|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прилог А – АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФА**  | **ФАЗИ** | **АКТИВНОСТИ** | **ДАТУМ/ ПЕРИОД** | **ВКЛУЧЕНИ СТРАНИ** | | --- | --- | --- | --- | | 1. **Започнување на функционалната анализа** | * Раководното лице на институцијата ја одобрува/започнува ФА со: * 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)* |  | * Раководното лице на институцијата * Тим за ФА | | 1. **Планирање** | * 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 |  | * Тим за ФА | | 1. **Истражување – Фаза 1** (пополнување на прашалници са само-евалуација и формулари за детално истражувањеи нивна анализа) | * 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 |  | * Тим за ФА * Службеник од Одделението за управување со човечки ресурси * Вработените во институцијата | | 1. **Истражување – Фаза 2** (спроведување интервјуа) | * Тимот за ФА ја финализира листата на лица кои ќе бидат интервјуирани и ги приспособува прашањата за интервју (*Прилог Ѓ*), 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 |  | * Тим за ФА * Вработените кои ќе бидат интервјуирани | | 1. **Анализа и пишување извештај** | * 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*) |  | * Тим за ФА | | 1. **Презентација на Извештај со наоди и препораки** | * 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 раководството | *презентација* | * Тим за ФА * Раководство на сите нивоа во институцијата | | 1. **Изработка на План за подобрување** | * Врз основа на прифатените препораки од врвното раководство, тимот за ФА изработува План за подобрување (*Прилог З)* * Планот за подобрување се објавува во институцијата и се задолжуваат лица за негово спроведување |  | * Тим за ФА   Врвно раководство во институцијата | | 1. **Проверка и следење на спроведувањето на Планот за подобрување** | * 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 |  | * Назначен член од тимот за ФА * Назначен раководен службеник | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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* | * *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 инститицијата | *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* |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 текст 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 организациските 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 можете да го наведете целиот назив на работното место)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Дали извршувате само работни задачи те/активностите кои се наведени во описот на вашето работно место?**  * Да * Не | | 1. **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).**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Дали овие работни задачи се наменети за:**  * друг вработен во вашата организациска единица? * друга организациска единица? * непополнето работно место? | | 1. **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.**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Кон која стратешка цел или надлежност утврдена со закон придонесува вашето работно место?**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **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. | | 1. **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. | | 1. **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. | | 1. **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 | | 1. **Дали имате посетено доволно обуки за да ги извршувате ефикасно и ефективно вашите работни задачи?**  * Да * Не | | 1. **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**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Ако одговорот на прашањето бр. 10 е „Да“, ве молиме наведете три обуки кои биле најкорисни и најважни.**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Каква е користа (употребната вредност) од досега посетените обуки врз вашето работење?**  * Слаба * Солидна * Значајна | | 1. **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.).**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **Комуникацијата и координацијата помеѓу вашата и другите организациски единици е:**  * слаба * просечна * многу добра | | 1. **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. | | 1. **Кој вид опрема, ИКТ алатки, софтвер ви се потребни за да ја извршувате вашата работа поефикасно и поефективно? Ве молиме детално објаснете.**   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1. **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. | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прилог Д - ОБРАЗЕЦ ЗА ДЕТАЛНО ИСТРАЖУВАЊЕ** **Сектор/Одделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  *Пополнувањето 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 стратешки цели и видови функции, внатрешната организација, пополнетоста на работни места, остварените резултати, внатрешни работни процеси, користење на ресурси и слично, кои ќе помогнат во спроведување на функционалната анализа во ....*  А.  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? | *Наведете, доколку има, ресорна стратегија, пропис, акциски план, годишна програма за работа и слично.*  *Не се наведуваат актите за внатрешна организација и систематизација на работни места или други интерни правила и процедури.* |  | | 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.* |  | | 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, објаснето 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* |  | | 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. |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 повеќето одговори се веќе добиени од претходните истражувања. Преку интервјуто, треба да се добие појасна 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 истражување, нема потреба да го повторувате.*   1. **Прашања поврзани со организација на институцијата**  |  |  | | --- | --- | | * 1. Дали сте запознаени со надлежностите и стратешките документи/цели на институцијата во која работите? |  | | * 1. Дали сте запознаени со организациската структура (хиерархија и сектори/одделенија)? |  | | * 1. Дали сметате дека структурата е јасно дефинирана и дека ефикасно ги распределува задолженијата и работните задачи во рамките на цела институција? |  | | * 1. Дали често извршувате задачи кои не се во описот на вашето работно место? |  | | * 1. Какви вештини и компетенции се потребни во вашата институција со цел да може во иднина да дава добри услуги? |  | | Забелешки/коментари |  |  1. **Прашања поврзани со процесите и со споделувањето на информации**  |  |  | | --- | --- | | * 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? |  | | * 1. Како го оценувате процесот на споделување информации со колегите во вашиот сектор и со другите сектори? |  | | * 1. Дали ви се достапни потребните информации за да може да ја извршувате вашата работа ефективно? |  | | * 1. На кој начин се врши приоритизација на активностите во вашата институција? |  | | * 1. Колку често одржувате средби/состаноци со вработените? |  | | * 1. Како се координирате со институциите со кои се правно обврзани да соработувате? |  | | * 1. Дали сметате дека во вашата институција постои добра/задоволителна институционална меморија? На кој начин се обезбедува? |  | | * 1. Доколку природата на работата налага информирање на јавноста – како ја информирате јавноста за активностите кои ги преземате? |  |  1. **Прашања поврзани со меѓучовечките односи и комуникација**  |  |  | | --- | --- | | * 1. Дали сметате дека постои добра соработка меѓу колегите? |  | | * 1. Дали комуникацијата во вашата институција е повеќе формална или неформална? |  | | * 1. Дали раководството соодветно ги комуницира плановите и новините до вработените? |  | | * 1. Дали сметате дека на секој вработен му се делегира соодветна количина на работни задачи? |  | | * 1. Што ги мотивира најмногу вашите колеги? Користите ли некоја техника? |  | | * 1. Што би ја зголемило вашата мотивација и продуктивност? |  |     **БЕЛЕШКИ**   |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 | * Сектор за... * Секторот за ... | | **Регулаторна функција** | Да/не | * Сектор за... * Секторот за ... | | **Координативна функција** | Да/не | * Сектор за... * Секторот за ... | | **Функција на давање услуги** | Да/не |  | | **Функција на поддршка** | Да/не |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прилог Е - ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНА/ЕВАЛУАЦИЈА СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ ВО ФУНКЦИОНАЛНАТА АНАЛИЗА (втора табела)** **СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ**   |  | **Критериум** | **Референца** | **Наод** | **Можни препораки** | | --- | --- | --- | --- | --- | | С1 | 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. | * Стратешки план * Правилник за внатрешна организација * Правилник за систематизација * Ресорни стратегии * Интервјуа * Образец за детално истражување (пр. бр. 1) |  |  | | С2 | Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ. | * Стратешки план * Правна рамка * Ресорни стратегии * Интервјуа * Образец за детално истражување (пр. Бр. 2) * Прашалник за самооцена (пр. бр. 5, 16, 18) |  |  | | С3 | Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности. | * 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) |  |  | | С4 | Раководството јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените. | * Релевантни документи * Интервју * 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. | * 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. | * 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. | * Образец за детално истражување (пр. Бр. 6, 7, 9, 10) * Интервјуа |  |  | | K4 | Сите предвидени активности/задачи во институцијата се извршуваат. | * Образец за детално истражување (пр. Бр. 8) * Интервјуа |  |  | | K5 | Секој вработен извршува задачи кои произлегуваат од описот за неговото работно место | * 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 | * Правилник за внатрешна организација * Правилник за систематизација * Образец за детално истражување (пр. Бр. 7, 8) * Интервјуа |  |  | | K7 | Вработените генерално поседуваат компетенции за исполнување на активностите и за постигнување на стратешките цели. | * 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. | * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 10, 11, 12, 13) * Интервјуа |  |  | | K9 | Вработените имаат можности за унапредување. | * Правна рамка * Интервјуа |  |  | | K10 | Системот на оценување има ефект врз подобрувањето на работата во институцијата. | * Правна рамка * Интервјуа |  |  |   **ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ**   |  | **Критериум** | **Референца** | **Наод** | **Можни препораки** | | --- | --- | --- | --- | --- | | Р1 | Институцијата има соодветна организација, приоритизација и распределба на работа. | * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 1, 2, 3, 4, 18) * Образец за детално истражување (пр. Бр. 3, 4, 5, 6, 7, 8) * Интервјуа |  |  | | Р2 | Одлучувањето се делегира од повисоко на пониско раководно место. | * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 18) * Интервјуа |  |  | | Р3 | Воспоставени се јасни пишани процедури за работните процеси. | * Правна рамка * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 18) * Образец за детално истражување (пр. Бр. 13, 14) * Интервјуа |  |  | | Р4 | Постои добра и редовна комуникација меѓу организациски единици во институцијата. | * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 15, 16, 18) * Образец за детално истражување (пр. Бр.13) * Интервјуа |  |  | | Р5 | Квалитет на работата на институцијата се оценува и подобрува. | * Образец за детално истражување (пр. Бр. 14) * Интервјуа |  |  | | Р6 | Во институцијата се користи соодветна ИТ технологија, софтвер и други алатки за работа. | * Прашалник за самооцена (пр. Бр. 17) * Образец за детално истражување (пр. Бр. 12) * Интервјуа |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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:**   * 1. **Според функции/делокруг на работата на секторите**   2. **Според трите критериуми – семафор систем**  1. **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:  **Од*деление 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 моментов 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 овозоможи вршење на редовна и ефикасна контрола врз работењето и користењето на средства во рамките на институцијата . . . .*   1. **Приказ на наодите од функционална анализа со семафор-систем**   *Пример на семафор:*   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **СТРАТЕШКА УСОГЛАСЕНОСТ** | | | | |  | Критериум | Семафор | Главни забелешки | | **С1** | 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. |  | * *Поставена стратегија која е достапна за сите вработени.* * *Работните места и организациски единици се усогласени со стратешките документи/цели.* | | **С2** | Правната рамка (од закони до внатрешни правила и процедури) е усогласена со стратешкиот документ. |  | * *Потребно е делумно прилагодување на правната рамка.* | | **С3** | Основните функции и внатрешната организација на институцијата се усогласени со стратешкиот документ и законските надлежности. |  | * *Актот за систематизација и описите на работни места соодветно ја распределуваат работата.* * *Работните позиции се 85% усогласени со исполнување или поддршка на стратегијата.* | | **С4** | Највисокото раководство јасно ги пренесува плановите за реформи, стратешките цели и мерките за подобрување до вработените. |  | * *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. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прилог З – ПРИМЕР НА ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ**  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ:**  **Р1 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...* |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | | **ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИ ЗАДАЧИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ РЕЗУЛТАТИ:**  **Р2 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...* |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |