составува извештај со наоди и препораки (Прилог Ж) 		<ul style="list-style-type: none"> • Тим за ФА





ФАЗИ	АКТИВНОСТИ	ДАТУМ/ ПЕРИОД	ВКЛУЧЕНИ СТРАНИ
6. Презентација на Извештај со наоди и препораки	<ul style="list-style-type: none"> Состанок со раководството на сите нивоа, на кој се презентира нацрт извештајот со наоди и препораки По добивање повратен одговор, тимот за ФА го финализира Извештајот и го доставува до врвното раководство 	презентација	<ul style="list-style-type: none"> Тим за ФА Раководство на сите нивоа во институцијата
7. Изработка на План за подобрување	<ul style="list-style-type: none"> Врз основа на прифатените препораки од врвното раководство, тимот за ФА изработува План за подобрување (Прилог 3) Планот за подобрување се објавува во институцијата и се задолжуваат лица за негово спроведување 		<ul style="list-style-type: none"> Тим за ФА Врвно раководство во институцијата
8. Проверка и следење на спроведувањето на Планот за подобрување	<ul style="list-style-type: none"> Раководното лице на институцијата назначува еден член од тимот за ФА и еден службеник на раководна позиција (кој не е дел од тимот за ФА) да го следат спроведувањето на Планот за подобрување и редовно да го информираат за статусот на спроведување Секои 6 месеци, назначените лица составуваат извештај за статусот на спроведување/напредокот на планот и го доставуваат до врвното раководство 		<ul style="list-style-type: none"> Назначен член од тимот за ФА Назначен раководен службеник

▶ ЧЕКОР 4 СОБИРАЊЕ ДОКУМЕНТАЦИЈА

Рок: 1 недела

Методологијата за спроведување на ФА се заснова на различни начини на прибирање информации, па во таа насока прв чекор во фазата на прибирање на информации е собирање и преглед на документација (Прилог Б).

За реализација на овој чекор е одговорен службеникот назначен за техничките задачи на тимот за ФА. Повеќето од бараните документи би требало да бидат јавно достапни на интернет страницата на институцијата, а во случаи кога не е така, овој вработен е задолжен документите да ги побара од соодветните единици во институцијата според областите кои ги опфаќаат документите.

Откако ќе се соберат документите, како и другите информации со помош на алатките наведени подолу, тимот за ФА пристапува кон нивно анализирање согласно со Образецот за оцена/евалуација според критериумите на ФА (Прилог Е). За појаснување, во овој образец јасно се обележани врските помеѓу прибраните документи и критериумите за оценување, односно каде поединечните документи треба да се консултираат во дефинирање на одговорот колку институцијата го задоволува дадениот критериум.

ПРИЛОГ Б

ПРЕГЛЕД НА ДОКУМЕНТИТЕ ПОТРЕБНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА

Тимот за ФА треба да ги собере следните информации и документи на почетокот од спроведување на ФА:

#	НАЗИВ	СТАТУС	ЗАБЕЛЕШКА
1	Акт за внатрешна организација и органограм на институцијата	Да/ Не	
2	Акт за систематизација на работни места и Табеларен приказ на пополнети работни места на институцијата	Да/ Не	
3	Стратешки план на институцијата и/или стратегија во областа во која дејствува	Да/ Не	<ul style="list-style-type: none"> • На пр. Стратешки план 2018-2020 • Стратегија за развој на...
4	Годишна програма за работа на институцијата	Да/ Не	
5	Релевантни општи прописи (Закон за организација и работа на органите на државната управа, Уредба за начелата на внатрешна организација на органите на државната управа, Закон за вработените во јавниот сектор, Закон за административни службеници, Закон за работните односи, Закон за општата управна постапка, Закон за јавна внатрешна финансиска контрола, Закон за сметководство на непрофитни организации, Закон за заштита на личните податоци, Закон за јавните набавки, Закон за безбедноста и здравје при работа, Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер...)	Да/ Не	





6	Релевантни материјални прописи за вршење на надлежноста (прописи во областа во која дејствува институцијата)	Да/ Не	
7	Буџет на институцијата за последните три години	Да/ Не	
8	Извештаи за работата на институцијата за последните три години	Да/ Не	
9	Извештаи или други публикации на меѓународни институции за состојбата во областа или институцијата	Да/ Не	На пр. Извадоци од Извештајот на ЕК за напредокот на РМ за 2016 година
10	Интерни писмени правила и процедури	Да/ Не	На пр. сертифицирани процедури согласно стандардот ИСО 9001 за управување со квалитет
11	Преглед на организациската структура на слични институции во државата или други држави	/	
12	Извештаи или статистички и други податоци за учество на обуки на вработените	Да/ Не	

▶ ЧЕКОР 5 СОБИРАЊЕ ИНФОРМАЦИИ ЗА РАСПОЛОЖИ- ЛИВИТЕ ЧОВЕЧКИ КАПАЦИТЕТИ

Рок: 1 недела

Одговорниот службеник вработен во Одделението за управување со човечки ресурси (дел од тимот за ФА) е одговорен и за пополнување на табелата Преглед на сите организациски единици и систематизирани и пополнети работни места (Прилог В). Според називот е јасно дека табелата треба да ги содржи податоците за сите организациски единици, но и за бројот на систематизираните и пополнетите работни места, бројот на извршители и категоризација во Каталогот на работни места. Ваквиот преглед јасно отсликува со какви човечки ресурси располага институцијата, како се тие распределени во однос на обемот на работа, функциите кои ги врши институцијата и приоритетните цели.

Заради едноставност, се препорачува Прилог В да се пополнува во Excel форма.

ПРИЛОГ В

ПРЕГЛЕД НА ОРГАНИЗАЦИЈА
И ПОПОЛНЕТОСТ НА
ИНСТИТУЦИЈАТА

бр.	СЕКТОР ИЛИ САМОСТОЈНО ОДДЕЛЕНИЕ	РАКОВОДИТЕЛ НА СЕКТОР СПОРЕД СИСТЕМАТИЗАЦИЈА	РАКОВОДИТЕЛ НА СЕКТОР (ПОПОЛНЕТО)	ПОМОШНИК РАКОВОДИТЕЛ НА СЕКТОР СПОРЕД СИСТЕМАТИЗАЦИЈА	ПОМОШНИК РАКОВОДИТЕЛ НА СЕКТОР (ПОПОЛНЕТО)	ОДДЕЛЕНИЈА ВО СЕКТОРОТ
		Ова место е предвидено со ситематизација, внесете 1	доколку е местото пополнето, внесете 1, доколку е празно, внесете 0	доколку е предвидено внесете 1, доколку местото не е предвидено со ситематизација, внесете 0	доколку е местото пополнето, внесете 1, доколку е празно или не е предвидено, внесете 0	
1	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА	0	0	0	0	
2	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	0	0	0	0	
3	СЕКТОР ЗА ...	0	0	0	0	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА... ОДДЕЛЕНИЕ ЗА... ОДДЕЛЕНИЕ ЗА...
4	СЕКТОР ЗА ...	0	0	0	0	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА... ОДДЕЛЕНИЕ ЗА... ОДДЕЛЕНИЕ ЗА...
5	ПРОЕКТНА ЕДИНИЦА ЗА...	0	0	0	0	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА...

▶ ЧЕКОР 6 ПРИБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ ЗА ПЕРЦЕПЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИ- ТЕ ВО ИНСТИТУ- ЦИЈАТА

Рок: 1 недела

Прашалникот за самооцена на вработените (Прилог Г) е предвиден да даде репрезентативна слика за перцепцијата на вработените за тоа како работи институцијата, како се гледаат себеси во рамките на институцијата, односно нивни мислења и препораки за евентуално подобрување на ефикасноста и ефективноста на институцијата.

ПРИЛОГ Г

ПРАШАЛНИК ЗА САМООЦЕНА НА ВРАБОТЕНИТЕ

ПРЕПОРАКА ЗА ТИМОТ ЗА ФА:

Ве молиме земете ја предвид можноста да користите алатка за онлајн анкета како што е Google Forms (<https://www.google.com/forms/about/>) за создавање, дистрибуирање и пополнување на прашалникот и анализа на резултатите.

Одговорите ќе ги разгледува само тимот за ФА.

Одговорите можете да ги дадете анонимно.

(Тимот за ФА одлучува дали сака да спроведе анонимна анкета)

(Следниот шексѝ е пример за вовед во прашалникот:)

Почитувани,

Ве молиме да издвоите време и да го пополните овој прашалник.

Прашалникот е дел од процесот на Функционалната анализа, која во (институција...) се спроведува од страна на назначена работна група/тим.

Прашалникот и анализата се однесуваат на организационските аспекти во (институција...), со цел во иднина да се унапредат ефективноста и ефикасноста на (институција...) преку подобрување на организацијата, процесите раководење и управување со човечки ресурси. Вашето мислење ќе помогне да се утврдат одредени состојби и да се понудат решенија за надминување на проблемите во наведените области.

Одговорите на прашалникот ќе се користат само за целите на наведениот проект. Прашалникот можете да го одговорите анонимно.

Ве молиме одговорете на македонски јазик со користење на кирилична поддршка.

Рок за пополнување на прашалникот за самооцена е до крајот на работниот ден.

Ви благодариме!

Сектор/организациска единица (доколку сакате може-те да го наведете целиот назив на работното место)

1. Дали извршувате само работни задачи те/активно-стите кои се наведени во описот на вашето работно место?

- Да
- Не

2. Ако одговорот на прашањето под бр. 1 е „Не“, ве молиме набројте ги задачите кои дополнително ги извршувате, како и приближно посветеното време (%) на секоја од нив во однос на вкупното работно време (не само задачи кои се составен дел од описот на други работни места, туку и задачи како што се учество во работни групи и сл).

3. Дали овие работни задачи се наменети за:

- друг вработен во вашата организациска единица?
- друга организациска единица?
- непополнето работно место?

4. Дали во описот на работните задачи за вашето работно место има задачи кои повеќе би одговарале на друго работно место независно дали во истата организациска единица или друга единица/функција/институција? Ако одговорот е „Да“, ве молиме објаснете.

5. Кон која стратешка цел или надлежност утврдена со закон придонесува вашето работно место?

6. Како ги оценувате вашите компетенции за извршување на задачите на вашето работно место?

- Потребни ми се дополнителни компетенции за ова работно место
- Доволно развиени за задоволителна изведба на задачите/работите
- Одлични за квалитетна изведба на работите

7. Означете ги трите компетенции кои се најважни за да ја извршувате добро вашата работа.

- Комуникација
- Учење и развој
- Испорачување резултати
- Работење со други/ Тимска работа
- Ориентираност кон клиенти
- Стратешка свест
- Раководење
- Финансиско управување
- Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг

8. Означете ги главните три компетенции кои ги поседувате.

- Комуникација
- Учење и развој
- Испорачување резултати
- Работење со други/ Тимска работа
- Ориентираност кон клиенти
- Стратешка свест
- Раководење
- Финансиско управување
- Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг

9. Означете ги главните три компетенции кои ви е потребно да ги стекнете или да ги подобрите.

- Комуникација
- Учење и развој
- Испорачување резултати
- Работење со други/ Тимска работа
- Ориентираност кон клиенти
- Стратешка свест
- Раководење
- Финансиско управување
- Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг

10. Дали имате посетено доволно обуки за да ги извршувате ефикасно и ефективно вашите работни задачи?

- Да
- Не

11. Ако одговорот на прашањето бр. 10 е „Не“, ве молиме наведете ги причините:

- немало понуда за соодветна обука
- немало доволно обуки
- не било одобрено учеството
- друга причина

12. Ако одговорот на прашањето бр. 10 е „Да“, ве молиме наведете три обуки кои биле најкорисни и најважни.

13. Каква е користа (употребната вредност) од досега посетените обуки врз вашето работење?

- Слаба
- Солидна
- Значајна

14. Кои други компетенции, знаења и вештини имате потреба да ги стекнете или подобрите за вршење на вашите задачи (на пр. од општите компетенции, посебни компетенции, познавање на странски јазици, софтвер итн.).

15. Комуникацијата и координацијата помеѓу вашата и другите организациски единици е:

- слаба
- просечна
- многу добра

16. Дали добивате информации за активностите и работата што ја вршат другите организациски единици?

- Не добивам информации
- Добивам ограничени информации
- Добивам редовно и доволно информации на барање
- Тековно имам информации кои преку различни механизми и канали се споделуваат
- Заеднички електронски фолдер/простор

17. Кој вид опрема, ИКТ алатки, софтвер ви се потребни за да ја извршувате вашата работа поефикасно и поефективно? Ве молиме детално објаснете.

18. Кои од следните аспекти би ја унапредиле ефикасноста и ефективноста на вашата организациска единица/ институцијата? Изберете 4 за кои сметате дека би придонеле за најголемо унапредување.

- Соодветно распределување на работните задачи меѓу различни организациски единици / функции
- Балансирано распределување на работните задачи меѓу различните работни места/ вработени
- Креирање подобри работни процедури и постапки
- Побрзо донесување одлуки
- Подобрена внатрешна координација и комуникација
- Повеќе алатки, особено ИКТ, софтвер
- Поголема одговорност за слабата изведба
- Раководството на институцијата подобро да ги комуницира стратешките цели, очекуваните резултати и активностите
- Делегирање на одлучувањето и одговорност за испорачување резултати на службениците од пониско ниво
- Јасно поставување приоритети во работата
- Повеќе консултирање со вработените пред да се донесат одлуки
- Повеќе можности за унапредување, развој и мотивација на вработените кои повеќе се залагаат и/или постигнуваат добри резултати
- Повеќе повратни информации од претпоставените и колегите за личната изведба
- Поголем пристап до обуки за личен развој
- Преквалификација на вработени и оспособување за работни задачи на други работни места/ организациски единици

Се препорачува тимот за ФА да ја користи електронската алатка Google Forms за дистрибуција и пополнување на овој прашалник, од која во секој момент се следи бројот на одговори, се гледаат резултатите како статистика, во Excel и во графикони. Алатката е едноставна за дистрибуција и нуди можност за анонимно одговарање. Секако, прашалникот може да се подели и испечатен, па да се собираат и обработуваат одговорите мануелно, но за ова тимот за ФА мора да предвиди и посвети многу подолго време.

Не се очекува во поголемите институции сите вработени да одговорат на прашалникот, но тимот за ФА треба да се стреми да прибере репрезентативен примерок на одговори со цел да има целосна слика од страната на вработените за аспектите кои ги покрива прашалникот.

НАПОМЕНА

Прашалникот може да се модификува со дополнителни прашања кои тимот за ФА смета дека се потребни за процесот, а може и да се скратат или модификуваат прашања кои не се апликативни за институцијата. Во институциите со помалку од 30 вработени овие прашања можат да се покријат и преку Чекор 8 - Спроведување интервјуа.

▶ ЧЕКОР 7 ПРИБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ ЗА ОРГАНИЗА- ЦИСКИТЕ ЕДИНИЦИ

Рок: 1 недела

Прашалникот за детално истражување (Прилог Д) се употребува за прибирање податоци за работата и организацијата во единиците – сектори, (самостојни) одделенија и проектни единици. Се препорачува членот на тимот за ФА со највисока хиерархиска позиција да го достави прашалникот по електронски пат, откако одговорниот службеник вработен во Одделението за управување со човечки ресурси му дава листа на организациски единици кои треба да се опфатат.

ПРИЛОГ Д

ОБРАЗЕЦ ЗА ДЕТАЛНО ИСТРАЖУВАЊЕ

СЕКТОР/ОДДЕЛЕНИЕ:

Појолнувањето на овој образец го врши секој раководител на сектор/одделение во ... или од него (или од Државниот секретар) назначено лице со цел да се соберат податоци и перцепција за

исполнување на стравешки цели и видови функции, внатрешната организација, појолноста на работни места, остварените резултати, внатрешни работни процеси, користење на ресурси и слично, кои ќе помогнат во спроведување на функционалната анализа во

A.

Ако можете идентификувајте кои функции се вршат во вашата организациска единица (според дел 2.

Функциите како основа на ФА, од наративниот дел на методологијата).

КАТЕГОРИЈА НА ФУНКЦИЈА	СЕ ВРШИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕДИНИЦА (ДА/НЕ)	ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА (доколку функциите се поделени по помалите организациски единици на пр. одделенија, допишете во кое одделение се врши)	ЗАБЕЛЕШКА (допишете евентуално доколку функцијата треба, а не се извршува, или се врши функција која припаѓа на друга единица и сл)
Функција на креирање јавни политики			
Регулаторна функција			
Координативна функција			
Функција на давање услуги			
Функција на поддршка			

Б.

#	ПРАШАЊА	ДОПОЛНИТЕЛНО ОБЈАСНУВАЊЕ	ОДГОВОР
1	Кои клучни документи го определуваат работењето на вашата организациска единица?	<p>Наведете, доколку има, ресорна стратегија, пропис, акциски план, годишна програма за работа и слично.</p> <p>Не се наведуваат актите за внатрешна организација и систематизација на работни места или други интерни правила и процедури.</p>	
2	Дали за исполнување на целите од ресорната стратегија или заради природата на работите има потреба од промена на законите со кои се утврдува надлежност која ја извршува вашата организациска единица?	Под ресорна стратегија се мисли на стратегија за областа во која делува вашата организациска единица. И да нема таков формален документ, можеби според целта и делокругот на работни задачи на вашата организациска единица треба да и се додаде надлежност во закон.	
3	Дали за исполнување на целите од ресорната стратегија, законска надлежност или заради природата на работите има потреба од промена на внатрешната организација и/или систематизација на работни места?	Се наведува причината поради која се предлага промената (нови стратешки цели, законски обврски или самата цел и делокругот на работни задачи на организациската единица налага таква промена), како и во која насока треба да се изврши промената.	
4	Ако имате квантифицирани податоци за извршените задачи и остварените резултатите во последните три години (2015, 2016 и 2017) од страна на вашата организациска единица, ве молиме наведете ги.	Примери. Одделение кое решава по барања, односно работи на предмети бројот на решени барања/предмети, Одделението за финансиски прашања пополнува податоци за број на ребаланси на буџети/финансиски планови, примени ф-ри, изработени патни налози, благајнички трансакции и сл.; Одделението за управување со човечки ресурси податоци за број на постапки за вработување/унапредување, решенија за годишни одмори и отсуства, Одделението за обуки број на изработени програми за обуки, организирани обуки, број на учесници и сл.	



#	ПРАШАЊА	ДОПОЛНИТЕЛНО ОБЈАСНУВАЊЕ	ОДГОВОР
5	Дали работата што ја извршува вашата организациска единица се надополнува или се преклопува со работата на: i) други организациски единици во институцијата или ii) други органи?	Ако да, наведете ги организациските единици или институции и во кој аспект е надополнувањето / преклопувањето. Наведете дали истото произлегува од пропис / внатрешен акт или пак е воспоставено во пракса.	
6	Кои од непополнетите работни места во вашата организациска единица се покриваат од вработени кои официјално работат на други работни места?	Наведете ги во вкупен број и со назив на секое работно место согласно актот за систематизација	
7	Ако работните задачи за непополнетото работно место не ги покрива ниту еден друг вработен, дали е потребно систематизирање на тоа работно место?	Ако е потребно да се задржи тоа работно место, објаснете зошто	
8	Кои задачи не се извршуваат, иако се во делокругот на работни задачи на вашата организациска единица?	Ако има такви работни задачи објаснете зошто не се извршуваат. Покрај непополнетоста на работното место, причини може да бидат немање квалификуван кадар или задачата не е јасна или возможна за извршување.	
9	Дали вработените во вашата организациска единица одговараат (се соодветни) на потребите за извршување на работните задачи?	Наведете дали според профилот, искуството, знаењето или посветеноста на моменталните вработени, истите се соодветни за извршување на задачите.	
10	Кое работно место и/или профил на вработен е приоритетно за пополнување во вашата организациска единица?	Доколку се повеќе работни места, наведете ги редоследно почувајќи од висок кон низок приоритет	





#	ПРАШАЊА	ДОПОЛНИТЕЛНО ОБЈАСНУВАЊЕ	ОДГОВОР
11	Дали сметате дека има потреба од реорганизација во вашето одделение и сектор и каква?	Наведете дали моменталниот број на вработени ги задоволува потребите на единицата, дали има потреба од формирање нови одделенија / работни места, укинување или префрлање во друга единица на постоечки одделенија / работни места и сл.	
12	Кои алатки (средства и опрема) ви се потребни за организациската единица да ги оствари нејзините утврдени цели и надлежности и доделените работни задачи и проекти?	Алатки = информатичка или друга опрема, вклучително и теренска опрема, софтвер за секојдневни работни операции, возила итн.	
13	Како комуницирате (соработувате) со: i) вработените во организациската единица; ii) други единици во институцијата и iii) надворешни соработници/ институции?	Наведете ги редоследно според зачестеност/ присутност формите на комуникација: колегиуми, писмени дописи, е-пошта, учество во заеднички работни групи, неформални разговори, итн.	
14	Дали користите некаква мерка (алатка) за да го измерите (подобрувањето на) исполнувањето на целите, работните задачи и остварени резултати? Дали го мерите задоволството на корисниците?	Ако досега се извршени некакви мерења или евалуации наведете какви и најбитните заклучоци од истите (пример, испитување на задоволство на клиенти, барометар за квалитет, внатрешни евалуации...)	
15	Наведете дополнителни информации и проблеми кои според вас се релевантни за ефикасно и ефективно работење на вашата организациска единица и воопшто на институцијата, а не се опфатени со претходните прашања.		

Прашалникот се предвидува да го одговорат организациски единици во кои се вршат функциите на институцијата. Преку одговорите треба да се добијат податоци за нивните цели, работни задачи, капацитети, соработка со други единици, преклопувања на задачи, начин на комуникација и работа. Секогаш кога единицата располага со статистика на исполнети задачи за претходните три години, пожелно е да бидат вклучени и ваквите податоци, но ова не може да се бара од сите единици. Се очекува прашалниците да бидат одговорени од раководителите, но доколку овие позиции не се пополнети, во нивно отсуство или во замена може да ги одговорат лица кои се запознаени со делокругот и институцијата на работата на организациската единица.

НАПОМЕНА

Типот на организациски единици и користените термини зависат од видот на институцијата и единиците кои ја сочинуваат. Прашалникот може да се модификува според потребата на институцијата, да се преформулираат прашањата заради појаснување, да се избришат или додадат прашања по потреба. Во институциите со помалку од 30 вработени овие прашања можат да се покријат и преку Чекор 8 - Спроведување интервјуа.



▶ ЧЕКОР 8

СПРОВЕДУВАЊЕ ИНТЕРВЈУА

Рок: 2 недели

Доколку тимот за ФА увиди потреба дека некои аспекти од работењето на институцијата треба подетално да се истражат или аспекти кои најдобро можат да се истражат преку разговор лице во лице, методологијата предлага како последен чекор на прибирање информации да се организираат полуструктурирани интервјуа. Помошниот прашалник за интервју дава листа на прашања кои во никој случај не се задолжителни, туку служат да се поедностави работата на тимот за ФА во овој чекор и се само предлог (Прилог Г).

ПРИЛОГ Ѓ

ПОМОШЕН ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУ

Институција:	
Сектор/Одделение:	
Име и работно место:	
Датум:	

Овој образец служи да даде основни насоки на лицето кое ќе го врши интервјуто. Се очекува дека по-веќето одговори се веќе добиени од претходните испитувања. Преку интервјуто, треба да се добие јојасна слика за прашањата кои се однесуваат на работните процеси, комуникацијата и меѓучовечките односи. Доколку за некои прашања сметате дека веќе имате конкретни одговори добиени од претходните испитувања, нема потреба да го повторувате.

1. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ОРГАНИЗАЦИЈА НА ИНСТИТУЦИЈАТА

- 1.1. Дали сте запознаени со надлежностите и стратешките документи/цели на институцијата во која работите?
- 1.2. Дали сте запознаени со организациската структура (хиерархија и сектори/одделенија)?
- 1.3. Дали сметате дека структурата е јасно дефинирана и дека ефикасно ги распределува задолженијата и работните задачи во рамките на цела институција?
- 1.4. Дали често извршувате задачи кои не се во описот на вашето работно место?
- 1.5. Какви вештини и компетенции се потребни во вашата институција со цел да може во иднина да д-ава добри услуги?

ЗАБЕЛЕШКИ/КОМЕНТАРИ

2. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ПРОЦЕСИТЕ И СО СПОДЕЛУВАЊЕТО НА ИНФОРМАЦИИ

- 2.1. Дали, покрај внатрешните интерни акти кои се однесуваат на начинот на кој се изведува работата, во вашата единица постојат некакви внатрешни неформални правила и однесување?
- 2.2. Како го оценувате процесот на споделување информации со колегите во вашиот сектор и со другите сектори?
- 2.3. Дали ви се достапни потребните информации за да може да ја извршувате вашата работ ефективно?
- 2.4. На кој начин се врши приоритизација на активностите во вашата институција?
- 2.5. Колку често одржувате средби/состаноци со вработените?
- 2.6. Како се координирате со институциите со кои сте правно обврзани да соработувате?
- 2.7. Дали сметате дека во вашата институција постои добра/задоволителна институционална меморија? На кој начин се обезбедува?
- 2.8. Доколку природата на работата налага информирање на јавноста – како ја информирате јавноста за активностите кои ги преземате?

3. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО МЕЃУЧОВЕЧКИТЕ ОДНОСИ И КОМУНИКАЦИЈА

- 3.1. Дали сметате дека постои добра соработка меѓу колегите?
- 3.2. Дали комуникацијата во вашата институција е повеќе формална или неформална?
- 3.3. Дали раководството соодветно ги комуницира плановите и новините до вработените?
- 3.4. Дали сметате дека на секој вработен му се делегира соодветна количина на работни задачи?
- 3.5. Што ги мотивира најмногу вашите колеги? Користите ли некоја техника?
- 3.6. Што би ја зголемило вашата мотивација и продуктивност?

БЕЛЕШКИ

Целта на интервјуата е еднакво и да се одговорат сите прашања предвидени во методологијата кои ќе останат неодговорени и по прибирањето на одговорите на прашалниците, или други прашања кои тимот за ФА смета дека се потребни. Со цел организирање на интервјуата, неопходно е веднаш по прибирањето на одговорите од сите прашалници, тимот за ФА да се состане и да прегледа дали сите наведени прашања и документи во втората колона во Образецот за оцена/евалуација според критериумите на ФА (Прилог Е) се поставени и одговорени.

На овој состанок би требало само таксативно да се проверат прашањата/документите без навлегување во евалуација на исполнетоста на критериумите. Доколку има непокриени прашања/документи, тимот за ФА треба да реши со кои лица би требало да се организираат интервјуа, зависно од прашањата. Одговорниот службеник за техничките задачи на тимот за ФА треба да ги организира интервјуата во одвоена просторија, а самите интервјуа по можност да ги водат двајца членови на тимот за ФА.

ЧЕКОР 9 АНАЛИЗА И КАТЕГОРИЗА- ЦИЈА НА ФУНКЦИИТЕ

Рок: 1 недела

Овој чекор е најсуштинскиот во спроведувањето на ФА. Анализата се врши врз основа на сите информации собрани преку користените алатки / инструменти. Со оглед на големиот број и разновидноста на собраните информации, се препорачува при анализата да се користи Образецот за оцена/евалуација (Прилог Е). Истиот ќе помогне во структурирање на информациите според трите основни критериуми и поткритериуми и полесно извлекување на наодите и составување на препораките.

Имајќи ја предвид целта на спроведувањето на ФА, при анализата на информациите примарна задача на тимот за ФА е да ги идентификува функциите кои се извршуваат во институцијата и функциите кои не се извршуваат иако се потребни, како и да идентификува кои функции треба да постојат во идната организациска структура (согласно точка 2. *Функциите како основа на ФА*).

ПРИЛОГ Е

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНА/ ЕВАЛУАЦИЈА СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ ВО ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА (прва табела)

Претставете ја организациската структура на институцијата според функциите кои ги врши и која организациска единица која функција ја врши.

КАТЕГОРИЈА НА ФУНКЦИЈА	СЕ ВРШИ ВО ИНСТИТУЦИЈАТА (ДА/НЕ)	ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА
ФУНКЦИЈА НА КРЕИРАЊЕ ЈАВНИ ПОЛИТИКИ	Да/не	<ul style="list-style-type: none"> • Сектор за... • Секторот за ...
РЕГУЛАТОРНА ФУНКЦИЈА	Да/не	<ul style="list-style-type: none"> • Сектор за... • Секторот за ...
КООРДИНАТИВНА ФУНКЦИЈА	Да/не	<ul style="list-style-type: none"> • Сектор за... • Секторот за ...
ФУНКЦИЈА НА ДАВАЊЕ УСЛУГИ	Да/не	<ul style="list-style-type: none"> • Сектор за... • Секторот за ...
ФУНКЦИЈА НА ПОДДРШКА	Да/не	<ul style="list-style-type: none"> • Сектор за... • Секторот за ...

Притоа, тимот за ФА ја врши анализата водејќи се според следните прашања / параметри:

Кои функции се извршуваат во институцијата?

За да се утврди кои категории на функции се извршуваат, тимот за ФА треба да се води од тоа кои се последиците односно што е резултатот на активностите кои вработените / институцијата ги извршува и кои се корисниците и засегнатите страни на активноста. *Примери:* Ако резултатот од работењето на вработените / институцијата е изработена стратегија и акциски план тогаш функцијата која се извршува е креирање јавни политики. Доколку резултатот е издадена дозвола, тогаш функцијата која се извршува е регулаторна. Доколку корисници и засегнатите страни на институцијата се граѓаните тогаш се извршува функција на давање услуги. А, пак, доколку корисниците се останатите организациски единици во истата институција и институцијата во целина, тогаш се работи за извршување на функција на поддршка. Правилното идентификување на функциите ќе овозможи да се определи организациска структура во која еден вработен или една организациска единица нема да извршува повеќе од една функција.

Кои функции се основни за институцијата според законските надлежности и стратешките цели?

Одговорот на ова прашање ќе овозможи да се определи организациска структура во која главно место ќе зазема или најголем број на вработени ќе бидат распоредени на онаа функција заради која е и формирана институцијата. *Примери:* Доколку се работи за одредено министерство, тогаш функцијата на креирање јавни политики е основната функција. Основната функција кај едно инспекциско или независно регулаторно тело е регулаторната функција.

Дали одредена активност или група активности е неопходна / критична за постигнувањето на целите и надлежностите на институцијата?

Функцијата значи активност која води кон одреден резултат. Доколку активноста не води кон остварување резултати или доколку активноста на произлегува од законска надлежност или стратешка цел, тогаш таквата функција на треба да се извршува во институцијата. Функцијата може да се извршува на недоволно ефикасен или ефективен начин, што не

значи дека функцијата не треба да се извршува. Треба да се оцени дали е потребно нејзино зајакнување во смисла на човечки и материјални ресурси или нејзино поинакво внатрешно структурирање во смисла извршување на друга или посебна организациска единица или воспоставување на писмени процедури и други механизми.

Заради идентификување дали одредена функцијата е неопходна за институцијата, како и оценката за тоа како се организира односно извршува, можат да се користат следните препораки:

- ➔ **Да се задржи функцијата без промени.** Оваа препорака се дава во случај кога врз основа на анализата на информациите се утврдува дека функцијата е неопходна и се врши на ефикасен и ефективен начин.
- ➔ **Да се укине функцијата во институцијата.** Во случај кога анализата укажува дека одредена функција воопшто не се извршува било поради тоа што не кореспондира на стратешките цели на институцијата или пак на новите цели и надлежности на институцијата или пак во континуитет не се пополнети работните места преку кои би требало да се извршува, ниту пак се очекува да бидат пополнети, тогаш таквата функција (организациска единица или работни места) треба да се укине.

- ➔ **Да се пренесе на друго тело/институција.** Доколку се утврди дека функцијата по природата на нештата (според целите и надлежностите на институцијата или делокругот на работни задачи на организациската единица) не припаѓа на институцијата или може поефикасно и поефективно да се извршува во друга постоечка или новоформирана институција, независно што можеби надлежноста за извршување индиректно и е доделена со закон, треба да се препорача нејзино пренесување во друга институција. На пример, во одредена област е формирано посебно тело за координирање на институциите во областа, но и понатаму во една од институциите од областа има организациска единица и вработени за координација со другите институции, при што оваа организациска единица / вработени во пракса веќе не ги извршуваат координативните активности или тоа го прават на неефикасен начин во споредба со посебното тело. Во таков случај најдобра препорака е целосен трансфер на функцијата и дел или сите вработени во посебното тело.
- ➔ **Да се оптимизира, односно реорганизира.** Може да се утврди дека функцијата е потребна и треба да остане во институцијата, но мора да дојде до нејзино реорганизирање, бидејќи дотогаш се извршувала неефикасно и/или не-

ефективно. Оптимизацијата или реорганиза-
цијата може да значи поинаква поставеност на
организациските единици преку кои се извршу-
ва или систематизирање на поинакви работни
места или воведување на процедури и алатки за
нејзино поефикасно извршување.

- ➔ **Да се зголеми/намали обемот на нејзино извршување.** При формирање на одредена организациска единица или систематизирање работни места или нивно пополнување, не е направена добра проценка за обемот на работа или пак со тек на време, од одредени причини, доаѓа до зголемен или намален обем на работа и тоа во континуитет. Тоа значи дека соодветно треба да се намалат или зголемат ресурсите по-светени за нејзино извршување.
- ➔ **Да се зајакне преку јакнење на ресурсите за нејзино извршување.** Оваа препорака може да се даде доколку се постават нови цели во областа или се доделат нови надлежности на институцијата, што доведува до зголемен обем на работа и зајакнување на ресурсите. Но, исто така, може да се даде и во случаи кога целите и надлежностите не се променети, но во пракса тешко се постигнуваат / извршуваат, пред се поради послабиот квалитет на постојните човечки ресурси и немањето доволно материјално-финансиски ресурси.

Сознанијата од анализата, во однос на функциите, треба да се пресликаат во препораки во однос на соодветна организираност на институцијата.

Доколку ФА покаже дека тековната организација на институцијата не е соодветна за ефективно и ефикасно вршење на сите функции, следна активност би била да се дефинираат конкретни препораки во однос на промени на организациските единици и распределбата на вработените. Овие промени може да се мали и да предизвикаат само прераспределба на работните задачи, но може и да се од поголем обем, поради што препораките би биле основа за промена на актите за организација и систематизација на работните места во институцијата. Препораките кои тимот за ФА ги дефинира за некоја организациска единица, задолжително мора да се дискутираат и со раководителот (или во замена добро упатен вработен) на единицата на која се однесуваат препораките.

▶ ЧЕКОР 10 АНАЛИЗА НА ИНФОРМАЦИ- ИТЕ И ЕВАЛУА- ЦИЈА СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ

Рок: 2 недели

Овој чекор вклучува оценување на работата на институцијата преку анализа на сите прибрани информации (чекори 4 до 8). Информациите се анализираат преку нивно вкрстување во секој од дадените критериуми во втората табела, дел од Образецот за оцена/евалуација (Прилог Е). Ваквата анализа резултира со заклучоци и наоди по секој од трите основни критериуми и наведените поткритериуми (според оваа Методологија Точка 1. Модел на ФА) кои се дефинираат во табелата.



ПРИЛОГ Е

ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНА/ ЕВАЛУАЦИЈА
СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ ВО
ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА (втора табела)

СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ

КРИТЕРИУМ	РЕФЕРЕНЦА	НАОД	МОЖНИ ПРЕПОРАКИ
C1	Усоен стратешки документ (ресорна стратегија, стратешки план, програма за работа на најмалку среден рок), кој е релевантен за организирање на институцијата и определени нејзините активности и задачите на вработените.	<ul style="list-style-type: none"> • Стратешки план • Правилник за внатрешна организација • Правилник за систематизација • Ресорни стратегии • Интервјуа • Образец за детално истражување (пр. бр. 1) 	
C2	Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ.	<ul style="list-style-type: none"> • Стратешки план • Правна рамка • Ресорни стратегии • Интервјуа • Образец за детално истражување (пр. Бр. 2) • Прашалник за самооцена (пр. бр. 5, 16, 18) 	
C3	Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности.	<ul style="list-style-type: none"> • Стратешки план • Правилник за внатрешна организација • Правилник за систематизација • Ресорни стратегии • Интервјуа • Образец за детално истражување (пр.бр. 3, 4) • Прашалник за самооцена (пр. бр. 18) 	
C4	Раководството јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените.	<ul style="list-style-type: none"> • Релевантни документи • Интервјуа • Прашалник за самооцена (пр.бр. 5, 15, 16, 18) 	

ОРГАНИЗАЦИСКИ КАПАЦИТЕТИ

КРИТЕРИУМ	РЕФЕРЕНЦА	НАОД	МОЖНИ ПРЕПОРАКИ
K1	Постои јасно разграничување, односно не постои преклопување во делокругот на работни задачи меѓу различни организациски единици во институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. бр. 1, 2, 3, 4, 18) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 4, 5, 7, 11) • Интервјуа 	
K2	Вработените ги разбираат основните функции и организациската поставеност на институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 1, 2, 3, 4, 16) • Интервјуа 	
K3	Клучните работни места (оние преку кои се остварува главната цел / надлежност на институцијата) се пополнети со соодветни лица.	<ul style="list-style-type: none"> • Образец за детално истражување (пр. Бр. 6, 7, 9, 10) • Интервјуа 	
K4	Сите предвидени активности/задачи во институцијата се извршуваат.	<ul style="list-style-type: none"> • Образец за детално истражување (пр. Бр. 8) • Интервјуа 	
K5	Секој вработен извршува задачи кои произлегуваат од описот за неговото работно место	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 1, 2, 3, 4 и 18) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 6, 7) • Интервјуа 	
K6	Не постојат систематизирани работни места кои се непотребни	<ul style="list-style-type: none"> • Правилник за внатрешна организација • Правилник за систематизација • Образец за детално истражување (пр. Бр. 7, 8) • Интервјуа 	



КРИТЕРИУМ	РЕФЕРЕНЦА	НАОД	МОЖНИ ПРЕПОРАКИ
K7	Вработените генерално поседуваат компетенции за исполнување на активностите и за постигнување на стратешките цели.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 6, 7, 8, 10, 13) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 9, 10) • Интервјуа 	
K8	Вработените имаат можности за обучување и стручно усовршување.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 10, 11, 12, 13) • Интервјуа 	
K9	Вработените имаат можности за унапредување.	<ul style="list-style-type: none"> • Правна рамка • Интервјуа 	
K10	Системот на оценување има ефект врз подобрувањето на работата во институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> • Правна рамка • Интервјуа 	

ОРГАНИЗАЦИСКИ КАПАЦИТЕТИ

КРИТЕРИУМ	РЕФЕРЕНЦА	НАОД	МОЖНИ ПРЕПОРАКИ
P1	Институцијата има соодветна организација, приоритизација и распределба на работа.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 1, 2, 3, 4, 18) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 3, 4, 5, 6, 7, 8) • Интервјуа 	
P2	Одлучувањето се делегира од повисоко на пониско раководно место.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 18) • Интервјуа 	
P3	Воспоставени се јасни пишани процедури за работните процеси.	<ul style="list-style-type: none"> • Правна рамка • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 18) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 13, 14) • Интервјуа 	





	КРИТЕРИУМ	РЕФЕРЕНЦА	НАОД	МОЖНИ ПРЕПОРАКИ
P4	Сите предвидени активности/задачи во институцијата се извршуваат.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 15, 16, 18) • Образец за детално истражување (пр. Бр.13) • Интервјуа 		
P5	Квалитет на работата на институцијата се оценува и подобрува.	<ul style="list-style-type: none"> • Образец за детално истражување (пр. Бр. 14) • Интервјуа 		
P6	Во институцијата се користи соодветна ИТ технологија, софтвер и други алатки за работа.	<ul style="list-style-type: none"> • Прашалник за самооцена (пр. Бр. 17) • Образец за детално истражување (пр. Бр. 12) • Интервјуа 		

Тимот за ФА организира серија состаноци со цел како група, преку размена на мислења, да постигне заеднички заклучоци по наведените прашања. Практично, тимот за ФА оценува колку од барањата во секој од поткритериумите се задоволени во институцијата. Кон секој поткритериум се врзани податоци/прашања од претходните чекори (документи, табели, прашалниците и интервјуа) кои ќе дадат одговор на тоа колку институцијата го задоволува поткритериумот. Дали институцијата задоволува одреден поткритериум, се оценува според тоа дали ги поседува наведените документи, дали се тие тековно важечки, дали се усогласени со ресурсите, дали се спроведуваат во пракса, дали вработените

ги сметаат за корисни или не, како се комуницирани документите, какви се воспоставените процеси итн. Оценката за секој поткритериум резултира со позитивен или негативен наод, односно констатација дали некој аспект од работата на институцијата треба да се подобри или е задоволително функционален.

По дефинирање на наодите, тимот за ФА идентификува конкретни препораки во последната колона. Тимот за ФА ги дава препораките врз основа на наодите по сопствено објективно наоѓање, додека при подготовка на Извештајот може да прибере мислења од повеќе лица и надвор од тимот за ФА.

▶ ЧЕКОР 11 ПОДГОТОВКА НА ИЗВЕШТАЈ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНАЛИЗА

Рок: 1 недела

За подготовка на Извештајот се препорачува да се користи предложената структура (Прилог Ж), во која се дава краток опис на институцијата (надлежности, приоритети, специфичности, организација, структура на вработените), се презентираат и аргументираат генералните наоди и препораки на тимот за ФА, јаките и слабите страни на работењето на институцијата преку *семафор* и препораките кои ги дава тимот за ФА.

ПРИЛОГ Ж

СТРУКТУРА НА ИЗВЕШТАЈ ОД ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА

Вовед

- ✓ Цели на ФА
- ✓ Опсег на ФА – се базира на надлежности, планови, ги опфаќа сите работни области, организација, распределба, способности, компетенции на вработените, евентуална поврзаност со други организации
- ✓ Краток опис на функциите на институцијата, број на вработени и структурата, поделба на раководни и оперативни кадри.

Резиме на клучни/генерални наоди

- ✓ Тековните предизвици кои влијаат врз исполнувањето на работните задачи (на пр., недостаток на вработени, потреба од нови вештини, повеќе ресурси, поинаква организација итн.) и
- ✓ Предизвици при исполнувањето на стратешките цели и реформата во јавниот сектор.

Детални наоди

Во овој дел детално претставете ги сите наоди кои произлегуваат од анализата. Деталниот приказ прикажете го:

I. Според функции/делокруг на работата на секторите

II. Според трите критериуми – семафор систем

I. Детален приказ на наодите според функции и делокруг на работа

Приказот според функциите треба да ја даде сликата на институцијата според организациската поставеност и функциите кои се извршуваат во организациските единици.

Анализирајте ги сите сектори во однос на нивните функции, структура на вработени, наведете ги наодите и можните препораки во однос на анализираниот сектор/одделение.

Пример:

ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА

Функции

Функциите кои ги извршува ова одделение се регулирани со Закон за јавна внатрешна финансиска контрола ...

Одделението извршува регулаторна функција

Структура и вработени

Одделението за внатрешна ревизија во моментот има систематизирано 4 работни места, од кои се пополнето само едно, – раководител на одделение ...

Наоди

Од доставените документи, деталното истражување и интервјуто, сознанијата се дека во одделението недостигаа професионален кадар ...

Препораки

Заради поголема функционалност и ефикасност, а имајќи ги предвид обврските од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, се препорачува зајакнување на човечките капацитети во ова одделение со вработување на уште еден внатрешен ревизор, со цел доследно да се примени одредбата од законот и да се овозможи вршење на редовна и ефикасна контрола врз работењето и користењето на средства во рамките на институцијата ...

II. Приказ на наодите од функционална анализа со semaфор-систем

Пример на semaфор:

СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ

КРИТЕРИУМ	СЕМАФОР	ГЛАВНИ ЗАБЕЛЕШКИ
C1 Усвоен стратешки документ (ресорна стратегија, стратешки план, програма за работа на најмалку среден рок), по кој е организирана институцијата и определени нејзините активности и задачите на вработените.	зелено	<ul style="list-style-type: none"> Поставена стратегија која е достапна за сите вработени. Работните места и организациски единици се усогласени со стратешките документи/цели.
C2 Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ.		<ul style="list-style-type: none"> Потребно е делумно прилагодување на правната рамка.
C3 Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности.	жолто	<ul style="list-style-type: none"> Актот за систематизација и описите на работни места соодветно ја распределуваат работата. Работните позиции се 85% усогласени со исполнување или поддршка на стратегијата.
C4 Највисокото раководство јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените.	црвено	<ul style="list-style-type: none"> Одлуките се централизирани и доаѓаат од највисокото раководство. На пониските раководители не им се пренесени информации

ВАЖНИ ПРЕПОРАКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ.

Детални наоди

Се проценува колку институцијата ги задоволува следните критериуми/поткритериуми:

СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ

- Усвоен стратешки документ (ресорна стратегија, стратешки план, програма за работа на најмалку среден рок), по кој е организирана институцијата и определени нејзините активности и задачите на вработените.
- Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ.
- Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности.
- Највисокото раководство јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените.

ОРГАНИЗАЦИСКИ КАПАЦИТЕТИ

- Постои јасно разграничување, односно не постои преклопување во делокругот на работни задачи меѓу различни организациски единици во институцијата.
- Вработените ги разбираат основните функции и организациската поставеност на институцијата.
- Клучните работни места (оние преку кои се остварува главната цел / надлежност на институцијата) се пополнети со соодветни лица.
- Сите предвидени активности/задачи во институцијата се извршуваат.

- Секој вработен извршува задачи кои произлегуваат од описот за неговото работно место
- Не постојат систематизирани работни места кои се непотребни
- Вработените генерално поседуваат компетенции за исполнување на активностите и за постигнување на стратешките цели.
- Вработените имаат можности за обучување и стручно усовршување.
- Вработените имаат можности за унапредување.
- Системот на оценување има ефект врз подобрувањето на работата во институцијата.

ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ

- Институцијата има соодветна организација, приоритизација и распределба на работа.
- Одлучувањето се делегира од повисоко на пониско раководно место.
- Воспоставени се јасни пишани процедури за работните процеси.
- Постои добра и редовна комуникација меѓу организациски единици во институцијата.
- Квалитет на работата на институцијата се оценува и подобрува.
- Во институцијата се користи соодветна ИТ технологија, софтвер и други алатки за работа.

Семафорот всушност сликовито во бои ги претставува дадените оценки во Прилог Е. *Образец за оцена според критериумите во функционалната анализа*, при што:

- со црвено се обележуваат поткритериумите според кои институцијата е оценета како недоволно подготвена. За нив би требало итно да се преземат мерки на надминување на недостатоците.
- со жолто се обележуваат поткритериумите според кои институцијата е оценета како делумно подготвена, односно има повеќе идентификувани недостатоци, но функцијата/надлежноста се извршува, иако со потешкотии. За овие области би требало да се преземат мерки на подобрување на затекнатите проблеми откако ќе бидат преземени приоритетните мерки.
- со зелено се обележуваат поткритериумите според кои институцијата е оценета како солидно подготвена, односно функцијата/надлежноста се извршува. Кај овие области може и не мора да има идентификувани недостатоци, по кои можат да се предвидат мерки за подобрувањеоткако ќе бидат преземени приоритетните мерки.

Заклучоци и препораки

На крај, наведете ги препораките кои произлегуваат од анализата според критериумите

Пример:

СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ

Зајакнување на функцијата евалуација и мониторинг на спроведувањето на политиките

Развој на механизам за комуницирање на стратешките документи со вработените и нивно вклучување во процесот на планирање ...

ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ

Реорганизацијата на министерството со цел ефикасно и ефективно да одговори на сите надлежности ...

ОРГАНИЗАЦИСКИ КАПАЦИТЕТИ

Зајакнување на капацитетот на вработените преку обуки и менторство ќе овозможи вработените да бидат спремни да ги извршуваат своите работни задачи и да одговорат на предизвиците

За финализирање на извештајот се предвидува состанок со поширок состав на раководната структура на институцијата, на пр. со раководителите на сектори и раководители на одделенија. Во зависност од големината на институцијата, се препорачува состанокот да се организира и како подолга работна средба на која би се поминале сите препораки, можеби и надвор од редовниот простор на работа. Особено е важно во Извештајот да се интегрира мислењето на раководителите на различни нивоа, бидејќи тие ќе бидат задолжени за спроведување на препорачаните мерки за подобрување во институцијата. Тие би требало да ги поддржуваат процесите на промени, а пред се да ги објаснат на вработените и да водат со сопствен пример.

▶ ЧЕКОР 12 ПОДГОТОВКА НА ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ

Рок: 1 недела

Од сите предложени препораки во Извештајот за ФА, тимот за ФА организира состанок со раководството за приоритизација на препораките и конкретизирање на мерките и активностите кои ќе се вклучат во Планот за подобрување (Прилог 3, да се користи само како пример). Се претпоставува дека ќе бидат прифатени повеќето препораки и мерки предвидени во Извештајот за ФА, но не сите ќе можат да се преземат во препорачаниот рок од најмногу 18 месеци за спроведување на Планот за подобрување. Затоа раководството мерките и активностите ги категоризира во: 1. краткорочни кои итно мора да се преземат заради доброто работење на институцијата (во период од 3 месеци), 2. среднорочни (во период од 4-12 месеци) и 3. долгорочни - оние за кои е потребно да се обезбедат ресурси (периодот за имплементација е подолг од една година).

Во Планот за подобрување, мерките треба да бидат јасно опишани, со дефинирана одговорна организациска единица/работно место и временска рамка за спроведување. Планот за подобрување би требало да биде јавно објавен и/или доставен до вработените заради комплетна транспарентност на процесите на промени кои следат. Спроведувањето на Планот за подобрување е најважната цел на процесот на ФА. Со оглед на тоа што се очекува мерките да бидат во рамките на сите три критериуми, нивното спроведување би требало да доведе до сеопфатно подобрување на работењето на институцијата и постигнување на стратешките цели.

Неопходно е раководството да назначи едно лице кое било дел од тимот за ФА да биде одговорно за следење на реализацијата на Планот за подобрување и да известува на полугодишно ниво, заедно со уште еден службеник од повисоко раководно ниво. На крајот на предвидените рокови во Планот за подобрување, а особено по спроведувањето на мерките/активностите, може да се пристапи кон вклучување на нови мерки/активности или подготовка на нов План за подобрување. Вака испланирано следење дава преглед на подобрувањето во периодот до следниот процес на спроведување на ФА.

ПРИЛОГ 3

ПРИМЕР НА ПЛАН
ЗА ПОДОБРУВАЊЕ

P1 ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ:				
Институцијата има соодветна организација, приоритизација и распределба на работа				
Област која треба да се подобри	Мерки	Одговорна единица/ лице	Временска рамка	Статус (Завршено/ Во тек/Не е завршено)
Пример: Распределбата на работа не е рамномерна меѓу одделенија.	Обемот на работа да се следи по одделение во тек на 3 месеци за да се распределуваат задачите рамномерно.	Раководител на сектор... кој ги вклучува одделенијата...		
P2 ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ:				
Одлучувањето се делегира од повисоко на пониско раководно место				
Област која треба да се подобри	Мерки	Одговорна единица/ лице	Временска рамка	Статус (Завршено/ Во тек/Не е завршено)
Пример: Одлучувањето се врши само на највисоко ниво	Да се издвојат поедноставните активности за кои раководството може да одлучи да ја делегира надлежноста за одлучување на раководителите од среден ранг.	Државен секретар/ директор...		

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

35:005.52(047.31)

МЕТОДОЛОГИЈА за спроведување на функционална анализа во институциите од
јавниот сектор. - Скопје : Центар за управување со промени, 2018. - 62 стр. ; 24 см

ISBN 978-608-4818-41-0

а) Јавен сектор - Функционална анализа - Истражувања COBISS.MK-ID 108396298



