

**UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE – SOUTH EAST EUROPEAN  
UNIVERSITY**

**FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKOHORE**



**PUNIM MAGJISTRATURE**

**TEMA:** Roli i analizës funksionale në performancën në sektorin publik - rast studimi: Shtëpia Edukative Përmirësuese në Tetovë

**Mentori**

Prof. Dr. Memet Memeti

**Punoi**

Amir Zeqiri

**Tetovë, 2021**

Përmbajtja	
Deklarata e hulumtuesit.....	4
Abstrakti.....	4
Hyrje.....	6
Fusha e hulumtimit.....	7
Qëllimi i hulumtim.....	8
Hipotezat.....	8
Metodologjia e hulumtimit.....	9
Mirënjohje.....	10
KAPITULLI I ANALIZA FUNKSIONALE MODELI KROAT.....	12
2.1. Hyrje.....	12
1.2. Konceptet teorike të analizës funksionale.....	13
1.3. Analiza funksionale e modeleve organitative.....	14
1.4. Metodologjia funksionale e rishikimit në Kroaci.....	16
1.5. Analiza e funksioneve.....	18
1.6. Konkluzion.....	19
KAPITULLI II TEORITË E MENAXHIMIT.....	22
2.1. Hyrje.....	22
2.2. Teoria kalsike e menaxhimit e menaxhimit.....	22
2.3. Teoria neoklasike e menaxhimit.....	27
2.4. Teoria X.....	30
2.5. Të menaxhosh njerëzit në shekullin e XXI.....	32
2.6. Punonjësit si qenie njerëzore.....	35
2.7. Konkluzion.....	36
KAPITULLI III FUNKSIONIMI I ADMINISTRATËS SHTETËRORE NË RSM.....	38
3.1. Hyrje.....	38
3.2. Llojet e organeve të administrates shtetërore.....	39
3.3. Kompetencat e organeve të administrates shtetërore.....	40
3.4. Konkluzion.....	41

KAPITULLI IV REFORMAT E ADMINISTRATËS PUBLIKE NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT.....	43
4.1. Hyrje.....	43
4.2. Menaxhimi i shërbimit publik dhe burimeve njerëzore.....	46
4.3. Kordinimi në menaxhimin e burimeve njerëzore.....	47
4.4. Trajnimi profesional I nënpunësve administrative.....	48
4.5. Korniza juridike e analizës funksionale.....	48
4.6. Baza juridike e analizës funksionale.....	49
4.7. Harmonozimi strategjik.....	51
4.8. Kapacitetet organizative.....	52
4.9. Kryerja e detyrave të punës për realizimin e rezultateve.....	52
4.9.4. Konkluzion.....	53

KAPITULLI VI FUNKSIONIMI I SHTËPIVE NDËSHKUESE NË RSM.....	55
5.1. Hyrje .....	55
5.2. Udhëheqja me drejtorin.....	56
5.3. Udhëheqja me institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukuese përmirësuese.....	57
5.4. Kompetencat e drejtorit të institucionit ndëshkues përmirësues.....	58
5.5. Institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukuese përmirësuese.....	59
5.6. Institucionet ndëshkuese përmirësuese.....	60
5.7. Institucionet ndëshkuese përmirësuese.....	61
5.8. Organizimi I institucioneve ndëshkuese përmirësuese dhe edukuese përmirësuese.....	61
5.9. Marëdhëniet e punës në shtëpitë ndëshkuese përmirësuese dhe edukuese përmirësuese.....	61
5.9.5 Konkluzion.....	63

---

KAPITULLI VI STUDIMI EMPIRIK.....	64
Konkluzione dhe rekomandime.....	64
BIBLOGRAFIA.....	85
Shtoca 1: Pasqyra e organizimit të institucionit.....	85
Shtojca 2 : Formulari për vlersim sipas kriterëve në analizën funksionale.....	81
Shtojca A.B.: Pyetësor I plotësuar nga punonjësive udhëheqës.....	85
Shtojca 3 : Intervista me drejtorin e Shtëpisë edukative përmirësuese Tetovë.....	111

Lista e tabelave dhe figurave

Figura 1 Hierarkia e nevojave sipas Abraham Maslow.....	36
Figura 2 Kryerja e detyrave të punës.....	72
Figura 3 Informatat në lidhje me kryerjen e punëve dhe aktiviteteve nga njësitë tjera organizative.....	72
Figura 4 Aspektet e avancimit të punës.....	74
Figura 5 Trajnimi i burimeve njerëzore.....	75
Figura 6 Arsimi i burimeve njerëzore.....	76
Tabela 1 Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale në Kroaci.....	20
Tabela 2 Kapacitetet organizative.....	53
Tabela 3 Kryerja e detyrave të punës.....	53
Tabela 4 Të dhena të marrura nga pyetësorët.....	66
Tabela 5 Sektori për resocializim.....	67
Tabela 6 Seksioni për punë mësimore profesionale.....	68
Tabela 7 Seksioni për punë të përgjithëshme juridike dhe prokurime publike.....	69
Tabela 8 Plotësimi i vendeve të punës në seksionin për financa.....	70
Tabela 9 Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore.....	70
Tabela 10 Policia e burgut.....	71
Tabela 11 Pjesmarja e të punësuarve në trajnime.....	77
Tabela 12 Mendimi i të punësuarve sipas moshës dhe arsimit në lidhje me problemet e institucionit.....	78

## **Deklaratë**

Bazuar në rregulloren për ciklin e dytë të studimeve akademike-Studimeve të Magjistraturës, nën përgjegjësi të plotë morale dhe ligjore deklaroj se disertacioni me titull: "Roli I analizës funksionale në performancën në sektorin publik" studim rasti : Shtëpia edukative përmirësuese-Tetovë" është punim origjinal i zhvilluar nga unë në mbikëqyrjen e mentorit Prof.Dr. Memet Memeti.

Punimi si tërësi, apo ndonjë pjesë e tij nuk janë paraqitur për vlerësim apo botim në asnjë institucion tjetër më parë. Të gjitha burimet e përdorura në këtë disertacion janë cituar në përputhje të plotë me rregullat akademike dhe kërkesat institucionale.

Nëntor,2020

Amir Zeqiri

## Abstract

We, in this topic: "Functional analysis in the public sector", address the functioning of the public sector in general and in particular the Correctional Education House Tetovo.

Functional analysis in the public sector is an overview of the institutions in which it is implemented. It shows the state of the institution/its functioning, its shortcomings and provides recommendations for possible solutions in a timely manner. In other words AF enables the institution to be informed of its performance.

In accordance with the law on public sector employees, from 2015 the public sector institutions in the Republic of Northern Macedonia have obligation to prepare the act for internal organization and act for systematization of jobs.

In this paper is first done research of the legal framework that regulates AF, then we talked about theoretical concepts and came to conclusions.

## Abstrakt

Ne, në këtë temë: "Analiza funksionale në sektorin publik", trajtojmë funksionimin e sektorit publik në përgjithësi dhe në vecanti Shtëpinë edukuese përmirësuese Tetovë.

Analiza funksionale në sektorin publik, është pasqyrë për institucionet në të cilat zbatohet. Ajo tregon për gjendjen e institucionit /funksionimit të tij, mangësit e tij dhe jep rekomandime për zgjidhje të mundshme në afat të caktuar. Me fjalë tjera AF mundëson institucionit që të informohet me performancën e saj.

Në pajtim me ligjin për të punësuarit në sektorin publik, nga viti 2015 institucionet e sektorit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut e kanë për obligim, të përgadisnin aktin për organizimin e brendshëm si dhe aktin për sistematizimin e vendeve të punës .

Në këtë punim është bërë së pari hulumtim i kornizës juridike që rregullon AF, pastaj kemi fol për konceptet teorike dhe kemi ardhur deri te përfundimet.

## Hyrje

Ajo që më shtiu që të zgjedh si temë të “Tezës së Magjistraturës”, -analiza funksionale në sektorin publik, temë mjaftë e qëlluar dhe e nevojshme. Duke u nisur nga nevoja që kanë institucionet e sektorit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut, shpresojmë se do të japim një kontribut të duhur si për institucionet e sektorit publik në përgjithësi dhe në veçanti për institucionin ku momentalishtë punojë- Shtëpin Edukative Permiresuese-Tetovë.

Maqedonia sot si shtet anëtare e Nato-s dhe kandidatë potenciale për në Bashkimin evropian, ajo akoma nuk i ka bërë plotësuar obligimet në lidhje me përmbushjen e kritereve të Kopenhagenit dhe Madridit e veçanërisht me reformat e administratës publike. Reformë e cila është shumë e rëndësishme për demokratizimin e shtetit. Edhe pse vendi ka ndërmarrë hapa të konsiderueshëm sa i përket reformave në administratën publike në lidhje me ndërhyrjet e legjislacionit që rregullojnë organizimin e administratës, mirpo kjo mbetet sa për sy e faqe, për shkak të ngecjes në zbatim.

Në bazë të” Raportit të Komisionit evropian”, Republika e Maqedonisë së Veriut në lidhje me reformat në administratën publike, veçanërisht në menaxhimin e burimeve njerëzore ka ngecur. Ajo akoma ka problem me menaxhimin e burimeve njerëzore sa i përket selektimit të kandidatëve të nacionaliteteve që nuk janë shumicë, në raport theksohet nevoja e avancimit të nënpunësve administrative që nuk janë shumicë. Comision Union Report(2019).

Ne edhe pse jemi në vitin 2020, që nga kalimi i “Marrëveshjes së Ohrit “, kaluan dy dekada shumica e institucioneve të sektorit publik me theks të veçantë menaxherët e institucioneve drejtuese e kanë të vështirë ta pranojnë nevojën e reformës.

Andaj shpresoj se gjatë analizës së funksionale në institucionin ku punoj, ky punim do të jetë një udhërefyes si për menaxhmentin po ashtu edhe për të gjithë të punësuarit.

Në bazë të ligjit për të punësuarit në sektorin publik 2016 institucionet e sektorit publik e kanë për obligim që se paku një here në 4 vite të bëjnë analizën funksionale të institucionit. Ky detyrim padyshim se kërkon resurse njerëzore profesionale që do të jenë në gjendje të bëjnë diagnosifikimin e problemeve. ligji për të punësuarit në sek publik, Metod për zbatimin e Af(2016).

## Fusha e hulumtimit

Analiza funksionale ne sektorin publik, përdoret për të analizuar përfomancën e organizatës. Ajo i referohet gjendjes, bashkëpunimit ndermjet sektoreve ne organizatë. Gjithashtu analiza funksionale është një pasqyrë për gjendjen dhe rekomandon ndryshime dhe plotësime në organizimin e organizatës.

Spektori publik, si servis i qytetarëve në jetën e përditëshme duke u nisur nga shëbimet mjekësore, arsimit, transporti, mbajtja, rendi publik etj. Ky sektor patjetër duhet të reformohet që të mund të funksionojë në menyrë efikase dhe eficiente gjegjesishtë të bëhet "Analizë funksionale". Fremont James Lyden (1975).

Nga kjo që u citua mundë të mësojmë se: interesimi për analizën funksionale ka fillur që më herët e deri më sot. Analiza funksionale ne sektorin publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut sipas ligjit për të punësuarit në sektorin publik ,(2016-2020).

**Së pari** ,sipas ligjit në fjalë instuticione e sektorit publik janë të obliguar që së paku një herë në katër vite të bëjnë analizën funksionale të instuticioneve të tyre.

**Së dyti** instiucionet të cilat kan nevojë në sistematizimin e vendeve të punës më shum se 10% janë të obliguar që të bëjnë analizën funksionale te instuticioneve të tyre. Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale në sektorin publik,(2016).

Ne si hulumtues duke u nisur nga ajo qe u citua më lartë, e pamë të nevojshme që te meremi me këtë temë: Roli i analizës funksionale në performancën në sektorin publik - rast studimi: Shtëpia Edukative Përmirësuese në Tetovë është shumë e rendësishme për funksionimin e administrates publike , ajo nxjerrë në pah dobësitë dhe nevojat për ndryshime në strukturën e organizimit të instuticioneve.



## **Qëllimi i hulumtimit**

Qëllimi i këtij hulumtimi është: që të indentifikoj së pari problemet që kanë të bëjnë funksionimin e Shtëpisë Edukative Përmirësuese-Tetovë.

Mendojmë se ky hulumtim, do të kontribuojë në Organizimin/riorganizimin e Sektorëve për mbrenda institucionit të lartë-përmendur.

Ne si hulumtues kemi për qëllim që:

- Të indentifikojmë problemet apo mangësitë e organizimit të insitucionit,
- Të njihemi me bashkpunimin ndër sektorial për brenda institucionit,
- Të analizojmë Sistematizimin e vendeve të punës dhe rregulloren e punës,
- Të ndihmojmë Shtëpin Edukative Ndëshkuese në tejkalimin e probleve në lidhje me funksionimin profesional,
- Të japim rekomandime për zgjidhje dhe zgjedhjen e problemeve në lidhje me funksionimin e institucionit në mënyrë efikase.

## **Hipotezat**

Ky hulumtim do të përbëhet prej katër hipotezave, ku hipotezat kryesore në këtë hulumtim do të jenë dy dhe dy hipoteza ndihmëse:

**H1.** Funksionimi i "Shtëpis ndëshkuese korektuese – Tetovë nuk është efikase përshkak të mos plotsimit të gjitha vendeve të punës në Sistematizim.

**H2.** Nënpunësit administrativë nuk janë të motivuar për shkak stangimit në karrierë, ata nuk avancohen, nga Organizta kua ata japin kontribut gjat karrierës së tyre.

**H3.** Në Shtëpinë Edukative-Përmirësuese Tetovë kemi staff jo profesioanl.

**H4.** Institucioni i lartëpëmendur ka mungësë të transparencës, përgjegjësisë, dhe llogaridhënies.

## **Metodologjia e hulumtimit**

Ky hulumtim është realizuar duke përdorur më tepër metodat të hulumtimit me qëllim të indentifikimit të problemit në lidhje me funksionimin efikas dhe efektiv të Institucionit i cili është objekt i hulumtimit.

Qëllimi ishte që të indentifikohen problemet në lidhje me funksionimin e Shtëpisë edukative Tetovë, analizimi i sistematizimit të endeve të punës dhe Rregullores së punës të institucionit

## **Tipologjia e metodave të përdorura**

Në realizimin e këtij punimi janë përdorur metodat vijuese hulumtuese: hulumtimi nëpërmjet pyetësorit e cili u plotësua nga të punësuarit e niveleve më të ulta të institucionit duke shfrytëzuar platformën Google forms. Gjithashtu strukturua pyetësor për hulumtim të detajuar nga të punësuarit udhëheqës në institucion me ndihmën e formularëve të metodologjisë për zbatimin e analizës funksionale në sektorin publik A dhe B.

Që të kemi një pasqyrë në parashikimin e institucionit nga ana e drejtorit ne vendosëm të realizojmë intervist me të parin e këtij institucioni.

Në përmjet të realizimit të pyetësorit për vetë vlerësim nga ana e të punësuarve u arritë që të indentifikohen problemet dhe sfidat me të cilat përballen të punësuarit. U mundësua që të njihemi me kualifikimin e punonjësve, kompetencën e punës sidhe kompetencat e punës që duhen fituar për realizimin e detyrave në mënyrë efikase dhe efektive.

Pyetësori na ndihmoi të njihemi me transparencën dhe llogaridhënien e institucionit pasi u indentifikua se ne institucion kemi mungesë të web- faqes se tij dhe mos emrimit të personit për orijentim të palëve në informatat me karkater publik.

Si probleme të përgjithshem u indentifikuan si: jo motivim të resurseve njerëzore për shka të ndrrimit të selisë dhe mos pasjes së transportit të organizuar nga vendbanimi der tek vendi i tyre i punës dhe mos dhenjes së shansit për rritje në karrierë.

Realizimi i intervistës nga ana e drejtorit të institucionit, na mundësoi se si ai e sheh institucionin dhe a kanë mundësi të punësuarit të rriten në karrierë dhe si qëndron puna me avancimine tyre.

## **Problemet me të cilat u përballëm gjatë hulumtimit**

Si çdo hulumtim shkencorë që ballafaqohet me problemet të natyrave të ndryshme që hulumtuesi nuk mundë t'i parashikoj. Edhe ky hulumtim nuk është përjashtim nga hulumtimet tjera paraprake në këtë sferë. Në radhë të parë , problem kryesorë ishte friga nga nënpunësit e niveleve më të ulta të punonjësve që ti përgjigjen pyetësorit nga friga se në të ardhmen do të shiqohen me si ndryshe nga drejtori edhe pse i njëjti ishte anonim. Nga 43 të punësuar, u përgjigjën vetëm 18 të punësuar. Problem tjetër ishin shkaqet tekniko/teknologjike që u paraqit si problem shtesë në këtë hulumtim.

Gjat realizimit të pyetësorit me të punësuarit udhëheqës si problem kryesor ishte mos plotësimi i vendeve udhëheqëse në institucion nga ghitesej 5 udhëheqës seksionesh, vetem 2 prej tyre jan të plotësuar që tregon qartë për bartjen e përgjegjësive dhe informimin transparent nga niveli më i lartë udhëheqës deri tek niveli ulët i institucionit.

## **Mirënjohëje**

Punimi im, i cili më jep edhe gradën “Master i Shkencave Shoqërore Bashkëkohore”, nuk do të ishte i mundur pa ndihmën e shumë bashkëpunëtorëve të mi.

Dua të shpreh falemenderime së pari për Mentorin tim Pr.dr. Memet Memeti për motivimin e vazhdueshem në lidhje me punën e pa lodhëshme me mu si kandidat.Falemenderime shkojnë gjithashtu për Drejtorine Shtëpisë edukative përmirësuese-Tetovë z.Zoran Stojanovskin për mundësinë e dhënë në lidhje me realizimin e intervistës,Toni Spasenovski –udhëheqës i seksionit për punë të përgjithëshme juridike dhe prokurime publike sidhe të gjithë kolegëve qe ndanë kohë me ju përgjigjë pyetësorit.

Mirënjohje pa fund shkojnë për familjen time, për mbështetjen dhe sakrificën e tyre pa të cilën sot nuk do të isha këtu ku jam sot , mirëkuptimin dhe dashurinë që mora çdo ditë dhe krijimin e kushteve të përshtatshme për realizimin me sukses gjatë gjithë studimit

## **Struktura e tezës**

Teza e magistraturës është e ndarë në kapituj, ku shpejgohen tema të analizës funksionale, duke u nisur nga konceptet teorike të analizës funksionale, kapitulli ofron njohuri dhe definicione për Af-në dhe analizën funksionale të modeleve organizative dhe deri në konkluzion. Në kapitullin në vijim do të shtjellohet analiza funksionale e zbatuar në Kroaci, fazat e realizimit të saj si dhe analizën e funksioneve e deri në nxjerjen e konkluzioneve.

Në kapitullin e tretë kemi të paraqitur teoritë e menaxhimit si: Teorinë klasike të menaxhimit e cila tregon mynëren e menaxhimit e cila njihet si teoria e parë e menaxhimit, Teorinë neoklasike (modeli i hapur) të menaxhimit. Gjithashtu po në këtë kapitull kemi të përfshirë mënyrën e menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin e XXI, analizën e burimeve njerëzore dhe kemi përfunduar me konkluzion.

Në kapitullin e katër i këtij hulumtimi merret me mënyrën e funksionimit të administratës shtetërore në Republikën e Maqedonisë së Veriut dhe kornizën juridike që e rregulonë mënyrën e zbatimit të analizës funksionale. Kapitulli i pestë trajton reformat e administratës publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut në bazë të strategjisë së reformave në administratën publike në periudhën 2018-2022, në të njëjtin kapitull kemi të përfshirë edhe kornizën juridike të analizës funksionale, harmonizimin strategjik, kapacitetet organizative dhe kemi përfunduar me konkluzion.

Kapitulli gjashtë shpjegon funksionimin e shtëpive ndëshkuese përmirësuese dhe shtëpive edukative përmirësuese në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Në po të njëjtën pjesë të këtij kapitulli bëni paraqitur organizimin e brendshëm të shtëpisë edukative përmirësuese të tetovës e cila është objekt i këtij hulumtimi, marrëdhëniet e punës që kanë të punësuarit në shtëpitë edukative e deri në konkluzion. Kapitulli i shtatë është tregues i rezultateve të hulumtimit të cilat janë marrë nga pyetësi i të punësuarve, pyetësi nga punonjësit udhëheqës dhe drejtori i institucionit. Kapitulli i fundit i tetë kemi rekomandimet me të cilat rumbullaksohet ky hulumtim.

# **KAPITULLI I**

## **KONCEPTET TEORIKE TË AF DHE ANALIZA FUNKSIONALE MODELI KROAT**

### **1.1. Hyrje**

Pyetja e cila u ngrit shpesh në Kroaci ishte se të fillohet sistemi i reformës së administratës publike? – Analiza funksionale në këtë drejtim konsiderohet si një metodë e cila mund të jetë e dobishme në konsiderimin e hapur.

Qeveria e Republikës së Kroacisë ishte e përkushtuar për një administratë publike të orientuar drejt modernizimit. Procesi i reformës që të bëhet plotësisht, të arrihet pajtueshmëria me standardet administratës së BE-së. Një nga aspektet kryesore të këtij procesi është reforma e strukturës dhe funksionit të shtetit- administrimi i cili duhet të jetë efikas dhe i Besueshëm, (Sanja Tišma, Sanja Maleković , Ivana Keser, 2012).

dhe transparent për qytetarët. Kjo arritje kërkon një reformë të thellë, gjithëpërfshirësre në lidhje me racionalizimin e administratës publike, forcimi i kapacitetit institucional, forcimi i profesionalizmit dhe standardeve etike, depolitizimi, de-burokratizimi, decentralizimi, orijentimi drejt rezultateve, transparenca sidhe privatizimi i pjeshëm Brenda administratës publike.

Pas zgjedhjeve në 2003, Qeveria filloi një riorganizim fillestar duke bashkuar një numër të ministrive, duke e zvogluar numrin e posteve në kabinetie si dhe uljen e numrit të institucioneve.

#### **Objektivat:**

- 1. Riorganizimi i struktures së administratës shtetërore,**
- 2. Riorganizimi i qeverisë, funksionet dhe përmirësimi i menaxhimit brenda administratës shtetërore,**

3. Kordinimi i strukturave organizative të organeve qendërore të administrates shtetërore, agjencitë dhe zyrat e administrates shtetërore në qarqe me detyra dhe përgjegjësi strategjike dhe të deleguara,
4. Harmonizimi i administrates shtetërore me standardet evropiane
5. Përmirësimi i kordinimit të veprimtarive të organeve te A.SH

## 1.2. Konceptet teorike të analizës funksionale

Analiza funksionale është një metodologji që përdoret për të shpjeguar punën e një sistemi kompleks. Ideja themelore është që sistemi shihet si llogaritës i një funksioni, ose më përgjithësisht. Si zgjidhja e një problemi të përpunimit të informacionit. Analiza funksionale supozon se përpunimi i tillë mund të shpjegohet me dekompozimin e këtij funksioni kompleks në një grup funksionesh më të thjeshta, të cilat llogariten nga një sistem i organizuar i nënprocesueseve. (M.R.W, Dawson 1995).

Shpresa është se kur të kryhet hy lloj i dekompozimit, nënfunkcionet që përcaktohen do të jenë më të thjeshta se funksioni origjinal, dhe si rezultat do të jenë më të lehtë për tu shpjeguar. Një trajtim shu i detajuar i analizës funksionale është dhënë nga (Cummins, 1983 )

Ai propozon një metodologji tre-fazore që përcakton analizën funksionale:

- Në fazën e parë, përcaktohet funksioni që duhet të shpjegohet,
- Në fazën e dytë, bëhet analiza
- Në fazën e tretë, analiza ndalet duke paraqitur nivelin e poshtëm të funksioneve.

Kjo do të thotë që funksioni i secilit këtyre operacioneve shpjegohet duke apeluar ndaj ligjeve natyrore, p.sh. Parimet mekanike ose biologjike. Nëse analiza funksionale zbatohet në një sistem të përpunimit të informacionit, atëherë nivelii funksioneve të supozuara përcakton arkitekturën funksionale për atë procesor informacioni. Analiza funksionale është e rëndësishme për shkencën njohëse sepse ofron një metodologji natyrore për të shpjeguar se si po kryhet përpunimi i informacionit. (Cummins, 1983 )

### **1.3. Anliza funksionale e modeleve organizative**

Duke u nisur nga ajo se si duhet të analizojmë hartimin e një organizate?

Supozojmë se neve na është dhënë detyra të ofrojmë analizë për të ndihmuar ndonjë nga udhëheqësit e Komunave apo ndërmarjeve të ndryshme të sektorit publik, që të vlerësojmë nëse struktura organizative është e përshtatshme. (Woren,2015).

Gjithashtu autori i lartpërmendur parasheh se cilat mjete duhet të përdorim në analizë?

Në cilat modele teorike duhet të mbështetemi? Si duhet ti paraqesim përfundimet tona?

Në literaturën e teorisë organizative ekzistojnë shumë koncepte dhe korniza që mund të përdoren për të karakterizuar llojin ose formën e përgjithëshme të organizatës metë cilën kemi të bëjmë. Si për shembull duke përdorur tipologjinë e Mintzberg (1979), Mundë të konkludojmë ai thotë se banka i ngjanë një burokracie makinerie, që është shumë e centralizuar, dhe karakterizohet nga një nivel i lartë i formalizimit në lidhje me proceset dhe procedurat e tij.

Si do qoftë, teoria organizative është përgjithësisht përshkruese; ai siguron disa udhëzime normative për analizën e një organizatë specifike. – Detyra fillestare për një praktikues sigurisht mundë të jetë përshkrimi i organizatës aktuale. Por detyrat pasuese janë zakonisht më sfiduese: Për të përcaktuar nëse struktura aktuale është e përshtatshme, duke pasur parasysh qëllimin ose strategjinë specifike të organizatës, dhe të sugjerojmë se si dizajni mund të përmirësohet , për të arritur një nivel më të lartë efektiviteti.

Në vend të kësaj, mund t'i drejtohem letërsisë së strategjisë, e cila është zakonisht më e përshkruar në kuptimin që supozon se stukturura e një organizate duhet të përafrohet me strategjinë e saj, dhe zbatimi i një strategjie të re mund të kërkojë ndryshime në formale si dhe struktura jo formale e organizatës. Disa tekste shkollore të strategjisë ( si dhe librat e praktikantëve), gjithashtu propozojnë modele organizative specifike që mbështesin strategji të ndryshme ose reziqe të ndryshme ose rreziqe të jashtme, për shembull një organizatë multidimensionale për një firmë që ndjek diversifikimin ose për një firmë që kërko të rrisë orientimin e klientit.

Sidoqoftë,kjo literaturë duket se supozon që modeli i organizatës është çështje e zgjedhjes së një forme organizative para-ekzistuese që i përshtatet disa emergjencave të jashtme ose të

brendshme. Studimet e proceseve aktuale të projektimit të një organizate, tregojnë se hartimet e reja zhvillohen si përgjigje së në sërë kërkesash që janë unike për secilën organizatë. Prandaj, kur vlerësoni modelin aktual të një organizate, nuk është e mjaftueshme të karakterizoni llojin ose formën e përgjithëshme të organizatës; duhet të merren parasysh zgjedhjet më specifike të projektimit që janë bërë për të adresuar kërkesat e veçanta me të cilat përballet organizata.(Erasmus University Rotterdam,march 2002 pp.267).

Në këtë punim të analizës funksionale autori nisat nga supozimi kryesor se duhet të fillohet duke pasur parasysh qëllimin e përgjithshëm të organizatës, pastaj duhet të merren parasysh funksionet më specifike që kryen organizata d.m.th, njësitë.rolet,proceset dhe strukturat e raportimit zyrtar që janë zbatuar për të përmushur funksionet. Me këtë kuptim, dikush mund të jetë në gjendje të vlerësojë nëse organizata ka një model të përshtatshëm, duke pasur parasysh qëllimin e saj dhe të propozoj një model alternativ që dotë përputhej më mirë me qëllimin.

Si do qoftë qasja funksionale nuk përshkruhet në literaturën kryesore dhe , siç u përmend ,nuk përfshihet si pjesë e metodologjive të këshillimit . Qasja funksionale ka disa ngjashmëri me mjetet e e përdorura për “ Hartografinë e llogaridhënies” , siç është korniza e mirënjohur RACi dhe përsosja e fundit e quajtur RAPID , (Woren,2015). Këto janë mjete që kanë më pak justifikim teorik dhe që zakonisht përdoren për të sqaruar rolet dhen përgjegjësit individuale gjatë fazës së zbatimit të një procesi të ri-modelimit të organizatës, psi të jetë zgjedhur modeli i përgjithshëm i organizativ. Në të kundërt, qasja funksionale mund të zbatohet në çdo fazë të një procesi të projektimit ( nga analiza fillestare deri në hartimin dhe zbatimin e një modeli të ri organizativ), për më tepër analiza funksionale mund të zbatohet në më shumë nivele të shumfishta: Mund të përdoret për të përcaktuar funksionet në nivelin organizativ. Më e rëndësishmja, qasja funksionale përmban parime të projektimit, të bazuara në teori, në të cilat mund të mbështetet për të siguruar që dikush zhvillon një model organizativ efektiv d,m,th ai që maksimizon mundësinë e realizimit të qëllimit të projektimit.

Analiza funksionale rrjedh nga parimet e përgjithëshme të përshkruara në teorinë e sistemeve.

Një premisë kryesore në teorinë e sistemeve është se çdo organizatë ka një qëllim. Të cilin mund ta operojmë duke indentifikuar funksionet më specifike. Grow,J.,Dufour,C.(2000,pp.6-147).Çdo njësi brenda organizatës ka një funksion dhe mund të jetë e nevojshme për të arritur të gjitha funksionet e nivelit të njësisë, nëse organizata do të arrijë qëllimin e saj të përgjithshëm.

Një funksion përmushet nga një strukturë, me tjetra në mëgjithatë funksioni dhe struktura janë të ndara njëra nga tjetra në mënyrë konceptuale (Ackof& Emery,1972) ,dhanë shembullin e më



poshtëm: Një orë e dielë, një orë uji, një orë pranvere dhe një orë elektrike të gjitha tregojnë funksionin e tyre, megjithëse ato janë strukturisht të ndryshme. Nikolay Woren (1960).

Analiza funksionale u zhvillua nga specialistë të menaxhimit në Kenia, nga Dr. Sidney Fine (1960) për të siguruar një mekanizëm dhe peshore për të vlerësuar Universin e objekteve me të cilat lidhen punëtorët në punën e tyre. U identifikuan objekte thelbësore si: Të dhëna, njerëz dhe gjëra.

Ai më tej shpjegon që punëtorët lidhen me këto objekte duke prekur aftësitë e tyre në fushat përkatëse, fushat e mendjes (njohëse) , ndërnjerëzore dhe funksionimin fizik. Moore (1999) shpjegon se analiza funksionale është një sistem qasje për të kuptur punën. Ai shpjegon më tej që sistemi është konceptuar si që përbëhet nga tre përbërës: **Punëtori, puna dhe përcaktimi i punës**. Ai argument se të gjitha punët ekzistojnë brenda dhe përcaktohen nga këto perspektiva Karakteristikat e punëtorëve përfshijnë: kualifikimet, përvoja, arsimi dhe trajnimet. Natyra e veprës përcaktohet nga funksionet, nënfunksonet, aktivitetet dhe detyrat sidhe nga kërkesat funksionale të çdo detyrë në lidhje me të dhënat, njerëzit, gjërat, arsyetimi, matematika, gjuha, udhëzimet e punëtorit, standardet e performancës dhe përmbajtja e tyre. Ai konkludon se tre përbërësit ndërveprojnë vazhdimisht që të arihet produktiviteti, rritja e punëtorit (karriera) zhvillimi dhe ritja e aftësive si dhe prodhim efikas dhe efektiv.

#### **1.4. Metodologjia funksionale e rishikimit e aplikuar në Kroaci**

Shqyrtimet e para funksionale në Republikën e Kroacisë ,u implementuan në dy ministri pilot ministria e Bujqësisë dhe shëndetësisë dhe dy zyrat e administrates shtetërore në qarqe( Qarku Istria dhe Qarku imurje) në vitin 2004 dhe 2005 me mbështetje financiare nga SIDA dhe Banka botërore. Metodologjia(Palmer, 2004) e përgaditur atë kohë u përdor edhe gjatë githëërfshirjes në rishikimin funksional në vitin 2008 në oroganet e administrates shtetërore dhe zyrat në qarqe.

Metodologjia e përdorur në kroaci ndryshonte nga modele tipike të rishikimeve funksionale të përqendruara vetëm mbi analizën funksioanle. (Sanja Tišma, Sanja Maleković , Ivana Keser 2012).

Procesi përfshinte një kornizë më të gjërë me një numër të aktiviteteve shtesë që kanë mundësuar, përcaktimin e kornizës në të cilën analizohen ministritë, duke përcaktuar qëllimet strategjike, dhe duke analizuar funksionet të ndryshme.

#### **1.5. Fazat e analizës funksionale**

Në fazën e pare u siguria dokumentacioni i kërkuar për rishikim funksional dhe analiza e struktures organizative u mblodhën akte dhe rregullore tjera për organizimin e brendëshëm, planet për periudhën e ardhëshme, për shembull 3 ose 5 vjet formuan grupe pune strategjike.

Në fazën e dytë, dote bëhet analiza SWOT DHE PEST, do të analizohen, qëllimet strategjike të ministrive dhe zyrat e A.SH.

Në fazën e tretë, funksionet aktuale në nivelin e njësive individuale organizative në organet e administrates shtetërore

Në fazën e fundit, marrëdhëniet dhe domethaniet strukturave organizative në lidhje me funksionet e zgjedhura.

Nga përfundimi, Qeveria e Republikës së Kroacisë me 20.07.2006, u përcaktua se rishikimi funksional duhet të zbatohet si më poshtë:

1. Ministria e financave,
2. Ministria e drejtësisë
3. Ministria e ekonomisë,
4. Ministria e Detit, Transportit dhe infrastructures,
5. Ministria e mbrojtje së mjedisit
6. Ministria e arsimit dhe shkencës dhe sportit
7. Ministria e Kulturës,
8. Ministria e familjes, Veteranëve,
9. Zyra qendrore e shtetit për administrimin dhe
10. Inspektorati shtetëror.

#### **Zyrat e administrates shtetërore në qarqe:**

1. Zyra e administrimit në qarkun e Split-Dalmatia;
2. Zyra e administrates shtetërore në Vukovar-Srijem
3. Zyra e administrates shtetërore në Osijek-Qarku Baranje,
4. Zyra e administrates shtetërore në qarkun Sisak-Moslavina.

Gjatë vitit 2008 për secilën administratë shtetërore u konsidreuan elementet e mëposhtme:

Objektivat strategjike dhe objektivat afatmesme, funksionet ekzistuese dhe kostot për funksion, burimet njerëzore të disponueshme, rekomandime për përmirësim, racionalizim.

Organizimi dhe funksionimi i ministrive sidhe te gjitha organeve të administrates shtetërore , në Republikën e Kroacisë rregullohet në pajtim me kushtetutën e Republikës së Kroacisë, Ligjin për organizimin e administrates shtetërore (Gazeta Zyrtare nr. 199/03,79/070, ligji për organizimin

e ministrive dhe administrates shtetërore(Gazeta Zyrtare Nr. 199/20030 30/04 136/04, 22/05, 44/06, 5/08, 27/08) dhe rregullorja mbi organizimin e brendshëm të administrates shtetërore. Analiza dhe PESTLE DHE SWOT, të dy analizat janë kryer në grupet e punës të administrates shtetërore.

Në përgjithësi, analiza PESTLE indentifikon tendenca dhe ndikimet e tyre afatgjata në zhvillimin e administrates shtetërore në tërësi. Ka disa faktorë kryesorë që ndikojnë në të tashmen dhe të ardhmen. PESTLE po indentifikonte gjithashtu se si ministritë dhe organet e tyre vartëse vlerësojnë ndikimin e faktorëve në arritjen e strategjisë.

Analiza tregoi se faktorët ekonomik ndikojnë në pjesën më të madhe të gjendjes së analizuar, organet e administrates shtetërore, globalizimi, privatizimi, rritja e investimeve, shkalla e inflacionit, zhvillimi ekonomik dhe ndikimi i tij në trendet e punësimit, ekonomia gri, forcimi i partneriteteve publike/private. Ligjin për organizimin e administrates shtetërore (Gazeta Zyrtare nr. 199/03,79/070, ligji për organizimin e ministrive dhe administrates shtetërore(Gazeta Zyrtare Nr. 199/20030 30/04 136/04, 22/05)

Zhvillimi i shpejt teknologjik ndikon forte në modernizimin e administrates shtetërore, në punën dhe përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetin e shërbimeve të ofruara nëpunësit shtetëror.

Ashtu si me PESTLE, rezultatet e analizës SWOT nga të gjithë organet e administrates shtetërore ishin më mire të ngjashme dhe nuk indentifikuan ndonjë dallim të dukshëm në lidhje me pikat e forta të brendshme dhe pengesat e jashtme për arritjen e qëllimeve strategjike.

Sigurimi i një cilësie të lartë të shërbimeve për qytetarët, përfshirë transparencën, përgjegjësin dhe përgjegjshmërin, sigurimi i kompetencës dhe profesionalizimit, sigurimi sipas funksionimit sipas Standardeve Evropiane. Sigurimi i efikasitetit dhe efektivitetit të të gjitha organizatave, sigurimi i sjelljes etike dhe mbrojtjes së mjedisit.

## **1.6. Analiza e funksioneve**

Në organet e analizuara shpërndarja e kohës së punës për një individ, u analizua funksioni si sidhe kostot për çdo funksion individual dhe grupi i funksioneve tabela 1

Min./ Fun. gr.	MJ	MS-ES	MF-VAIS	MC	MF	MEP-PPC	ME-LE	MS-TI	CS-OA	SI	Min. val.	Max. val.
P	1.31	14.76	21.03	17.09	9.02	11.9	39.34	13.44	17.37	1.62	1.31	39.3
KN	70.7	1.75	10.96	15.88	5.95	5.97	20.7	10.66	15.13	7.15	1.75	70.7
AD	4.57	19.56	17.73	33.66	51.7	44.44	11.72	36.97	19.22	81.5	4.57	81.5
PO	18.3	50.65	29.5	16.68	21.3	18.28	17.41	21.43	31.68	8.65	8.65	50.6
JU	4.94	13.27	20.78	16.68	12.0	19.41	11.46	17.48	16.61	1.05	1.05	20.7

**Tabela nr.1 Metodologjia për zbatimin analizës funksionale në Kroaci fq.58**

Rezultatet tregojnë se mesatarja më e kushtueshme është ,Performanca i pasuar nga grupi PO (mbështetje-menaxhim i brendshëm, grupii funksioneve JU (shërbimet publike është më pak i kushtueshëm. Grupi i funksioneve PO ( mbështetje- menaxhimi i brendshëm është grui i dytë më i kushtueshëm pas grupit AD

Shënime: Grupet e funksioneve

- P policies(politikat publike),
- KN koordinim dhe mbyqyrje e performancës,
- Ad-performanca autoritare,
- Po-mbështetje(shërbime të menaxhimit të brendshëm,
- Ju- services ( shërbime publike,
- MJ-ministria e drejtësisë
- MSES- ministria shkencave, edukim dhe sport, MFVAIS-ministria e familjes, për çështjet e veteranëve,

- MC-ministria e kulturës, MF-ministria e financave, MEPPPC-ministria e mbrojtjes së mjedisit dhe planifikimit fizik dhe ndërtimit, MELE -ministria e ekonomisë, punës dhe sipërmarrjes, MSTI-ministria e detit, transportit dhe infrastrukturës,
- CSOA-Zyra për administrim, SI- inspektorati shtetëror 0

## **1.7. Konkluzion**

Në Republikën e Kroacisë gjatë viteve të kaluara janë krijuar organe vartëse për shumicën e ministrive. Ideja ka qenë për tu ndarë aktivitete operative nga fusha e politikave publike, i cili ishte funksioni kryesor i ministrive. Megjithatë, nuk kishte ndodhur sepse disa agjenci kanë rrit numrin e të punësuarve edhe se nuk i kishin të përcaktuar qartë detyrat e ndërmara nga ministrit. Përveç funksioneve të papërcaktuara, problemi është në komunikimin dhe koordinimin të veprimeve rreth ministrive dhe vartësve, organe të cilat ende nuk janë të mjaftueshme.

Organet e analizuara në përgjithësi sipas studiuësve, mbulojnë të gjitha fushat për të cilat ministria ka autoritetin (Sanja Tišma, Sanja Maleković, Ivana Keser 2012).

Organet të cilat janë krijuar tashmë, vetëm Ministria e Ekonomisë. Punës dhe Sipërmarrjes ka një numër të madh të vartësve, rekomandimi për bashkimin e disa prej tyre. Për më tepër, një nga problemet shumë të spikatura është se funksioni i mbykqyrjes ndaj vartësve.

Kroacia është e strukturuar mirë, me gjithëse kërkohen përmirësime shtesë në lidhje me burimet njerëzore aktualisht në dispozicion dhe detyrave të reja që lidhen me pranimin e Kroacisë në Bashkimin Evropian. Progres është bërë kohën e fundit, veçanërisht në lidhje me kualifikimet profesionale të nëpunësve publik, harmonizimi i legjislacionit kroat me legjislacionin e BE-së, përmirësim fizik dhe teknologjik të kushteve të punës, ndërlidhjes në rrjet institucionet qeveritare bashkëpunimi me njësit e vetëqeverisjes lokale dhe rajonale.

Ministrit duhet të jenë organizata më të vogla me nëpunës civil me arsim më të lartë, të cilët kryesisht kryejnë aktivitete të grupit të parë të publikut, funksionet e politikave, planifikimin strategjik dhe vlerësimin e politikave publike, përgatitjen dhe hartimin e legjislacionit, përcaktimit të shërbimeve publike.

## **KAPITULLI II**

### **TEORITË E MENAXHIMIT**

#### **2.1. Hyrje**

Në këtë kapitull trajtojmë teoritë e menaxhimit, të cilat janë udhërfyes për menaxhimin e institucioneve të sektorit privat dhe atij publik. Këto teori na mundësojnë të njohim më shumë natyrën e preceptimit të burimeve njerëzore dhe të organizimit të tyre .

Teoria e parë e administrimit edhe pse ishte teoria e parë e atij lloji ajo si synim të vetin e kishte maksimalizimin e profitit- shtrydhjen e punëtorëve, teori e cila nuk ishte aspak humane,. Planifikimi, organizimi, bartje e përgjegjësive dhe zgjidhjes së konflikteve në organizat zgjidhet nga niveli më i lartë hierarkik, me flalë tjera kjo teori është jo mirënjohëse për burimet njerëzore prandaj unë mendoj se kjo teori nuk duhet aplikuar në institucionet e sektorit publik dhe atij privat.(Anne M.Blake,MA&James.Mosley,2010).

Në këtë kapitull gjithashtu shtjellojmë teorin neoklasike e cila është më prosperuese dhe mundëson jo vetëm zhvillim të organizatës por edhe harmoni më të mirë ndërmjet resurseve njerëzore.

Ky kapitull gjithashtu është i rëndësishëm për institucionet e sektorit publik e në veçanti për Shtëpinë edukative Tetovë në menaxhimin e resurseve njerëzore dhe kjo teori është e kundërta e teorisë klasike e cila orfon motivim për nënpunësit e organnizatës.

#### **2.2. Teoria klasike**

Teoria klasike siç mund të kuptohet nga vet nocioni ishte teoria e parë e këtij lloji prandaj konsiderohet si teori tradicionale dhe paraqet bazamentin mbi të cilin janë të ndërtuar shkollat tjera të teorisë administrimit.Doktrina e kësaj shkolle buron nga koha e revolucionit industrial apo thënë ndryshe nga profesionet e inxhinierisë mekanike, inxhinierisë industriale dhe ekonomisë. Është interesante se kjo teori nuk u ndryshua asnjëherë por tezate saja u zgjeruan, qartësuan dhe u bënë më të sofistikuar.(Prof.Ahu Tugba Karabulut, 2015).

Parimet themelore të kësaj teorie janë si vijon:

- Organizatat ekzistojnë për arritjen e qëllimeve ekonomike të ndërlidhura me prodhimin;

- Ekziston një mënyrë që është më e mira për organizimin e prodhimit dhe kjo mënyrë mund të arrihet me kërkim sistematik shkencor;
- Prodhimi do të maksimizohet me specializim dhe ndarje të punës;
- Sjelljet e njerëzve dhe organizatave janë në pajtim me parimet racionale ekonomike;

Teoria klasike njihet edhe si teoria formale mbi shkencën organizative. Karakteristikat e kësaj teorie janë:

- Detyra rutinore – stabilitet i detyrave;
- Specializim i detyrave (ndarja e punëve);
- Mjetet dhe mënyra e kryerjes së punës së dhënë janë të përcaktuara , të fiksuara dhe të rregulluara paraprakisht;
- Konflikti brenda në organizatë rregullohet dhe zgjidhet “prej lartë”, nga niveli më i lartë në organizatë;
- Përgjegjësitë e çdo individit në organizatë janë të përcaktuara paraprakisht;
- Organizata pranohet si strukturë hierarkike në formë piramidale;
- Njohuritë dhe informatat mbledhen dhe distribuohen nga maja piramidale e organizatës;
- Insistohet në lojalitet dhe nënshtrim ndaj eprorit në veçanti dhe organizatës në përgjithësi;
- Statusi individual është i përcaktuar në përgjithësi prej detyrave dhe rangut të personit përkatës.

**Teoria klasike diferencohet në tri forma apo modele kryesore:**

- **Teoria burokratike;**
- **Administrimi shkencor;**
- **Udhëheqja administrative ose “udhëheqja e përgjithshme “**

**ADMINISTRIMI SHKENCOR-** Frederick Tejlor- pionier i shkollës së quajtur “**Administrim Shkencor**” ka dhënë kontribut të madh edhe pse shumë herë të kontestuar për racionalizimin e organizimit të procesit të prodhimit.

Teoria e administrimit shkencor e F. Tejlor-it shënon fillimin e qasjes së menaxhmentit në teorinë organizative, e cila ka qenë e krijuar që të ndihmojë administrimin në sektorin privat, të



aftësojë praktikën prodhuese sipas nevojave dhe kërkesave të ekonomisë industriale në fillim të shekullit XX.

Tejlor për një kohë të gjatë ka studiuar procesin e prodhimit duke matur kohën për kryerjen e operacioneve të ndryshme. Ai erdhi në përfundim se shumë kohë dhe shumë materiale harxhohen së koti për shkak të monitorimit dhe udhëheqjes së dobët. Ai u mundua të gjej intervale kohore optimale në të cilat do të zhvillohen faza të caktuara të një operacioni dhe metodat përmes së cilave ai do të realizohe(M.Memeti ligjërata të autorizuara, 2009-2012)

Në veprën e tij Tejlor shkruan për shkaqet e publikimit “Administrimit shkencor”:

1. Të tregohet me anë të ilustrimeve të thjeshta për humbjen e madhe ekonomike të vendit si shkak i joefikasitetit pothuajse në të gjitha veprimtaritë tona.
2. Të bindet lexuesi se ilaçi që e shëron këtë joefikasitet është administrimi sistematik, e jo njeriu i jashtëzakonshëm
3. Administrimi më i mirë mbështetet në ligje të definuar, rregulla dhe principe si bazë të administrimit.

Teoria e administrimit shkencor bazohet në katër parime themelore:

1. Efikasiteti në prodhimtari – arritja e rezultatit maksimal të mundshëm prej burimeve të investuara,shfrytëzim maksimal i mundit të dhënë;
2. Racionaliteti në procedurat punuese – organizimi në lidhje më të ngushtë me qëllimet e vendosura;
3. Produktiviteti – arritje dhe mbështetje (përkrahje) të niveleve të mundshme më të larta të produktivitetit;
4. Fitimi (profiti) – të cilin Tejlori e vendos si qëllim të vetëm të çdo njërit anëtar të organizatës;

## UDHËHEQJE ADMINISTRATIVE

Udhëheqja administrative fillet e saj i ka në vitet e 30-ta të shekullit XX dhe merret me organizimin e administratës.

Përfaqësues kryesor të këtij drejtimi janë : Anri Fajol, Luter Gulik të cilët e vazhdojnë zhvillimin e kuptimit të Tejlorit që veprimtaria dhe procedurat udhëheqëse të hulumtohen shkencërisht dhe të përcaktohet mënyra më e mirë e administrimit. **Henri Fayol** (29 July 1841 – 19 November 1925)

### **AnryFayol**

Ka kontribuar në zhvillimin e njohurive për administratën si një organizatë e ndërtuar piramidale me rregulla paraprakisht të përcaktuara. Koncepti i tij për përfshirjen e kontrollit edhe sot aplikohet në projektet organizative. Është i pari që u kushton rëndësi të veçantë edukimit dhe kualifikimit të menaxherëve. Propozon sistematizim të teknikave të administrimit që duhet të aplikohen në organizatat.

Kështu, për një administrim optimal propozon zbërthimin e elementeve të operacioneve administrative.

Fayol propozon 6 elemente të administrimit:

- 1. Udhëheqja** – të udhëhiqet d.m.th të parashikohet, të organizohet, komandohet, koordinohet dhe të kontrollohet
- 2. Parashikimi**-të parashikohet-të krijohet strukturë e dyfishtë: struktura materiale dhe struktura sociale e ndërmarrjes
- 3. Organizimi**- të organizohet struktura materiale dhe sociale e ndërmarrjes
- 4. Komandimi** –të komandohet të mbahet aktiviteti i personelit
- 5. Koordinimi**-të ndërliqhen, bashkohen, bashkërenditen të gjitha aktet dhe veprimet
- 6. Kontrollimi**-të kujdeset që gjithçka të realizohet në pajtim me rregullat dhe urdhëresat e përcaktuara.

Fayol numëron edhe parimete administrimit të mirë:

- Ndarja e punës
- Qeverisja
- Disiplina
- Bashkërenditje të udhëheqjes

- Komandim të centralizuar
- Vartësi të interesave të posaçme ndaj interesave të përgjithshme (interesat e përgjithshme të jenë primare)
- Hierarkia
- Rendi
- Drejtësia
- Stabiliteti i punësuarve
- Iniciativa dhe personeli të bashkuar

Fayol e interpreton organizatën në terme të organeve të njeriut. Ai bën paralele në mes administrimit dhe sistemit nervor, sistemi nervor është prezent dhe aktiv në punën e të gjitha organeve tjera. Sistemi nervor grumbullon të dhëna që i transmeton deri te qendrat më inferiore, a mandej deri te koka e truri që mandej drejton punën e organeve. Nga kjo qendër, truri, vjen urdhri që transmetohet deri të anëtari apo sektori që duhet ta zbatoj kryej lëvizjen. **Henri Fayol** (29 July 1841 – 19 November 1925).

### **Luther Gulick**

Për tu administruar më mirë sipas Gulick, është e domosdoshme të ketë specializim- ndarjeve të punëve në organizatë- një individ, Luther H. Gulick (1937). apo një sektor të jetë përgjegjës vetëm për një segment të punëve në organizatë.

Parimi i specializimit do të thotë se do të kryhen shumë operacione të fragmentizuara. Me fragmentizimin e punëve paraqitet edhe problemi i koordinimit dhe kontrollit. Për të tejkaluar problemet e kontrollit dhe koordinimit Gulick propozon operacione me të cilat mundësojnë koordinim efikas në organizatë. Luther H. Gulick (1937).

Ai propozon që organizatat të zbatojnë **POSDCORB**-in.

POSDCORB do të thotë:

- ✓ **Planifikim**, do të thotë klasifikim apo krijimin e një agjende për punët që duhet të realizohen dhe metodat që duhet të aplikohen për tu arritur qëllimi i sipërmarrjes apo organizatës.
- ✓ **Organizimi**, të krijohet një strukturë formale e qeverisjes përmes së cilës përcaktohen njësitë e punës sipas qëllimit të përcaktuar.
- ✓ **Stafi (burimet njerëzore)**, që nënkupton politikën e burimeve njerëzore, angazhimin dhe trajnimin e personelit dhe krijimin e kushteve të volitshme për punë.

- ✓ **Drejtimi**, udhëheqja ka të bëjë me sjelljen e vendimeve dhe implementimin e tyre me anë të urdhëresave apo direktivave.
- ✓ **Koordinimi**, ndërlidhje të funksioneve apo strukturave të ndryshme.
- ✓ **Buxheti**, planifikimi i buxhetit, kontabiliteti dhe kontrolli. Luther H. Gulick (1937).

Të gjitha këto elemente janë fazë në realizimin funksionit administrativ që quhet implementim/ zbatim të funksionit administrativ.

### 2.3. Teoria Neoklasike (modeli i hapur)

Për derisa modeli klasik paramendohet të aplikohet në kushte stabiliteti, rutine, modeli neoklasik bazohet në ndryshueshmërinë dhe jo-stabilitetin e organizatës. Modeli neoklasik shqyrton organizatën në aspektin e një kompleksi të organizatave që ekzistojnë në shoqëri që paraqet një sistem organizatash.

Sipas modelit neoklasik nuk ka “atje jashtë” një shoqëri e paorganizuar dhe joracionale e cila ekziston pavarësisht nga organizata. Modeli është i “hapur”, e percepton organizatën në suaza të një sistemi me organizatat tjera dhe shoqërinë në përgjithësi. Modeli organizativ i hapur, tradicionalisht aplikohet më shumë në sektorin privat se sa në administratën publike edhe pse kohëve të fundit ky qëndrim ndryshon. Modeli i hapur është i njohur me emërimet si : kolegjal, garues, tregu i lirë, konkurrent, joformal, natyror. (J.Bregu, 2013).

Karakteristikat kryesore të teorisë neoklasike:

- Detyra rutinore, kushte jostabile;
- Njohuritë dhe aftësitë specifike influencojnë dhe valorizohen për qëllimin e organizatës ;
- Përcaktohen rezultatet e punës;
- Konfliktet në organizatë rregullohen dhe zgjidhen përmes bashkëveprimit të bashkëpunëtorëve në organizatë.
- Insistohet në “largimin e përgjegjësisë” me qëllim arritjen e kushteve që çdo punonjës të kyçet në të gjithë problemet dhe detyrat organizative.
- Ndjenja e përgjegjësisë dhe lojalitetit është e drejtuar drejt organizatës si tërësi;
- Organizata duket si strukturë e një rrjeti fluid, duket si amebë;
- Njohuri dhe informata mund të merren në çdo nivel hierarkik të organizatës ;

- Ka bashkëveprim dhe komunikim si në nivelin vertikal ashtu edhe në nivelin horizontal të organizatës;
- “këshillat” dhe “konsultimet” zëvendësojnë urdhëresat;
- Insistohet në kryerjen e detyrave dhe kualitetin e veprimtarisë gjatë kryerjes;

Autoriteti dhe reputacioni janë të “eksternalizuar” pra, statusi personal në organizatë kryesisht përcaktohet prej aftësive profesionale dhe reputacionit të njeriut përkatës e jo prej statusit në nivelin hierarkik në organizatë.

Modelet organizative të hapura (neoklasike) paraqiten në tre drejtime themelore teorike ose shkolla :

- a) Shkolla e marrëdhënieve njerëzore
- b) Sfera e re e zhvillimit organizativ
- c) Shkollat të cilat e shqyrtojnë organizatën si njësi e cila funksionon në suaza të një sistemi më të madh

## **SHKOLLA E MARËDHËNIEVE NJERËZORE**

Sipas përfaqësuesve të kësaj shkolle:

1. Përkufizimi i njeriut si qenie ekonomike është përkufizim shumë i kufizuar. Produktiviteti i njeriut nuk varet vetëm nga shpërblyerjet materiale (paga) por edhe nga klima sociale dhe statusi që njerëzit e kanë në vendin e punës. Për tu arritur produktivitet dhe moral më i lartë pune në një organizatë, patjetër duhet të ketë raporte të mira ndërnjerëzore. Kur në një organizatë nuk ka bashkëpunim të sinqertë, punë ekipore dhe solidaritet social atëherë domosdo do të ketë edhe krizë në punën e organizatës.
2. Kjo shkollë pranon se mund të ekzistojnë dallime në mes qëllimeve të individit që punon në organizatë dhe qëllimeve të organizatës. Por në fund të fundit mund të ketë bashkërenditje apo pajtim në mes qëllimeve të individit dhe organizatës. Nuk duhet të ketë dallim fundamental në mes qëllimit të organizatës për racionalitet më të madh dhe dëshirës së punëtorit që të jetë i lumtur.
3. Ekzistojnë dallime në mes organizatës joformale (që nënkupton natyrën e vërtetë të raporteve dhe praktikën e punëtorëve) dhe aparatit formal të organizatës.
4. Udhëheqje participative- sipas kësaj shkolle njerëzit më lehtë mund të identifikohen me organizatën e tyre nëse marrin pjesë në sjelljen e vendimeve. Anne M. Blake Wayne State University James L. Moseley Wayne State University, 2011).

## **Abraham Maslow-Hierarkia e nevojave**

Me rëndësi të veçantë shikuar nga aspekti i administrimit janë hulumtimet mbi motivimin dhe kënaqësitë prej punës. Këtu vëmendja është përqendruar në psikologjinë e individit. Maslow potencon se ekziston hierarki e nevojave njerëzore që çdo njeri pa marrë parasysh ambientin mundohet t'i realizoj. Abraham Maslow,(1943).

Hierarkia e nevojave njerëzore sipas Maslow:

1. Fiziologjike (ushqim dhe banim)
2. Siguria (liria, mospënim fizik të jetës /shëndetit)
3. Dashuri (raporte me familjen, shoqërinë, bashkëpunëtorët)
4. Respektim (vlerësim të kompetenës, arritjeve, vlerave)
5. Vet-aktuelizim (nevojë që të realizoj potencialin e vet). Abraham Maslow,(1943).

Ideja për vet-realizim është shumë e rëndësishme dhe gjen aplikim në teorinë e marrëdhënieve njerëzore dhe ndërlidhet me ngritjen profesionale të individit nga këndvështrimi individual dhe valorizimin e këtij potenciali për arritjen e qëllimit të organizatës .

Teoria X i konsideron punonjësit si : përtac, jo punëtor, jo të përgjegjshëm, të rezistueshëm ndaj ndryshimeve, që çon deri në kontroll të reptë dhe me rregulla strikte të menaxherëve ndaj punonjësve.

Teoria Y nga ana tjetër përpiqet të maksimizojë qëllimet individuale dhe përpjekjet e punonjësit duke u dhënë atyre përfshirje dhe autonomi më të madhe në punë. Kjo do të thotë që punonjësve u jepet mundësia për t'u rritur dhe arritur qëllimet e tyre brenda organizatës. Punonjësit shihen si pozitivë dhe të hapur për zhvillim. Qëllimi i menaxhimit është t'i bëjë punonjësit të kënaqur me punën dhe performancën e tyre. Aktualisht, teoria e Douglas McGregor-it përdoret rrallë sepse kjo teori është ndikuar gjatë dekadave të kaluara nga shumë ide të reja dhe teori moderne. Kjo teori gjithashtu është kritikuar sepse në ndarjen e punonjësve dhe menaxherëve është shumë "bardhë e zi". Megjithatë, teoria X dhe Teoria Y janë ende të rëndësishme në fushën e menaxhimit dhe motivimit.

## 2.4. Teoria X

Teoria X supozon se punonjësit nuk e pëlqejnë punën, në mënyrë të natyrshme, ata janë të pamotivuar, pa ambicie, pa iniciativë dhe nuk pëlqejnë përgjegjësitë.

Zakonisht, menaxherët e teorisë X besojnë se punonjësit e tyre janë më pak inteligjentë, më të butë se menaxherët dhe për qëllime individuale orientohen dhe punojnë vetëm për të ardhura të qëndrueshme. Për t'i bërë ata më produktivë menaxherët supozojnë se ata duhet t'i detyrojnë punonjësit duke ndjekur qasje të forta dhe të buta.

Qasja e fortë mbështetet në shtrëngimin, mbikëqyrjen e ngushtë, komandën, kontrollin, kërcënimet e nënkuptuara dhe ndëshkimin e menjëhershëm që rezultojnë në prodhim qëllimisht të ulët, armiqësi dhe bashkëpunim minimal. Qasja e butë kërkon harmoninë në vendin e punës për t'i bërë punonjësit më produktivë me shpresën se do të bashkëpunojnë kur t'u kërkohet.(fq.3, Erato Sinani, teza e magjistraturës- Universiteti i Tiranës,2017).

Supozimet e Teorisë X janë të bazuara në perceptimin e menaxherit për natyrën e punonjësve ose punëtorëve në vendin e punës, supozimet e Teorisë X janë:

1. Punonjësit nuk u pëlqen puna dhe gjithmonë përpiqen të ikin nga puna sa herë që të jetë e mundur.
2. Punonjësit e Teorisë X tregojnë një rezistencë të lartë ndaj ndryshimit dhe këta njerëz në përgjithësi nuk pëlqejnë përgjegjësi.
3. Një mbikëqyrje e ngushtë është e nevojshme për ta për t'i bërë produktivë.
4. Shkalla e lartë e kontrollit dhe mbikëqyrja e vazhdueshme është e nevojshme.
5. Njerëzit duhet të kërcënohen dhe të drejtohen nëpërmjet një stili autoritar.

Cilat janë karakteristikat e një menaxher të Theory X? Zakonisht disa, shumica ose të gjitha këto:

- Me rezultate të nxitura dhe me afat të përcaktuar, me përjashtim të çdo gjëje tjetër
- Intolerant
- Lëshon afate dhe ultimatume
- Të largët dhe të shkëputur
- I ngathët dhe arrogant
- I rrëmbyer
- Ngre zërin
- Jep udhëzime, dekrete
- Lëshon kërcënime për t'i bërë njerëzit të ndjekin udhëzimet
- Urdhëron, kurrë nuk kërkon
- Nuk merr pjesë
- Nuk e ndërton ekipin

- Nuk shqetësohet rreth mirëqenies së stafit, ose moralit
- Krenar, ndonjëherë deri në pikën e vetë-shkatërrimit
- Komunikues I njëanshëm
- Dëgjues i dobët
- Kryesisht të pasigurt dhe ndoshta neurotik
- Anti-social
- Hakmarrës dhe kundërthënës
- Nuk falënderon apo lëvdon
- Mban shpërblime të cilat i takojnë punonjësit dhe i mohon pjesë të pagave
- Shqyrton shpenzimet deri në pikën e ekonomisë së rreme
- Kërkon fajtorë për dështime ose mangësi
- Kërkon të ndajë fajin në vend që të fokusohet në të mësuarit nga përvoja dhe parandalimin e përsëritjes
- Nuk fton apo nuk mirëpret sugjerime
- Merr kritika të këqija dhe ka gjasa të hakmerret nëse janë nga grupi i poshtëm ose i kolegëve
- Të varfër në delegimin e duhur - por beson se ata delegojnë mirë
  - Mendon se dhënia e urdhrave është deleguar
  - Mban përgjegjësinë, por kalon llogaridhënien tek vartësit.

Në kuadër të Shtëpisë Educative Ndëshkuese- Tetovë, mendoj se teoria neoklasike duhet të aplikohet në funksionimin normal të institucionit në fjalë , duke u nisur nga shkaku se kjo teori kushton rendesi faktorit njeri në menaxhimin e organizatës. Un rekomandoj që të aplikohen këto parime të këtyre shkollave të teorisë neoklasike:

- **Shkolla e marrëdhënieve njerëzore**
- **Abraham Maslow-Hierarkia e nevojave**
- **Warren Bennis-Organizatata demokratike**

Institucionet e sektorit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut jo vetëm që kanë problem me mungesë të burimeve njerëzore adekuate për vendet e punës por aty kemi munges edhe të bashkpunimit ndërmjet burimeve njerëzore, sipas përvojës sime në seksionin për menaxhimin me resuret njerëzore ndodh më shumë nga egoja e të punësuarve që kanë, apo thënë ndryshe si diçka personale. Edhe pse korniza ligjore është e definuar qartë në bashkpunimin e nënpunësve. Shumë rëndësi duhet me i kushtuar vetëaktualizimi vetërealizimi i kapacitetit të tij.

Shumë ka rëndësi si për organizatën për arritjen e qëllimit të saj, poashtu edhe për punonjësit gjat ngritjes në karrierë, duke mos e mohuar faktin se nënpunësi motivohet në punë nga rroga



që e merr, mirpo nuk është faktori vetëm që e motivonë punonjësin rroga, nesë nuk ka raporte të mira ndërmjet të punësuarve, aty me nuk ka klime të mire pune. Si rezultat i mos pasjes së raporteve të mira në organizatë krijohen konflikte, gjë që çon deri te amortizimi i organizatës.

Sa i përket komunikimit transparent në organizatë, mendoj se në këtë drejtim shumë pak punohet për shkak të mosbesimit që ka maja Hierarkike udhëheqëse apo ndyshe thëne “Njerzit e besueshëm të Menaxhmentit”.

**Influenca të jetë e bazuar në njohuritë dhe aftësitë teknike**-autoriteti i anëtarëve të organizatës duhet të mbështetet në aftësitë profesionale të individit e jo postin hierarkik që një person e mban në organizatë. Autoriteti i të punësuarve në organizatë në bazë të aftësisë profesionale është shumë me rëndësi për suksesin e organizatës. Në të shumtën e rasteve ndodh, që një i punësuar në nivelin më të ulët hierarkik të jap udhëzime apo këshilla që vërtet janë të veshëm për zgjidhjen e problemit të paraqitur.

## **2.5. Të menaxhosh njerëzit në shekullin XXI**

Mund të duket e çuditshme të nisim analizën e menaxhimit të burmeve njerëzore në shekullin XXI, duke u kthyer pas në kohë. Aryeja për këtë kthim ka të bëjë me aftësinë tone për të mësuar nga e kaluara dhe për ta përdorur këtë mësim për të na ndihmuar, që t’i japim kuptim sfidave që has menaxhimi sot dhe në të ardhmen. Të mësosh për mënyrën se si njerzit janë menaxhuar dhe duhet të menaxhohen, përfshinë përdorimin e përvojave personale të menaxhimit dhe të qenit i menaxhuar. (J.Bregu, 2013).

Pavarshisht interes të njerëzve për të kuptuar çfarë përfshinë menaxhimi i organizatave dhe menaxhimi i njerëzve dhe i rritjes së përhershme të informacionit dhe njohurive që kemi në dispozicion, paradoksi i vazhdueshëm është se shumë nga menaxherët e konsiderojnë sfidën ende të vështirë dhe lodhëse. (John T.Scott, Department of economics Dartmouth College, pp.2-60,2012). Edhe aty ku ndodhin zbulime, në dukje të mëdha, në mendimin abstract të menaxhimit shpejt bëhet e qartë se shumë nga kompanitë dhe menaxherët e sukseshëm, të indentifikuar nga autorët, nuk kanë qënë në gjendje të ruajnë suksesin e tyre përballë mjedisve që ndryshojnë me shpejtësi dhe prej kontradiktave që ekzistojnë për punësimin dhe për menaxhimin e njerëzve. Pa pretenduar që shembulli i mëposhtëm përfaqësonë situatën në të

cilën gjenden të gjithë menaxherët, ai ka mundësi të përfshijë përvojat dhe ndjenjat e tyre. Citimi i Tony Wats-onit mbi menaxhimin dhe orgnizimin e punës . Këtu më poshtë japim një ekstrakt nganjë pjesë e bisedës midis autorit dhe menaxherit.

#### **Atëherë kush është problem?**

- **Është një çështje e menaxhimit të njerëzve.është të meresh me njerëzit që punojnë për mua.Ata janë një dhimbje e vazhdueshme koke. Jam përpjekur të lexoj libra dhe kam marrë pjesë në kurse për menaxhimin e njerëzve, nuk mungova në asnjë leksion të OB-të gjat masterit. Por ende dëshprohem nga vështirësia që kam në funksionin tim për menaxhimin e njerëzve, të zgjedhësh kush do t'i bëj dhe çfarë do të bëjë, t'i bësh ,ata të bëjnë gjërat që dua unë, t'i bësh t'imbarojnë gjërat në kohë, madje edhe t'i bësh të gjenden atje ku dua të jenë. Dhe kjo ndodh përpara se t'i futem punëve të tilla si zgjedhja, trajnimi, vlerësimi e gjithë kto gjëra tjera. J.Bregu(2013, fq.39), Të menaxhosh njerëzit në shekullin XXI.**

Ka shumë të ngjarë që ndjenja e paknaqësisë dhe lodhje së menaxherit me stafin dhe me atë se çfarë përfshinë menaxhimi i tyre reflektohet nga ndjenja e paknaqësisë dhe lodhjes që kanë punonjësit me ta si menaxher dhe me mënyrën se si aj praktikon menaxhimin.Sigurisht ka shumë menaxherë që kanë më shumë besim tek vetja për atë që po bëjnë dhe do të pretendonin se janë të mire për këtë punë. (J.Bregu, 2013).

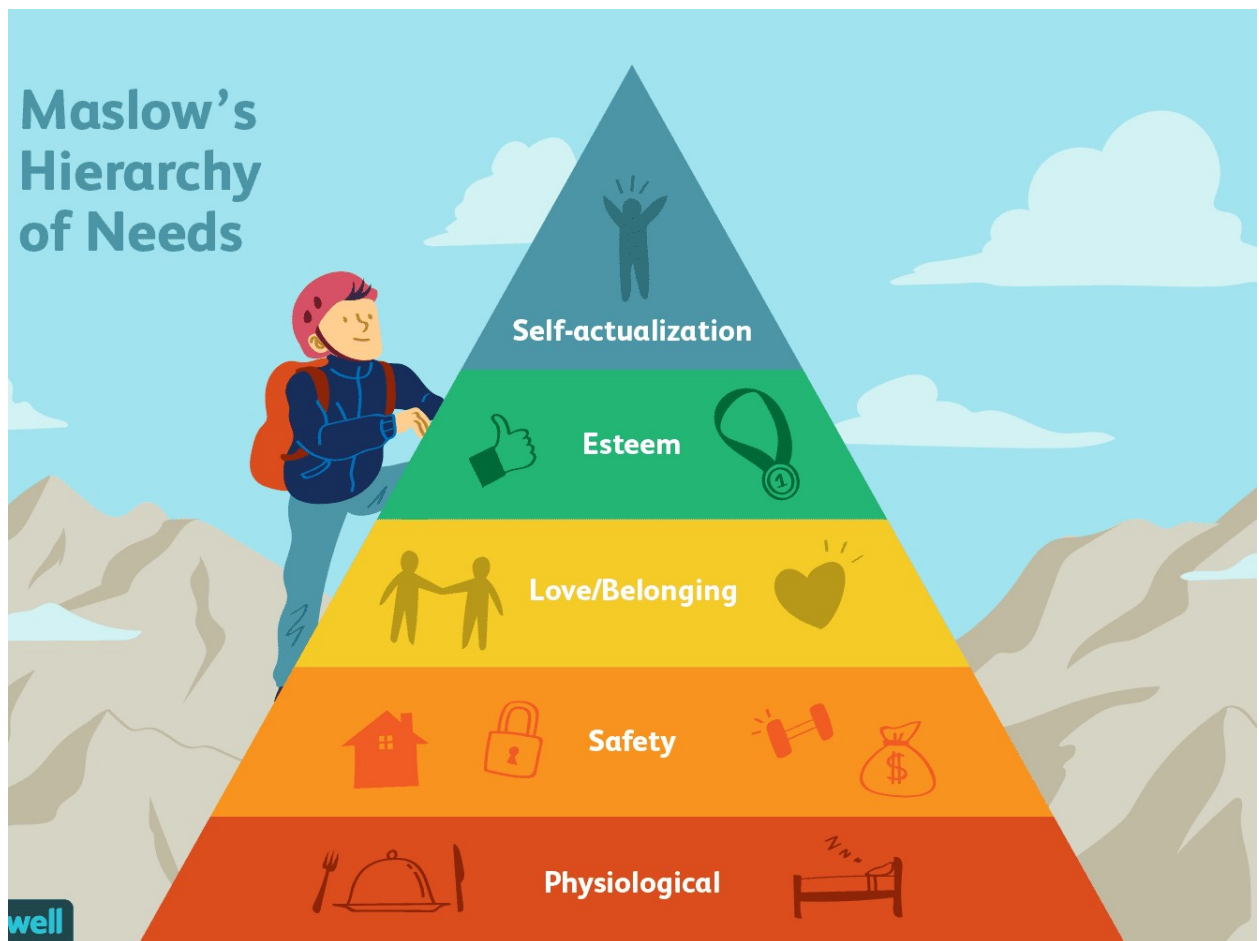
Unë mendoj se problem menaxhimit të burimeve njerëzore është përshkak të mendjemadhësisë së menaxherëve të sotëm , që mendojnë se dine gjithçka, dhe se punonjësit e tyre janë vetëm vegla pune.U nisa nga kjo për faktin se si bashkpunëtor që jam me menaxhimin e resurseve njerëzore, menaxherët e institucionit mendojnë se të punosh në lidhje me menaxhimin e burimeve njerëzore është vetëm të bësh paraqitjen e të punësuarve dhe ç'regjistrimin e tyre në entin epunësimi. Pasi se vetëm menaxherët janë kompetentë për: Seleksionimin, rekrutimin e tyre. Nga ajo qëu citua më lartë nga Watsoni mundë të kuptojmë egoizmin e menaxherëve që kanë, duke i konsideruar punonjësit si vegla pune apo skllëvërit e tyre. Si hulumtues në këtë punim parashtroj këto pyetje për menaxherët e si të atij të sektorit publik poashtu edhe atij privat:

1. Sa janë ata në gjendje të bëjnë për të punësuarit e tyre që të jenë të motivuar për punë?
2. Sa i ndejnë ata që të jenë të rëndësishëm për organizatën?
3. Sa ua mundësojnë të rriten në karrierë?
4. Sa i inkuadrojnë në procesin e vendimmarrjes?
5. Sa janë transparent ndaj tyre?

Prandaj unë mendoj se koncepti i Maslovit duhet të praktikohet në organizatat e sektorit publik si vijon:

Hierarkia e nevojave njerëzore sipas Maslow:

1. Fiziologjike (ushqim dhe banim)
2. Siguria (liria, mospënim fizik të jetës /shëndetit)
3. Dashuri (raporte me familjen, shoqërinë, bashkëpunëtorët)
4. Respektim (vlerësim të kompetenës, arritjeve, vlerave)
5. Vet-aktuelizim (nevojë që të realizoj potencialin e vet) . Abraham Maslow (1943).



**Figura.1, Hierrarkia e nevojave sipas(Ambrham Maslow,1943).**

Menaxhim njerëzve nuk ka të bëjë vetëm me sjelljen dhe qasjen e menaxherëve, por ka të bëjë edhe me mënyrën në të cilën organizata dhe ekipi i menaxherëve , të cilët ndikojnë filozofinë dhe kulturën e tyre, krijojnë lloje të veçanta mjedisesh brenda të cilave punojnë edhe menaxherët edhe punëtorët.Kur njerëzit aplikojnë për punë, ata nuk janë të interesuar vetëm për rrogën, paketën e përfitimeve dhe shanset e zhvillimit, por duan të dinë edhe “si është të

punosh këtu”. Sunday Times-i bën çdo vit një anketim, për vendet ë të mira për të punuar në Angli.

Çfarë dijnë ose bëjnë këto organizata që i veçojnë ato nga kompanit më pak të suksesshme ose nga ata që luftojnë për të fituar qoftë edhe të drejtat minimale? Përse ndodh që organizatat nuk përpiqen të imitojnë e organizatave të suksesshme, nëse këto organizata që duken se janë të suksesshme, të paktën në periudhën afatshkurtër janë përgatitur të reklamojnë arritjet e tyre dhe të lejojë punonjësit e tyre të shpejtojnë për se ato janë një vend aq i mirë për të punuar? Sigurisht që vështirësitë që menaxherët bashkohorë duket se i hasin në mësimin e “sekreteve” të menaxhimit të suksesshëm mund të kenë një shpjegim tërësisht ndryshe.

## 2.6. Punonjësit si qenie njerëzore

Objektivat e njerëzve për punën dhe punësimin janë prekur më sipër. Tani është e nevojshme të eksplorojmë natyrën e asaj çfarë do të thotë “qenie njerëzore”, në mënyrën që ndihmon të shpjegojmë si dhe përse njerëzit, në rolin e tyre si punonjës sillen në mënyrën që sillen. Ndoshta kontributi më i mirënjohur për kuptimin tonë të qëndrimeve dhe sjelljeve të punonjësve vjen nga puna i cili paraqiti një diktomë të supozimeve të bëra për njerëzit, të cilët i etiketoi “Teoria X” dhe “Teoria Y”. (Jonida Bregu, Tiranë 2013).

Unë pajtohem me autoren e lartpërmendur se menaxherët e shekullit XXI po përballen me sfida të shumta, mirpo po të kthehmi në kohën e Tejlorit, i cila dha një kontribut të madh në procesin e prodhimit . Ai studijoi procesin e prodhimit dhe erdhi në përfundim se shumë kohë she shumë mjete harxhohen për së koti si rezultat i menaxhimit dhe kontrollit. Gjithashtu edhe në atë kohë dikush është dashur që të kryej punë të caktuara, edhe atëherë ka pasur stresa dhe vështirësi në procesin e prodhimit, sepse fillimi i çdo pune është i rëndë dhe kërkon moral të fortë.

Suozimet e Teorisë Y, bazoheshin në një pikëpamje tjetër për njerëzit dhe për mënyrën se si ata ka të ngjarë të sillen në punë. Ato reflektojnë pikëpamjen që:

- Njerëzit pëlqejnë të punojnë si një pjesë natyrale e vetme ose me efektivet për t'i bërë njerëzit të punojnë;
- Punonjësit janë të aftë të vetëdrejtohen dhe në rrethana të caktuara mund të shfaqin nivel të lartë përkushtii ndaj menaxhimit dhe organizatës për të cilën punojnë;
- Personi mesatar është në gjendje të mësojë dhe të ushtrojë përgjegjësi për veprimet e tij/saj ose veprimet e të tjerëve.

Theksi i McGregorit në anën njerëzore të punës është pjesë e një tradite të gjatë të mendimit të menaxhimit lidhur me lëvizjen e marrëdhënieve njerëzore. Me origjinë në studimet e famshme Hawthorne (Hothorn, të kryera në Western Electric Hawthorne works në Çikago midis viteve 1924-1927, kjo lëvizje theksoi rëndësinë e kuptimit të dimensioneve sociale dhe psikologjike të sjelljes së punonjësit. Të dala nga punimet e njerëzve të tillë si Elton Mayo (2001) u shfaqën një sërë, besimesh që transformuan kuptimin tonë mbi punën dhe dhe ajo çfarë njerëzit presin prej saj;

- Puna është aktivitet social që përfshinë njerëz, të cilët punojnë së bashku në grupe dhe skuadra;
- Nevoja për siguri, ndjenjë të përkatësisë dhe mirënjohjes janë më të rëndësishme për moralin dhe performancën se sa mjedisi fizik i punës;
- Punonjësi është person qëndrimet e të cilit dhe efektiviteti i të cilit kushtëzohen nga pritshmëritë sociale ekzistojnë si brenda ashtu edhe jashtë vendit të punës;
- Kur punonjësit anëkohen, ankesa mundë të ketë në fakt një farë bazë, por mund të shihet edhe si simptomë që reflekton ndryshime në statusin e tyre ose në ndjenjën e vetëvlerësimit. (Mc Gregorit, 1960).

Ishtu quajtur "Efekti Hawthorne", i cili në mënyrë të diskutueshme është po aq domethënës sot sa ishte kur u përdor për herë të parë, sugjeron se të trajtosh punonjësit si qenie njerëzore, të tregosh që menaxhimi interesohet për ta dhe kujdeset për ta, do të rezultojë, në shumicën e rasteve, në sjellje që shoqërohet me nivele më të larta të prodhimit dhe performancë.

## 2.7. Konkluzion

Në këtë kapitull u trajtuan teoritë e menaxhimit, teoris klasike apo e njohur si teoria X dhe Y të diferencara nga (Mc Gregor, 1960).

Teoria klasike është teoria e parë e menaxhimit dhe që i kushton rëndësi maksimalizimit të profitit dhe shfrytëzimit maksimal të burimeve njerëzore- shtrydhjen e tyre.

Enry Fayol ishte pioner i par i teoris so administrimit shkencor ku ai studioi procesin e prodhimit ku erdhi në përfundim she shum koh dhe mjete harxhohen për së koti përshkak të menaxhimit jo të mirë.

Ky kapitull gjithashtu trajton problemin e e menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin XXI dhe analizimin e strukturës së burimeve njerëzore.

Menaxhim njerëzve nuk ka të bëjë vetëm me sjelljen dhe qasjen e menaxherëve, por ka të bëjë edhe me mënyrën në të cilën organizata dhe ekipi i menaxherëve, të cilët ndikojnë filozofinë dhe kulturën e tyre, krijojnë lloje të veçanta mjediesh brenda të cilave punojnë edhe menaxherët edhe punëtorët. Kur njerëzit aplikojnë për punë, ata nuk janë të interesuar vetëm për rrogën, paketën e përfitimeve dhe shanset e zhvillimit, por duan të dinë edhe “si është të punosh këtu”. Sunday Times-i bën çdo vit një anketim, për vendet e të mira për të punuar në Angli.

Çfarë dijnë ose bëjnë këto organizata që i veçojnë ato nga kompanit më pak të suksesshme ose nga ata që luftojnë për të fituar qoftë edhe të drejtat minimale? Përse ndodh që organizatat nuk përpiqen të imitojnë e organizatave të suksesshme, nëse këto organizata që duken se janë të suksesshme, të paktën në periudhën afatshkurtër janë përgatitur të reklamojnë arritjet e tyre dhe të lejojë punonjësit e tyre të shpejtojnë për se ato janë një vend aq i mirë për të punuar Sigurisht që vështirësit që menaxherët bashkohorë duket se i hasin në mësimin e “sekreteve” të menaxhimit të suksesshëm mund të kenë një shpjegim tërësisht ndryshe.

Supozimi i teorisë X mendohet se është tepër represiv, jomotivues, jo prosperues dhe jo efikas për organizatën, nga shkakun se kjo teori vlerësoj se është nënçmuese për punonjësit, në fund të fundit burimet njerëzore janë çelësi i suksesit apo mos suksesit të organizatës. Andaj dotë preferoja që si në sektorin publik po ashtu edhe në atë privat të zbatohet Teoria Y dhe hierarkia e nevojave të Maslovit. Ky kombinim i cili mendohet se dotë ishte perfekt për organizatën dhe punonjësit.

## KAPITULLI III

### FUNKSIONIMI I ADMINISTRATËS SHETËRORE NË RSM

#### 3.1.Hyrje

Funksionimi i administrates në Repblikën e Maqedonisë së Veriut rregullohet me ligjin për organizimin dhe punën e organeve të administrates.

Sipas ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administrates shtetërore, Organet e administrates shtetërore janë pjesë e pushtetit ekzekutiv. ( neni 2, I ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administrates ,fq. 1, 2000). Ato krijohen në njësi, të dhe fushat të cilat janë domethënëse për funksionimin e shtetit dhe realizimin efiakas të të drejtave dhe detyrimeve të qytetarëve dhe personave juridik. Qeveria si bartese e pushtetit ekzekutiv, e drejton veprimtarinë e organeve shtetërore dhe ben mbikqyrjen e veprimtarisë së tyre. Kushtetuta e Republikës së Maqedonisë së Veriut verteton se administrata shtetërore perbehet nga ministrите dhe nga organet e tjera të administrates, si dhe nga organizatat e percaktuara me ligj. Ky është definicioni kushtetues i administrates shtetërore në Republikën e Maqedonisë. Organet e administrates shtetërore, kompetencat e tyre i realizojnë në mënyrë të pavarur, në bazë të ligjit dhe në kuadër të Kushtetutës dhe për veprimtarinë e tyre mbajnë përgjegjësi përpara Qeverisë. Përveç; principeve të pavarësisë, ligjshmerisë dhe përgjegjësisë, organet e administrates shtetërore, kompetencat e tyre të percaktuara me ligj, i realizojnë edhe në bazë të efiakasitetit, ekonomizimit, transparencës, barazisë dhe parashikueshmerisë.

Sipas ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administrates , organet e administrates shtetërore janë të detyruara që qytetarëve të sigurojnë, realizim të drejtë dhe efiakas të të drejtave dhe lirisë kushtetuese dhe të sigurojnë, realizim të drejtë dhe efiakas të të drejtave dhe intereseve të vertetuara me ligj, të gjithë pjesëmarrësve në procedurë administrative. (Neni 4, i ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administrates, 2000).

Ato, gjithashtu, janë të detyruara të punojnë në mënyrë transparente, përkatesisht, të informojnë publikun për veprimtarinë e tyre në pajtim me Kushtetutën dhe ligjin, përveç; kur informacionet e veprimtarisë së tyre kanë të bëjnë me sigurinë kombëtare, sekret shtetëror ose të dhëna personale të qytetarëve të cilat janë të mbrojtur me ligj të vacant.

Organet e administrates shtetërore janë të detyruara që qytetarëve të sigurojnë, realizim të drejtë dhe efiakas të të drejtave dhe lirisë kushtetuese dhe të sigurojnë, realizim të drejtë dhe efiakas të të drejtave dhe intereseve të vertetuara me ligj, të gjithë pjesëmarrësve në procedurë administrative. Ato, gjithashtu, janë të detyruara të punojnë në mënyrë transparente, përkatesisht, të informojnë publikun për veprimtarinë e tyre në pajtim me Kushtetutën dhe ligjin.

Organizimi dhe veprimtaria e organeve te administrates shteterore rregullohet me ligj i cili nxirret me shumice votash (shumice e cilesuar), nga dy te tretat e votave nga numri i pergjithshem i deputeteve.

### **3.2. Llojet e organeve te administrates shteteror**

**Organet e administrates shteterore mund te formohen** si ministri, organe te administrates shteterore te tjera dhe organizata administrative. Ministrite krijohen per kryerjen e funksioneve te administrates shteterore, te grupuara ne fusha ne nje ose me shume resore te peraferta administrative.

Orgenet e tjera te administrates shteterore, ne bazë te llojit te organizimit dhe shkalles se autonomise, mund te formohen si organe te administrates shteterore te pavarura ose si organe ne perberje te ministrive.

Organet e pavarura te administrates shteterore mund te formohen si direktorate, agjenci, dhe komisione. ( Neni 11,12, të Ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administratës , 2000).

**Organet ne perberje te ministrive** mund te krijohen per kryerjen e puneve profesionale administrative te caktuara qe jane ne kompetence te ministrise. Ato mund të formohen si administrat, byro, sherbim, arkiv, inspektorat, kapetaneri. (Neni 13,14, të Ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administratës , 2000).

Organizatet administrative krijohen per kryerjen e puneve profesionale te caktuara dhe puneve te tjera te cilat kerkojnë aplikimin e metodave shkencore dhe profesionale dhe pune administrative te lidhura me to nga fushat per te cilat krijohen ministrite.

Sipas ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administrates, **Organizatet administrative** krijohen si organe autonome te administrates shteterore dhe ne baze te formes organizative mund te paraqiten si institute ose ente.

Organet e administrates shteterore, pervec ministrive, mund te krijohen dhe te shbëhen dhe kompetenca e tyre te vertetohet me ligj tjeter pervec Ligjit per organizimin dhe veprimtarine e organeve te administrates shteterore. ( Neni 17,19, të Ligjit për organizimin dhe punën e organeve të administratës , 2000).



### **3.3. Kompetencat e organeve te administrates shteterore.**

Organet e administrates shteterore ne suaza te kompetencave te caktuara me kushtetute, ligj dhe te kontratave te ratifikuara nderkombetare:

- **Zbatojne poliitiken e ekzekutimite të ligjeve dhe të akteve te tjera te parlamentit te RM-se dhe aktet e Qeverise se RM-se.** Politiken e ekzekutimit te ligjeve dhe te akteve te tjera e percakton qeveria, ndersa organet e administrates shteterore e zbatojne ate politike nepermjet pergatitjes per zbatim te suksesshem dhe efikas te ligjeve dhe akteve te tjera me nderrmarrje te masave konkrete kadrovike dhe organizative, sjelljen e planeve dhe masave akcionare per implementim, dhenien e udhezimeve profesionale per zbatimin e ligjeve dhe te akteve te tjera, duke u treguar per gjendjen dhe dukurite me rendesi per zbatimin e akteve duke propozuar masa deri te organet kompetente si dhe zbatimin e atyre masave te propozuara.( Neni 13,14 ,L.O.P.OA,2000).
- **Jane pergjegjes per zhatimin e ligjeve dhe dispozitave.** Zbatimi i ligjeve eshte veprimtari standarde e administrates shteterore qe quhet Veprimtari ekzekutuese. Ajo permban:  
a). Zbatimin e drejte perdrejte te ligjeve dhe te akteve te tjera nepermjet: 1. Sjelljes se vendimeve ne procedure administrative me te cilat vendoset per te drejtat, obligimet dhe interesat e qytetarëve dhe personave juridike.Sjelljes se akteve individuale jashte procedures administrative. b). Kryerjen e mbikqyrjes administrative. c). Sjelljen e akteve nenligjore per zbatim te suksesshem te ligjeve dhe te dispozitave te tjera (veprimtaria normative) dhe d). Kryerjen e veprimtarive administrative dhe marrjen e masave administrative, sidomas gjate zbatimit te veprimtarise mbikqyrese.
- **Zhatojne drejtimet dhe qendrimet e qeverise per punen e organeve te administrates shteterore.**
- **Ndjekin dhe jane pergjegjes per gjendjen ne lemire per te cilet jane themeluar.** Organet e administrates jo vetem qe kane te drejte te ndjekin situaten ne lemire per te cilen jane themeluar por jane edhe te obliguar qe ta bejne ate per shkak se jane pergjegjes per te. Ndjekja e situatave eshte pune kontinuive analitike e organeve te administrates, qe ne nje menyre detyron te jene ne kontakt te vazhdueshem me realitetin, sidomos per ate a jane te realizuara ne menyre efikase te drejtat dhe interesat e qytetareve dhe personave juridike dhe cilat jane nevojat e zhvillimit te shoqerise.Ndjekja e situates behet ne haze te mbledhjes te te dhenave.(Neni 13. L.O.P.OA,2000).

### **3.4.Konkluzion**

Qeveria si bartese e pushtetit ekzekutiv,e drejton veprimtarine e organeve shteterore dhe ben mbikqyrjen e veprimtarise se tyre. Ligji për organizimin dhe punën e organeve të administrates shtetërore (2000) Kushtetuta e Republikës së Maqedonisë së Veriut verteton se administrata shtetërore perbehet nga ministrite dhe nga organet e tjera te administrates,si dhe nga organizatat e percaktuara me ligj.! Ky eshte definicioni kushtetues i administrates shtetërore ne Republikën e Maqedonisë.

Organet e administrates shtetërore, kompetencat e tyre i realizojne ne menyre te pavarur, ne haze te ligjit dhe ne kuader te Kushtetutes dhe per veprimtarine e tyre mbajne pergjegjesi perpara Qeverise.Perveç; principeve te pavarise, ligjshmerise dhe pergjegjesise, organet e administrates shtetërore, kompetencat e tyre te percaktuara me ligj, i realizojne edhe ne baze te efikasitetit, ekonomizimit, transparences, barazise dhe parashikueshmerise.

Organet e administrates shtetërore si përgjegjëse për zbatimin e ligjeve nëpëmjet nxjerjes së vendimeve dhe akteve tjera në procedure administrative me të cilat vendoset për të drejtat dhe detyrimet e palëve në procedure administrative.

## KAPITULLI IV

### REFORMAT E ADMINISTRATËS PUBLIKE NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË DHE KORNIZA JURIDIKE E ANALIZËS FUNKSIONALE

#### 4.1.Hyrje

Makineritë politike dhe administrative përjetojnë varësi në rrugë. Ata janë ngulitur në mjediset shoqërore dhe funksionojnë si siteme specifike shoqërore. Prandaj ndërveprimet midis ndryshimit shoqëror dhe reformat administrative bëhen çështje kyçe. (Jean-Claude Thoenig, 2011)

Agjencitë publike si oragnizata koniderohen si aktorë institucional, promovojnë vlera dhe ineresat që janë ngulitur në komunitetin në të cialt ata veprojnë, dhe jo vetëm si makineritë që zbatojnë qëllimet dhe vlerat të përcaktuara nga një drejtor, Selznick (1948, 1949).

Asnjë organizat nuk është plotësisht e vlerave. Të instituconalizohet don të thotë të mbushet me vlera përtej kërkesave teknike të detyrës në fjalë. (Jean-Claude Thoenig, 2011)

Reformat në adminisstratën publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut janë një nga prioritetet kryesore të saj .

Siç e potencuam edhe në kapitullin e pare se reformat e administrates publike është një nga 4 kreiteret e përcaktuara të Kopenhagenit, që kërkon domosdoshmërin e plotësimit të këtij kriteri si kusht për anëtarimin e vendit në Bashkimin Evropian. (Strategjia e reformave të administrates publike, 2018-2022).

Prandaj qeveria e Republikës së Maqedonisë së veriut ka miratuar strategji n në lidhje me reformat e administrates publikë 2018-2022, më poshtë dota paraqesim strategjin e reformave si vijon:

- **Krijimi i politikave dhe koordinimi;**
- **Shërbimi Publik dhe Menaxhimi i Burimeve Njerëzore;**
- **Përgjegjësia, përgjegjësia dhe transparenca; dhe**
- **Shërbime Publike dhe Mbështetje e Administratës së TIK-ut**

## **Krijimi dhe koordinimi i politikës**

Përmirësimi i procesit dhe kapaciteteve për hartimin dhe koordinimin e politikave është një angazhim i vazhdueshëm i Qeverisë së Republikës së Maqedonisë në drejtim të prezantimit të politikave të parashikueshme dhe të qëndrueshme në interes të qytetarëve të Republikës së Maqedonisë. (Strategjia e reformave të administratës publike, 2018-2022).

## **Planifikimi strategjik, hartimi i politikave dhe koordinimi**

Kuadri ligjor për planifikimin strategjik, hartimin e politikave dhe koordinimin është i përcaktuar dhe përfshin legjislacion dhe akte nënligjore të harmonizuara që sigurojnë mekanizma dhe procedura efektive për zbatimin dhe monitorimin e procesit, me kompetencë të vendosur në mënyrë të duhur.

Mekanizmat për koordinimin e procesit të planifikimit dhe hartimit të politikave, si dhe përgatitjen e ligjeve përcaktohen përmes kompetencave të institucioneve vijuese:

- Sekretariati i Përgjithshëm i Qeverisë së Republikës së Maqedonisë (SPQRSM), i cili koordinon përgatitjen e planeve strategjike dhe Programin Vjetor të Punës së Qeverisë së Republikës së Maqedonisë (GPWM), ofron mbështetje në monitorimin e punës së Qeverisë dhe ofron mbështetje të ekspertëve në procesin e vendimmarrjes, koordinon komunikimin e qeverisë administron marrëdhëniet me Qeverinë e Maqedonisë dhe institucionet e tjera;
- Ministria e Financave (MF), e cila përgatit buxhetin dhe strategjinë fiskale afatmesme dhe rishikon analizën e ndikimit fiskal të propozimeve legjislative;
- Sekretariati për çështje evropiane (SEKPÇE) që kryen detyrat në lidhje me: sigurimin e koordinimit dhe harmonizimit të punës së organeve të administratës shtetërore dhe organeve dhe institucioneve të tjera për përgatitjen e Republikës së Maqedonisë për anëtarësimi në Bashkimin Evropian, përfshirë negociatat e pranimit me Bashkimin Evropian, sigurimin e koordinimit të aktiviteteve për zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit ndërmjet Republikës së Maqedonisë dhe Komuniteteve Evropiane dhe vendeve të tyre anëtare dhe marrëveshjeve të tjera të lidhura midis Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe Bashkimin Evropian, si p.sh. dhe organet e punës të ngritura në bazë të marrëveshjes së përfunduar dhe marrëveshjeve të tjera me Bashkimin

Evropian, duke siguruar koordinimin e procesit të përgatitjes version i Maqedonisë i *acquis communautaire* (*acquis communautaire*)sigurimi i koordinimit për harmonizimin e punës së përfaqësuesve të Republikës së Maqedonisë Veriut në institucionet dhe organet e Bashkimit Evropian, sigurimin e koordinimit për harmonizimin e punës së Republikës së Maqedonisë si shtet anëtar i BE-së, ofrimin e ndihmës së huaj nga BE dhe vendet anëtare të saj dhe ndihma të tjera të huaja në lidhje me reformat plotësuese të procesit të integritimit në BE të Republikës së Maqedonisë së Veriut, duke informuar publikun për aktivitetet në lidhje me të ceshtjet e integritimit evropian dhe çështjet evropiane, si dhe çështje të tjera që lidhen me Bashkimin Evropian që do të përcaktohet nga Qeveria;

- Sekretariati për Legjislacionin (KE) që siguron konsistencën e sistemeve ligjore jep mendime të ekspertëve për harmonizimin e projektligjeve dhe rregulloreve të tjera me Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë, me legjislacionin e Bashkimit Evropian dhe marrëveshjet ndërkombëtare të ratifikuara në përputhje me Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë dhe jep mendime të ekspertëve. mendime për rregulloret komunale për të cilat Ministria e Vetëqeverisjes Lokale do të kërkojë

Nga një këndvështrim zyrtar, procesi i planifikimit strategjik afatmesëm përcaktohet dhe përcaktohet metodologjikisht në një mënyrë që lejon përparësitë strategjike afatgjata të përcaktuara nga Qeveria të përfshihen siç duhet në strategjinë fiskale afatmesme dhe NPAA. Procesi është ciklik dhe përfshin identifikimin e përparësive strategjike dhe qëllimeve prioritare për çdo vit fiskal, bazuar në angazhimet strategjike që rrjedhin nga Programi katërvjeçar i Punës së Qeverisë, analiza e nivelit të realizimit të prioriteteve strategjike të Qeverisë në vitin e kaluar, e ndjekur nga përgatitja e planeve strategjike në nivelin e ministrive dhe organeve të tjera të administratës shtetërore (përdoruesit e buxhetit). Planet strategjike së bashku me kërkesat e buxhetit dorëzohen në MF dhe SGJ. Cikli i planifikimit përfundon me përgatitjen e Programit Vjetor të Punës së Qeverisë (SEKJRS) i cili duhet të përmbajë nismat e planifikuara që Qeveria do të marrë parasysh në vitin e ardhshëm dhe për të cilat ministrinë kanë buxhetuar. Pavarësisht procedurave të qarta, ekzistenca e mekanizmave dhe institucioneve që duhet të sigurojnë bashkërendim horizontale të sistemit të planifikimit dhe koordinimit të politikave, problemet janë identifikua që lidhen me:

- Planning planifikimi dhe planifikimi i buxhetit afatmesëm, si dhe lidhja midis politikave sektoriale dhe buxhetit;

- Pregaditëja dhe Zhvillimi i politikave të bazuara në prova, respektimi i procedurës legislative dhe zbatimi i vazhdueshëm i Rregullores së Punës të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut;
- ka aftësi profesionale dhe analitike të stafit administrativ; menaxhimin dhe koordinimin e aktorëve kryesorë në proces, si në horizontale, ashtu edhe në atë vertikale.

#### **4.2.MENAXHIMI I SHERBIMIT PUBLIK DHE BURIMEVE NJERZORE**

Ndërtimi i aftësive administrative, si pjesë integrale e reformës së administratës publike, përfshin krijimin e një administrate profesionale dhe të pavarur. Investimi në njohuritë, aftësitë dhe kompetencat e punonjësve dhe vendosja e standardeve të burimeve njerëzore kontribuojnë në rritjen e produktivitetit dhe efikasitetit në ofrimin e shërbimeve për qytetarët dhe komunitetin e biznesit. . (Strategjia e reformave të administrates publike,2018-2022).

Rregullat për klasifikimin, statusin, të drejtat dhe detyrimet, si dhe segmentet e menaxhimit të burimeve njerëzore (punësimi, promovimi, lëvizshmëria, paga dhe shpërblimi, përgjegjësia, trajnimi profesional, vlerësimi dhe përfundimi i punësimit) rregullohen me Ligjin për punonjësit në sektorin publik, Ligji për nëpunësit administrativë, ligjet speciale në sfera të ndryshme dhe rregulloret e përgjithshme të punës (Ligji për marrëdhëniet e punës dhe marrëveshjet kolektive). (Strategjia e reformave të administrates publike,2018-2022).

Në veçanti, Ligji për Punonjësit e Sektorit Publik (LPSP)Parimet, klasifikimi, regjistrimet, si dhe të drejtat dhe detyrat dhe lëvizja e punonjësve të sektorit publik rregullohen në mënyrë sistematike dhe të unifikuar. Ligji për nëpunësitë Administrativ (LPAD),rregullon statusin, klasifikimin, punësimin, promovimin, zhvillimin dhe aftësimin profesional, menaxhimin e efekteve dhe çështjet e tjera që lidhen me punësimin e zyrtarëve administrativ. I nënshtrohet këtij ligji është edhe statusi dhe kompetenca e Agjencisë së Administrimit (AA). Që nga miratimi i tij, (megjithëse jo në të njëjtën masë) është bërë harmonizimi i ligjeve specifike.

Institucion kryesor për zbatimin e LPAD është MISA, e cila ka një gamë të gjerë të kompetencave përfshirë politikëbërjen dhe strategjitë në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore në sektorin publik, hartimin e ligjeve dhe rregulloreve që rregullojnë të gjithë elementët dhe instrumentet për menaxhimin, trajnimin dhe aftësimin e burimeve njerëzore. burimet e sektorit publik. Koordinimi i punës me nëpunësit administrativ bëhet në bashkëpunim me MF, Sekretariatit e Implementimit të Marrëveshjes Kornizë (SPMO) dhe Agjencinë e Administrimit (AA).

AA, si një organ i pavarur shtetëror, organizon, koordinon dhe zbaton procedurat për përzgjedhjen dhe rekrutimin e kandidatëve për staf administrativ, dhe posaçërisht, me kërkesë të institucioneve dhe punonjësve të sektorit publik, të cilët nuk kanë status administrativ. Për më tepër, si organ i shkallës së dytë vendimmarrëse AA siguron mbrojtjen e të drejtave të nënpunësve administrativ.

Duke pasur parasysh zgjidhjet në Ligjin për përzgjedhjen e kandidatëve për punësim, është përmirësuar zgjidhja ekzistuese e aplikimit, e cila është përshtatur me kërkesat për publikimin e një njoftimi për konkurs publik për stafin administrativ, si dhe janë siguruar stafin, hapësirën dhe kushtet teknike. (Strategjia e reformave të administrates publike,2018-2022).

### **4.3. Kordinimi në menaxhimin e burimeve njerëzore**

Me qëllim të arritjes së një koordinimi të vazhdueshëm dhe sistematik të menaxhimit të burimeve njerëzore në shërbimin administrativ, SAS shprehet në mënyrë të qartë se: "Njësitë organizative të HRM janë të

organizuara brenda Rrjetit HRM (Rrjeti HRM), i kryesuar nga Sekretari i Shtetror për Shoqërinë e Informacionit dhe Administratën në periudhën e kaluar, aktivitetet e Rrjetit HRM u përqëndruan në krijimin e një modeli të bazuar në kompetencat HRM, përgatitjen e Standardeve HRM, organizimin e konferencave vjetore të shkëmbimit të përvojave midis praktikantëve - të punësuar brenda njësisve organizative të HRM. (Strategjia e reformave të administrates publike,2018-2022).

Operacionalizimi dhe koordinimi i Rrjetit HRM mbetet një sfidë e madhe, duke pasur parasysh aftësinë e kufizuar administrative të MISA. Edhe pse ekziston një formë organizative për menaxhimin e Rrjetit HRM, ai nuk ka të punësuar. Përvoja e kaluar ka treguar se komunikimi i drejtpërdrejtë është qasja e preferuar kur shkëmbeni informacion dhe përvoja, në kurriz të formave të tjera të komunikimit elektronik,qoftë ai është komunikim me email ose mënyra të tjera të këmbimit, të tilla si forume, portale në internet, etj. Në këtë kontekst, një fokus i veçantë duhet të jetë gjetja e një modeli ose mekanizmi që është mjaftueshëm i adaptueshëm

dhe tërheqës për të kapur dhe gjallëruar anëtarësimin e HRM, duke ruajtur vazhdimësinë dhe shpeshhtësinë e kontakteve brenda rrjetit të vendosur .

Sidoqoftë, megjithëse IMBNJ është një platformë e mirë për të dhënat qendrore të stafit të sektorit publik, gjatë dy viteve të fundit, sistemi nuk ka qenë plotësisht i mbushur me të dhëna të sakta dhe të plota, duke rezultuar në të dhëna jo të plota dhe të pa verifikuara. Në faqen e saj të internetit MSHIA publikoi një Raport Vjetor nga Regjistri i Punësimit në Sektorin Publik për vitin 2016, sipas të cilit 1,291 institucione janë aktive dhe 129,653 persona janë të punësuar. Sidoqoftë, të dhënat e paraqitura në Raport nuk janë marrë nga persona të autorizuar që hyjnë në institucione, por nga bazat e të dhënave ndër-lidhëse nga Regjistri Qendror, Fondi i Sigurimeve Shëndetësore,

Agjencia e Punësimit, Fondi i Pensionit dhe Sigurimit të Aftësisë së Kufizuar dhe Ministria e Financave. Kjo për shkak të madhësisë së numrit të përgjithshëm të institucioneve dhe grupit të të dhënave që duhet të futen, duke marrë parasysh joefikasitetin e burimeve njerëzore të departamenteve të HRM (përkundër kërkesës ligjore që secili institucion ka të paktën një person të ngarkuar me zbatimin të funksionit HRM) si dhe trajnim të pamjaftueshëm të personave të autorizuar në institucione për funksionimin e këtij sistemi.

Përveç ISMBNJ, është krijuar Katalogu i vendeve të punës në Sektorin Publik, i cili është një listë sistematike e të gjitha pozicioneve të punës në sektorin publik, të klasifikuar nga: grupe, nëngrupe, kategori dhe nivele (me një ndarje të veprimtarisë ose llojit të institucionit në të cilin ndodhen). punë, bazuar në klasifikimin e kryer më parë të përcaktuar me ligje të veçanta), kualifikimet profesionale, përvoja e mëparshme e punës në profesion dhe kompetencat e veçanta. (Strategjia e reformave të administratës publike, 2018-2022).



#### **4.4. Trajnimi profesional i nënpunësve administrativ**

Kuadri ligjor për zhvillimin profesional të zyrtarëve administrativ rregullon shumicën e aktiviteteve për menaxhimin e zhvillimit të kapaciteteve të punonjësve.

MSHIAD është përgjegjëse për koordinimin e trajnimeve gjenerike të zyrtarëve administrativ. Brenda strukturës së brendshme organizative, është krijuar një sektor trajnimi (Akademia për Trajnimin e Zyrtarëve Administrativë). Janë bërë ndryshime në përgatitjen dhe miratimin e Programit Vjetor për Trajnim të Përgjithshëm të nënpunësve Administrativ (PVT) të miratuar nga MISA dhe Planit Vjetor për Trajnimin e nënpunësve Administrativë (PVT) nga institucionet PVT nuk bazohet në një analizë të nevojave për trajnim të zyrtarëve në nivel kombëtar, por MSHIAD përgatit një Katalog të Trajnimit të Përgjithshëm bazuar në 9 kompetencat e Kornizës së Përgjithshme të Kompetencave të Punës50, i cili përcakton se çfarë trajnimi gjenerik është në dispozicion të stafit administrativ. zyrtarët.

Për herë të parë, një provim trajnimi dhe administrimi administrativ është futur si pjesë e sistemit të promovimit në kategorinë e menaxhimit të lartë. Përveç mënyrës tradicionale të trajnimit, mësimi në distancë gjithashtu funksionon.( Neni 57. I Ligjit për nënpunës administrativ,2019/2020). Të mësuarit elektronik bëhet i mundur përmes dy sistemeve elektronike: Sistemi i Menaxhimit të Mikro-Mësimit dhe Mësimit (LMS). (Strategjia e reformave të administrates publike, 2018-2022).

#### **4.5.Korniza juridike e analizës funksionale.**

##### **Pse realizohet analiza funksionale në institucionet e sektorit publik?**

Sipas ligjit për të punësuarit në sektorin publik institucionet të cilat duan ta risin sistematizimin e vendeve të tyre të punës më shumë se 10% nga numri i të punësuarve që kanë të sistematizuara e që kanë nevojë ta risin sistematizimin e vendeve të punës për shkak të ritjes së fushës së kompetencave të institucionit ato janë të obliguara së pari të bëjnë analizën funksionale dhe pastja ato mundet që të bëjnë ndryshimin e regullores për sistematizimin e vendeve të punës. (Neni 17. Pika 5 e Ligjit për të punësuarit në sektorin publik,2016,2018).

Qëllimii procesit të zbtimit të analizës funksionale është:

- t'i identifikojë sfidat nga aspekti organizativ dhe funksional në institucionin në të cilin zbatohet, të cilat mund potencialisht ta rëndojnë apo pengojnë realizimin kompetencave dhe detyrave aktuale të institucionit, por edhe ato që parashihen me dokumente strategjike, dhe
- të propozohen masa konkrete për përmirësimin e përmbushjes së qëllimeve dhe detyrave të institucionit, të orientuara në realizimin e rezultateve të pritura.

Af-ja ka për qëllim të jap fotografi të sinqertë dhe të plotë për gatishmërinë e institucionit në afat të shkurtër dhe të mesëm dhe t'i zbatojë përmirësimet e kërkuara për ushtrimin më të mirë të funksioneve të tij themelore. Procesi i zbatuar mund të shndërrohet edhe në document i cili duhet të jap vështrim në efikasitetin dhe efektivitetin e kryerjes së punëve dhe detyrave të punës në kornizat e vendosjes së brendëshme, sidhe për shpërndarjen e resurseve të disponueshme (kadrovike, hapsinore, TI-së, teknike etj.), prej të cilave më l rënësishëm, gjithsesi se është kapitali njerëzor. Pra konsatimet dhe rekomandimet e AFsë paraqesin bazë solide për ripërkufizimin e e prioriteteve, ridizajnimin e structures dhe orijentimin e kapacitetit administrative në realizimin e rezultateve të mira. (Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale, fq.7, 2017,2018).

Af-ja duhet të jetë vegël për udhëheqësinë e institucionit. Procesi përfshinë grumbullimin e informative për funksionet të cilat i ushtron institucioni dhe të punësuarit e tij, si dhe metodat e punës dhe arritja e rezultateve të pritura.

#### **4.6. Baza juridike e AF-së**

Në pajtim me Ligjin për të punësuarit në sektorin publik („Gazeta Zyrëtare e RM-së”, numer 27/14,199/14,27/16 dhe 35/18), institucionet në sektorin publik në Republikën e Maqedonisë nga viti 2017 kanë obligim ta përgadisnin aktin për sistematizimin e vendeve të punës, në bazë të AF-së. Me aktin për organizimin e brendshëm përcaktohet lloji dhe numri i njëjësive organizative dhe fushëveprimi i tyre i punës ,kurse me aktin për sistematizimin e vendeve të punës, përcaktohet numri, kushtet e përgjithme dhe të veçanta dhe përshkrimet e vendeve të punës.

Elementet e përmbajtjes së analizës funksionale të përcaktuar në Rregulloren për përmbajtjen dh mënyrën e përgaditjes së akteve për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës, si dhe përmbajtjen e analizës funksionale të institucioneve në sektorin publik.

### **Modeli i AF-së**

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

- Harmonizimi strategjik me qëllimet e planifikuara,
- Ndërtimi i kapaciteteve organizative në institucion, dhe
- Kryerja efektive dhe efikase e detyrave të punës për realizimin e rezultateve të planifikuara.

Përmbajtja e këtij kriteri matet sipas nënkritereve të hollësishme, përkatësisht sferave sipas të cilave vlerësohet se sa institucioni është efikas dhe efektiv në punën e vet, përkatësisht në cilat sfera nevojitet përmirësimi. (Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale, 2017).

## 4.7. Harmonizimi strategjik

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

**Tabela Nr.2**

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

#### 4.8. Kapacitetet organizative

Këto kritere i referohen kapaciteteve njerëzore,shfrytëzimit të tyre, ndarjes,plotësimiit profesional.

Tabela nr.2

K1	Ekziston kufizim i qartë, përkatësisht nuk ekziston përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës ndërmjet njësive të ndryshme organizative në institucion.
K2	Të punësuarit i kuptojnë funksionet themelore dhe vendosjen organizative të institucionit.
K3	Vendet kryesore të punës( ato perms të cilave realizohet qëllimi kryesor/kompetencat e institucionit) janë plotësuar me persona përkatës.
K4	Të gjitha aktivitetet/ detyrat e parapara në institucion kryhen.
K5	Çdo i punësuar kryen detyrat të cilat dalin nga përshkrimi I vendit të tij të punës.
K6	Nuk ekzistojnë vende të sistematizuara të punës të cilat janë të pa nevojshme.
K7	Të punësuarit, në përgjithësi, posedojnë kompetenca për përbushjen e aktiviteteve dhe për arritjen e qëllimeve strategjike.
K8	Të punësuarit kanë mundësi për trajtim dhe përsosje profesionale.
K9	Të punësuarit kanë mundësi për avancim.
K10	Sistemi i vlerësimit ka efekt mbi përmirësimin e punës në institucion.

#### 4.9. Kryerja e detyrave të punës për realizimin e rezultateve

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

Tabela nr.3

P1	Institucioni ka organizim përkatës,prioretizim dhe ndarje të punës.
P2	Vendimmarrja delegohet nga vendi më lartë udhëheqës në nivelin më të ulët udhëheqës.

P3	Janë vendosur procedura qartë të shkruara për proceset e punës.
P4	Ekziston komunikim i mirë dhe i rregullt ndërmjet njësive organizative në institucion.
P5	Cilësia e punës së institucionit vlerësohet dhe përmirësohet.
P6	Në institucion Shfrytëzohet teknologjia përkatëse TI-së, softueri dhe veglat tjera për punë

#### 4.9.4. Konkluzion

Në lidhje me reformat e administratës publike Republika e Maqedonisë së Veriut ka përparuar në drejtim të pregaditjes së “Strategjisë për Reformat e Administratës publike 2018-2022”, duke u dhënë përparsi këtyre fushave:

1. **Krijimi i politikave dhe koordinimi;**
2. **Shërbimi Publik dhe Menaxhimi i Burimeve Njerëzore;**
3. **Përgjegjësia, përgjegjësia dhe transparenca; dhe**
4. **Shërbime Publike dhe Mbështetje e Administratës së TIK-u**

1.Për sa i përket krijimit dhe koordinimit të politikave publike dhe koordinimit të tyre nuk kemi aq bashpunim të duhur mes tyre.Duhet të ket koordinim më të mire midis sekretariati të përgjithshëm të qeverisë për koordinimin e politikave, ku kemi edhe vërejtje nga Komisioni Evropian në Raportimin e Vititi 2019 në lidhje me reformat administratës publike.

Jemi dëshmitar të asaj, se shpesh në opinion dalin informata të kundërta në lidhje me krijimin e politikave publike. Sa për ilustrim Paketa e ofruar nga Ministria e Punës dhe Politikës Sociale 2018 në lidhje me ndryshimin e politikës paraprake në lidhje me ndihmën për Femijën e 3-të.

2.Shërbimi publik dhe menaxhimi i burimeve njerëzore, sa i përket kësaj reforme vendi ka për hapa të duhura në përgaditjen e kornizës juridike që regullon të drejtat, detyrimet, klasifikimin e vendeve të punës, avancimit, zhvillimit etj.

Zbatimit të kornizës ligjore në praktik, mbetet akoma sfid për vendin, për shkak të politizimit të administratës publike.

Procedurat e rekrutimit, si të nëpunësve administrativ të nivelit më të ulët po ashtu edhe nivelit udhëheqës nuk respektohen. Punësimi dhe avancimi i nëpunësve administrativ i pakicave etnike ende mbetet i ulët, edhe pse përfaqësimi i drejt dhe adekuat është materie Kushtuese.

Po të shohim, se në konkurset e fundit që ishin para shpalljes së zgjedhjeve 2019 në lidhje me punësimet e bëra, të cilat u realizuan e të cilat u takonin bashësive tjera etnike, ato vende u plotësuan me kandidat Maqedonas. E gjithë kjo ndodhë në të gjithë administratën publike për shkak të zhbrastirës juridike.

Dhënja e shërbimeve publike është e dobët dhe besimi i qytetarëve për këtë është i ulët.-

Qeveria në bashpunim me Ministrin e Shoqërisë Informatike ka krijuar Portalin “Uslugi.gov” , ku mund të meren disa shërbime nga ana e qytetarëve.

3.Përgjegjësia dhe përgjegjshmëria e e administratës disi ka reflektuar në “Kontrollin financiar publik” dhe në miratimin e buxhetit qytetar.Kemi për herë të parë zgjedhjen dhe emërimin e “Anëtarëve për Parandalimin e Korrupsionit”, me një proceduar të hapur dhe transparente.Komisioni filloi me reagimet e tij, në lidhje me emërimin e familjarëve të politikanëve t[ qeverisë së tanishme dhe të kaluar më ndikimin e tyre në emërimet.

Për herë të Parë Ministria e Shoqërisë Informatike, ka Publikuar numrin e të punësuarve në Sektorin publik.

4.Sa i përket mbështetjes së teknologjisë së informacionit të administratës, ne akoma jemi larg në këtë drejtim.Edhe pse kemi menaxhimin e resurseve njerëzore edhe në përmjet rjetit HRMS ajo nuk është efikase për shkak të mungesës së burimeve njerëzore profesionale.

## KAPITULLI V FUNKSIONIMI I SHTËPIVE NDËSHKUESE NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT

### 5.1.Hyrje

Shtëpitë Ndëshkuese përmirësuese dhe Shtëpitë Përmirësuese Edukative, themelohen dhe funksionojnë sipas ligjit për ekzekutimin e sanksioneve.(Neni 29. I Ligjit për ekzekutimin e sanksioneve,2019).

Sipas ligjit për ekzekutimin e sanksioneve drejtori i drejtorisë për zbatimin e sanksioneve i ka këto kompetenca:

- Bën mbykqyrje të drejt-përdrejt dhe nëpërmjet të informimit në mënyrë të shkruar të cilat i dërgojnë Shtëpitë ndëshkuese- përmirësuese dhe shtëpitë Përmirësuese Edukative në lidhje me punën e tyre,
- Drejtorja e rregullon punën e institucioneve për ekzekutimin e sanksioneve dhe masës së dërgimit në Shtëpin-Përmirësue,
- E rregullon- udhëzon në zbatimin e dispozitave për shqiptimin e sanksioneve dhe masës së paraburgimit,
- Drejtpërdrejt merr masa ose propozon masa për përmirësimin e kushteve në të cilat ekzekutohen sanksionet dhe masës së Paraburgimit,

Jep ndihmë profesionale për shqiptimin e sanksioneve,mbledhë dhe përpunon të dhëna statistikore. (Neni 29, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve,2019).

Drejtorja është organ në përbërje të Ministrisë së Drejtësisë në cilësinë e organit juridik.

Drejtorja siguron dhe organizon trajnime për zhvillimin e të punësuarve në drejtori, si dhe të punësuarve në për instutucone.

Drejtorja për gjendjen dhe punën e Shtëpive ndëshkuese, dhe shtëpive përmirësuese edukative dërgon raport vjetor deri të Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut për informin dhe e publikon në web-faqen e saj.



## 5.2. Udhëheqja me drejtorinë

Me drejtorin udhëheq Drejtori. Drejtorin e drejtorisë e emron dhe shkaron Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut me propozim të ministrit të drejtësisë. Drejtori emërohet me mandat prej katër vite me të drejtë rizgjedhje. (Neni 27, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve, 2019).

### Kushtet për paraqitje dhe zgjedhje

Drejtori i drejtorisë zgjidhet nëpërmjet konkursit publik i cili duhet të jetë shpallur në së paku tre gazeta ditore, të cilat nxiren në të gjithë teritorine e Republikës së Maqedonisë së Veriut, prej të cilave një prej gazetave që nxiren në gjuhën që e flasin së paku 20% prej qytetarëve që gjuhë zyrtare ndryshe prej gjuhës maqedone. (Neni 28, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve, 2019). Për drejtor të Drejtorisë mund të jetë emruar personi i cili i lotëson kushtet në vijim:

1. Të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë;
2. Njohje aktive e gjuhës maqedone;
3. Të jetë i aftë për punë dhe të ketë gjendje shëndetësore të mirë;
4. në momentin e emërimit të me aktgjykim të mos i jetë shqipëtuar dënim ose sanksionim për kundërvajtje- ndalesë të kryerjes së profesionit, veprimtarisë ose detirimit.
5. Të ketë së së paku 240 kredi sipas EKTC apo VII/I;
6. Të ketë së paku 10 vite përvojë pune, prej të cilave pesë vite nga fusha e shqiptimit të sanksioneve;
7. Zotërim të njërës nga tre gjuhët më të përdorura të Bashkimit Evropian (Anglishtë, Frangjishtë, Gjermanishtë) e cila tregohet me çertifikat e institucionit kompetent;

Drejtori e përfaqëson Drejtorin, është përgjegjës ligjshmërin drejtësin e kryerjes së punëve nga fusha e ekzekutimit të sanksioneve dhe për punën e tij përgjigjet para ministrit të drejtësisë dhe Qeverisë së Maqedonisë.

- Jep propozim deri te Qeveria e Republikës së Maqedonisë për emërimin dhe shkarkimin e drejtorëve dhe zëvendës drejtorëve e institucioneve,
- Bashkëpunon me organet tjera shtetërore, shoqata dhe persona tjerë juridik për shkak të përmirësimit të kushteve për ekzekutimin e sanksioneve, masës së paraburgimit,
- Sjell plan strategjik dhe programe për punën e Drejtorisë, të cilat dërgohen deri te Qeveria e Maqedonisë,
- E organizon dhe rregullon mbyqyrjen e ekzekutimit të vuajtjes së denimit me burg, shpërndarjen e personave të dënuar me burg nga njëri tjetrin institucion,
- Vendos për ankesat e masës disiplinore e shqyptuar kundër personit të dënuar,
- Kryen edhe punë tjera të përcaktuar me ligj.

### **5.3. Udhëheqja me institucionet ndëshkuese-përmirësuese dhe institucioneve përmirësuese edukuese**

Me punën e institucionit udhëheq drejtori. Drejtori i institucionit dhe zëvendësin e tij i emëron dhe shkarkon Qeveria e Republikës së Maqedonisë së veriut më propozim të Drejtorit për të drejtorisë për ekzekutimin e sanksioneve. Drejtorin e institucionit dhe zëvendësi i tij emërohen me mandat prej katër vite me të drejtë rizgjedhje. (Neni 30, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve, 2019).

Drejtor i institucioneve ndëshkuese-përmirësuese dhe edukative përmirësues dhe zëvendësin e tij, zgjedhen nëpërmjet shpalljes publike i cili duhet të jetë shpallur së paku në tre gazeta ditore të cilat nxiren në të gjithë territorin e Republikës së Maqedonisë, prej të cilëve njëra nga gazetat që nxiren në gjuhën që e flasin së paku 20% e qytetarëve ndryshe prej gjuhës maqedone. Për

Drejtor të institucioneve të lartëpërmenduar dhe zëvendës të tij mund të emërohet personi i cili i plotëson kushtet në vijim;

- Të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë,
- Ta zotëroj gjuhën maqedone ,
- të jet i aftë për punë dhe të ketë aftësi shëndetësore,
- Në momentin e emërimit me aktvendim të mos i jetë shqipëtuat dënimi ose sanksionim për kundërvajtje ndalesë të kryerjes së profesionit, veprimtaris ose detyrimit,
- Të ketë arritur 240 kredi sipas EKTS ose të ketë të kryer VII/I shkallë;
- Njohëjen e një nga tre gjuhët më të përdoura nga Bashkimi Evropian( Anglisht,Gjermanisht,Frengjisht) të cilat tregohen me Çertifikatë nga institucioni kompetent.

#### **5.4.Kopetencat e drejtorit të institucionit:**

- Drejtori i institucionit është personalisht përgjegjës për ligjëshmërin, drejtë dhe në kohë të kryerjes së funksionit të institucionit;
- Organizon dhe koordinon kryerjen e punëve dhe detyrave dhe kujdeset për ligjshmërinë e tyre, kryerjen në mënyr efikase dhe efektive;
- E përfaqëson dhe promovon institucionin;
- i ndërmer të gjitha veprimet juridike në emër dhe llogari të institucionit;
- është i detyruar të vepoj sipas akteve të sjellura në nbykqyrje profesionale;
- sjell Programë vjetore dhe raport për punën e institucionit deri te Drejtoria për ekzekutimin e sansksioeve;
- i propozon aktet për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës të institucionit deri te DPS.
- Është përgjegjës për politikën e financimit të institucionit, me sjelljen e planit financiar dhe planit për prukorime publike;
- Vendos të drejtat dhe detyrimet e persona të dënuar, angazhimin e tyre në punë me qëllim të risocializimit dhe integrimin e mëtutjeshëm social të tyre në jetën shoqërore;
- Përkujdeset për realizimin e të drejtave të personave të dënuar, kryen edhe punë tjera të përcaktuara me ligj. (Neni 31, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve,2019).

Drejtori i institucionit posedon identifikim zyrtar në të cilën janë të theksuara autorizimet e tij.

### **Kompetencat e zëvendësdrejtorit të institucionit:**

- Në rast të mungesës ose pamundësisë të drejtorit të drejtorit i kryen kompetencat e drejtorit të përcaktuara me ligj,
- Pëkujdeset për zbatimin dhe realizimin, drejtimit dhe veprimimeve të cilt i ndërrmer ose jep drejtori i institucionit,
- i kryen kompetencat e deleguara nga ana e drejtorit.

Zëvendës drejtori i institucionit posedon identifikim zyrtar, me të cilat janë të përcaktuar autorizimet e tij. (Neni 32, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve,2019).

### **5.5. Institucione ndëshkuese-përmirësuese dhe institucionet edukuese përmirësuese**

Dënimin me burg, masës së paraburgimit dhe edukimit të masës së dërgimit në Shtëpin edukative ndëshkuese,ekzekutohet në institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese.

Institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese kanë cilësinë e personit juridik dhe si shfrytëzues buxhetor të Drejtorisë për ekzekutimin e sanksioneve. (Neni 33,, Ligji për ekzekutimin e sanksioneve,2019).

Institucionet përmirësue dhe institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukuese përmirësuese themelohen dhe hiqen në bazë të ligjit për ekzekutimin e sanksioneve. Institucionet e lartpërmenduar mund të jenë shtëpi ndëshkuese përmirësuese dhe burgje (Neni 29, i ligjit për zbatimin e sanksioneve ,2019).

Institucione ndëshkuese përmirësuese janë: Shtëpi ndëshkuese përmirësuese Idrizovë me seksion të hapur në Veles,Strugë,Ohër, Burgun e Shkupit, Strumicë dhe Tetovë.

Institucione edukuese përmirësuese janë Shtëpia edukative përmirësuese- Tetovë dhe Shtëpia edukuese përmirësuese për femra në shtëpin ndëshkuese në Idrizovë.

Ministri i drejtësis me akt të përgjithshëm kryen shpërndarjen e personave të dënuar dhe fëmijëve institucionet ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese, sidhe personave të paraburgosur në seksionet e paraburgimit .

## 5.6. Institucionet ndëshkuese përmirësuese

Institucionet ndëshkuese përmirësuese sipas shkallës së sigurisë, shkallës së kufizuar të liris së lëvizjes dhe llojet e trajtimit që zbatohen për personat e dënuar, mund të jenë institucionet të mbyllura, gjysmë të hapur dhe lloj të hapur (Neni 35, i Ligjit për ekzekutimin e sanksioneve, 2019)

**Institucionet e llojit të mbyllur** kanë sigurim materialo fizik, e cila është policia e burgut, mure të rrethuara, mjete teknike dhe masa tjera për sigurim me të cilat parandalohet ikja e personave të dënuar.

**Institucionet e llojit gjysmë të hapur** kanë policinë e burgut e cila siguronë disiplinën dhe kontrollon lëvizjen e personave të dënuar.

**Institucionet e llojit të hapur** nuk kanë sigurim materialo-fizik. Organizimi i jetës dhe punës të personave të dënuar në këto institucione rregullohet sipas vetëdisiplinës dhe përgjegjësisë së vetë, kurse kontrollimin mbi lëvizjen e tyre dhe punës e kryejnë instruktorët.

Në institucionet prej llojit të mbyllur, gjysmë të hapur themelohen: gjysmë të hapur dhe seksione të hapura. (Neni 35, i Ligjit për ekzekutimin e sanksioneve, 2019)

Në institucionet themelohen seksione për pranimin e personave të dënuar (seksion pranues). Në institucionet e llojit të mbyllur themelohen seksione të veçanta për persona të dënuar, shtetas të huaj dhe për persona pa nënshtetësi.

Para ekzekutimit të dënimit me burg për personat nga ky nen zbatohen dokumentet ndërkombëtare të cilat sillen gjate vuajtjes së dënimit me burg të kësaj kategorie të personave të dënuar.

Persoat e dënuar detyrimisht e vuajnë dënimin me burg për fëmijë në institucion të veçantë për fëmijë.

## **5.7. Institucionet edukative përmirësuese**

Masa edukative e dërgimit në Stëpinë edukative përmirësuese realizohet në Stëpitë Edukative Përmirësuese. Kategori e ndarë e personave që mund ta mbajnë masën edukative të dërgimit në shtëpi edukative në Seksione të veçanta.

Fëmijët sipas gjinisë vendosen nëpër shtëpi speciale, mund të jenë vendosur në një shtëpi por ndaras.

## **5.8. Organizimi i institucioneve ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese**

Në institucionet sipas dukshmërisë së kompleksitetit dhe fushës së punëve në funksion e ekzekutimit të sanksioneve organizohen sektor dhe sekione.

Mënyra e punës të sektorëve dhe seksioneve rregullohet me aktin e brendshëm për organizimin e punës së institucionit. (Neni 1, i Ligjit për ekzekutimin e sanksioneve, 2019)

## **5.9. Marrëdhëniet e punës në shtëpitë ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese**

Statusi i të punësuarve në shtëpitë ndëshkuese përmirësuese

Të punësuarit në shtëpitë e lartë-përmendura kanë status të:

- Nëpunës administrativ shtetëror
- Policia e burgut dhe
- Personeli ndihmës teknik.

Nëpunës administrativ shtetëror janë personat të cilët punojnë në risocializimin e personave të dënuar, kryerjes së punëve juridiko-normative, punëve në lidhje me financat dhe punëve nga fusha e resurseve njerëzore në institucion dhe të njëjtat të drejta e marrëdhënies së punës i

realizojnë në pajtim me këtë ligj-ligjit për nëpunës administrativ,ligjit për të punësuarit në sektorin publik, ligjit për marrëdhënie pune dhe marrëveshjeve kolektive.

Të punësuarit në policinë e burgut janë persona shërbyes të autorizuar të cilët punojnë për sigurimin në shtëpitë ndëshkuese përmirësuese dhe edukative përmirësuese dhe të drejtat e marrëdhënies së punës i realizojnë sipas këtij ligji, ligjit për të punësuarit në sektorin publik,ligjit për marrëdhënie pune, marrëveshjeve kolektive.

## **Planet vjetore për punësim**

Shtëpitë ndëshkuese, përkthsishtë shtëpitë edukative përmirësuese, kanë për obligim ti planifikojnë punësimet në institucion në bazë të Metodologjisë për planifikim e nxjerr nga ligji i të punësuarve në sektorin publik, me çka drejtori përgatit plan për punësim për vitin e ardhëshëm kalendarik.

Drejtori është i detyruar, më së voni deri më 1 Shtator ta dërgojë planin deri te Drejtoria ër ekzekutimin e sanksioneve, e cila sipas pranimit të planeve të institucioneve pregadit plan për punësim.

Procedura e sjelljes së planit për punësim zbatohet sipas ligjit për të punësuarit në sektorin publik.Institucionet dy herë në vit e informojnë Drejtorin për realizimin e planeve edhe atë më së voni deri 15 Korik për periudhën Janar-Qershor, përkatësisht më së voni deri 15 janar për periudhën Korik-dhjetor dërgojnë raport deri te Drejtoria. (Neni 51, i Ligjit për ekzekutimin e sanksioneve, 2019).

### 5.9.5.Konkluzion

Në këtë kapitull u analizua korniza juridike e funksionimit të Shtëpive ndëshkuese përmirësuese dhe Shtëpive edukuese përmirësuese në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Hulumtimi jep të dhëna në lidhje me orgazirimin e puënës së Instituciove ndëshkuese përmirësuese dhe atyre përmirësuese edukuese si dhe kompetencat e drejtorëve të institucioneve.

Marrëdhëniet e punës në këtë institucione rregullohen në bazë të ligjit për të punësuarit në sektorin publik, ligjit për nënpunës administrativ, ligjit për zbatimin e sanksioneve, dhe marrëveshjeve kolektive.

Mundë të konkludojmë se institucionet e lartë përmendura janë institucione specifike për nga mënyra e funksionimit dhe rregullimit juridik të tyre sepse kemi dy lloje të Shtëpive: lloji i parë i shtëpive ndëshkuese është Burg, kurse lloji i dytë është Shtëpi edukative përmirësuese. Ndoshë praktika e fundit ka treguar se institucionet e edukuese nuk kanë patur një ndarje mes tyre.

Gjithashtu në këtë kapitull jemi ndalur tek historiku i shtëpisë edukative përmirësuese Tetovë, kemi folur për misionin e tij dhe vizionin. Shtëpia edukative përmirësuese si institucion i vetëm edukues në Republikën e Maqedonisë së Veriut, misioni të cilit është resocializimi i fëmijëve të mitur nga mosha 14 deri 23 vjet kryerës të veprave penale me aktgjykim iu është shqiptuar masa e dërgimit në shtëpinë edukative Tetovë.

Si përfundim mundë të themi se Shtëpia edukative përmirësuese duhet të dallohet nga Burgjet e Republikës së Maqedonisë së Veriut, të gjindet zgjidhje ligjore gjegjësishtë të ndryshohet ligji për ekzekutimin e sanksioneve.



## KAPITULLI VI

### STUDIMI EMPIRIK

#### Hyrje

Siç e potencuam edhe në fillim të këtij hulumtimi qëllimi i këtij hulumtimi është: që të indentifikoj së pari problemet që kanë të bëjnë funksionimin e Shtëpisë Edukative Përmirësuese-Tetovë.

Duke pasur parasysh kompleksitetin e problemit të shtruar, natyrën, dhe kulturën e institucionit, hulumtimi ka aplikuar metodologji të cilat do të mundësojnë mbledhjen e të dhënave si: Pyetësor për vetvlerësim nga të punësuarit e nivelev më të ulta, Pyetësorë për vlerësim nga nënpunësit udhëheqës dhe realizim të intervistës me Drejtorin e Shtëpisë edukative përmirësuese Tetovë .

**Pyetësor për vetvlerësim nga të punësuarit e nivelev më të ulta:** Duke pasur parasysh pyetjet e hulumtimit dhe qëllimet e këtij studimi, pjesmarës në këtë proces janë 18 të anketuar nga seksione të ndryshme nga nënpunës të niveleve më të ulta. Pyetësori është plotësuar nga të punësuarit në Shtëpinë edukative përmirësuese Tetovë.

Pyetësori u realizua në formën elektronike nëpërmjet të platëformës Google Forms dhe komunikimit me postën elektronike. Pyetësori u realizua në gjuhën Maqedonase.

**Pyetësor për vetvlerësim nga të punësuarit e nivelev më të ulta** – Me anë të këtij pyetësori hulumtimi synon të nxjerrë në pahë qëndrimet dhe mendimet në lidhje me problemin e shtruar, natyrës, kulturës organizative pyetësori u realizua në kushte anonimiteti. U intervistuan 18 nënpunës të shpërndarë nëpër seksione. Pyetësori i këtij hulumtimi është shtojc-aneks i këtij punimi.

**Intervista e cila u realizua me drejtorin e institucionit** – Me ndihmën e këtij pyetësori do të na mundëson nxjerrjen e konkluzioneve në lidhje me problemin që është pjes e hulumtimit. Kjo intervist u realizua me Drejtorin e Shtëpisë edukative përmirësuese e cija ishte e drejtpërdrejt, ku u panë qëndrimet dhe mendimet e tij në lidhje me Organizimin e institucionit.

**Rezultatet e hulumtimit**

Të dhënat nga pyetëtori

**Tabela Nr.4**

<b>Mosha</b>	<b>Titujt akademik</b>	<b>Përqindja</b>	<b>Përvoja e punës në institucion</b>
<b>22-20=22.2%</b>	<b>I mesëm</b>	<b>55.6%</b>	<b>1vit/2 /11.8%</b>
<b>31-40=11.1%</b>	<b>Deridiplomike</b>	<b>38.9%</b>	<b>2vite/5 apo24.9%</b>
<b>40-50=27.8%</b>			<b>5 vite/2 apo11.8%</b>
<b>Mbi 50 vjet=38.9%</b>	<b>Postdiplomike</b>	<b>5.6%</b>	<b>6 vite/1 apo5.9%</b>
			<b>15vite/2 apo11.8%</b>
			<b>16vite/1 apo5.9%</b>
			<b>24 vite/1 apo 5.9%</b>
			<b>38 vite apo11.8%</b>
			<b>40 vite/1 apo 5.9%</b>

Sektori për resocializim- Seksioni për resocializim

Tabela, Nr.5

Sektori për resocializim		Të sistemuar	Të plotësuar
1.	УПР 01 01 Б02 000 Udhëheqës i Sektorit për resocializim	1	-
<b>Seksioni për trajtim</b>			
2.	УПР 01 01 Б04 000 Udhëheqës i seksionit për resocializim	1	1
3.	УПР 01 01 В01 000 Bashpuntor i lartë për tajtimin individual dhe në grup të miturve- Edukator	1	-
4.	УПР 01 01 В02 000 Bashkuntor i lart në ekzekutimin e aktiviteteve psikologjike në trajtimin e fëmijëve	4	2
5.	УПР 01 01 В02 000 Bashkuntor i lart në ekzekutimin e aktiviteteve pedagogjike në trajtimin e edukimit të miturve	1	1
6.	УПР 01 01 В02 000 Bashkuntor i lart për ekzekutimin e aktiviteteve sociale në procesin e resocializimit	1	1
7.	УПР 01 01 В03 000 Bashkuntor për tajtim individual dhe në grup të miturve	2	2
8.	УПР 01 01 В04 000 Bashkuntor i ri për tajtim individual dhe në grup të miturve	3	0
9.	УПР 01 01Г02 000 Referent i lart për mirëmbajtjen e nxemjes qendërore	1	0

**Burimi, Sistematizimi i vendeve të punës i Shtepisë edukative përmirësuese-Tetovë(2019)**

Nga të dhënat në tabelën nr.2 tregon qartë se ,institucioni ka mungesë të resuseve njerëzore në këtë seksion për shkak të mos plotësimit të të gjitha vendeve të sistematiara , nga gjithsej të sistematizuar 13 vende të plotësuar janë vetëm 6 vende, që do të thotë ka pengesë në funksionimin profesional të këtij seksioni, nga shkak se ky Seksion e ka rolin

kyç në procesin e resocializimit të të miturve, për më tepër shih në aneksin e punimit kontrolli tabelar(Табеларен преглед на вработните места во ВПД-Тетово,2019).

**Tabela 6 Seksioni për punë mësimore profesionale**

Seksioni për Punë mësimore profesionale(personeli teknik ndihmës)			Të sistemuar	Të plotësuar
1.	УПР 01 01 Б04 000	Udhëheqës i Seksionit për punë mësimore profesionale	1	-
2.	УПР 04 04 А03 001	Ndihmës Kuzhinjer	2	0
3.	УПР 04 05 А02 002	Magaziner	1	-
4.	УПР 04 05 А03 006	Larës Rrobash	1	0
5.	УПР 04 05 А03 006	Higjenmbajtës	1	0
<b>Gjithsejt</b>			<b>6</b>	<b>0</b>

Të dhënat në tabelën nr.3 na japin të dhëna të cilat janë të mjaftueshme në lidhje plotësimin e vendeve të punës, nga gjithsej 6 vende të sistematizuara ne skemi asnjë vend të plotësuar.Kjo gjendeje tregon shumë për funksionimin e institucionit sepse lujan rolin kryesorë në procesin e resocializimit të fëmijëve të cilve u ju është shqiptuar masa e dërgimit në Shtëpinë edukative Tetovë.

**Tabela 7 Seksioni për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike**

Seksioni për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike				Të sistematyuar	Të plotësuar
1.	УПР 01 01 B04 000	Udhëheqës i Seksionit		1	1
2.	УПР 01 01 B01 000	Këshilltar për kryerjen e punëve juridike		1	-
3.	УПР 01 01 B01 000	Këshilltar për udhëheqjen e procedurave për prokurime publike		1	1
4.	УПР 01 01 B04 000	Bashkpuntor i ri për kryerjen e punëve juridike		1	-
5.	УПР 01 01 Г01 000	Referent i pavarur për punë arkivore		1	-
6.	УПР 01 01 Г02 000	Referent i lart për punë në zyrë		1	1
7.	УПР 01 01 Г03	Referent për orijentim të qytetarëve		1	-
		Gjithsej		7	3

Të dhënat në këtë seksion janë marrë nga sistematizimi i vendeve të punës të institucionit i cili është objekt i hulumtimit, dhe që tregojnë se në seksionin për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike kemi vende të sistematizuara 7 gjithsej, kurse të plotësuar kemi vetëm 3 vende, që tregon se kemi mungesë të resurseve njerëzore.

**Tabela 8. Seksioni për financa**

Seksioni për financa				Të sistematizuar	Të plotësuar
1.	УПР 01 01	B04 000	Udhëheqës i Seksionit	1	-
2.	УПР 01 01	B01 000	Këshilltar për punë financiare të kontabilitetit	1	-
3.	УПР 01 01	B04 000	Bashpuntor I ri për kontabilitet	2	1
4.	УПР 01 01	Г01000	Referent i pavarur për kontabilitet	1	1
5	УПР 01 01	Г02000	Referent i lart për furnizim me materiale	1	1
				6	3

Të dhënat në këtë seksion na tregojnë se seksioni për financa nga 6 vende të sistematizuara ka vetëm 3 vende të plotësuar, apo thënë gjysma e vendeve janë të pa plotësuar.

**Tabela.9 Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore**

Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore				Të sistematizuar	Të plotësuar
1.	УПР 01 01	B04 000	Udhëheqës i Seksionit	1	-
2.	УПР 01 01	B01 000	Këshilltar për marrëdhënie zyrtare dhe sistem informative për resurset njerëzore	1	-
3.	УПР 01 01	B04 000	Bashpunëtor i ri për marrëdhënie zyrtare dhe sistem informativ për resurset njerëzore	2	1
<b>gjithsejt:</b>				<b>4</b>	<b>1</b>

Të dhënat tregojnë se gjendja është e njëjtë në të gjitha seksionet, edhe ky seksion ka mungesë të resurseve njerëzore nga 4 vende të sistematizuara ka vetëm 1 vend të plotësuar, duhet të plotësohen edhe tre vende tjera si: Udhëheqës i seksionit, këshillëtar dhe bashkpunëtor i ri.

**Tabela 10. Policia e burgut**

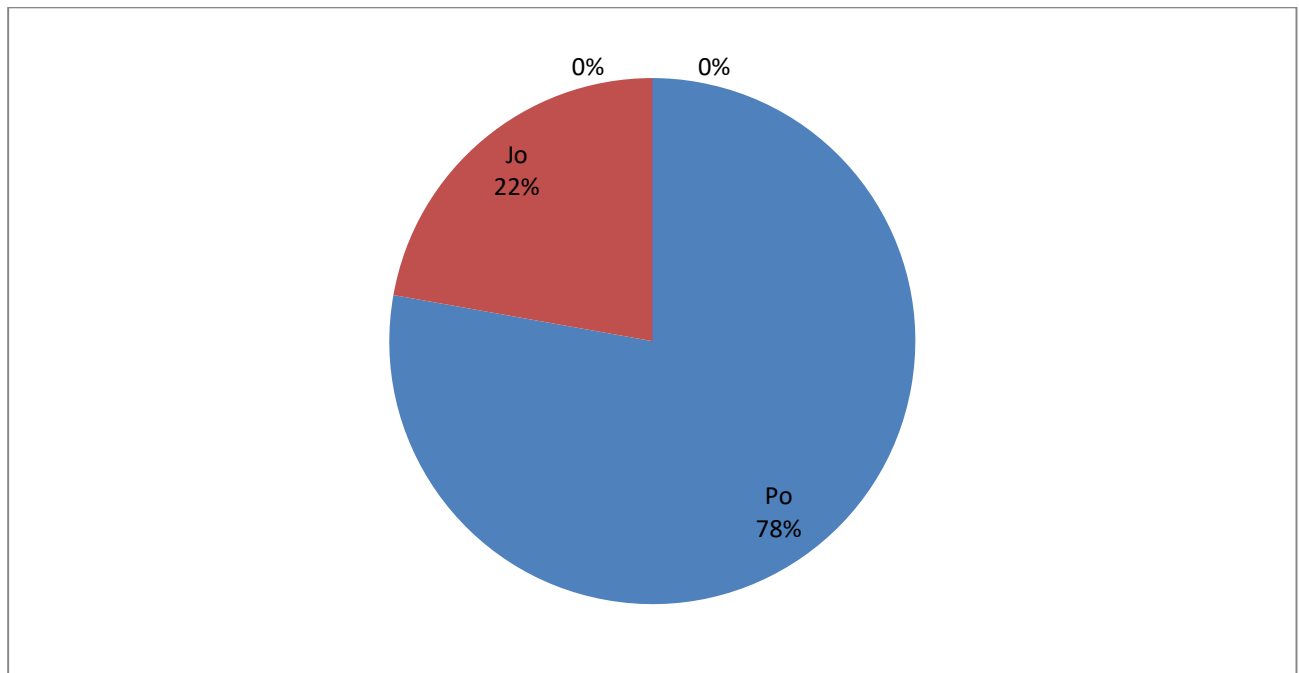
Policia e Burgut			Të sistematizuar	Të plotësuar
			1	-
1.	3AT0204B01002	Kryeshef i Policis së Burgut	1	-
2.	3AT0204B03002	Komandant kryesor i olicis së burgut	1	-
3.	3AT0204B04002	Ndihmës komandant i policis së burgut	1	-
4.	3AT0204B01002	Bashkpuntor në policinë e burgut	1	1
5.	3AT0204B02002	Bashkpuntor iri në plocinë e burgut	2	1
6.	3AT0204B03002	Polic bashkpuntor i lart I policis së burgut	8	8
7.	3AT0204Г01001	Polic i vjetër	7	<u>6</u>
8	3AT0204Г02001	Polic I burgut	<u>1</u>	-
9	3AT0204Г03001	Polic I ri I burgut	<u>19</u>	<u>9</u>
		Gjithsejt	<u>42</u>	25

Në këtë këtë seksion të dhënat, tregojnë se nga 42 vende të sistematizuara kemi vetëm 25 vende të plotësuar, kjo është një pasqyrë që na tregon për funksionin e këtij seksioni ku kemi mungesë të vendeve udhëheqëse, organizimi dhe bartja e përgjegjësive është e disbalansuar për shak të mos plotësimit të njëjtave vende.

Nga të dhënat e të gjitha seksioneve u vërtetua hipoteza nr.1 se funksionimi i Shtëpisë edukative përmirësuese Tetovë nuk është efikas për shkak të mos plotësimit të të gjitha vendeve të sistematizuara. Në këtë institucion kemi mungesë të resurseve njerëzor të cilat janë kapitali kryesorë i institucionit në realizimin e misionit dhe vizionit të këtij institucioni.

**1. A i kryeni vetëm detyrat e punës që u janë të përshkruara në vendin tuaj të punës?**

**Figura.2 Kryerja e detyrave të punës.**

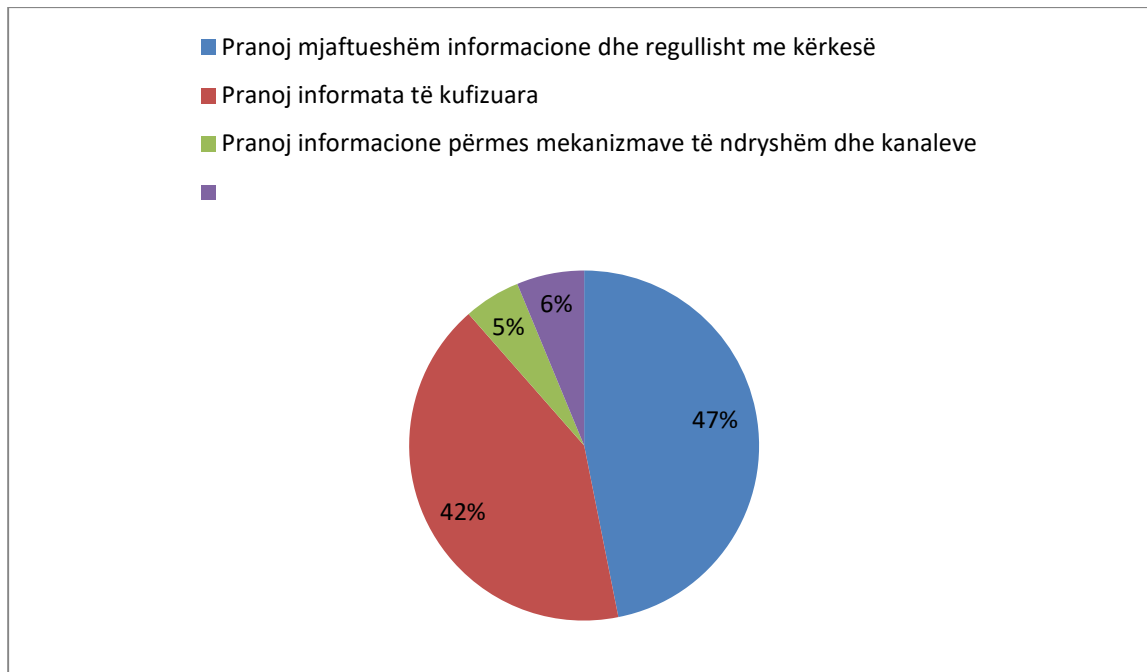


Nga përgjigjet e marruara nga të anketuarit, nga to pohojnë se 78% i kryejnë vetëm detyrat e tyre të punës të cilat i kanë të shënuara në vendin e tyre të punës. Vetëm 22.2% nga të anketuarit janë përgjigjur se i kryejnë edhe punë nga njësitë tjera organizative.



## 2.Në pyetjen a merrni informacione për aktivitetet dhe punët të cilat i kryejnë njësitë tjera organizative kemi këtë të dhëna?

Figura 3: Marrja e informatave nga njësitë tjera organizative



Në pyetjen se a merrni informacion për aktivitetet dhe punën e njësite tjera organizative të anketuarit janë përgjigjur: 50% pranojn vazhdimisht dhe mjaftueshëm informata me kërkesë,44% pranojnë informacione të kufizuara dhe 5.6% pranojnë informacion përmes mekanizmave të ndryshëm dhe kanaleve të ndryshme.

U konstatuan, se në institucion ka mungesë të motivimit për shkak të stangimit/rritjes në karrierë nga institucioni ku ata japin kontribut.Në pyetjen e parashtruar,Drejtorit të institucionit se ai avanconi të punësuarit dhe a ka motivim në institucion?

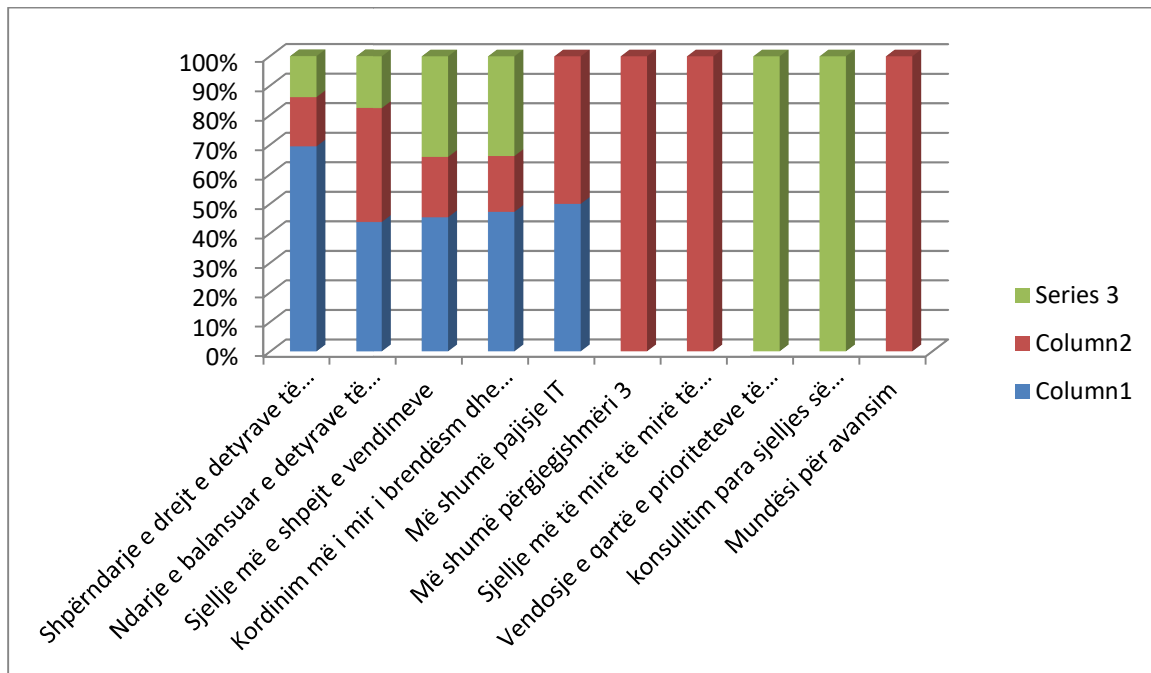
Përgjigja ishte se vështirë është të tregohet në lidhje me avancimin për shkak të inateve politike dhe procedurave administrative ndërmjet SHEPT dhe Drejtorisë gjenerale.

Mirpo, unë mendoj se problemi nuk qëndron po aty tek drejtori pak disi ka ngeluar nga e kaluara se heshtja është më efikase, që do të thotë se H2 u vertetua.

Në SHEPT ka mungesë të motivimit për shkak të kushtve jo të mira në punë, ku si problem tjetër është paraqitur, ndrimi i Selisë së institucionit nga Tetova në fshatin Vollkovij- Komuna e Bërvenicës, ku shumica e të punësuarve janë nga fsh. Të Tetovës dhe ndërrimi i vendit të punës paraqet problem tjetër në lidhje me motivimin e të punësuarve.Për tejkalimin e këtyre problemeve me resurset njerëzore akoma nuk është gjetur ndonjë zgjidhje.

Në pyetjen nr 18, cilat aspekte do ta avanconin punën e njësisë suaj organizative dhe institucionit në përgjithsi të anketuarit janë përgjigjur si në:

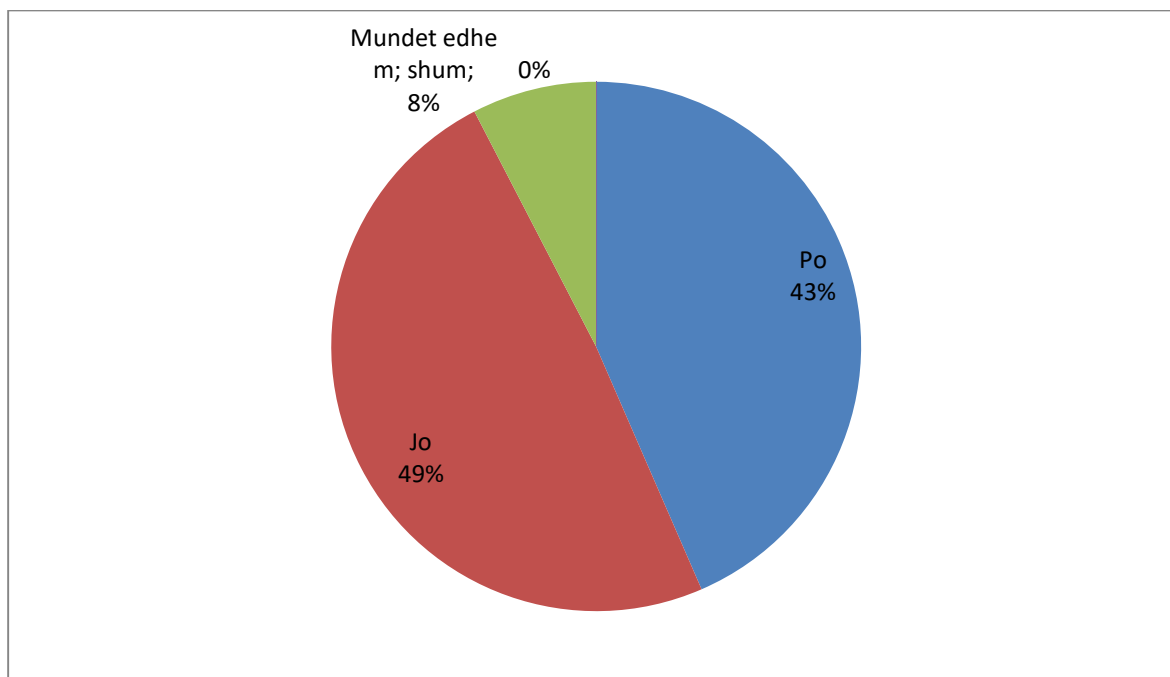
Figura 4: aspektet e avancimit të punës së njësisë organizative



55.6% e të anketuarve janë përgjigjur ndarje adekuate të punëve, 27.8% balancim i ndarjes së detyrave, 22.2% krijim më të mirë të proceduarave të punës, 33.3% janë përgjigjur më shpejt të sillen vendimet, 38.9% kordinimi dhe komunikimi i brendshëm më i mirë, 22.2% më shumë pajisje IT, 16.7% me shumë përgjegjësi, 16.7% udhëheqësia më shumë të delegoj vendimarrjen dhe përgjegjësin në nivelet më të ulëta, 16.7% vendosjen e qartë të prioriteteve, 22.2% me shumë konsultim me të punësuarit para sjelljes së vendimeve.

Në lidhje me trajnimin e të punësuarve në institucion u vërtetua se ato nuk thiren nëpër trajnime, që tregon shumë për profesionalizimin e të punësuarve, pasi që nëpunësi në karrierë vazhdimisht mëson dhe ritet hap pas hapi, nga anketa e realizuar morrëm këto përgjigje:

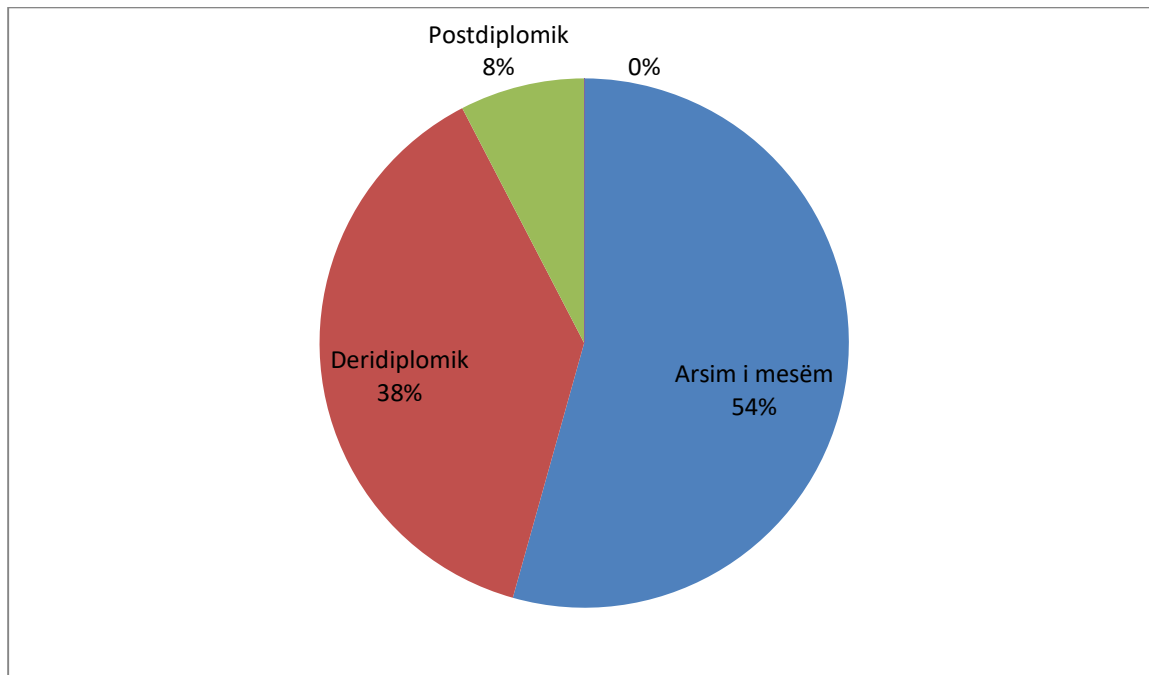
**Figura 5: Trajnimi i burimev njerëzore**



Akeni marrë pjesë mjaftueshëm në trajnime për kryerjen e detyrave të punës në mënyr efikase dhe efektive?

Nga të anketuarit, 50% u përgjigjen se nuk kanë marrë pjesë në trajnime, 44.4% u përgjigjen se kanë marrë pjesë në trajnime, 5.6% u përgjigjen se mundet edhe më shumë. Në bazë të kësaj analize H3 u vërtetua.

**Figura 6: të dhënat e marrura nga anketimi në lidhje me arsimimin**



54% e të punësuarve janë me arsim të mesëm, 38% kanë të kryer studimet deridiplomike dhe vetëm 1% kemi me magjistraturë. Nga kjo u vërteta se H3 është e saktë.

**Mendimi i të punësuarve sipas, moshës, arsimimit dhe përvojës së punës në lidhje me pjesmarjen në trajnime.**

**Tabela 11. Pjesmarja në trajnime e të punësuarve**

<b>Mosha</b>	<b>Nr. i të punësuarve</b>	<b>Përvoja e punës</b>	<b>Arsimimi</b>	<b>Pjesmarja në trajnime</b>
23-30	4	2	2.Deridiplomike 2.Mesëm	Skam marrë pjesë
31-40	2	2-5	Deridiplomik Mesëm	1.po 1.Jo
40-50	5	1-24 vite	Mesëm-3 Deridiplomik-2	5. Po
Mbi 50	5	1-40 vite	Mesëm – 3 Deridiplomik 2	3.jo 2.jo

Të dhënat nga tabela, tregojnë për pjesmarjen e të punësuarve nëpër trajnime sipas moshës dhe arsimimit nga mosha 23-30 të punësuarit nuk kanë marrë pjesë në trajnime.

Të punësuarit e moshës 31-40 janë me arsimim të mesëm dhe deri diplomik dhe gjysma e tyre thonë se kanë marrë pjesë në trajnime kursë të tjerët nuk kanë qenë të dërguar në trajnime.

Nga mosha 40-50 kemi gjithësejt 5 të punësuar të cilët kanë arsimim të mesëm dhe deridiplomik kanë marrë pjesë në trajnime.

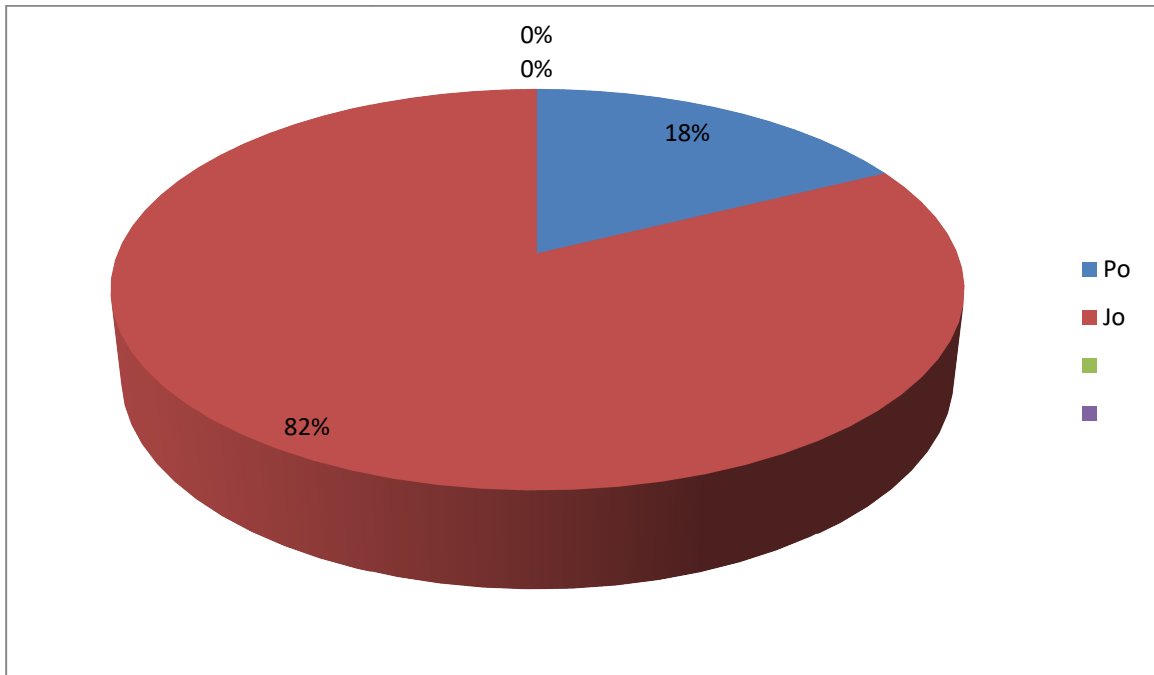
Nga mosha mbi 50 vite kemi pesë të punësuar prej të cilëve të janë me arsim të mesëm dhe nuk kanë marrë pjesë në trajnime dhe dy të punësuar të cilët janë me arsimim deridiplomik të cilët gjithashtu janë përgjigjur se nuk kanë marrë pjesë në trajnime.

**Tabela 12.** Mendimi i të punësuarve sipas moshës dhe arsimimit në lidhje me problemet e përgjithshme të institucionit

<b>Mosha</b>	<b>Nr. i të punësuarve</b>	<b>Arsimimi</b>	<b>Problemet e përgjithshme të Shtëpisë edukative përmirësuese</b>
23-30		2.Deridiplomike 2.Mesëm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largësia e Institucionit prej qytetit të tetovës</li> <li>• Hapsirë e vogël,</li> <li>• Nuk ka linjë të regullt/transport të organizuar public prej qytetit deri tek vend ii punës,</li> <li>• Rrënje e motivimit nga të punësuarit</li> <li>• Staf jo i duhur, nuk ka motivim nga të punësuarit, komunikajata megju organizaciskite edinici ne e solidna,</li> <li>• Nuk jemi të kyçur në vendimet të cilat i sjellë drejtori.</li> <li>• Nuk ka motivim përshkak të dislokimit të institucionit</li> </ul>
31-40		Deridiplomik Mesëm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuk ka motivim përshkak të dislokimit të institucionit</li> <li>• Nuk ka probleme</li> </ul>
40-50		Mesëm-3 Deridiplomik-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuk ka asnjë problem</li> <li>• Dislokimi i institucionit</li> <li>• Pas trajnimit vështirë të zbatohet në praktik</li> <li>• Dislokimi i institucionit</li> <li>• Nema</li> </ul>
Mbi 50		Mesëm – 3 Deridiplomik 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf jo i duhur, nuk ka motivim nga të punësuarit, komunikajata megju organizaciskite edinici ne e solidna,</li> <li>• Dislokimi i institucionit</li> <li>• Nuk ka probleme</li> </ul>

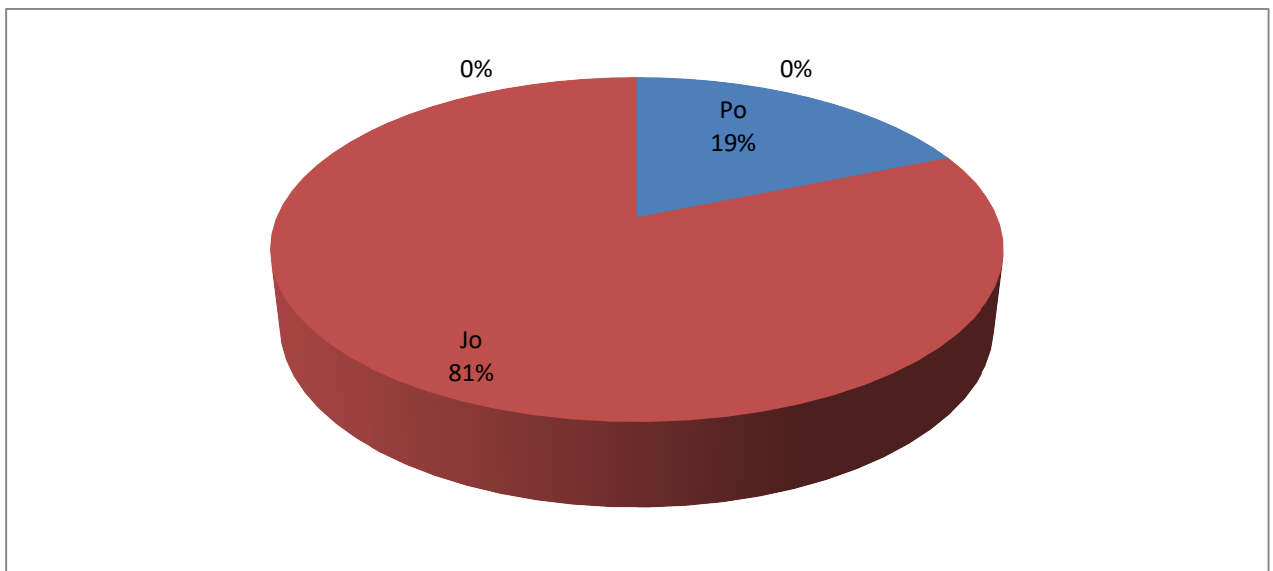
Të dhënat nga tabela lartë tregojnë për atë se si të punësuarit në institucion i shohin problemet e përgjithshme të institucionit. Të punësuarit sipas moshës dhe arsimimit janë përgjigjur si në: Nga mosh 23-30 dhe deri në moshën mbi 50 vite, po thuajse që të gjithë të punësuarit janë përgjigjur një të, në lidhje me probemet me të cilat ballafaqohet institucioni.

Në pyetjen se aka institucioni se aka institucioni web faqe të punësuarit jan[ përgjigjur si në:



82.4% thonë se institucioni nuk ka wepfaqe,kurse 18.8% thonë se ka institucioni wepfaqe.

Në pyetjen se aka institucioni person të emruar për orientim të palëve në lidhje me ofrimin e informacioneve me karakter publik është si në vijim:



72.2% e të anketuarve janë përgjigjur se institucioni nuka ka person të emruar për orijentimin e palëve në lidhje me informatat me karkater publik dhe 27% mendojnë se institucioni ka person të emruar për informatat me karkter publik.

Problemet të përgjithshme u konstatuan si në

- Komunikim jo i mjaftueshëm midis seksioneve,
- Shpërndarje jo e drejt nëpërmjet vendet e punës dhe avansim i tyre,
- Nuk ka motivim nga të punësuarit,
- Largësisë së dislokimit të objektit nga Tetova në fsh.Vollkovij Komuna e Bërvenicës ,
- Shumica e të punësuarve janë pa përvojë pune,
- Ka mungesë së hapsirës për punë dhe pajisjeve kompjuterike.

Si përfundim Hipotezat e parashtruar në hulumtim u vërtetuan dhe mendojmë se qëlimet tona janë arritur në lidhje me:

- Identifikimin e problemeve dhe mangësit e institucionit,
- Bashkpunimi ndërmjet njësive organizative,
- U përfundua analiza e sistematizimit të vendeve të punës.



## Kapitulli VII

### Konkluzione dhe rekomandime

Gjatë hulumtimit të Shtëpisë edukative përmirësuese – Tetovë, arritëm të identifikojmë problemet të cilat pengojnë funksionimin normal të institucionit si nga Pyetëtori që u realizua me të punësurit e niveleve më të ulta dhe Udhëheqësve të njësisë u konstatu se si një nga problemet kyçe është dislokimi i Objektivit të institucionit nga qyteti i tetovës në fsh.Vollkovic komuna e Bërvenicës. Ndrimi i selisë ka shkaktuar problem në lidhje me transportin e të punësuarve i cili paraqetë problem shtesë në demotivimin e të punësuarve.

Ne gjatë analizës të Rregullores për sistematizimin e vendeve të punës dhe Rregullores për regullimin e punës së institucionit vërejtëm mangësi dhe zhbrastira në përshkrimin e vendeve të punës në shumë seksione kemi persona jo adekuat të sistemuar, prandaj mendoj se se kto dy Rregullore duhet të modifikohen në të ardhmen që të mundësoj rekrutimin e personave të duhur në vendet e duhura.

Edhe pse disa nga të punësuarit kanë të kryer fakultet atyre nuk ju pranohet i njëjti, pyetëtori tregon se ata nuk kanë mundësi për avancim edhe pse i plotësojnë kushtet ligjore për të, ky problem nuk është zgjidhur për shkak jo vullnetit nga ana e menaxherit për shkak të mungesës së vullnetit për moivim.

Si nga Intervista me drejtorin e Shtëpisë edukative përmirësuese Tetovë, po ashtu edhe nga përvoja u konstatua se institucioni i cili është lëndë e hulumtimit është i politizuar.

Maqedonia e cila është pretendente për antarsim në Bashkimin Evropian duhet ti plotësoj kriteret e kopenhagenit e sidomosë kriterin në lidhje me administratën publike.

Raportet e komisionit evropian i vitit 2019 për Republikën e Maqedonisë së Veriut edhe pse në fillim përshëndesin fillimin e reformave të administrates publike nëpërmjet strategjis së saj 2018-2022, stangim kemi në punësimin e niveleve të larta që nuk janë shumë në vendë.

Në institucioni e lartëpërmendur vërejtëm, mungësë të transparencës dhe llogaridhënies. Aty nuk ka person të nominuar për orijntim të palëve në lidhje me informatat me karakter publik në vazhdim të japim konkluzione më të detajuara.

Institucionet e sektorit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut jo vetem që kanë problem me mungesë të burimeve njerzore adekuate për vendet e punës por aty kemi munges edhe të

bashkpunimit ndërmjet burimeve njerëzore, sipas përvojës sime në seksionin për menaxhimin me resuret njerëzore ndodh më shumë nga egoja e të punësuarve që kanë, apo thënë ndryshe si diçka personale. Edhe pse korniza ligjore është e definuar qartë në bashkpunimin e nënpunësve.

## **Rekomandime**

Siç e potencuam edhe në fillim të këtij hulumtimi se analiza funksionale ka për qëllim të jap një pasqyrë të qartë institucionit në lidhje me funksionimin e tij- organizimin e brendshëm.

Harmonizimi strategjik: Në bazë të kriterëve në analizën funksionale të cilat përdoren për evaluimin në analizën funksionale, Shtëpia edukative përmirësuese Tetovë, kemi mungesë të strategjisë resore për punën e seksioneve nga shkakun se kemi mungesë të plotësisht të vendeve të punës nëpër seksione si: Seksioni Për trajtim, Seksioni për punë profesionale të instruktorëve, Seksioni për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike, Seksioni për financa, Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore dhe policia e burgut.

Së pari të plotësohen të gjitha vendet boshe si: Sektori për resocializim/Seksioni për trajtim, Seksioni për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike, Seksioni për financa, Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore dhe Policia e burgut. Mendoj se plotësimi i vendeve të punës nëpër këto seksione do të mundësojë funksionim normal të institucionit, sepse dotë ketë bashkërenditje dhe ndarje të detyrave dhe përgjegjësi nga burimet njerëzore.

Strategjia resore është e domosdoshme për funksionimin efikas të seksioneve, nga fakti se Republika e Maqedonisë së Veriut është e përkushtuar në reformat e administratës publike 2018-2022 dhe domosdoshmërisht lind nevoja për reforma edhe në institucionin i cili është pjesë e hulumtimit.

**Korniza juridike** – Rekomandojmë që Shtëpia edukative përmirësuese Tetovë, të inicoj ndryshime në ligjin për zbatimin e sanksioneve dhe ligjin për të drejtat e fëmijëve në kordinim me Drejtorinë për zbatimin e sanksioneve dhe Ministrinë së Drejtësisë.

Ligji për nënpunës administrativ ka zhbrastira juridike në dispozitat e tij si psh. Në lidhje me njohjen e diplomave i cili u soll në vitin 2020, ku drejtuesit të institucionit i jepet një komoditet në lidhje me pranimin e diplomave të nënpunësve administrativ deri në katër vite, ligj i cili sjell vetëm jo motivim ndërmjet nënpunësve në institucion. Neni që rregullonë notimin e nënpunësve administrativ dhe Rregullorja për për notimin e nënpunësve administrativ, te vlerësuesit e jashtëm të pranohen vetëm ata nënpunës administrativ me të cilat i vlerësuari ka bashëpunuar gjat vitit.

Bartja e planeve për ndryshime nga ana e udhëheqësisë më të lartë, vështirëte konstatohet kjo për shkak të mos plotësimit të vendeve udhëheqëse

**1.**Së pari rekomandojmë që menaxheri i institucionit në periudhën e ardhëshme në Planin vjetorë për punësime t'i parashef këto vende që nuk janë plotsuar në sistematizim.

**Spektori për resozializim,** të plotësohen vendet boshe si:

- Këshilltar/re për resozializim ë fëmijëve,
- Bashkëpunëtor i ri për trajtim individual.

**2. Personeli ndihmës teknik,** rekomandojmë që në këtë seksion edhe pse është ndihmës teknik mirpo shumë i nevojshëm për funksionimin e Shtëpisë si:

- Kujdestar për depo-1 nënpunës,
- Ndhmës kuzhinjer-2 nënpunës,
- Lavash-1 nënpunës
- Higjenëmbajtës-1

Gjithashtu rekomandojmë që edhe udhëheqësi i seksionit të punë profesionale të instruktorëve nga kategoria e nënpunësive administrativ të transferohet në person udhëheqës/kordinues teknik.

**3.Seksioni për punë të përgjithshme juridike dhe prokurime publike,**të plotësohen këto vende të pa plotësuara:

- Këshilltarë për punë të përgjithëshme juridike dhe referent i lartë për punë Arkivore.

Në këtë seksion, rekomandoj që të sistemohet nënpunësh për përkthimin e akteve juridike,për arsye se është detyrim ligjor që institucionet shtetërore ta zbatojnë dy gjuhësinë në bazë të ligjit për përdorimin e gjuhëve.

**4. Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore,** të plotësohen të gjitha vendet e pa lotësuara në sistematizim si:

- Udhëheqës i seksionit,
- Këshilltarë për menaxhim me resurset njerëzore.

**5.Seksioni për financa,**të plotësohen këto vende të pa plotësuara si:

- Udhëheqës i seksionit,

**6.Sektori i Policisë së Burgut,** në këtë Sektor rekomandojmë që të plotësohen këto vende:

- Kryeshef i Policisë së Burgut,
- Komandant i policisë dhe Zëvendës komandant të policisë së burgut.

Në bazë të analizës funksionale dhe përvojës sime në institucione rekomandoj që në periudh sa më të afërt të mundëshme të Sistematizohet vend pune për IT-mbështetje.

Plotësimi i të gjitha këtyre vendeve të pa plotësuara do të mundësoj që institucioni të funksionoj në mënyrë efikase dhe efektive dhe të arihet misioni i tij.

## BIBLOGRAFIA

1. Anne M.Blake.MA, James Mosley (2010).  
<https://www.semanticscholar.org/paper/One-hundred-years-after-The-Principles-of-Frederick-Blake-Moseley/9f1906fe45fdd08443bc7e8d5034f6359c487fbb>
2. Albert N(2012). The Theory and Practice of Public-Sector. pp.2-60. Linku:  
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781788116329/9781788116329.00007.xml>
3. Abraham Maslow(1943). Hierarkia e nevojave. Linku:  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/maslows-hierarchy-of-needs>
4. Cummins, R. (1983). The nature of psychological explanation. Cambridge, MA: MIT Press. Linku:  
[https://books.google.mk/books?hl=en&lr=&id=k703lFAZby8C&oi=fnd&pg=PA117&dq=Cummins,+R.+\(1983\).+The+nature+of+psychological+explanation.+Cambridge,+MA:+MIT+Press&ots=XnS8HE6Zjd&sig=im584j6ukBoRDFCKstq6aMqLBU0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cummins%2C%20R.%20\(1983\).%20The%20nature%20of%20psychological%20explanation.%20Cambridge%2C%20MA%3A%20MIT%20Press&f=false](https://books.google.mk/books?hl=en&lr=&id=k703lFAZby8C&oi=fnd&pg=PA117&dq=Cummins,+R.+(1983).+The+nature+of+psychological+explanation.+Cambridge,+MA:+MIT+Press&ots=XnS8HE6Zjd&sig=im584j6ukBoRDFCKstq6aMqLBU0&redir_esc=y#v=onepage&q=Cummins%2C%20R.%20(1983).%20The%20nature%20of%20psychological%20explanation.%20Cambridge%2C%20MA%3A%20MIT%20Press&f=false)
5. Cummins, R. (1983). The nature of psychological explanation. Cambridge, MA: MIT Press.
6. Cumins (1983). Functional Analyses as Mechanism Sketches, pp.1-50. Linku:  
[https://www.umsl.edu/~piccininig/Integrating\\_Psychology\\_and\\_Neuroscience\\_Functional\\_Analyses\\_as\\_Mechanism\\_Sketches.pdf](https://www.umsl.edu/~piccininig/Integrating_Psychology_and_Neuroscience_Functional_Analyses_as_Mechanism_Sketches.pdf)
- 7.
8. Fremont James Lyden (Vol. 20,nr 1 Mars, 1975), f.59-70
9. M.R.W. Dawson (October 12,1995). Functional architecture Ryles Regress Primitive , 1-.
10. Government of the Republic of Croatia. Civil Service Human Resources Development Strategy for 2010-2013, Zagreb, 2009, Ministry of Administration
11. Dr.Memet.Memeti, (2009-2012) Teorit e administrimit, seeu.edu.mk, fq 1,9

12. Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale në institucionet e sektorit publik (2017) , fq.10-12. Linku: [www.mioa.gov.mk](http://www.mioa.gov.mk)
13. Mitch J. Fryling and Linda J. Hayes University of Nevada, Reno. (2010). THE CONCEPT OF FUNCTION IN THE ANALYSIS OF BEHAVIOR, PP.1-15. Linku: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmac/v37n1/v37n1a2.pdf>
14. Mintzberg (1979).The structuring of organizations. pp.1-236. Linku: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
15. McGraw-Hill (1972). Miles, LD. Techniques of value analysis and engineering. New York.
14. International Journal of Management Vol. 28 No. 4 Part 2 Dec 2011 Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight Anne M. Blake Wayne State University James L. Moseley Wayne State University : [https://www.researchgate.net/publication/246915529\\_One\\_hundred\\_years\\_after\\_The\\_Principles\\_of\\_Scientific\\_Management\\_Frederick\\_Taylor's\\_life\\_and\\_impact\\_on\\_the\\_field\\_of\\_human\\_performance\\_technology/lin](https://www.researchgate.net/publication/246915529_One_hundred_years_after_The_Principles_of_Scientific_Management_Frederick_Taylor's_life_and_impact_on_the_field_of_human_performance_technology/lin)
15. Jonida Bregu-Tiranë (2013), Hyrje në menaxhimin e burmeve njerëzore, fq. 39-59 Jean-Claude Thoenig (2011) . Institutional Theories and Public Institutions, 1-5.
16. North Macedonia 2019 Report Comision Union
17. Nikolay Woren, (2015). Norwegian University of Life Science,6-9
18. Programi vjetore për punën e Shtëpisë educative përmirësuese Tetovë (2020).
19. Public Institutions, Journal of Security and Sustainability Issues (2013). Pp.11–21. Linku:<http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1>
20. Rregullorja për sistematizimin e vendeve të punës, nr.1758/3, 29.11.2019.Shtëpia educative përmirësuese Tetovë
- 21.Ligji për nëpunësit administrative në Kroaci,gazeta zyrtare: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_03\\_38\\_680.htm](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_03_38_680.htm)
21. Ligji për organizimin dhe punën e organeve të administratës në Kroaci,<https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>

22. Ligji për të punësuarit në sektorin publik – teksti i konsoliduar,(„Gazeta zyrtare e RM-së” nr 27/14, 199/14, 27/16, 35,18, 198/18 dhe dhe Gazeta zyrtare e RSM-së” nr 143/19. [www.mioa.gov.mk](http://www.mioa.gov.mk)
23. Ligji për organizimin dhe punën e organeve të administratës(gazeta zyrtare e RM-së nr 51, 13-04-2011).
24. SANDRA VAN THIEL THE PERFORMANCE PARADOX IN THE PUBLIC SECTOR (2002). Erasmus University Rotterdam, the Netherlands FRANS L. LEEUW Dutch Educational Review Office, pp. 267. Linku: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/bsk074.pdf>
25. Sidney Fine, (1960). Functional Analysis,1-10.
26. Strategjia për reformat e AP 2018-2022 [www.mioa.gov.mk](http://www.mioa.gov.mk)
27. Strategjia e reformave të administratës publike, (2018-2022), fq.1-25. Linku: [www.mioa.gov.mk](http://www.mioa.gov.mk)
28. Sanja Tišma, Sanja Maleković and Ivana Keser (2012). Methodological applicability and practical use of functional analysis for public administration, p.p 5-6
29. Shtëpia Edukative-përmirësuese –Tetovë(2019). Rregullorja e punës për sistematizimin e vendeve të punës Fq.10-28.
30. The Theory and Practice of Public-Sector R&D Economic Impact Analysis -Albert N. Link Department of Economics University of North Carolina at Greensboro,John T. Scott Department of Economics Dartmouth College (January 2012), pp.2-60
31. Woren(2015). Functional analysis. Linku: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705815037741>
32. Закон за извршување на санкциите (2019). Linku: [www.pravda.gov.mk](http://www.pravda.gov.mk)
33. Development Partners Working Group on Decentralisation and Local Governance (2013). The Local Public Sector’s Role in Achieving ‘The World We Want’: Subnational Governance, Finance, and the Post-2015 Global Development Goals.



34. Tunčikienė, Ž.;Skačkauskienė, I.;Grenčikova, A. (2013). Sustainable Development of Public Sector: State and Assumptions of Improvement of Functional Review in Public Institutions, Journal of Security and Sustainability Issues pp.11–21.

## Shtojca 1

## Pasqyra e organizimit dhe plotësimit të institucionit

Spektori apo seksioni i pavarur	Udhëheqë si sektori pas sistematizimit	Udhëh eqës i sektori t i plotës uar	Ndihm ës udhëh eqës i sektori t pas sistem atizimi t	Ndihmë s udhëhe qës i sektorit i plotësua r	Seksio n në sektor	Vendet e sistematizuar të punës	Nr i të punësua rve(plot ësimi i vendeve të punës)	Gjiths ej të siste matiz uar	Gjith sej të punë sua në sekt or	Kategorizim i i vendeve të punës
	Nëse vend është i paraparë me sistematizim fusni 1	Nëse vendi është i plotës uar fusni 1,  nëse vendi është i zbrazët fusni 0	Nëse është paraparë fusni 1,  Nëse vendi nuk është paraparë me sistem atizim fusni 0	Nëse vendi është i plotësua r fusni 1,  nëse vendi është i zbrazët apo nuk është paraparë fusni 0						Në këtë kolonë fusni numrin e të punësuarve sipas katalogut të vendeve të punës psh. B02=1 Γ02=2 .

Seksioni për resocializim	1	0	0	0	Seksioni për trajtim	16	14			B04=1 B02=5 B03=2 Γ02=5 Γ04=1
Personeli teknik ndihmës	1	0	0	0		7	1			
Seksioni për të të përri Juridike dhe urime publike	0	0	0	0		7	3			B04=1 B01=1 Γ02=1
Seksioni për financa	1	0	0	0		6	3			B04=1 Γ02=1 Γ01=1
Seksioni për resurse njerëzore	1	0	0	0		4	1			B04=1

Policia e Burgut	0	0	0	0		42	23			B03=1 Г1=7 Г2=6 B02=4 Г3=9

Formulari për vlersim/evaluim sipas kriterëve në analizën funksionale (tabela e dytë)

**Harmonizimi strategjik**

Kriteri	Referenca	Konstatimi	Rekomandimet e mundshme
C1	<p>Miratimi i dokumentit strategjik (strategjia resore, plani strategjik, programi për punën së paku në afat të mesëm), sipas të cilit është organizuar institucioni dhe janë caktuar aktivitetet dhe detyrat e tij të të punësuarve.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plani strategjik</li> <li>• Rregullorja për organizimin e brendshëm</li> <li>• Rregullorja për sistematizim</li> <li>• Strategjitë resore</li> <li>• Intervistat</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 1)</li> </ul> <p>Nuk ekziston strategji resore për punën e Seksioneve, nga shkak se kemi mungesë të plotësimi të vendeve boshe nëpër seksione si: Seksioni për financa, Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore dhe Seksioni i Policisë së Shtëpisë.</p>	<p><b>1. Se pari</b> të plotësohen të gjitha vendet boshe nëpër Seksionet si: Seksioni për Financa, Seksioni për menaxhim me resurset njerëzore dhe Seksioni i policies e veçanërisht vendet drejtuese. Mendoj se plotësimi i këtyre vendeve do i ndihëmojë funksionimit normal të institucioni, për arsye se dote ket bashkërenditje dhe ndarje të detyrave dhe përgjegjësi nëmes të punësuarve.</p> <p><b>2. Strategjia është e domosdoshme</b> për funksionimin efikas të seksioneve, nga fakti se vendi është përkushtuar në reformat në administratën publike 2018-2022 dhe kjo padyshim se lind nevoja për reforma për Brenda institucionit</p>

C2	Korniza juridike (prej ligjeve deri te rregullat dhe procedurat e brendshme) është harmonizuar me dokumentin strategjik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plani strategjik</li> <li>• Korniza juridike</li> <li>• Strategjitë resore</li> <li>• Intervistat</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 2)</li> <li>• Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: 6 nr. 5, 16, 18)</li> </ul>	Në bazë të përgjigjeve të marra nga seksionet u konstatu se korniza juridike që rregullon punën e njësive është:ligji për zbatimin e sanksioneve ligji për të drejtat e fëmijëve, Korniza juridike jo stabile.	<p>1.Rekomandojmë që “Shtëpia educative përmirësuese”-Tetovë të inicoj ndryshime në ligjin për zbatimin e sanksioneve dhe ligjin për të drejtat e fëmijëve në kordinim me Drejtorin për zbatimin e sanksioneve dhe Ministrin e Drejtësisë.</p> <p>2.Ligji për nënpunësit administrativ ka zhbrasira në dispozitat e tij,psh në lidhje me njohjen e diplomave, ligj i cili u sollë në vitin 2020 ku drejtuesve të institucionit u jepet një komoditet për manovrim në lidhje me pranimin e Fakulteteve psh prej referent në bashkpunëtorri që vet sa krijon jo motivacion dhe krijim të konflikteve.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neni që rregullon notimin e të punësuarve(Rregullorja për notimin e nënpunësve administrativ te vlersuesit e jashtëm të pranohen vetem ata vleresues që nnpunësi ka bashkpunuar gjat vitit</li> <li>• Avancime përbrenda njesive organizative,</li> <li>• Më tepër transparend në lidhje me marrjen e vendimeve,</li> </ul>
----	--	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krijim i procedurav më të shpejta,</li> <li>• Më tepër përgjegjësi të brendëshme,</li> <li>• Më shumë konultim me punonjësit në lidhje me marjen e vendimeve.</li> </ul>
C3	<p>Funksionet themelore dhe organizimi i brendshëm i institucionit janë harmonizuar me dokumentin strategjik dhe kompetencat ligjore.</p> <p>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plani strategjik</li> <li>• Rregullorja për organizimin e brendshëm</li> <li>• Rregullorja për sistematizim</li> <li>• Strategjitë resore</li> <li>• Intervistat</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 3, 4)</li> <li>• Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18)</li> </ul>	<p>Rregullorja për sistematizimin e vendeve të punës nuk plotëson të gjitha nevojat e institucionit ka mungesë të sistematizimit të vendeve të punës që janë detyrim për institucioni që ti përmbush detyrimet e tija.</p>	<p><b>1.Seksioni Për resocializim</b> duhet plotësojë këto vende pune boshe si: Këshilltar/re për resocializim të fëmijëve, Bashkëpunëtor i ri për trajtim individual,</p> <p><b>Personeli ndihmës 2.teknik:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kujdestar për depo 1 nënpunës,</li> <li>• Ndihmës kuzhinjer nënpunës,</li> <li>• Lavash-1 nënpunës</li> <li>• Higjenëmbajtës-1</li> </ul> <p>Gjithashtu rekomandojmë që udhëheqësi I njësisë së personelit të kalojë në personelin ndihmës teknik,pikërisht ktu është edhe defekti në sistematizim.</p>

				<p>Seksionin për punë të përgjithëshme juridike dhe prokurime publike si: Këshillëtar për punë juridike dhe referent lartë për punë arkivore. Në këtë seksion gjithashtu ekomandoj që të sistematizohet edhe një nënpunës për përkthimin e akteve, përybatimin e ërdorimit të gjuhëve.</p> <p>Rekomandim për sistematizim të një njësie të veçantë për IT mbështetje.</p>
C4	Udhëheqësia më e lartë qartë i bart planet për reformat, qëllimet strategjike dhe masat për përmirësim deri te të punësuarit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentet relevante</li> <li>• Intervistë</li> <li>• Pyetësori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 5, 15, 16, 18)</li> </ul>	Vështirë të konstatohet kjo përshkak të mungesës së plotësimi të pozitave udhëheqëse kemi vetëm Programë vjetore për punën e institucionit në përgjithësi.	



Kriteri	Referenca	Konstatimi	Rekomandimet e mundshme
K1 Ekziston kufizim i qartë, përkatësisht nuk ekziston përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës ndërmjet njësive të ndryshme organizative në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 18)</b></li> <li>• <b>Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 4, 5, 7, 11)</b></li> <li>• <b>Intervistat</b></li> </ul>	Seksioni për resocializim kemi përputhje në fushëveprimin e detyrave të punës si: Policia e Burgut, Seksioni për punë juridike dhe prokurime publike si: resurset njerëzore, financa dhe prokurime publike	Të plotësohen vendet e pa plotësuara.
K2 Të punësuarit i kuptojnë funksionet themelore dhe vendosjen organizative të institucionit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 16)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Të punësuarit në përgjithësi i kuptojnë funksionet themelore.	Më tepër mundësi për zhvillim (trajnim i punonjësve nga të gjitha nivelet).
K3 Vendet kryesore të punës (ato përmes së cilave realizohet qëllimi kryesor / kompetenca e institucionit) janë plotësuar me persona përkatës.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm p.sh.: nr. 6, 7, 9, 10)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Në përgjigjësi vendet e punës në përgjithësi janë të plotësuar nga persona adekuat në bazë të profilit dhe nevojës, në përjashtim të vendit në seksionin për resocializim referent për pranim dhe lësjim të fëmijëve Seksioni për punë të përgjithëshme juridike dhe prokurime publike kemi person jo	Te plotësohet vendi i punës referent për pranim të fëmijëve në Seksionin për resocializim dhe seksionin për punë të përgjithëshme juridike referent i lartë për punë arkivore.

			ërkates për kryerjrn r detyrave në lidhje me punët arkivore.	
K4	Të gjitha aktivitetet / detyrat e parapara në institucion kryhen.	Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 8) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervistat</li> </ul>	Në seksionin për resocializi të gjitha detyrat kryhen nga të punësuarit e këtij seksioni,	////////////////////
K5	Çdo i punësuar kryen detyra të cilat dalin nga përshkrimi për vendin e tij të punës.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4 dhe 18)</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 6, 7)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Në bazë të përgjigjeve të marrura nga të anketuarit u konstatua se ata l kryejnë vetëm detyrat të cilat dalin nga përshkrimi l vendit të punës mirpo në pyetjen e pasme u përgjigjën se kryejnë detyra për vendet e pa plotësuar të punës që nënuton se ato kryejnë dhe detyra tjera nga përshkrimi l vendit të punës	Për ritje të efikasitetit dhe efektivitetit rekomandojmë që të plotësohen vendet e pa plotësuar me njerëz të duhur.
K6	Nuk ekzistojnë vende të sistematizuara të punës të cilat janë të panevojshme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rregullorja për organizimin e brendshëm</li> <li>• Rregullorja për sistematizim</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm</li> </ul>	1.l vetmi vend l pa nevojëshëm është referent për udhëzim të qytetarëve në Seksionin për punë të përgjithshme	Referent l lart për orientim të qytetarëve seksioni për punë juridike dhe prokurime publike

		(p.sh.: nr. 7, 8) • Intervistat	juridike dhe prokuime publike	
K7	Të punësuarit, në përgjithësi, posedojnë kompetenca për plotësimin e aktiviteteve dhe për arritjen e qëllimeve strategjike.	• Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 6, 7, 8 10, 13) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 9, 10) • Intervistat	Të punësuarit në përgjithësi posedojnë kompetenca për plotësimin e aktiviteteve dhe arritjen e qëllimeve 2. Të punësuarit kanë nevojë për të fituar kompetenca si: Puna në grup, mësimi dhe zhvillimi, Komunikimi.	Më tepër trajnime të punonjësve. Shpërblime. Avancime (rritje në karrierë). Mundësi për shprehje të kapacitetit intelektual.
K8	Të punësuarit kanë mundësi për trajnim dhe përsosje profesionale.	• Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 10, 11, 12, 13) • Intervistat	50% e të anketuarve janë përgjigjur se nuk kanë marrë pjesë në trajnime për shkak se nuk ka pasur oferta për trajnime	Trjnime dhe avancime .
K9	Të punësuarit kanë mundësi për avancim.	• Korniza juridike • Intervistat	Ligji për të punësuarit në sektorin publik dhe ligji për nënpunës administrativë qartë e definojnë avancimin, mirpo I mplementimi I ligjit nga ana e menaxhmentit t institucionit nuk zbatohet dhe të punësuarit nuk kanë	Në periudh sa më të afërt të mundëshme në planin për punëim vjetorë të parashihen avancime.

			mundësi për avancim	
K10	Sistemi i vlerësimit ka efekt mbi përmirësimin e punës në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korniza juridike</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Sistemi vlerësimit nuk ka efekt mbi përmirësimin e punës së institucionit.	Të bëhen ndryshime në rregulloren për vlerësim vjetor e cila del nga ligji për nënpunës administrative.

## Shtojca 2

Pyetësorë i plotësuar nga të punësuarit udhëheqës

Kriteri	Referenca	Konstatimi	Rekomandimet e mundshme
P1	<p>Institucioni ka organizim përkatës, prioritetizim dhe ndarje të punës.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyetësori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 1, 2, 3, 4, 18)</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 3, 4, 5, 6, 7,</li> </ul>	Për shkak të mungesës së plotsimit të udhëheqësve të seksioneve nuk mundet të definohet qart orgsnizimin I institucionit.	Si prioritet I pare duhet të jetë plotësimi I vendeve boshe të udhëheqësve të njësjive.

		8) • Intervistat		
P2	Vendimarrja delegohet prej vendit më të lartë udhëheqës në vendin më të ulët udhëheqës.	• Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18) • Intervistat	Vendimarrja nuk delegohet nga niveli më i lartë për shkak të mos plotësimit të vendeve udhëheqëse.	Plotësim i këtyre vendeve si: Udhëheqës I njësisë për financa, resurset njerëzore dhe policinë e burgut.
P3	Janë vendosur procedura qartë të shkruara për proceset e punës.	• Korniza juridike • Pyetësi për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 18) • Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 13, 14) • Intervistat	Programa vjetore dhe detyrat e përcaktuara në rregulloren për sistematizimin e vendeve të punës,	Më tepër llogaridhënjë për detyrat e përcaktuara, Procedura më fleksibile, Kordinim më i mirë i brendshëm, konsultim me të punësuarit para sjelljes së vendimeve.

P4	Ekziston komunikim i mirë dhe i rregullt ndërmjet njësive organizative në institucion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 15, 16, 18)</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 13)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Në përgjithësi ka komunikim midis të punësuarve, mirpo për të theksuar komunikim t ndërmjet njësive organizative smundemi me e thënë qartë për shkak most ë plotësimi të pozitive udhëheqëse.	Plotsim i vendeve udhëheqëse me qëllim të rritjes së komunikimit të mire dhe të rregullt midis njësive organizative.
P5	Cilësia e punës së insti- tucionit vlerësohet dhe përmirësohet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 14)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Puna e institucionit perkatës nuk përfshin punë që ka të bëj me palët.	//////////
P6	Në institucion shfrytëzohet teknologjia përkatëse e TI- së, softueri dhe veglat tjera për punë.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyetëtori për vetëvlerësim (p.sh.: nr. 17)</li> <li>• Formulari për hulumtim të hollësishëm (p.sh.: nr. 12)</li> <li>• Intervistat</li> </ul>	Instiucioni k TI sotueri, që nënkupton nuk ka mbështetje It dhe vegla pune, gjithashtu ka mungesë të hapsrës ër punës	Të sistematizohet njësi special epër TI mbështetje

Почитувани колеги,

Овој Образец е дел од Функционалната анализа која се спроведува во Воспитно-Поправен Дом Тетово.

Образецот го полни секој раководител на Сектор/Одделение, за да се соберат податоци и перцепција за исполнување на стратешки цели и видови функции, внатрешна организација, пополнетоста на работни места, остварените резултати, внатрешни работни процеси и користење на ресурси.

### **Образец за детално истражување**

**Сектор /одделение**

\_\_\_\_\_Одделение за третман\_\_\_\_\_

**A.**

Ако можете идентификувајте кои функции се вршат во вашата организациска единица?

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



**Б.**

#	ПРАШАЊА	ДОПОЛНИТЕЛНО ОБЈАСНУВАЊЕ	ОДГОВОР
1.	<p>Кои клучни документи го определуваат работењето на вашата организациска единица?</p>	<p>Наведете, доколку има,ресорна стратегија,пропис,акциски план,годишна програма за работа и слично</p> <p>Не се наведат актите за внатрешна организација и систематизација на работни места или друг интерни правила и процедури.</p>	<p>-Годишна програма</p> <p>-Закон за извршување на санкции</p> <p>-Закон за правда за децата</p>
2.	<p>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?</p>	<p>Под ресорна стратегија се мисли на стратегија за областа во која делува вашата организациска единица. И данема таков формален документ, можеби според целата и делокругот на работни задачи на вашата организациска единица треба да и се даде надлежност во закон</p>	<p>Да ,неопходни се измени и дополнувања во Законот за извршување на санкциите и Законот за правда за децата</p>
3.	<p>Дали за исполнување на целите од ресорната стратегија, законска надлежност или заради природата на работите има потреба од промена на внатрешна организација и /или систематизација на работните места</p>	<p>Се наведува причината поради која се предлага примената(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.</p>	<p>Потребно е пополнување на непотполнети работни места</p>

4.	Ако имате квантифицираним податоци за извршените задачи и остварените резултати во последените три години(2015,2016,2017) 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,	Моментално не располагаме со квантифицирани податоци,децата се наоѓаат во друга установа
5.	Дали работата што ја извршува вашата организациска единица се надополнува или се преклопува со работата на:други организациски единици во институцијата или друг орган?	Ако да наведете ди организациските единици или институции и во кој аспект е надополнувањето/преклопувањето.Наведете дали истото прилегува од пропис/внатрешен акт или пак е воспоставено во пракса.	Да, работата на одделението за третман се надополнува од припадниците на Затворска полиција
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	-референт за прием и отпуст  - Вкупно 1
7.	Ако работните задачи за непополнето 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	Потребно е вработување на непополнето работно место,односно задржување на работното место

8.	Кои задачи угод 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, причините може да бидат немање квалификуван кадар или задачата не е јасна или возможна за извршување.	Нема такви задачи
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.	Моменталните вработени во одделението за третман се соодветни според профилот и искуството 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.	Референт за прием и отпуст
11.	Дали сметате дека има потреба од реорганизација во вашето одделение и сектор 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.	Нема потреба од реорганизација на одделението за третман
12.	Кои алатки (средства и опрема) ви потребни за организациската единица да ги оствари нејзините утврдени цели и надлежности и доделените работни задачи и проекти?	Алатки=информатичка или друга опрема, бклучително и теренска опрема, софтвер за секојдневни работни операции, возила итн.	-Информатичка опрема -Тестови за проценка на штитениците -Возила за

			спровод -Санитетско возило
13.	Како комуницирате(соработувате) со: вработените во организациската единица;!!)Други единици во институцијата и ) надворешни соработници/институци	Наведете ги редоследно според зачестеност-присутност формите на комуникација:колегиуми,писмени дописи, е-пошта, ушество во заеднички работни групи, неформани разговори, итн.	-Колегиуми -Учество во заеднички работни групи -Неформални разговори - Е-пошта - Писмени дописи
14.	Дали користете некаква мерка(алатка) за да го измерете(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 задоволството на клиенти, барометар за квалитет, внатрешни евалуации).	Нашите работни задачи не препознаваат категорија задоволство на клиенти
15.	Наведете дополнителни информации и проблеми кои според вас се релативни за ефикасно и ефективно работење на вашата организациска единица и воопшто на институцијата, а не се опфатени со претходните прашања		Не се детектираат дополнителни проблеми кои би биле релевантни за ефикасно и ефективно работење на одлението за

			третман
--	--	--	---------

Почитувани колеги,

Овој Образец е дел од Функционалната анализа која се спроведува во Воспитно-Поправен Дом Тетово.

Образецот го полни секој раководител на Сектор/Одделение, за да се соберат податоци и перцепција за исполнување на стратешки цели и видови функции, внатрешна организација, пополнетоста на работни места, остварените резултати, внатрешни работни процеси и користење на ресурси.

**Образец за детално истражување**

**Сектор /одделение**

\_Одделение за правни општи работи и јавни набавки\_

**A.**

Ако можете идентификувајте кои функции се вршат во вашата организациска единица?

КАТЕГОРИЈА НА ФУНКЦИЈА	СЕ ВРШИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА (ДА/НЕ)	ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА (доколку функциите се поделени по помалите организациските единици на пр. Одделенија, допишете во која одделенија се врши	ЗАБЕЛЕШКА(допишете евентуално доколку функцијата треба, а не се извршува, или се врши функција која припаѓа на друга единица)
Функција на креирање на јавни политики	не	/	/
Регулаторна функција	не	/	/
Кординативна функција	да	/	/
Функција на давање Услуги	не	/	/
Функција на поддршка	да	/	/

**Б.**

#	ПРАШАЊА	ДОПОЛНИТЕЛНО ОБЈАСНУВАЊЕ	
1.	<p><b>Кои клучни документи го определуваат работењето на вашата организациска единица?</b></p>	<p><b>Наведете, доколку има,ресорна стратегија,пропис,акциски план,годишна програма за работа и слично</b></p> <p><b>Не се наведат актите за внатрешна организација и систематизација на работни места или друг интерни правила и процедури.</b></p>	<p>Годишна програма за р план за јавни набавки</p>
2.	<p><b>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?</b></p>	<p><b>Под ресорна стратегија се мисли на стратегија за областа во која делува вашата организациска единица. И данема таков формален документ, можеби според целата и делокругот на работни задачи на вашата организациска единица треба да и се даде надлежност во закон</b></p>	<p>Напротив, поради преч прописи со кои се уред органizaciona единица правна несигурност.</p>

3.	<p>Дали за исполнување на целите од ресорната стратегија, законска надлежност или заради природата на работите има потреба од промена на внатрешна организација и /или систематизација на работните места</p>	<p>Се наведува причината поради која се предлага примената(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.</p>	<p>Во овој момент нема п Правилниците за внатр систематизација на раб организациона единица</p>
4.	<p>Ако имате квантифицираним податоци за извршените задачи и остварените резултати во последените три години(2015,2016,2017) од страна на вашата организациска единица, ве молиме наведете ги.</p>	<p>Примери.Одделение кое решава по барања, односно работи на предмети бројот на решени барања/предмети,</p>	<p>Нашето одделение пос Во бараниот период не</p>
5.	<p>Дали работата што ја извршува вашата организациска единица се надополнува или се преклопува со работата на:други организациски единици во институцијата или друг орган?</p>	<p>Ако да наведете ди организациските единици или институции и во кој аспект е недополнувањето/преклоувањето.Наведете дали истото прилегува од пропис/внатрешен акт или пак е воспоставено во пракса.</p>	<p>Работата на нашата орг преклопува со работат со човечки ресурси. Ис и не произлегува од не Преклопување во рабо финансиски прашања в јавните набавки.</p>
6.	<p>Кои од непополнетите работни места во вашата организациска единица се покриваат од вработени кои официјално работат на други работни места?</p>	<p>Наведете ги во вкупен број и со назив на секое работно место согласно актот за систематизација</p>	<p>Има 7 работни места о непополнети, тие се:Ра правни, општи работи Советникзаизвршувањ Советникзаводењенап Помладсорботникзав Самостоенреферентза Вишреферентзаканцел Референтзаупатувањен</p>



7.	Ако работните задачи за непополнето 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	Единствено работно место во ова одделение е Референтно но истото беше наметнато да постои такво работно место. Преостанатите непополнети работни места се неопходни во ова одделение.
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, причините може да бидат немање квалификуван кадар или задачата не е јасна или возможна за извршување.	Сите работни задачи се извршуваат во ова одделение
9.	Дали вработените во вашата организациска единица одговараат( се соодветни) на потребите за извршување на работните задачи?	Наведете дали според профилот, искуството,знаењето или посеветеноста на моменталните вработени, истите се соодветни за извршување на задачите.	Вработените од нашата единица се соодветни според профилот, искуството и знаење и 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.	Најприоритетно работно место е профилот на вработен “Самостоен референт за квалитетно водење на
11.	Дали сметате дека има потреба од реорганизација во вашето одделение и сектор 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.	Од причина што минатите години имаме вертикална и хоризонтална промена во нашата институција и сметам дека во овој момент не е потребна реорганизација во нашето одделение.

12.	Кои алатки(средства и опрема) ви потребни за организациската единица да ги оствари нејзините утврдени цели и надлежности и доделените работни задачи и проекти?	Алатки=информатичка или друга опрема,бклучително и теренска опрема, софтвер за секојдневни работни операцци, возила итн.	Најнеопходна ни е инф канцеларискиот матер
13.	Како комуницирате(соработувате) со: вработените во организациската единица;!!)Други единици во институцијата и ) надворешни соработници/институци	Наведете ги редоследно според зачестеност-присутност формите на комуникација:колегиуми,писмени дописи, е-пошта, ушество во заеднички работни групи, неформани разговори, итн.	Во рамките на организ комуникацијата оди пр пошта, во рамките на и дописи, е-пошта и заед надворешни институци контакти, интернет, пи
14.	Дали користете некаква мерка(алатка) за да го измерете(подобрувањето на) исполнувањето на целите, работните задачи и остварени резултати? Дали го мерите задоволството на корисниците?	Ако досега се извршени некакви мереља или евалуации, наведете какви и најбитните заклучоци од истите(пример, испитување на задоволството на клиенти, барометар за квалитет, внатрешни евалуации).	Нашата организациона алатка за мерење и ева работните цели.
15.	Наведете дополнителни информации и проблеми кои според вас се релативни за ефикасно и ефективно работење на вашата организациска единица и воопшто на институцијата, а не се опфатени со претходните прашања		Најголем проблем во н преклопувањето на на единици и толерирање немање на соодветен с организациони единици

## ИНТЕРВЈУ

Со Директор од Воспитно-Поправен Дом Тетово реализиран во 24.08.2020 .

Интервјуто е дел од процесот на функционална анализа , што се спроведува од мојата страна како истражувач во Студите постдипломирани во Универзитетот на Југоисточна Европа бо тетова-во насока Јавна администрација.

1.Колку години сте во функција и како ја најдовте институцијата на почеток на Мандатот?

Одговор: Од три години ,нонстоп тука сум 20 години!

2.Како ја гледате институцијата како Менаџер?

Одговор: Единствена институција која треба да се разликува од Затворите и даго врати старата функција на Воспитно –Поправен Дом-Тетово пред 20 години!

3.Дали сметате дека во вашата институција постои добра/задоводителна институцијална меморија?

Одговор:Да!

4.Дали покрај внатрешни акти кои се однесуат на начинот кој се изведува работата, во вашата институција постојат правила и однесувања кои от тие треба да се измени?

Одговор:Да од Законот за правда на деца, и Законот за извршување санкции!

5.На кој начин се врши приоретизација на активностите во вашата институција?

Одговор:При се од Согласно Стратешки План,национална стратегија за 5 цели:

- Информаци со новите објекти,
- Систем на поставоен научност на штитениците во Охрид,
- Интензивен тренинг со вработените,
- Подигнување на групен на динамика помеѓу вработени и штитениците,

- Интензивна комуникација помеѓу сите учесници во постапка и други институции и организации, кои можат да полеснат пост-пенал от прифат

6. Како се кординирате со институциите со кои сте правно обрзани да соработувате?

- Управа за извршување санкции,
- Народен Правобранител
- Судови,
- Центар за социјална работа,
- Невјадини организации,
- Завод за ментални проблеми за деца.

7. Дали има мотивација во вашата институција помеѓу вработените?

Одговор: Тешко да се каже, да се одреди мотивацијата за што истата е отоварана со чувството да неизвост и анксиозност, поради иселен во нов објект во С. Воловија. Посебна за што се очекува флукурација на персоналот.

8. Дали ги унапредувате вработените?

Одговор: Унапредувањето најчесто најчесто системски на што е дополнителна искоч и партиски проблем.

9. Кои се општи проблеми во вашата институција?

Одговор: Има предизвици, што грубо сочинуваат 71 предизвик поврзани со кадровски проблеми, Просторни, процедурални и помеѓу институцијални проблеми.



