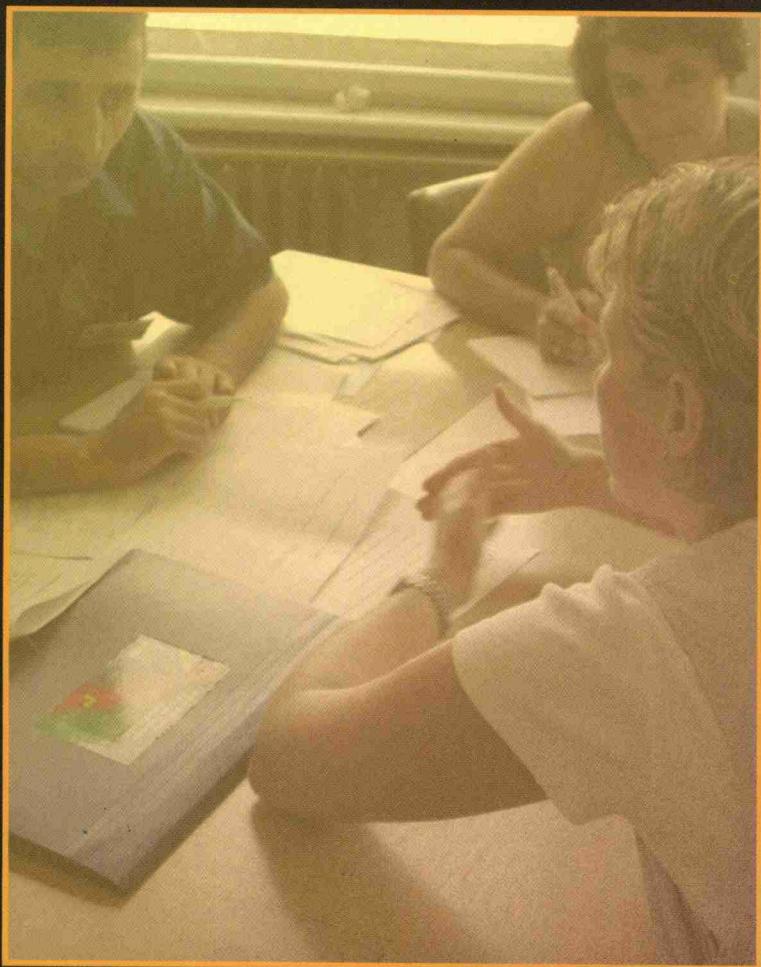


R M I R Ë S I M I I  
P E R F O R M A N C Ë S  
SË O R G A N I Z A T Ë S



NJË KOMPLET MJETESH PËR VETËVLERËSIM

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien  
Gary Anderson dhe Fred Carden*

# PËRMIRËSIMI I PERFORMANCËS SË ORGANIZATËS

NJË KOMPLET MJETESH PËR VETËVLERËSIM

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,  
Gary Anderson, dhe Fred Carden*

Botues:  
**ADEA**  
Prishtinë 2005

Nga anglishtja: Shykrane Gërmizaj

I botuar në bashkëpunim mes  
Qendrës Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit, Kanada  
Agjencisë Kanadeze për Zhvillim Ndërkombëtar dhe  
Projektit për Aftësimin e Mësimdhënësve Kosovar

Ky libër fillimi sh u botua në anglishtë në vitin 1999 nga Qendra Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit e Kanadasë - IDRC (Canada's International Development Research Centre), është i qasshëm edhe përmes Internetit në adresën: [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca).

Ky përkthim në shqipë, i botuar nga ADEA, është autorizuar nga IDRC. © International Development Research Centre 2005”

Të gjitha të drejtat janë të rezervuara. Asnjë pjesë e këtij publikimi nuk mund të riprodhohet, të ruhet në sisteme kompjuterike, e as të transmetohet në çfarëdo forme, ose me çfarëdo mjeti, qoftë elektronike, mekanike, fotokopjuese, a të tjera, pa lejen paraprake të IDRC - Qendra Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit. Edicioni i mikrofilmuar është poashtu në dispozicion.

# PASQYRA E PËRMBAJTJES

<b>Parathënie .....</b>	ix
<b>Hyrje .....</b>	xi
<b>Si të përdoret udhëzuesi .....</b>	xiii
<b>KAPITULLI 1 – A DUHET TA NDËRMERRNI VETËVLERËSIMIN?.....</b>	1
<b>Pse do ta ndërmerrnit vetëvlerësimin?.....</b>	1
Disa arsyе tipike për ndërmarrjen e vetëvlerësimit .....	2
 <i>Ushtrimi 1. Identifikimi i arsyeve .....</i>	3
<b>A jeni gati? .....</b>	3
 <i>Ushtrimi 2. Faza e përgatitjeve .....</i>	5
Të ndaleni apo të vazhdoni? .....	6
 <i>Ushtrimi 3. Hartimi i palëve që kanë interes në organizatë .....</i>	9
<b>Kush duhet ta udhëheqë procesin? .....</b>	10
Krijimi i ekpit.....	11
Si do të ndahen detyrat?.....	11
Çfarë ka ekipi i juaj? Çfarë i nevojitet ekipit tuaj? .....	12
A ekzistojnë role ose përgjegjësi të tjera? .....	12
 <i>Ushtrimi 4. Sajimi i ekpit .....</i>	13
<b>Cila është mënyra më e mirë e menaxhimit të procesit?.....</b>	14
<b>Cilat çështje mund të dalin gjatë fazës paraplanifikuese? .....</b>	14
<b>Mos keni harruar diçka? .....</b>	16
<b>KAPITULLI 2 – PLANIFIKIMI I VETËVLERËSIMIT .....</b>	17
<b>Ç'është njësia e analizës? .....</b>	18
<b>Cilat janë çështjet kryesore të performancës? .....</b>	18
 <i>Ushtrimi 5. Identifikimi i çështjeve fillestare të performancës .....</i>	20
<b>Cilat janë pyetjet e drejta? .....</b>	20
Tri lloje pyetjesh .....	21
Caktimi i prioritetit të pyetjeve tuaja .....	21
<b>Ç'janë treguesit? .....</b>	22
Disa fjalë paralajmërimi rreth tregueseve .....	23
 <i>Ushtrimi 6. Zhvillimi i treguesve .....</i>	25
<b>Cilat janë burimet më të mira të të dhënave? .....</b>	25
<b>Cilat metoda do të përdoren për mbledhjen e të dhënave? .....</b>	26
 <i>Ushtrimi 7. Përzgjedhja e metodologjive .....</i>	31

 <i>Ushtrimi 8. Plotësimi i matricës për vetëvlerësim</i>	32
<b>Mos keni harruar diçka?</b>	32
<b>KAPITULLI 3 – NDËRMARRJA E VETËVLERËSIMIT</b>	33
<b>Planifikimi i mbledhjes së të dhënave</b>	33
<b>Mbledhja e të dhënave</b>	34
<b>Analiza e të dhënave tuaja</b>	35
Burimet e të dhënave dhe trekëndëzimi	36
Kategorizimi i të dhënave	37
Mbështetja për vlerësim	38
<b>Komunikimi i rezultateve</b>	38
Komunikimi gjatë procesit	39
Komunikimi pas procesit	39
Udhëzime rreth komunikimit të rezultateve	39
Si të shkruhet një raport i mirë?	40
<b>Cilat çështje mund të paraqiten në këtë fazë?</b>	40
<b>Si do të përdoren rezultatet?</b>	42
Pse harrohen rezultatet nëpër sirtarë?	43
<b>KAPITULLI 4 – DIAGNOSTIKIMI I PERFORMANCES SË ORGANIZATËS SUAJ</b>	45
<b>Korniza për vlerësimin e performancës së organizatës</b>	45
<b>Performanca e organizatës</b>	46
Efektshmëria	47
Efikasiteti	48
Relevanca	49
Leverdishmëria financiare	50
 <i>Ushtrimi 9. Analiza e performancës së organizatës</i>	51
<b>Ambienti i jashtëm</b>	52
Ambienti administrativ dhe ligjor	53
Ambienti politik	53
Ambienti sociokulturor	54
Ambienti ekonomik	54
Ambienti teknologjik	55
Ambienti i palëve që kanë interes në organizatën tuaj	55
 <i>Ushtrimi 10. Të kuptuarit e ambientit të jashtëm të organizatës</i>	56
<b>Motivacioni i organizatës</b>	57
Historia	58
Misioni: i dekluaruar dhe i perceptuar	58
Kultura	59
Masat stimuluese	60
 <i>Ushtrimi 11. Përcaktimi i motivacionit të organizatës</i>	60
<b>Kapaciteti i organizatës</b>	61

Udhëheqja strategjike .....	62
Burimet njerëzore .....	66
Menaxhimi financiar .....	70
Infrastruktura.....	72
Menaxhimi i programit.....	75
Procesi organizativ .....	77
Lidhjet ndërinstitucionale .....	80
<i>Ushtrimi 12. Shqyrtimi i kapacitetit të organizatës .....</i>	82
<i>Ushtrimi 13. Përbledhja e çështjeve të performancës.....</i>	83
<b>SHTOJCA 1 – Mjetet për vetëvlerësim .....</b>	85
Mjeti 1. Modeli i lehtë pesëpjesësh për vetëvlerësim të shpejtë .....	85
Mjeti 2. Vlerësimi i palëve që kanë interes në organizatë .....	86
Mjeti 3. Formulari i çështjeve të performancës .....	88
Mjeti 4. Auditimi kulturor .....	89
Mjeti 5. Analiza e punës.....	90
Mjeti 6. Analiza person-ditë.....	92
<b>SHTOJCA 2 – Këshilla për përpilimin e instrumenteve për mbledhjen e të dhënavë.....</b>	93
Këshilla 1. Teknikat e punës me grupe.....	94
Këshilla 2. Intervistat .....	99
Këshilla 3. Pyetësorët.....	103
Këshilla 4. Mbështetja për vlerësim .....	112
<b>SHTOJCA 3 – Mostrat e pyetësorëve.....</b>	113
Mostra 1. Pyetësori për pjesëtarë të stafit .....	113
Mostra 2. Pyetësori për donatorë .....	117
Mostra 3. Letra përcjellëse për pyetësorin për donatorë .....	119
<b>SHTOJCA 4 – Mostra e ushtrimeve për vetëvlerësim .....</b>	121
<i>Ushtrimi A1. Kush është XYZ? Ku qëndron fuqia dhe dobësitë e ambientit tonë të brendshëm? .....</i>	122
<i>Ushtrimi A2. Konteksti ynë i jashtëm .....</i>	124
<i>Ushtrimi A3. Ëndrrat për të ardhmen .....</i>	125
<i>Ushtrimi A4. Fillimi i plotësimit të zbrazëtirave .....</i>	126
<b>Autorët .....</b>	127
<b>Si të na kontaktoni .....</b>	128



## **PARATHËNIE**

Prej themelimit të Qendrës Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit (IDRC - International Development Research Centre) në vitin 1970, ajo ka financuar hulumtime që kanë pasur për qëllim zgjidhjen e problemeve të zhvillimit. Programet tona motivohen nga bindja se zhvillimi i qëndrueshëm është i mundshëm vetëm në rast se njerëzit kanë njohuri të duhur për të siguruar mirëqenien e vet. IDRC-ja është orientuar të japë ndihmesë për këtë qëllim, duke e fuqizuar kapacitetin hulumtues të individëve dhe të institucioneve në Jug.

Ndërtimi i kapacitetit të hulumtuesve individualë është relativisht i drejtpërdrejtë. Sikurse shumë agjenci të tjera, ne në IDRC jemi aftësuar të krijojmë mundësi për trajnim, për bashkëpunim me hulumtuesit e tjerë dhe për financim të projekteve hulumtuese, me sukses të konsiderueshëm. Nëse do të bëним krahasime, agjencitë donatore duket se nuk e kanë shumë të qartë se si ndërtohet kapaciteti brenda institucioneve dhe organizatave. Gjatë disa viteve të fundit, IDRC-ja i ka shtuar përpjekjet e sajë për të mësuar më shumë rreth asaj se ç'është ajo që i bën institucionet hulumtuese të efektshme dhe të leverdishme.

Në vitin 1995, e botuan librin Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity (*Vlerësimi i institucionit: Një kornizë përfuqizimin e kapacitetit të organizatës*) për partnerët në hulumtime të IDRC-së. Ky publikim u përkthye si Évaluation Institutionnelle në vitin 1996. Librat e sipërpërmendorishin rezultat i bashkëpunimit mes Njësisë për Vlerësim e IDRC-së dhe Grupit për Menaxhment Universalia (Universalia Management Group) – një firmë kanadeze për menaxhment dhe këshillim. Në librat e sipërpërmendor identifikohen dhe tubohen një varg pyetjesh përkitazi me ambientin e jashtëm të organizatës, motivacionin e saj, kapacitetin e saj të brendshëm, dhe performancën e saj. Ky varg pyetjesh ishte konceptuar si një udhëzues praktik për vlerësimin e aftësisë së organizatës për ta mbajtur veten dhe për t'i arritur qëllimet e sajë.

Duke punuar me Grupin Universalia, së bashku me partnerët jugor të IDRC-së, kemi bërë testimin e kornizës në teren. Dëshira jonë ishte ta kuptonim nëse ajo do të mund të ndihmonte të diagnostikohen fuqia dhe dobësitë e organizatës, të udhëzonte për formulimin e reagimit përkitazi me ndërtimin e kapacitetit, dhe të ofronte ndihmesë për vlerësimin e rezultateve të ndërhyrjes. Përgjigja e partnerëve tanë përkitazi me kornizën ishte pozitive. Ata dhanë kontributin e tyre përmes ideve rreth përpunimit dhe të shfrytëzimit të mundshëm të saj. Dy tema të rëndësishme rrodhën nga testimet në teren: organizatat parapëlqejnë ta vlerësojnë vetveten, në vend se të angazhojnë vlerësues të jashtëm; dhe organizatat e papërgatitura për ta ndërmarrë vlerësimin në shkallë të plotë, shpesh parapëlqejnë të marrin përsipër detyra më të vogla, që mbështeten në probleme të caktuara, e që përqëndrohen në një fushë ose situatë specifike. Ky libër vjen si përgjigje ndaj këtyre nevojave. Ai është një udhëzues për

vetëvlerësim me mjete dhe teknika fleksibile që mund të përshtaten dhe të përdoren qoftë duke përzgjedhur disa syresh, qoftë si tërësi.

Pasi që reagimet përkitazi me kornizën tonë për vlerësim ishin pozitive, ky publikim na zgjon emocione. Sinqerisht shpresojmë se ai do të krijojë mundësi të reja për përmirësimin e performancës së organizatave dhe vazhdimin e programeve të tyre, duke e siguruar bazën për raporte më të mira dhe më të efektshme mes organizatave që financojnë dhe atyre që i shfrytëzojnë ndihmat financiare.

Ky udhëzues është në përpunim e sipër, andaj i mirëpresim komentet dhe sugjerimet tuaja për përmirësim. Kontakti me ne mund të realizohet përmes adresave të shënuara në fund të librit ("Si të na kontaktoni"). Komentet tuaja do të jenë të çmueshme dhe do ta begatojnë punën tonë.

Shikuar në përgjithësi, Institutional Assessment, Évaluation Institutionnelle, Enhancing Organizational Performance, dhe ky libër Përmirësimi i performancës së organizatës, janë hartuar për t'u ndihmuar IDRC-së dhe partnerëve të saj rrith krijimit dhe vazhdimit të punës së organizatave, të cilat janë përshtatur si duhet për, t'u shërbyer nevojave të të varférve të botës.

Terry Smutylo

Drejtëor, Njësia për Vlerësim

Qendra Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit

## **HYRJE**

Organizatatat zakonisht e ndërmarrin vetëvlerësimin për t'a kuptuar më mirë performancën e tyre [Me termin performancë nënkuftojmë përbledhjen e tërësisë së punës, të funksionimit dhe të rezultateve të punës së organizatës - vërejtje e përkthyesit], për t'i adresuar çështjet strategjike të tyre, dhe, në fund, për ta përmirësuar performancën e tyre. Vetëvlerësimi i organizatës shpesh shfrytëzohet nga organizatat si diagnostikim, ose si pikënisje, qoftë për implementimin e ndryshimeve të brendshme, qoftë për procesin e planifikimit strategjik, qoftë për që të dy qëllimet. Ai poashtu mund të shfrytëzohet si mënyrë e hyrjes në dialog me palët e tjera që kanë interes në organizatë, siç është bordi i drejtoreve ose agjencitë donatore.

Përmirësimi i performancës së organizatës është hartuar me qëllim që t'i bashkohet publikimeve të mëhershme: Institutional Assessment dhe Évaluation institutionnelle, në të cilët bëhet përshkrimi i kornizës sonë konceptuale për vlerësimin e kapacitetit të organizatës përmes ndërhyrjeve të ndryshme, siç janë vetëvlerësimi i brendshëm, ose vlerësimi i jashtëm i cili bëhet nga ndonjë agjenci financuese.

Modeli ynë i vetëvlerësimit i kalon kufijtë e matjes së rezultateve të programeve, të prodhimeve dhe të shërbimeve të një organizate. Ai i ndërthur këto rezultate me teknikat e vlerësimit formativ, në të cilin ekipi për vetëvlerësim angazhohet për t'i ndihmuar organizatës të bëhet më e efektshme në arritjen e qëllimeve të saj. Duke u përqëndruar në vetëvlerësimin e organizatës, korniza është testuar në një vistër organizatash në mbarë botën.

Ky udhëzues ende nuk e ka marrë formën përfundimtare. Ai është zhvilluar pas këmbimit të përvojave të organizatave me ne. Në të vërtetë, nëse u është i njohur libri ynë Institutional Assessment, do ta hetoni se në këtë udhëzues i kemi përpunuar ose zgjeruar disa nga termat e përdorura në modelin tonë origjinal. Kjo dëshmon se puna jonë është në zhvillim e sipër. Ju ftojmë që të këmbeni përvojat me ne dhe të na i dërgoni komentet tuaja rreth këtij libri, si dhe rreth procesit të vetëvlerësimit i cili prezantohet në të.

Dëshirojmë ta falënderojmë Njësinë për Vlerësim të Qendrës Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit (IDRC), preokupimi i së cilës rreth sigurimit të përkrahjes për Qendrën rreth ndërtimit të kapacitetit hulumtues, rezultoi në zhvillimin e kësaj kornize dhe në testimin e saj në teren. Në mënyrë të veçantë dëshirojmë ta falënderojmë Terry Smutylon dhe Cerstin Sanderin, të cilët e analizuan dhe e përmirësuan draftin përfundimtar të këtij udhëzuesi. I detyrohem, poashtu, edhe zyrtarëve të programit të IDRC-së, të cilët i identifikuani mjediset e përshtatshme për punën tonë. Përveç kësaj, ata, së bashku me ne, në mënyra të ndryshme punuan në përmirësimin e modelit. Lidhjet e ngushta dhe konstruktive të IDRC-së me institucionet partnere të saj, e bënë të mundur testimin e qasjes me kaq efektshmëri.

Në mënyrë tejet të veçantë, dëshirojmë ta falënderojmë stafin dhe udhëheqësit e organizatave me të cilat kemi punuar. Ishte privilegji dhe rast i veçantë të

punosh me Dr. Soekartawi nga Organizata e Ministrave të Arsimit të Azisë Juglindore në Filipine (Southeast Asia Ministers of Education Organization); Dr. Souleymane Soulama nga Qendra e studimeve, e dokumentacionit, e hulumtimeve ekonomike e shoqërore (Centre d'études, de documentation, de recherches économiques et sociaux), në Burkina Faso; Dr. Tade Aina, Dr. Mkandawire Thandika, dhe Dr. Achille Mbembe të Këshillit për Zhvillimin e Hulumtimeve në Shkencat Shoqërore në Afrikë (Council for the Development of Social Science Research in Africa), në Senegal; Z. A.V.S. Reddy të Qendrës për Zhvillimin e Integruar Rural për Azi dhe Pacifik (Centre for Integrated Rural Development for Asia and the Pacific - CIRDAP), në Bangladesh; Dr. Joseph Yao Yao dhe Dr. Aïssata Camara të Qendrës për Hulumtime Ekonomike e Shoqërore (Centre ivoirien de recherches économiques et sociales, Côte d'Ivoire) në Bregun e Fildishtë; Dr. Diagne Abdoulaye të Qendrës për Hulumtimeve Ekonomike (Centre de recherches économiques appliqués) në Senegal.

Falënderimet tona u drejtohen edhe Znj. Rosalie Y. Say, kryesuese e Trajnimit të CIRDAP-it, për kontributin e saj në draftin përfundimtar të këtij udhëzuesi; Znj. Julie Valentine, hulumtuese; dhe redaktores sonë, Znj. Carroll Salomon.

Charles Lusthaus  
Grupi për Menaxhment Universalia

## SI TË PËRDORET UDHËZUESI

Ky udhëzues dhe procesi i vetëvlerësimit të cilin e prezanton, mund të përdoret në mënyra të ndryshme. Objektivi ynë kryesor ishte sigurimi i një procesi për ndërmarrjen e vetëvlerësimit, një kornizë për vlerësimin e çështjeve, si dhe disa mjete dhe këshilla, që do t'ju ndihmojë kur e trajtoni një çështje - të madhe a të vogël - me të cilën përballet organizata e juaj.

Udhëzuesi përbëhet nga katër kapituj dhe katër shtojca. Në kapitujt e parë pëershkuhen elementet më kryesore të procesit të vetëvlerësimit. Kapitulli i katërt e analizon kornizën e performancës të zhvilluar nga Grupi për Menaxhment Universalia dhe Qendra Ndërkombëtare për Hulumtimin e Zhvillimit. Aty poashtu jepen listat kontrolluese dhe ushtrimet, të cilat do t'ju ndihmojnë ta bëni diagnostikimin e çështjeve të performancës. Shtojca 1 përmban mostrat e mjeteve për vetëvlerësim, të cilat janë treguar të dobishme në procesin e vetëvlerësimit në disa organizata, kurse Shtojca 2 ka të bëjë me krijimin e instrumenteve për mbledhjen e të dhënave. Këto mjete dhe këshilla paraqiten vazhdimesht në tekst dhe identifkohen me . Shpresojmë se do t'i kopjoni, ose do t'i përshtatni, disa nga to, ose që të gjitha mjetet, në procesin tuaj për vetëvlerësim dhe do të na njoftoni se çka mendoni për to. Në udhëzues, kemi përfshirë tregime të shkurtra ose anekdota nga përvoja jonë me vetëvlerësimin, të cilat, shpresojmë, do t'ju ndihmojnë ta kuptioni se si zhvillohet ky proces, si dhe ushtrimet, që janë shenjuar me që t'ju ndihmojnë në fazë të ndryshme të procesit. Shtojca 3 përmban mostrat e pyetësorëve. Në Shtojcën 4 do t'i gjeni ushtrimet për vetëvlerësim.

Gjatë punës sonë, disa organizata kanë përdorur pjesë të këtij udhëzuesi për adresimin e një numri pyetjesh organizative, të cilat menaxherët shpesht ia shtrojnë vetes: Në ç'lloj biznesi jemi? A kemi ndikim në grupin e klientëve tanë? A janë të kënaqur njerëzit e punësuar në organizatën tonë? Këto organizata e shfrytëzuan kornizën tonë, si dhe disa nga mjetet, dhe ia dolën të gjejnë kohë për zgjidhjen e problemeve në takimet e tyre të rregullta.

Organizatat e tjera, që kalonin nëpër ndryshime më dramatike, u përcaktuan për analiza më tërësore. Ata e shfrytëzuan qasjen e prezantuar në këtë udhëzues në mënyrë më sistematike dhe bënë alokimin e kohës dhe të burimeve të veçanta, për të kaluar nëpër procesin e vetëvlerësimit. Ju do ta gjykon më së miri se në çfarë mënyre ky udhëzues do të mund të ishte i dobishëm për organizatën tuaj.

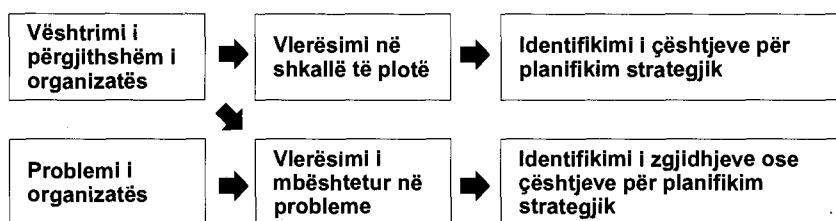
## PËRDORIMI I QASJES SË VETËVLERËSIMIT

Në këtë udhëzues dhe në punën tonë, termi vetëvlerësim ndërlidhet me qasjen ndaj diagnostikimit të organizatës, sipas së cilës organizata ka një shkallë kontrolli mbi vlerësimin. Shkalla e kontrollit mund të jetë e ndryshme: nga vlerësimi i kontrolluar tërësisht nga organizata, deri te vlerësimi i cili autorizohet nga ndonjë entitet jashtë organizatës. Mirëpo, në këto raste, organizata merr pjesë në tërë procesin e vlerësimit dhe disponon me rezultatet e tij. Kontrolli mbi

procesin paraqitet në momente të ndryshme në vazhdimsinë e përvojave që përshkruhen në këtë udhëzues.

Edhe pse në këtë udhëzues e kemi përshkruar procesin e vetëvlerësimit në vazhdim, nuk sugjerojmë që, këto hapa ose radhitja e tyre, të ndiqen në mënyrë rigorozë. Shumë organizata angazhohen rreth vetëvlerësimit në fazën e ndryshme, ose në një kornizë të veçantë, i cili është më i përshtatshëm për organizatën. Nganjëherë, organizata ka nevojë për një vështrim të përgjithshëm të punës së saj; në ndonjë rast tjetër, ajo mund ta ketë ndonjë problem specifik i cili kërkon të trajtohet, me ç'rast vlerësimi i tërësishëm i institucionit vetëm do të krijonte pengesa. Këto dy qasje ndaj vetëvlerësimit paraqiten në formë grafike në diagramin 1.

### **DIAGRAMI 1. QASJET NDAJ VETËVLERËSIMIT: SHQYRTIMI I PËRGJITHSHËM I ORGANIZATËS DHE PROBLEMI I ORGANIZATËS**



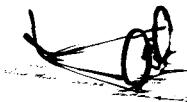
Në një takim dhe diskutim me njërin nga partnerët, të zhvilluar kohëve të fundit, arritëm madje ta zbërthejmë një model për vetëvlerësim të shpejtë.



#### **SHIH MJETIN 1 Modeli për vetëvlerësim të shpejtë**

*Shih Mjetin 1 (modeli i lehtë pesëpjesësh për vetëvlerësim të shpejtë) në Shtojcën 1 (f.85).*

Para se të fillohet, me rëndësi është të përcaktohet objktivi i detyrës dhe të qartësohen nevojat e pjesëmarrësve. Duke i kuptuar dhe duke i hulumtuar shqetësimet tuaja si dhe këtë qasje, do t'i identifikon mënyrat e riorganizimit të tij, që më së miri u përshtaten nevojave dhe shkathtësive të pjesëmarrësve tuaj.



## K A P I T U L L I 1

# A duhet ta ndërmerrni vetëvlerësimin?

Para se të fillojë procesi i vetëvlerësimit, do të shtrohet nevoja të merrni shumë vendime. Së pari do t'ju duhet të shtroni disa pyetje: Përse e bëjmë këtë? Si do ta bëjmë këtë? Kush do ta bëjë këtë? Në këtë kapitull do të bëhet fjalë për:

- Arsyet për ndërmarrjen e vetëvlerësimit;
- Gatishmérinë e organizatës suaj për vetëvlerësim;
- Shfrytëzuesit e rezultateve dhe interesin e palëve të ndryshme që kanë interes në organizatë;
- Shtrirjen e ndërhyrjeve dhe për burimet e domosdoshme; dhe
- Ekipin për vetëvlerësim.

## PSE DO TA NDËRMERRNIT VETËVLERËSIMIN?

Me rëndësi është të qartësohen arsyet tuaja për ndërmarrjen e vetëvlerësimit. Kur këto të bëhen të qarta, do ta kenë shumë më lehtë të përcaktoni:

- Shtrirjen e ndërhyrjes;
- Thellësinë e të dhënave të nevojshme;
- Fokusin e tij përkitazi me çështjet (si, bie fjala, performanca, kapaciteti, motivacioni i organizatës, ambienti); dhe
- Koston.

## **Disa arsyе tipike pér ndermarrjen e vetevlerësimit**

Është gjë e zakonshme pér një organizatë të ndermarrë një vetevlerësim kur ndodhet në një kthesë në historinë e saj. Organizata mund ta çmojë të dobishëm vetevlerësimin në një çast kur ka nevojë të marrë vendime përkitazi me aspekte të vet organizatës:

- *Vendime strategjike* – A duhet të zgjerohet organizata? A duhet të bashkohet? A duhet të zvogëlohet? A duhet ta ndryshojë misionin e saj?
- *Vendime programore* – A duhet të zgjerohen programet? A duhet dy a më shumë programe të integrohen? A duhet të ofrohen shërbime të reja?
- *Vendimet përkitazi me realizueshmërinë financiare* – A duhet të kërkohen investitorë të rinj? A duhet të synohet llojlojshmëria e burimeve dhe si duhet të bëhet kjo? A duhet të identifikohen qasje të reja pér sigurim të burimeve?
- *Vendimet përkitazi me stafin* – A duhet të punësohet stafi me shkathtësi të ndryshme pér ta përkrahur misionin? A duhet organizata të largojë një pjesë të stafit; nëse po, kush duhet ta bëjë këtë?

Arsyet tjera mund të jenë më pak specifike; pér shembull, vetevlerësimi mund të ketë objektivat vijues:

- Të identifikojë fuqinë dhe dobësinë e organizatës – hap i parë drejt përmirësimit;
- Të identifikojë çështjet dhe problemet para se të bëhet i vështirë apo i pamundur korrigimi i tyre;
- Të identifikojë nevojat që duhet të adresohen përmes veprimeve specifike;
- Të identifikojë burimet njerëzore dhe burimet e tjera që organizata mund t'i shfrytëzojë në mënyrë të efektshme pér ta përmirësuar performancën;
- Të dokumentojë rezultatet e dëshiruara të veprimitarive të organizatës;
- Të gjenerojë informacionin e dobishëm pér planifikim dhe pér vendimmarrje;
- Të asistojë në sigurimin e burimeve; dhe
- T'u sigurojë donatorëve dhe palëve të tjera që kanë interes në organizatë, informacion përkitazi me performancën e organizatës.

## **VEPRIMI NË SITUATA TË NDËRPRERJES SË FINANCIMIT**

Burimi më i madh finanziar i agjencisë do të duhej të ndërpritej brenda 9 muajve.

Agjencisë i duhej të merrte vendim se a do të duhej të mbyllej, të zvogëlonë numrin e stafit dhe të programeve, ose të privatizohej. Secili nga opcionet kishte pasoja të rënda pér programet dhe shërbimet e agjencisë, pér kërkeshat që lidhen me stafin, si dhe pér mekanizmat e financimit. Pér t'i kuptuar këto pasoja, agjencia e bëri një vetevlerësim. Me këto njoħuri, ajo qe në gjendje të merrte një vendim të mbështetur në informacione të drejta.

## **NDRYSHIMET NË ORGANIZATË**

Qendra asnjëherë nuk e kishte bërë një vlerësim të plotë të fuqisë dhe të dobësive, edhe pse kishte ndërmarrë një varg vlerësimesh të projekteve dhe të programeve. Nevoja për një analizë të thellësishtëm të organizatës u inicia nga:

- Ardhja e drejtorit të ri ekzekutiv;
- Presioni i shtuar ndaj organizatës për identifikimin e burimeve alternative të financimit; dhe
- Dëshira e organizatës t'u përgjigjet ndryshimeve të nevojave të institucioneve të sajë anëtarë.

Procesi poashtu u përkrah nga njëri nga financuesit, i cili e konsideronte këtë qasje si mënyrë e ndërtimit të kapaciteteve të një qendre hulumtuese.



### **USHTRIMI 1. Identifikimi i arsyeve**

**Udhëzimet:** Ushtimi i vijues mund t'u ndihmojë pjesëtarëve të organizatës suaj të kuptojnë përsë duhet ta ndërmarrin vetëvlerësimin. Kërkon nga menaxherët e lartë dhe individët ose grupet e tjera, të cilët sipas mendimit tuaj duhet të jenë të kyçur, të mendojnë mirë për këtë pyetje, dhe ta përpilojnë një listë të arsyeve të tyre për vetëvlerësim. Idetë e tyre mund të shfrytëzohen dhe të merren për bazë për vendim-marrje në të ardhmen. Ky ushtrim mund të zhvillohet në baza individuale, kurse informacioni të mblidhet nga një person, ose, në rastet e tjera, mund të bëhet si ushtrim në grup, me ndihmën e një personi të brendshëm ose të jashtëm.

Në organizatën tuaj, identifikoni tri arsyë kryesore për ndërmarrjen e vetëvlerësimit në këtë periudhë.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### **A JENI GATI?**

Organizatat duhet të kenë një shkallë gatishmërie për t'u angazhuar rreth vetëvlerësimit. Edhe pse mund të mos ekzistojë një numër i caktuar variabash për të vlerësuar, do t'ju duhet të merrni parasysh disa koncepte të gatishmërisë para se të fillojë procesi.

- *Gatishmëria kulturore* – Kjo do të thotë se në organizatën tuaj ekziston një kulturë organizative, në kuadër të së cilës është e pranueshme të jepen sugjerime përmirësim.

- *Gatishmëria e udhëheqjes* – Kjo do të thotë se udhëheqësit e përkrahin vetëvlerësimin dhe alokimin e burimeve për këtë proces.
- *Gatishmëria e burimeve* – Kjo do të thotë se jeni të gatshëm të angazhoni burime (njerëzit, kohën, paratë dhe teknologjinë), të domosdoshme për ndërmarrjen e vetëvlerësimit. Edhe pse tipi dhe sasia e burimeve që do t'ju duhen për ta ndërmarrë vlerësimin nuk do t'ju jenë të njoitura derisa të filloni, dëshmohet përkushtimi i menaxhmentit për të vënë në dispozicion burimet e nevojshme. Vetëvlerësimet e institucioneve kërkojnë më tepër kohë nga stafi i brendshëm se në rastet kur vlerësimi bëhet nga jashtë dhe, si zakon, poashtu përfshijnë një numër më të madh të stafit të punësuar. Që të dyja këto duhet të kuptohen dhe të pranohen. Nga vlerësimi mund të kihet dobi në një periudhë afatgjate, që ka të bëjë me pronësinë dhe hapat e implementimit të ndryshimeve, mirëpo këto nuk do të jenë të qarta në fillim.
- *Gatishmëria që lidhet me vizionin dhe strategjinë* – Kjo do të thotë se organizata e ka të qartë se kah shkon dhe si duhet të arrijë aty, ose dëshiron të krijojë një vizion më të qartë.
- *Gatishmëria e njerëzve* – Kjo do të thotë se në kuadër të stafit organizata disponon me njerëz që do t'i prijnë procesit të vetëvlerësimit, të cilët kanë vullnet të punojnë së bashku në një proces, i cili nganjëherë mund të jetë i paqartë dhe i cili vazhdimisht do të pësojë ndryshime.
- *Gatishmëria e sistemit* – Kjo do të thotë se organizata ka, ose dëshiron të ketë, sisteme për sigurimin e informacionit të domosdoshëm për plotësimin e tërësisë së të dhënavë, dhe për përkrahjen e vetëvlerësimit.

## FAKTORËT QË MUND TË NDIKOJNË NË GATISHMËRI

### **Ju doemos duhet ta keni**

- Pranimin e procesit nga udhëheqësit e organizatës
- Një mbrojtës
- Burime adekuate të brendshme (kohë dhe njerëz) për ta bërë vetëvlerësimin
- Një arsyé bindëse për ta bërë vetëvlerësimin

### **Është mirë të keni**

- Udhëheqës që kanë kredibilitet
- Një vizion të qartë në organizatë për cakun se ku dëshironi të arrini
- Burime (financiare) shtesë për të ndërmarrë vetëvlerësimin

### **Këto janë njëkohësisht përparsësi dhe mangësi**

- Ndryshimet e tjera që ndodhin në të njëjtën kohë, disa nga të cilat nuk mund t'i kontrolloni
- Një organizatë me një histori ndryshimesh
- Përvojat me vetëvlerësim në të kaluarën (qoftë pozitive, qoftë negative)

### **Këto mund të janë pengesa të mëdha**

- Dështimet dhe frustrationet rrëth vetëvlerësimit në të kaluarën
- Motivet sipërfaqësore
- Nivelit i ulët i shkathëtësive dhe i mundësive
- Stimulimet negative për vetëvlerësim

## USHTRIMI 2. Faza e përgatitjeve



**Udhëzimet:** Ky ushtrim do t'ju ndihmojë të vendosni se a jeni të përgatitur të angazhoheni në procesin e vetëvlerësimit. Kërkon nga një grup menaxherësh në organizatën tuaj të mendojnë për këto pyetje. Pastaj përdoren këtë listë si mjet për diskutim kolektiv të gatishmërisë së organizatës. Nuk ekzistojnë përgjigje të prera për këto pyetje. Grupi i juaj duhet të arrijë konsensus për ta vazhduar ose jo vlerësimin.

### Vlerësimi i gatishmërisë

1. Në ç'masë e përkrahin udhëheqësit e lartë të organizatës suaj procesin e ndryshimit? A kanë pjesëtarët e stafit besim në aftësinë e udhëheqësve që të angazhohen për menaxhimin e ndryshimeve?
2. Në ç'masë janë të gatshëm, dhe sa janë të aftë individët (qofshin ata profesionistë ose menaxherialë) t'a mbrojnë këtë proces?
3. A është duke u përballur organizata me nevojën për të marrë vendime strategjike dhe a do ta ndihmonte vetëvlerësimi vendim-marrjen?
4. A ka organizata një vizion të qartë se ku dëshiron të arrijë?
5. A janë duke ndodhur ndryshime të mëdha brenda organizatës, që do të mund ta ngadalsësonin procesin, ose ta pengonin atë?
6. A ka organizata qasje në burime për realizimin e procesit?
7. Kur është bërë ndryshimi i rëndësishëm organizativ për herë të fundit? Sa ka qenë ai i suksesshëm? A u ka dhënë vullnet pjesëtarëve të stafit, apo ua ka ulur moralin?
8. A kanë njerëzit brenda organizatës aftësi adekuate për realizimin e procesit?
9. Në ç'masë janë udhëheqësit dhe pjesëtarët e stafit të kënaqur me shfrytëzimin e të dhënavë të organizatës? Cila është sasia ekzistuese e të dhënavë të organizatës?
10. A është kjo kohë e përshtatshme për ndryshime? A ka stimulime për të ardhmen që ndryshimet të bëhen tanë?
11. Cilat janë pasojat pozitive, negative, neutrale, ose kulturore të ndryshimeve? A përkrahen njerëzit në organizatën tuaj, nëse provojnë gjëra të reja?

## Të ndaleni apo të vazhdoni?

Është e pamundur të jeni absolutisht të sigurtë se organizata e juaj është e gatshme për vetëvlerësim. Diagnoza e gatishmërisë do të mbështetet në gjykimin tuaj më të mirë. Qëllimi i kësaj diagnoze nuk është që të jipet përgjigja përfundimtare, por të merren parasysh elementet që do t'i kontribuojnë procesit të suksesshëm të vlerësimit. Kushtet ndryshojnë, kurse faktorët mund t'ju shpiejnë në rishqyrtime përkitazi me *ndërprerjen* ose *vazhdimin* e procesit në fazë të ndryshme të tij.

Në këtë fazë të procesit, disa organizata, për shkaqe të larmishme, mund të marrin vendimin se nuk duan të vazhdojnë – për arsyen se nuk janë plotësisht të gatshëm, ose për shkak se dëshirojnë ta fillojnë procesin dikur më vonë. Është me rëndësi që kjo të pranohet dhe të mos angazhohemi për procesin pa mbështetjen e brendshme nga vet organizata.

## SA DO TË ZGJASË PROCESI?

Vetëvlerësimi nënkupton përkushtim të kohës dhe të energjisë. Ai duhet t'ju sigurojë njojuri rrëth mënyrës së përmirësimit të performancës së organizatës suaj. Sido që të jetë, është vështirë të parashikohet se sa kohë duhet të zgjasë procesi, pasi që ai varet nga shumë variabla: nga numri i çështjeve strategjike që dëshironi t'i hulumtoni, nga shtrirja e atyre çështjeve, nga tipi i të dhënave për të cilat keni nevojë dhe mundësia e qasjes në to, nga disponueshmëria e stafit të gatshëm për t'u kyçur në proces, si dhe nga tipi i raportit që shpresoni të prezantoni.

- Thellësia e mbledhjes së të dhënave poashtu varet nga sasia e informacionit e cila është e domosdoshme për ta kuptuar një çështje. Kjo mund të mos jetë e quartë gjatë fazës së planifikimit. Duke filluar mbledhjen e të dhënave, do të mund të identifikoni nevojën për më shumë informacione. Sa më shumë që tholloheni, aq më shumë dëshironi të zbuloni. Procesi duhet të udhëhiqet duke marrë parasysh kohën, burimet, të dhënat të cilat janë në dispozicion, dhe rëndësinë e çështjes së caktuar.
- Njëri nga elementet me rëndësi më të madhe, që ndikon në shtrirjen e vetëvlerësimit, është mënyra se si do ta bëjë ekipi prezantimin e rezultateve. Bie fjala, për ta përgatitur një raport tejet të hollësishëm, i cili lidh secilin rezultat me burime të panumërtë të dhënave, duhet një kohë vërtetë e gjatë. Kjo mund të jetë apo të mos jetë e domosdoshme, varësisht nga ajo se çka pret, apo çka shpreson auditori.
- Duke e njojur auditorin tuaj do ta keni më lehtë të vendosni rrëth tipit të raportimit dhe nivelit përkatës të gjuhës së përdorur në të. Në rast se, bie fjala, vetëvlerësimi bëhet kryesisht për përdorim të brendshëm, atëherë raporti juaj duhet të përbajë disa shënimë të shkurtra, një përbledhje të mësimit kryesor, ose thjeshtë vetëm një memorandum. Nga na tjetër, nëse për rezultatet duhet t'i njoftoni palët e jashtme që kanë interes në organizatën tuaj, duhet të merreni vesh me ta për mënyrën e informimit të tyre (shih “Komunikimi i rezultateve” në Kapitullin 3. f. 38). Mbani mend, ju mund ta organizoni një proces tejet profesional, por, megjithatë, më pak

formal, për t'i mbështetur rezultatet. Ju dhe organizata e juaj do ta peshoni sa mund të investoni, dhe sa do të investoni në këtë proces.

- Nga përvoja jonë e dijmë se disa organizata e kanë realizuar këtë proces brenda 12 muajve; organizatat e tjera, duke u përqëndruar në çështje specifike dhe vetëm për përdorim të brendshëm, e kanë përfunduar procesin brenda një muaji.
- Në fund, veprimtaritë specifike në procesin e vetëvlerësimit mund të delegohen për të siguruar të dhënat e caktuara. Për shembull, analiza financiare mund të bëhet nga departamenti illogaritar i organizatës suaj, i cili mund të japë si të dhënat e papërpunuara, ashtu edhe grafiqet e domosdoshme për interpretimin e tyre. Elementet e tjera mund të kontraktohen. Ekzistojnë shumë opçione të cilat mund t'i shfrytëzoni dhe t'i kontrolloni.

## **PARA SE TË FILLONI**

Poqese organizata e juaj vendos të angazhohet për procesin e vetëvlerësimit, duhet të bëni një numër të caktuar gjérash para se ta bëni diagnostikimin. Në këtë fazë ndoshta do të doni:

- T'i identifikoni shfrytëzuesit e rezultateve përfundimtare të diagnostikimit;
- Të qartësoni se në çfarë mënyre shfrytëzuesit dëshirojnë të jenë të informuar për rezultatet;
- Të vendosni kush duhet ta udhëheqë procesin e vetëvlerësimit; dhe
- Të vendosni rrithë alokimit të kohës dhe vëllimit të përpjekjeve për realizimin e procesit.

## **KUSH DO T'I SHFRYTËZOJË REZULTATET?**

Auditori për vetëvlerësim do të ketë ndikim në shtrirjen dhe tipat e rezultateve që pritet të nxjerren gjatë procesit të vetëvlerësimit. Sa më shpejtë që ta identifikoni auditorin përfundimtar, aq më i lehtë do të jetë identifikimi i nevojave të tyre. Gjatë tërë procesit, do t'ju duhet ta konsultoni auditorin, në mënyrë që të nxjerni një tërësi të begatshme të dhëna.

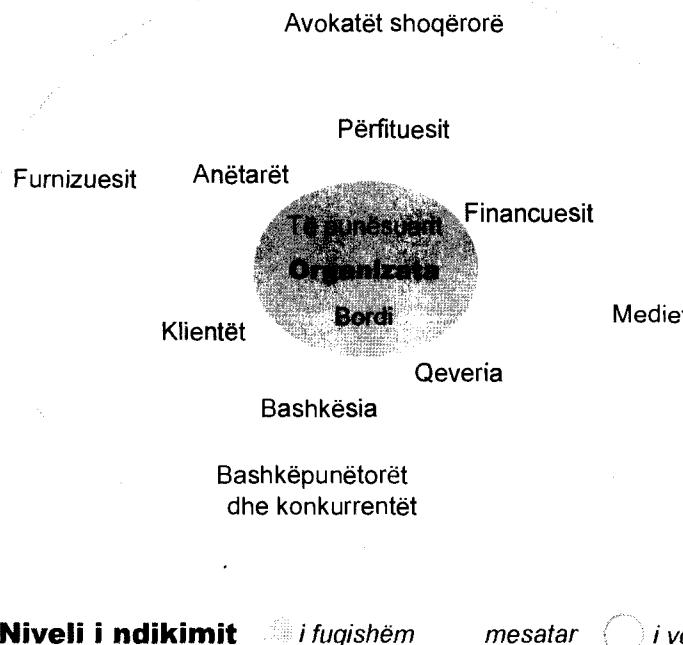
- Brenda organizatës - Bordi i drejtoreve dhe zyrtarët e lartë i shfrytëzojnë rezultatet e vlerësimit të organizatës për t'i përkrahur përpjekjet e tyre në menaxhimin strategjik ose për ndryshimet organizative. Profesionistët dhe pjesëtarët e stafit mund t'i përdorin rezultatet e vetëvlerësimit për t'i korriguar vendimet përkitazi me rolet dhe përgjegjësitet.
- Jashtë organizatës – Financuesit dhe investitorët e tjerë të organizatës e shfrytëzojnë vetëvlerësimin për përkrahjen e përpjekjeve për ndryshime të brendshme (mësimin), dhe për të kuptuar më drejt efektet e investimeve të tyre në organizatë. Ngashëm me këtë, grupet e klientëve dhe përfituesit mund t'i përdorin rezultatet për t'i kuptuar më mirë raportet e tyre me organizatën.

## **Palët që kanë interes në organizatë**

Palët që kanë interes në organizatë janë individë ose organizata, te të cilët, rezultatet e procesit të vetëvlerësimit, ose performanca e organizatës , ose që të dyja, do të kenë një ndikim të rëndësishëm. Sikundër është paraqitur në diagramin 2, shumica e organizatave kanë një vistër të gjerë palësh që kanë interes në të, disa nga to (qoftë për shkak se përfitojnë nga organizata, ngase financojnë disa nga veprimitaritë e saj, qoftë për shkaqe politike) mund të kenë ndikim më të madh se të tjerat.

Të gjitha palët nuk kanë interes të barabartë në organizatë, andaj është me rëndësi të kuptohet niveli i ndikimit që secila palë e interesuar ka në organizatën tuaj. Kjo do ta orientojë procesin e mbledhjes së të dhënave, dhe do t'ju mundësojë ta identifikoni burimin kryesor të të dhënave.

### **DIAGRAMI 2. PALËT E IDENTIFIKUARA QË KANË INTERES NË ORGANIZATË**



## **SHIH MJETIN 2 Vlerësimi i palëve që kanë interes në organizatë**

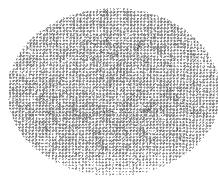
*Shih Mjetin 2 (Vlerësimi i palëve që kanë ineteres në organizatë) në Shtojcën 1 (f. 86). Ai mund t'ju ndihmojë t'u përgjigjeni pyetjeve me rëndësi për palët që kanë interes në organizatën tuaj. Kush janë ata? Çka dëshirojnë të dijnë?*

### **USHTRIMI 3. Hartimi i palëve që kanë interes në organizatë**



**Udhëzimet:** Identifikoni grupet e ndryshme, sipas rëndësisë, me një hise ose interes në organizatën tuaj dhe në rezultatet e vetëvlerësimit. Shkruani emrat e këtyre grupeve në diagramin 3. Sa më afër qendrës të jenë, aq më i madh është interesi i tyre, ose ndikimi i tyre në organizatën tuaj. Kur të keni përfunduar, plotësoni fletën kontrolluese për hartimin e palëve që kanë interes në organizatën tuaj.

#### **DIAGRAMI 3. KUSH JANË PALET QË KANË INTERES NË ORGANIZATËN TUAJ?**



#### **Fleta kontrolluese për hartimin e palëve që kanë interes në organizatë**

- A janë identifikuar të gjitha palët që kanë interes në organizatë?
- A janë identifikuar të gjithë përkrahësit dhe kundërshtarët potencialë të organizatës?
- A janë identifikuar të gjitha palët që mund të dalin si rezultat i vetëvlerësimit?
- A janë identifikuar interesat e palëve që kanë interes në organizatë?
- A janë identifikuar raportet mes palëve që kanë interes në organizatë?
- A është bërë harmonizimi i synimeve të vetëvlerësimit me nevojat e palëve që kanë interes në organizatë?
- A është hulumtuar pjesëmarrja e palëve që kanë interes në organizatë në procesin e vetëvlerësimit?

## KUSH DUHET TA UDHËHEQË PROCESIN?

Një pjesë e fazës së planifikimit është caktimi i roleve dhe i përgjegjësive. Në këtë fazë, mund ta formoni ekipin për vetëvlerësim i cili do ta udhëheqë procesin. Ekipet për vetëvlerësim kanë dy role me rëndësi të madhe: rolin strategjik dhe atë operacional.

Në disa raste, mund të paraqitet nevoja të keni dy ekipe të ndara; në rastet e tjera mund të keni një ekip me dy role të ndryshme. Pavarësisht nga struktura, bëni përgjedhjen e anëtarëve të ekipit me kujdes, duke u mbështetur në rolin që duhet ta përbushin. Roli strategjik do të kërkojë nga njerëzit që të sigurojnë vijat orientuese dhe kahet e procesit, dhe mbikëqyrjen e cilësisë së gjithëmbarashme. Roli operacional do të kërkojë që njerëzit të jenë më të angazhuar në mbledhjen, analizën dhe raportimin e të dhënave. Shkathtësitë e kërkua e përfshirja e shumë njerëzve e vështirëson marrjen e vendimeve. Marrëveshja rreth asaj se si do të merren vendimet dhe kush do t'i marrë ato, duhet të arrihet në fazat e hershme të procesit, dhe ajo do të varet nga tipat e vendimeve që duhet të merren.

Edhe pse individët e njëjtë mund të kenë njëkohësisht rol strategjik dhe operacional në ekipin e vetëvlerësimit. Me rëndësi është të kuptohet se përgjegjësitet e caktuara do të janë me rëndësi më të madhe në disa faza të procesit, se në disa të tjera. Përgjegjësitet strategjike janë më tepër të natyrës konceptuale; kurse përgjegjësitet operacionale janë më tepër të natyrës praktike.

Madhësia e ekipit për vetëvlerësim poashtu do të jetë me rëndësi. Në ekip duhet të përfshihet një numër i mjaftueshëm i njerëzish, në mënyrë që të sigurohet një vistë mendimesh. Megjithatë, nuk duhet të tepërohet në këtë aspekt pasi që përfshirja e shumë njerëzve e vështirëson marrjen e vendimeve. Marrëveshja rreth asaj se si do të merren vendimet dhe kush do t'i marrë ato, duhet të arrihet në fazat e hershme të procesit, dhe ajo do të varet nga tipat e vendimeve që duhet të merren.

### PËRBËRJA E EKIPIT

#### Ekipi intern për vetëvlerësim

Me një rast, drejtori ekzekutiv formoi një ekip për vetëvlerësim të përbërë nga profesionistë të rinj, të udhëhequr nga përgjegjësi për trajnim. Ekipi ishte përgjegjës për të gjitha aspektet e procesit të vetëvlerësimit. Puna e tyre vlerësohej nga drejtori ekzekutiv.

#### Kombinimi i anëtarëve të brendshëm dhe të jashtëm në ekipin për vetëvlerësim

Në një organizatë tjetër, procesi i vetëvlerësimit udhëhiqej nga dy menaxherë vërtetë të lartë, të cilët kishin angazhuar këshilltarë të jashtëm me kontratë për t'u marrë me aspekte specifike të procesit, sikundër është mbledhja e të dhënave dhe analiza e disa çështjeve. Ekipi pastaj i kishte integruar këto raporte të jashtme, duke e bërë sintezën e tyre me rezultatet vetanake.

#### Këshilli drejtues udhëheq procesin e vetëvlerësimit

Në një organizatë të tretë, menaxherët e lartë vepronin si këshill drejtues, duke qenë përgjegjës për aspektet strategjike të vetëvlerësimit. Për menaxhimin e elementeve të procesit, menaxherët kishin emëruar individë të ndryshëm brenda organizatës.

## Krijimi i ekipit

Kriteret pasuese mund tē ndihmojnē nē pērzgjedhjen e anētarëve qē kanē mē sē shumëti gjasa t'i pērkushtohen procesit dhe ta pērfundojnē atë.

- *Kredibiliteti* – Dikush qē njihet nga palët kryesore qē kanë interes nē organizatë dhe nga pjesëtarët e organizatës si person qē është njëkohësisht autoritativ, i përgjegjshëm dhe mendjemprehtë, dhe qē ka njoħuri pēr organizatën;
- *Ekspertiza tekniqe* – Dikush qē e kupton qasjen vetëvlerësuese, qē është nē gjendje ta ndajë përgjegjësinë pēr planifikim, menaxhim, dhe shfrytëzim tē vetëvlerësimit, është i informuar mirë rreth programeve dhe shërbimeve qē i ofron organizata, e kupton organizatën dhe çështjet qē ndërlidhen me tē, dhe është i aftë t'i analizojë tē dhënat;
- *Paanshmëria* – dikush qē mund t'i drejtpeshojë këndvështrimet e njerëzve tē ndryshëm;
- *Shkathtësitë komunikative* – Dikush qē mund t'i komunikojë rezultatet e vetëvlerësimit nē mënyrë tē kuptueshme pēr tē gjitha palët;
- *Shkathtësitë ndërnjerëzore* – Dikush qē mund tē ndërvaprojë me tē gjitha palët nē mënyrë sensitive dhe efektive, dhe tē punojë nē grup; dhe
- *Disponueshmëria* – Dikush qē është nē dispozicion pēr ta realizuar vetëvlerësimin dhe qē do t'i kushtojë kohë realizimit tē tij.

## Si do tē ndahen detyrat?

Vetëvlerësimi është një proces introspektiv. Pasi qē akterët janë tē pērfshirë nē pērmbajtjen e vetëvlerësimit dhe kanë interes nē organizatë, ndjeshmëria mund tē jetë tejet e fuqishme. Përkufizimi i qartë i roleve dhe i procesit qē nē fillim, mund tē ndihmojë pēr uljen e tensioneve. Organizata ka nevojë pēr një proces tē qartë pēr tē hyrë nē procesin e vetëvlerësimit, pēr ta menaxhuar vetëvlerësimin, dhe pēr t'u përballur si me situata tē parashikuara, ashtu edhe me ato qē janë tē papritura. Nga ana tjetër, vetëvlerësimi nuk ka nevojë tē shndërrrohet nē hulumtim shkencor; më parë, ai është një ndërhyrje qē lidhet me zhvillimin e organizatës dhe duhet tē mbetet nē suazat e burimeve tē disponueshme.

Shkathtësitë lehtësuese janë tē rëndësishme, nē mënyrë qē tē bëhet e mundur shprehja e mendimeve, pajtimi i dallimeve, dhe krijimi i mundësive pēr arrijeten e konsensusit. Përvoja dhe dija e anëtarëve tē ekipit e begaton procesin e vetëvlerësimit. Në fillim, është me rëndësi tē kuptioni nivelin e shkathtësive dhe dijes së anëtarëve tē ekipit tuaj, dhe ta keni tē qartë se çfarë u duhet, ose çfarë dëshirojnë tē mësojnë. Ky informacion do t'ju ndihmojë rreth marrjes së vendimeve përkitazi me mënyrën e ndarjes së punës brenda ekipit.

## **Çfarë ka ekipi i juaj? Çfarë i nevojitet ekipit tuaj?**

Disa nga anëtarët e ekipit do të kenë njohuri më të thella për organizatën dhe çështjet që ndërlidhen me të; të tjerët do të mund të ofrojnë të dhëna krahasuese nga përvoja e tyre në organizata të tjera; disa të tjerë do të tregohen më të shkathëtë në vet procesin e vetëvlerësimit.

Vetëvlerësimi është proces mësimi për të gjithë anëtarët. Ka fare pak gjasa që anëtarët e ekipit të cilët ju i bëni bashkë, të kenë të gjitha shkathësitë e domosdoshme për procesin e vetëvlerësimit. Do të duhet të vendosni cilat shkathësi ose veçori janë më të rëndësishme, duke e përdorur fletën kontrolluese që jepet në vazhdim.

### **FLETA KONTROLLUESE PËR SHKATHËSITË DHE NJOHURITË E EKIPIT PËR VETËVLERËSIM**

#### **PO JO**

- A disponon ekipi për vetëvlerësim me shkathësitë dhe njohuritë rrëth teknikave të vlerësimit (si të bëhet intervistimi, si t'u jepet prioritet pyetjeve të caktuara, ku të kërkohen të dhënat, si të analizohen të dhënat, etj.)?
- A disponon ekipi me shkathësi dhe njohuri të mjaftueshme për funksionimin e organizatës?
- A disponon ekipi për vetëvlerësim me shkathësi dhe njohuri të mjaftueshme për nevojat e palëve që kanë interes dhe për ambientin në të cilin organizata vepron?
- A kanë njerëzit kohë për t'iu përkushtuar vetëvlerësimit, përvèç kohës që u nevojitet për punën e tyre të përditshme?
- A disponojnë anëtarët e ekipit me shkathësitë lehtesuese që kërkohen për ndërmarrjen e vetëvlerësimit?

## **A ekzistojnë role ose përgjegjësi të tjera?**

Përvèç roleve të vet ekipit për vetëvlerësim, rolet dhe përgjegjësitë e anëtarëve të tjerë të organizatës poashtu duhet të qartësohen. Mund të shtrohet kërkesa që, bie fjala, bordi i drejtoreve të marrë pjesë në mbledhjen e të dhënavë ose në përcjelljen e procesit.

Roli i palëve të jashtme që kanë interes në organizatë poashtu duhet të analizohet, për shembull, financuesit e jashtëm të cilët e përkrahin vetëvlerësimin në tërësi ose vetëm pjesërisht; dhe këshilltarët e jashtëm profesionistë, të cilët mund të mund të angazhohen me kontratë për përkrahjen e pjesëshme, ose të tërësishme të procesit.

Sa më herët të përkufizohen rolet dhe përgjegjësitë e këtyre pjesëmarrësve, aq më me lehtësi do të rrjedhë procesi. Për të qenë i efektshëm, procesi duhet të jetë transparent, me pjesëmarrje gjithpërfshirëse, dhe fuqizues; mbi të gjitha, ai duhet të jetë një proces i bashkuar i nxënies. Do të paraqitet nevoja për të qenë kreativ rrëth shfrytëzimit të burimeve lokale dhe të atyre të jashtme. Ndoshta do të dëshironi të merrni parasysh burimet e jashtme për ta kursyer kohën, ose për të zgjidhur çështjet tejet të ndjeshme.

## ZGJIDHJA E ÇËSHTJEVE TË NDJESHME

### Shfrytëzimi i anëtarëve të ekipit që kanë ndikim

Në një organizatë, roli i drejtorit ekzekutiv, me vet vullnetin e tij, ishte minimal gjatë procesit të vetëvlerësimit. Megjithatë, ai pati një rol qenësor, meqë mundësoi që palët më të rëndësishme që kishin interes në organizatë, të ofronin të dhënat e domosdoshme: ai kishte ndikim të madh dhe gëzonte respekt në rajonin e tij. Ai personalisht i ftoi palët që kishin interes dhe i nxiti që ta plotësonin pyetësorin e dërguar nga ekipi operacional. S'do mend se shkalla e përgjigjes u ngritë!

### Krijimi i perspektivës historike

Në një organizatë, përvèç ekipit operacional dhe anëtarëve të menaxhmentit, në vetëvlerësim ishte përfshirë edhe ish-drejtori ekzekutiv (themeluesi i qendrës), i cili kishte mundësi të siguronte perspektivën historike për shumë çështje. Roli i këtij individi ishte i paçmueshëm.



### USHTRIMI 4. Sajimi i ekipit

**Udhëzimet:** Ky ushtrim mund t'ju ndhmojë ta gjeni kombinimin më të mirë të njerëzve për t'u kyçur në ekipin tuaj. Së pari analizoni pyetjet, pastaj plotësoni tabelën, siç është ajo e paraqitur në vazhdim.

1. Kush do të jenë anëtarët e ekipit në organizatën tuaj?

---

2. Me çfarë vlerash do t'i kontribuojnë ekipit?

---

3. Çfarë rolesh janë parashikuar për ta në procesin e vetëvlerësimit?

Emri	Shkathtësitë e veçanta	Roli

## CILA ËSHTË MËNYRA MË E MIRË E MENAXHIMIT TË PROCESIT?

Ekipi për vetëvlerësim i bashkon njerëzit për një kohë të shkurtër. Prandaj është me rëndësi për anëtarët e ekipit të diskutojnë për procesin, dhe t'i caktojnë rregullat për mënyrat e veprimit.

### PYETJET QË DUHET SHTRUAR RRETH MENAXHIMIT TË PROCESIT TË VLERËSIMIT

Pika	Pyetja që duhet shtruar
Diskutimi sipërfaqësor	Si do të arrijë ekipi t'u shmanget diskutimeve sipërfaqësore, në veçanti rreth çështjeve të ndjeshme?
Gara kundrejt bashkëpunimit	Si do ta promovojë ekipi klimën, në të cilën anëtarët e mbështesin njëri tjeterin, në vend se t'ia presin degën tjetrit?
Ruajtja e fshehtësisë	Si mund të kujdeset ekipi që i gjithë informacioni t'u bëhet i qasshëm anëtarëve të ekipit dhe, njëkohësisht, të sigurohet fshehtësia?
Liria e shprehjes	Në ç'masë duhet anëtarët e ekipit të kenë lirinë e shprehjes së mendimit gjatë procesit të vetëvlerësimit?
Shfrytëzimi racional i burimeve	Si do t'i përdorë ekipi maksimalisht anëtarët individualë dhe potencialin e kombinuar të të gjithë anëtarëve të ekipit?
Zgjidhja e konfliktit fitore-fitore	Në ç'masë do të përballet ekipi me konflikte emocionale e intelektuale? Mbi cilën bazë do të adresohen konfliktet?

## CILAT ÇËSHTJE MUND TË DALIN GJATË FAZËS PARAPLANIFIKUESE

Në vetëvlerësim, qëllimi është prezantimi i aspekteve pozitive të organizatës, si dhe e problemeve që mund të kenë qenë të panjohura ose të paqarta, ose që mund të mos kenë qenë trajtuar ose diskutuar deri në atë kohë. Procesi i vetëvlerësimit e parakupton fryshten e singjeritetit dhe vullnetin për të hequr dorë nga prekshmëria, dhe njohjen dhe shqyrtimin e fuqisë dhe të dobësive të organizatës.

Sidoqoftë, vetëvlerësimi nuk është patjetër një nocion i pranuar në të gjitha kulturat, kurse diskutimet në grupe të çështjeve të caktuara mund të janë të pakëndëshme për njerëzit në disa kultura ose organizata. Frika nga e panjohura mund të krijojë tensione, e nganjëherë edhe rezistencë.

Nga përvaja jonë, që ndërlidhet me vetëvlerësimin nëpër organizata të ndryshme, del se përsëriten një numër brengash dhe pengesash:

- Frika nga ndryshimet;
- Frika nga qëllimet për të cilat do të përdoren rezultatet;
- Vështirësitet e sigurimit të pjesëmarrjes dhe kontributit të nivelit të lartë;

- Zvarritja, që shpesh rrjedh nga mungesa e qartësisë përkitazi me rolet dhe përgjegjësitë;
- Mungesa e tërësisë së shkathtësive adekuate;
- Konfliktet (vështirësitë rreth të kuptuarit të njëri tjetrit, shprehëtë kundërthënëse të punës, konfliktet rreth alokimit të kohës);
- Konfliktet rreth ciklevë të projektit dhe ciklit të vlerësimit të organizatës; dhe
- Mungesa e komunikimit, që ka për rrjedhojë pasqyrimin e shtrembëruar të projektit.

Edhe pse për këto probleme nuk ekzistojnë zgjidhje që arrihen lehtë, është me rëndësi të shqyrtohet se çfarë ndikimi ato mund të kenë në procesin e vetëvlerësimit. Ekipi duhet t'i menaxhojë konfliktet duke e përdorur një qasje që është adekuate për organizatën. Konfliktet shpesh mund të parandalohen duke mbajtur sesione të rregullta dialogjesh, dhe duke i shfrytëzuar mundësitet e angazhimit të njerëzve në këtë proces, si në aspektin formal, ashtu edhe në atë joformal.

## **TRAJTIMI I KONFLIKTEVE**

### **Njohja e rezistencës**

Në një organizatë, një anëtar i ekipit për vetëvlerësim në të kaluarën e kishte pasur një përvojë të hidhur me njërin nga këshilltarët e jashtëm. Për shkak të kësaj përvoje, kësaj here, anëtar i përmendur fillimisht shfaqi një dozë të madhe rezistence ndaj procesit. Këshilltarit të ri iu deshtë ta pranonte këtë lloj rezistence dhe ta trajtonte atë para se të mund të vëhej në lëvizje procesi i vetëvlerësimit.

### **Qartësimi i tërësisë së shkathtësive të kërkaura**

Një institucion kishte shumë hulumtues të aftë në fushat e tyre të hulumtimit, por ata nuk ishin po aq të shkathtë në vetëvlerësim. Përkundër faktit se mbledhja e të dhënavë, analiza e tyre, dhe komunikimi i rezultateve janë po aq të rëndësishme, si në veprimtaritë hulumtuese, ashtu edhe në ato të vetëvlerësimit, ato dallojnë në disa aspekte: nga shtrirja, krijimi i instrumenteve, dhe nga parashikimi i besueshmërisë. Derisa nuk u qartësuan këto dallime, ekipi për vetëvlerësim u përballë me një grup hulumtuesish të cilët ishin të pakënaqur me faktin se ishin bërë përgjegjës për segmentet e mbledhjes së të dhënavë dhe të analizës së të dhënavë të vetëvlerësimit. Kështilltarit e bëri këtë proces të qartësimit më të lehtë.

### **Zgjidhja e konflikteve që ndërlidhen me kohën**

Në një organizatë, vetëvlerësimi u ndërmor zyrtarisht, dhe për këtë u informuan të gjithë. Në praktikë, sidoqoftë, pjesëtarët e stafit, të cilët ishin përgjegjës për vetëvlerësim, nuk patën kohë të mjaftueshme për ta realizuar vlerësimin dhe për ta vazhduar veprimtarinë e tyre të rregullt profesionale. Në fund, ekipi kërkoi nga menaxhmenti që ta zgjidhë këtë çështje.

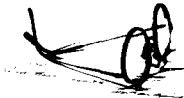
## MOS KENI HARRUAR DİÇKA?

Nëse përgjigjeni me "jo" cilësdo nga pyetjet në vazhdim, rishikojeni këtë kapitull dhe merrni masa të duhura për të arritur përgjigjen "po" para se të vazhdoni planifikimin e vetëvlerësimit në Kapitullin 2.

### PYETJET PËR RISHIKIM

#### PO    JO

- A është bërë e qartë pse organizata e juaj do ta ndërmarrë vetëvlerësimin?
- A jeni të kënaqur me faktin që organizata e juaj është e gatshme të angazhohet në procesin e vetëvlerësimit?
- A është e gatshme organizata e juaj të angazhojë burime adekuate financiare dhe njerëzore për ta realizuar procesin?
- A e keni të qartë se cili është auditori kryesor, i cili do t'i shfrytëzojë rezultatet e vetëvlerësimit?
- A e keni të qartë se çka presin ata?
- A e keni identifikuar ekipin përkatës për realizimin e vetëvlerësimit?
- A jeni të vetëdijshëm për shtrirjen e procesit të cilin mendoni ta ndërmerrni?
- A janë burimet për këtë proces adekuate për të mbledhur të dhëna të nivelit të kredibilitetit që synoni të arrini?



## K A P I T U L L I 2

# Planifikimi i vetëvlerësimit

Projekti i vetëvlerësimit kërkon një lloj organizimi, për të siguruar që ekipi i juaj të përqëndrohet në çështjet e duhura, që t'i shfrytëzojë burimet në mënyrë më të efektshme gjatë tërë procesit, dhe t'i përdorë instrumentet gjegjëse përmbledhjen dhe analizën e informacionit.

Do ta kuptioni se zhvillimi i matricës për vetëvlerësim e lehtëson detyrën e organizimit të vetëvlerësimit. Zhvillimi i matricës do t'ju ndihmojë:

- Të mbështeteni në çështjet që janë identifikuar gjatë vlerësimit të nevojës për vetëvlerësim;
- Të identifikoni treguesit, të cilët do t'ju ndihmojnë t'u jipni përgjigje pyetjeve dhe nënpyetjeve që keni përkitazi me çështje të ndryshme të performancës së organizatës;
- Të identifikoni burimet e të dhënave për t'iu përgjigjur këtyre pyetjeve; dhe
- Të identifikoni metodat e mbledhjes së të dhënave, që janë më të përshtatshme si për pyetjet tuaja, ashtu edhe për realitetin dhe përkufizimet tua.

### MOSTRA E MATRICËS PËR VETËVLERËSIM

Çështja kryesore	Pjetja kyçe	Nënpyetja	Treguesit	Burimet e të dhënave	Metoda e mbledhjes së të dhënave
------------------	-------------	-----------	-----------	----------------------	----------------------------------

Paragrafët vijues do t'ju udhëzojnë hollësish rrëth hapave për zhvillimin e matricës për vetëvlerësim. Hapat mbështeten në kornizën tonë për diagnostikimin e çështjeve organizative që ndikojnë në performancën e organizatës suaj, të cilén e kemi zhvilluar në librin tonë të botuar më herët: *Institutional Assessment* (Vlerësimi i institucionit). Nëse nuk u është e njohur korniza e performancës, para se të vazhdoni, mund ta lexoni Kapitullin 4. Kapitulli 4 ofron një analizë të hollësishme të fushave të performancës që do të duhet t'i vlerësoni, së bashku me disa mostra pyetjesh.

Kur e filloni procesin e planifikimit të vlerësimit, duhet të merrni parasysh ndërmarrjen e disa nga veprimtaritë vijuese:

- Identifikimin e njësive të analizës për vetëvlerësim;
- Identifikimin e çështjeve kryesore të performancës të cilat duhet të adresohen;
- Përvijimin e planit për ndërmarrjen e vetëvlerësimit (duke përfshirë pyetjet kryesore, burimet, nivelet e përpjekjeve); dhe
- Përzgjedhjen e metodave për mbledhjen e informacionit dhe zhvillimin e instrumenteve (duke përfshirë treguesit, burimet e të dhënavë, dhe metodat për mbledhjen e të dhënavë dhe analizën e tyre).

## Ç’ËSHTË NJËSIA E ANALIZËS?

Vlerësimi i organizatës mund të administrohet në shumë nivele. Vlerësimi i juaj mund ta shqyrtojë gjithë organizatën, një departament, ose një njësi punuese – të gjitha këto janë, në të vërtetë njësítë e organizatës të cilat mund t'i vlerësoni. Njësinë e analizës duhet ta përcaktoni në fillim, pasi që shumë nga vendimet pësuesë do të varen nga ky vendim.

## CILAT JANË ÇËSHTJET KRYESORE TË PERFORMANCËS?

Njëra nga detyrat e para të ekipit për vetëvlerësim do të jetë identifikimi i çështjeve me rëndësi më të madhe që ndikojnë në organizatë – çështjet të cilat organizata duhet t'i zgjidhë në mënyrë që ta përmirësojë performancën. Këto çështje kyçë do të janë “pyetje strategjike” të vetëvlerësimit.

Si rregull, çështjet organizative përqëndrohen rrëth efektshmërisë (sa është i suksesshëm fuksionimi i organizatës në drejtim të përbushjes së misionit të saj), efikasiteti (me sa sukses i shfrytëzon burimet e saj për ta përbushur misionin e saj), relevanca (me sa sukses misioni i organizatës vazhdon t'i shërbejë qëllimit të palëve të ndryshme që kanë interes në organizatën tuaj), dhe leverdishmëria financiare (nëse keni mbështetje adekuate financiare, që garanton se organizata e juaj mund ta vazhdojë funksionimin në afat të shkurtër dhe në afat të gjatë). Mund t'i identifikonit çështjet në cilëndo nga këto fusha, ose në secilën prej tyre. Në shumë organizata paraqiten tendenca për t'u përqëndruar në efektshmëri. Institucionet hulumtuese, për shembull, tentojnë të përqëndrohen në çështjet rrëth hulumtimit dhe publikimit, pasi që këto janë thelb i veprimtarisë së tyre, qëllimi i ekzistencës së tyre. Megjithatë, duhet t'i merrni parasysh të katër fushat e performancës.

Ekipi, ose komiteti, për vetëvlerësim, poashtu, duhet të caktojë prioritetin e çështjeve, në mënyrë që të marrë vendime për thellësinë e analizës, varësisht nga justifikimi i secilës nga çështjet. Edhe pse është me rëndësi t'i identifikoni çështjet kyçë strategjike në fazën e planifikimit, po aq është e rëndësishme të jeni në dijeni se fokusimi i çështjeve do të jetë më i qartë me zhvillimin e procesit të vetëvlerësimit, kurse barazpesha e thellësisë së analizës së çështjeve të ndryshme mund të ndryshojë.

Madje, edhe para se të mbledhni të dhëna sistematike, do të jeni në gjendje të gjeni njerëz në organizatën tuaj, të cilët kanë njohuri të caktuar për çështjet e performancës, me të cilat ajo përballet. Udhëheqësit e lartë janë burim i mirë, kështu që, duke kërkuar ndihmë nga ata rrëth identifikimit të çështjeve, tek ata e krijoni ndjenjën e pronësisë ndaj procesit. Sidoqoftë, çdo njeri në organizatë do të ketë pikëpamje potenciale të dobishme.

Njëra nga qasjet ndaj identifikimit të çështjeve kryesore, është të kërkohet nga disa njerëz të përshtatshëm në organizatë, të mendojnë për çështjet të cilat ata i konsiderojnë të rëndësishme, dhe të përshkruajnë arsyet përse besojnë se këto çështje kanë rëndësi. Disa shembuj të çështjeve dhe arsyeve, të cilët njerëzit i kanë shprehur përkitazi me brengat e tyre, jepen në vazhdim.

## ÇËSHTJET DHE ARSYET PËR BRENGOSJE

### Çështjet kryesore të performancës

A jemi duke e përbushur misionin tonë në mënyrë adekuate?

A jemi duke i shfrytëzuar burimet si është më së miri, për ta përbushur misionin tonë?

A janë misioni, programet dhe shërbimet tona ende relevante për ata të cilët përfitojnë nga to, si dhe për ata që i përkrahin ato?

A jemi të leverdishëm në aspektin financiar, apo duhet të kërkojmë burime shtesë të financimit dhe të përkrahjes?

### Pse këto aspekte të performancës paraqesin brengë

Ndodhem i në një kthesë në historinë e organizatës sonë, andaj duhet të merren vendime strategjike

Organizata po tregon rënienë në aftësinë e saj për ta përbushur misionin

Palët që kanë interes në organizatë (stafi, financuesit, bordi i drejtoreve) shprehin pakënaqësinë e tyre me organizatën

## **USHTRIMI 5. Identifikimi i çështjeve fillestare të performancës**



**Udhëzimet:** Ju sugjerojmë të bëni disa kopje të këtij ushtrimi dhe t'ua shpërndani anëtarëve të ekipit tuaj dhe menaxherëve të organizatës. Kërkoni nga secili person ta plotësojë tabelën vijuese. Pastaj, si grup, mund t'i krahasoni dhe t'i diskutoni përgjigjet tuaja individuale dhe ta bëni një "brainstorming" të prioriteteve derisa të arrini një konsensus të arsyeshëm rreth cështieve kryesore.

Në shtyllën e parë, shënoni ato që mendoni se janë çështjet kryesore të performancës së organizatës. Në shtyllën e dytë, shënoni disa nga dëshmitë, ose arsyet tuaja, për bindjen tuaj se këto çështje paraqiten si problem.

Çështja kryesore e performancës	Pse mendoni se ky është një problem?

# CILAT JANË PYETJET E DREJTA?

Pasi ekipi i juaj t'i ketë identifikuar çështjet kryesore të performancës, do t'ju duhet të zhvilloni pyetje rreth atyre çështjeve, të cilat do t'ju udhëheqin gjatë mbledhjes së të dhënave. Për zhvillimin e pyetjeve mund të përdoren një sërë qasjesh. Ky nënkapitull sugjeron disa pikënisje, mirëpo ju mund t'i modifikoni ato për t'i përshtatur nevojave dhe natyrës së ekipit tuaj.

## **Tri lloje pyetjesh**

- *Pyetjet përshkruese* – Pyetjet e tilla kërkojnë informacion përshkrues përrrethanat ose ngjarjet specifike. Përgjigjet përshkruajnë çështë duke ndodhur tani.
- *Pyetjet normative* – Pyetjet e tilla kërkojnë nga ju të krahasoni rezultatin me një nivel të pritur të performancës. Përgjigjet përshkruajnë se çfarë duhet bërë.
- *Pyetjet rreth ndikimit* – Pyetjet e tilla kërkojnë një analizë për të kuptuar nëse rrrethanat ose ngjarjet mund t'i atribuohen veprimeve programore. Përgjigjet përshkruajnë raportet e shkakut dhe të pasojës.

Si do ta shkruani pyetjen do të varet nga lloji i informacionit i cili ju nevojitet për ta kuptuar çështjen. Në vijim është dhënë një shembull.

### **MOSTRAT E PYETJEVE PËR SHFRYTËZIMIN EFIKAS TË BURIMEVE**

Çështja	Mostrat e pyetjeve	Tipi i pyetjes
Shfrytëzimi efikas i burimeve	Si është bërë alokimi i mjeteve sivjet?	Pyetje përshkruese
	A janë shpenzuar mjetet sipas procedurave standarde të buxhetit?	Pyetje normative
	A ishte buxheti i planifikuar në pajtim me nevojat e organizatës	Pyetje rreth ndikimit

## **Caktimi i prioritetit të pyetjeve tuaja**

Kur ekipi të jetë i kënaqur me tërësinë e pyetjeve që i ka zhvilluar përkitazi me çështjet, do të paraqitet nevoja për caktimin e prioritetit të këtyre pyetjeve, duke u mbështetur në faktorët vijues:

- *Nivelet e burimeve* – Këta përbëhen nga njerëzit dhe koha që keni për të investuar në procesin e vetëvlerësimit. Sa më shumë burime që organizata ka në dispozicion, aq më e thellë dhe më e gjerë është shtrirja e vlerësimit. Eliminoni pyetjet të cilave nuk keni mundësi t'u përgjigjeni.
- *Qëllimi i vetëvlerësimit* – Pyetjeve duhet t'u caktohet prioriteti sipas qëllimit të gjithmbarshëm të vlerësimit. Eliminoni pyetjet të cilave nuk keni nevojë t'u përgjigjeni.
- *Interesi i palëve që kanë interes në organizatë* – Disa pyetje mund të jenë më të rëndësishme për një grup palësh se për një grup tjetër. Pyetjet duhet të pasqyrojnë një barazpeshë të nevojave të palëve të interesuara.

## Ç'JANË TREGUESIT?

Në këtë fazë të zhvillimit të matricës për vetëvlerësim, ekipi do të duhet të vendos rreth asaj se çfarë tipi përgjigjesh i duhen për secilën pyetje të vlerësimit – me fjalë tjera, cili tip informatash do të jetë i kënaqshëm për ekipin? Kjo është koha për zhvillimin e treguesve.

Treguesi është një mjet për matje, i cili ju mundëson qartësimin dhe matjen e një koncepti. Treguesit e bëjnë konceptin më konkret, ju jasin diçka për të matur, dhe mundësojnë që të bëhet matja e kohëpaskohshme. Ata mund t'ju ndihmojnë të qartësoni se çfarë në të vërtetë dëshironi të dini. Ja një shembull: shpesh shtrojmë pyetje rreth madhësisë së organizatës. Madhësia është një koncept i rëndësishëm organizativ, mirépo, ai është njëkohësisht mjaft i paqartë. Cili është treguesi i mirë i madhësisë?

- Numri i pjesëtarëve të stafit?
- Numri i klientëve të shërbyer?
- Të ardhurat bruto?
- Që të gjitha këto së bashku?

Procesi i diskutimit dhe i zhvillimit të treguesve mund t'u ofrojë ndihmesë anëtarëve të ekipit për arritjen e një gjyktimi të përbashkët rreth asaj se çka masim dhe pse e bëjmë këtë?

Treguesit përdoren në një varg të gjatë kontekstesh të ndryshme (siç është, bie fjalë, planifikimi, monitorimi, dhe vlerësimi), dhe në të gjitha fushat funksionale (siç janë, për shembull, financat, programimi, dhe infrastruktura). Treguesit ju ndihmojnë ta bëni përshkrimin e performancës dhe të kapacitetit të organizatës, të ambientit, dhe të motivacionit, i cili e vë në lëvizje performancën e organizatës.

Treguesit mund të janë sasiorë dhe cilësorë. Dallimi mes treguesve sasiorë dhe atyre cilësorë është nganjëherë i vogël, andaj ndonjëherë bëhet ngatërrimi i tyre. Në përgjithësi, treguesit sasiorë paraqesin prezantimin numerik të një koncepti (per shembull, numri i artikujve studimorë me referencë, të shkruar si rezultat i projekteve). Treguesit cilësorë janë edhe më abstraktë. Ata shpesh janë perceptime të individive rreth situatës dhe nuk mund të merren parasysh kurdoherë (per shembull, kur njerëzit i përshkruajnë arsyet përsë mendojnë se hulumtimi është i dobishëm).

Treguesit poashtu mund të janë të drejtpërdrejtë (direkt) ose të tërthortë (indirekt). Treguesi i drejtpërdrejtë mat vet konceptin – nëse dëshironi ta matni madhësinë e stafit, për shembull, atëherë e bëni numërimin e pjesëtarëve të stafit. Treguesit e tërthortë masin diçka që ndodh si rezultat i një koncepti.

## NJË TREGUES INDIREKT POR I PËRSHTATSHËM

Disa hulumtues ishin duke e studiuar qasjen në ujërat e pastër në regionet rurale në Afrikë. Ata zbuluan se treguesi më i besueshëm i qasjes së fshatit në ujërat e pastër ishte vijimi i shkollës nga vajzat e fshatit!

Pra, në atë rajon, vajzat e reja dërgohen në mbushin ujë për familjet e tyre. Nëse burimi i ujit të pastër ndodhet larg nga fshati, vajzat nuk kishin kohë ta vijonin mësimin. Për këtë arsy, sa më shumë vajza shkonin në shkollë, gjashtë ishin më të mëdha se fshati kishte qasje të lehtë në ujë të pastër.

Treguesit mund të jenë të përgjithshëm ose specifikë: ata mund të funksionojnë në çdo situatë dhe në çdo kohë (për shembull, madhësia e stafit), ose mund t'i përshtaten kontekstit të veçantë (sikur që u tregua më sipër përkitazi me pyetjet rreth madhësisë). Përveç kësaj, treguesit mund të jenë kalimtarë, madje edhe sezonalë.

## TREGUESIT "PIQEN" BASHK ME ORGANIZATËN

Në një organizatë, drejtori ekzekutiv e vuri një lidhje interesante mës moshës së organizatës dhe nivelit të sofistikimit të treguesve të saj:

*"Kur filluam," tha ai, "gjithë çka na interesonte ishte të mbeteshim në sipërfaqe, prandaj treguesi ynë kryesor ishte të kishim shumë para për ta jetësuar programin tonë. Pas disa vitesh, filluam të ofronim shërbime për një klientelë më të gjerë dhe nisëm ta bënim monitorimin për të kuptuar se a u pëlqenin shërbimet tona (e futëm në përdorim një analizë të kënaqësisë së klientëve). Vetëm para disa vitesh filluam të kujdeseshim për koston e trajtimit të secilit klient dhe shtimin, apo rënien e mjeteve nga secili burim financimi."*

## Disa fjalë paralajmërimi rreth tregueseve

Për ta bërë identifikimin e drejtë të treguesve, duhet ta krijoni një pasqyrë të qartë rreth asaj se çka dëshironi të matni – treguesit nuk duhet të jenë pikënisje – madje edhe atëherë ekzistojnë edhe disa gjëra të tjera për të cilat duhet të jeni të vëmendshëm.

E para, treguesit shpesh i shprehin vlerat e njerëzve të cilët edhe i zhvillojnë ato. Mënyra se si dikush e mat konceptin mund t'i shfojë rëndësinë atij koncepti në një organizatë, madje mund edhe t'i ndërrojë veprimtaritë e organizatës, qoftë për të mirë, qoftë për të keq. Nëse, për shembull, një institucion ose universitet, i kategorizon hulumtuesit ose profesorët në bazë të numrit të eksperimenteve që i kryejnë, ose artikujve studimorë që i shkruajnë, dikush mund ta kuptojë këtë më parë si favorizim të sasisë, se të cilësisë. Ose, në rast se një agjenci financuese vendos që relevanca e një agjencie për ofrimin e shërbimeve sociale, të matet me numrin e njerëzve të shërbeyer në një bashkësi, kjo mund të sjellë reduktimin e kohës që i kushtohet secilit person.

E dyta, nganjëherë është vështirë të zhvillohen treguesit adekuatë për matjen e dinamikës komplekse në organizatë – shpesh treguesit janë shumë të thjeshtësuar, andaj duhet të kombinohen. Shumica e organizatave zhvillojnë një sërë treguesish të analizuar mirë, duke i modifikuar kohë pas kohe, sa herë që i analizojnë rezultatet e tyre.

E treta, treguesit nganjëherë mund të vënë në dukje ndonjë paradoks ose kundërshti në organizatë; që do të thotë se japid sinjale kundërthënëse për konceptin e njëjtë. Për shembull, shumëlojshmëria e mjeteve financiare mund të shihet njëkohësisht si tregues pozitiv dhe si tregues negativ. Në njerën anë, kjë është shenjë se organizata është e leverdishme në aspektin finansiar, dhe nuk varet në masë të madhe nga një donator i vetëm. Nga ana tjetër, në rastet kur ka më shumë donatorë (secili me kornizat e veta për vlerësim, me treguesit e vet dhe pritet e veta) mund të vijë deri te vizioni i fragmentuar i programit dhe i kërkeseve për vlerësim, gjë që e vështirëson edhe më shumë zhvillimin e programeve koherente.

Në të gjitha organizatat me të cilat kemi punuar, pjesa më e vështirë e diagnostikimit ka qenë identifikimi i treguesve. Nganjëherë kjo ishte rrjedhojë e një shumësie treguesish dhe e vështirësive rreth gjetjes së atyre që vërtetë çonin peshë. Në rastin i cili përshkruhet këtu, ekzistonte një arsyе tjetër, shumë më interesante.

## TREGUESIT MUND T'JU SHPIEJNË NË DREJTIME TË NDRYSHME

Një qendre rajonale i ishin akorduar mjetet për zhvillimin e qendrës së resurseve (bibliotekës) për t'i ofruar shërbime rajonit. Kjo nxiti debate rreth treguesve më të mirë për matjen e performancës. Disa dëshironin t'i matnin inputet, si bie fjala, numrin e librave të rinj të blerë dhe numrin e kompjuterëve të rinj të instaluar. Sidoqoftë, pasi që qendra e kishte mandatin për promovimin e bashkëpunimit rajonal dhe mbështetjen e neverisjes lokale, të tjerët dëshironin tregues, të cilët do të ishin më tepër të orientuar drejt outputeve, sikurse është shtimi i numrit të personave të shërbyer, që vinin nga vende të ndryshme. Siç mund ta merrni me mend, zgjedhja e inputeve në vend të outputeve për tregues, do të rezultonte me vlerësimë të ndryshme të performancës.

Grupi menaxhues e rishikoi misionin e organizatës dhe mori vendim se shfrytëzimi i qendrës nga njerëzit e vendeve të ndryshme, ishte treguesi më i mirë i suksesit të organizatës për përmbrushjen e objektivave të saj. Sidoqoftë, me këtë nuk u pajtuan të gjithë, pasi që treguesi e bënte matjen e diçkafit, që nuk ishte nën kontrollin e vet qendrës.

## USHTRIMI 6. Zhvillimi i treguesve



**Udhëzimet:** Ky ushtrim mund t'i ndihmojë ekipit tuaj të diskutojë rreth treguesve dhe t'i zhvillojë ato. Për të parë se si njerëzit e ndryshëm e kundrojnë çështjen e njëjtë, do të ishte ide e mirë të punoni individualisht në zhvillimin e treguesve, dhe pastaj t'i këmbeni mendimet.

Zgjidhni njerën nga çështjet e performancës të cilat i keni identifikuar në Ushtrimin 5 (f. 20). Zhvilloni tre deri pesë tregues kryesorë të cilët mendoni se duhet të monitorohen.

A e keni bërë monitorimin e këtyre treguesve në të kaluarën?

A ka organizata e juaj mundësi pér kthimin e informacionit të domosdoshëm pér monitorimin e treguesve? Nëse jo, çka duhet të bëhet në mënyrë që të mblidhet informacioni – dhe a është mundur që kjo të bëhet?

### CILAT JANË BURIMET MË TË MIRA TË TË DHËNAVE?

Në esencë, të dhënat mund të mblidhen nga dy burime: nga dokumentet dhe nga njerëzit. Burimet e dokumenteve mund të janë të brendshme (raporti financiar, raportet vjetore, politika e burimeve njerëzore, dokumentet e planifikimit të programit, broshurat e promovimeve, raportet rreth vlerësimit, etj.), ose të jashtme (politika e vendit, legjislacioni, mediet, raportet e donatorëve, etj.). Këtu, moment i rëndësishëm është që t'i shqyrtoni dokumentet që janë të përshtatshme pér pyetjet tuaja strategjike.

Të dhënat, poashtu, mund të merren nga njerëzit, qoftë nga individët, qoftë nga grupet e njerëzve, në mënyrë të drejtpërdrejtë përmes bisedës me ta, ose në mënyrë të ndërmjeme, përmes pyetësorëve. Pyetja që gjithmonë shtrohet është: Kë ta takoni? Në kushte ideale, ju dëshironi të takoni sa më shumë njerëz të cilët mund t'ju ofrojnë informacionin relevant, mirëpo koha e kufizuar, ndjeshmëria politike, disponueshmëria e njerëzve dhe lokacioni gjeografik, mund ta kufizojnë numrin e njerëzve të cilëve mund t'u qašeni. Marrja e vendimit se cilat do të janë burimet tuaja më të mira është njësoj sikur identifikimi i palëve kryesore që kanë interes në organizatën tuaj.

Kur vjen koha për marrjen e këtij vendimi, rishikojeni Ushtrimin 3 (f. 9), në të cilin keni bërë identifikimin e palëve më të rëndësishme. Për vlerësimin e organizatës, juve patjetër do t'ju duhen informata nga menaxhmenti i lartë. Poashtu mund të vendosni të mbledhni informacion nga stafi ose nga njerëzit që nuk janë pjesëtarë të stafit (profesionistë, përkrahës, anëtarë të bordit, volontarë). Varësisht nga pyetjet tuaja strategjike, mund të ndodhë të keni nevojë për të dhëna nga njerëzit jashtë organizatës, sikurse janë përfituesit, anëtarët dhe donatorët.

Në përpjekjet tuaja për t'i lidhur të dhënat me çështjet, poashtu do të jetë e domosdoshme të shqyrtoni se çka është realistike, e realizueshme dhe e pranueshme.

## CILAT METODA DO TË PËRDOREN PËR MBLEDHJEN E TË DHËNAVE?

Të dhënat mund të mbledhen në mënyra të ndryshme, si, bie fjala, përmes analizave, intervistave, rishikimit të dokumenteve dhe përmes grupeve qendrore. Për t'i shfrytëzuar këto metoda të mbledhjes së të dhënavë, ekipi i juaj duhet të zhvillojë instrumentet e përshtatshme.

### VËSHTRIM I METODAVE TË MBLEDHJES SË TË DHËNAVE

#### Shqyrtimi i pyetësorit

- Ky përfshin një listë pyetjesh të shtypur ose elektronike
- Ky u shpërndahet individuve paraprakisht të përzgjedhur
- Individët e plotësojnë dhe e kthejnë pyetësorin

#### Intervista kokë më kokë

- Kjo nënkupton interakcionin personal
- Intervistuesit shtrojnë pyetje, zakonisht duke iu përbajtur një udhëzuesi ose protokoli
- Intervistuesit i evidencojnë përgjigjet

#### Intervista përmes telefonit

- Kjo është e ngjashme me intervistën kokë më kokë, mirëpo zhvillohet përmes telefonit
- Intervistuesi i evidencon përgjigjet

#### Teknika grupore (intervistat, seminaret e moderuara, gripi qendror)

- Kjo përfshin diskutimet në grupe të çështjeve ose të temave të cilat janë caktuar paraprakisht
- Pjesëtarët e grupit kanë karakteristika të caktuara të përbashkëta
- Moderatori e udhëheq grupin
- Përgjigjet zakonisht i evidencon ndihmës moderatori
- Kjo mund të zhvillohet me pjesëmarrje personale, ose, nëse ekzistojnë pajisjet e duhura, përmes telekonferencës

#### Shqyrtimi i dokumenteve

- Ky përfshin identifikimin e dokumenteve të shkruara ose elektronike (raportet, revistat, etj.) që përbajnë informacion rreth çështjeve që duhet të hulumtohen
- Hulumtuesit i shqyrojnë dokumentet dhe identifikojnë informacionin relevant
- Ata e hetojnë nga afër informacionin e nxjerrë nga dokumentet

## CILËN METODË TË MBLEDHJES SË TË DHËNAVE DO TA PËRDORIM?

### Përdorni postën sipërfaqësore ose dërgoni me faks pyetesorin në rastet kur

- Popullata e synuar është numerike (për shembull, më e madhe se 200)
- Kérkoni një sasi të madhe të dhënash kategoriale
- Dëshironi ose kérkoni të dhëna sasiore ose analiza statistikore
- Dëshironi të analizoni përgjigjet e nëngrupeve të caktuara, si për shembull, të meshkujve ose të femrave
- Popullata e synuar është e shpërndarë
- Dëshironi të qartësoni objektivat e ekipit tuaj, duke e përfshirë një anëtar të ekipit në ushtrimin e zhvillimit të pyetësorit
- Keni qasje te njerëzit të cilët mund t'i përpunojnë dhe t'i analizojnë të dhënat me saktësi

### Përdorni pyetesorin e dërguar përmes postës elektronike (e-mailit) ose ueb-faqes në rastet kur janë plotësuar të gjitha kushtet e mësipërme dhe atëherë kur

- Keni në dispozicion softverin e duhur dhe keni njohuri për këtë metodë
- Të anketuaritët kanë mundësi teknologjike ta pranojnë, ta lexojnë dhe ta kthejnë pyetësorin
- Koha është esenciale
- Dëshironi të ofroni mundësinë e shkrimit të përgjigjeve të gjata për pyetjet
- Dëshironi të zvogëloni koston e prodhimit dhe të shpërndarjes

### Përdorni intervistën kokë më kokë kur

- Keni nevojë të përfshini pikëpamjet e personave kyç (intervista e informatorëve kyç)
- Popullata e synuar është jonumerike (për shembull, më pak se 50)
- Informacioni i juaj duhet të pasqyrojë thellësinë, e jo gjerësinë
- Keni arsyë të besoni se njerëzit nuk do t'uua kthejnë pyetësorin

### Përdorni intervistën përmes telefonit kur

- Popullata e synuar është e shpërndarë në aspektin gjeografik
- Ekzistojnë pajisjet për telekonferencë

### Përdorni teknikat grupore kur

- U duhet përshkrim i begatshëm për t'i kupuar nevojat e klientëve
- Besoni se sinergjia e grupit është e domosdoshme për t'i nxjerrë në sipërfaqë ndjenjat e vërteta
- Keni në dispozicion një moderator me përvojë dhe një evidentues të të dhënave
- Dëshironi të kuptioni se çfarë duan palët që kanë interes në organizatë përmes fuqisë së vrojtimit të grupit (dritarja në dukje të pasqyres ose video rekorderi)

### Përdorni shqyrtimin e dokumenteve kur

- Ekzistojnë dhe janë të qasshme dokumentet relevante
- Ju duhet perspektiva historike e çështjes
- Nuk keni njohuri rreth historisë së organizatës
- Ju duhen të dhëna të argumentuara për elementet e përzgjedhur të organizatës

Sidoqoftë, para se ta bëni përgjedhjen e metodës dhe zhvillimin e instrumenteve, duhet të merrni parasysh sa vijon:

- Tipin e informacionit që e kërkon (A mund të sigurohet lehtë? A është shumë i ndjeshëm?);
- Burimet që i keni në dispozicion për mbledhjen e të dhënave (A keni kohë, para, dhe njerëz të aftë, për t'i zhvilluar instrumentet?); dhe
- Vlerat dhe qëndrimet, si brenda, ashtu edhe jashtë organizatës, përkizazi me metodat e mbledhjes së të dhënave (Cili nivel i kredibilititetit të jashtëm është i domosdoshëm? Çfarë rigoroziteti i të dhënave kërcohët për t'i mbështetur rezultatet?).

## KUJDES NGA BEFASITË

Në një organizatë, stafi ndihmës dhe ai i ngarkuar për higjienë asnjëherë nuk ishin ftuar të merrnin pjesë në cilëndo nga aspektet e jetës organizative.

Ne eksperimentuam gjatë procesit të vetëvlerësimit dhe vendosëm ta kérkonim mendimin e tyre përmes grupit qendror, pasi që disa nga pjesëtarët e stafit nuk dinin as shkrim as lexim. E trajnuam një person, që ishte banor vendor, ta udhëhiqte grupin qendror në gjuhën e vendit.

Pasi që kjo ishte një ide krejtësisht e re në këtë organizatë, ia térhoqëm vëmendjen moderatorit se duhej të ftonte 20 deri 25 persona, në mënyrë që të kishim 10-12 pjesëmarrës. Poashtu i thamë se puna me grupin qendror mund të mos zgjaste 90 minuta të plota.

Ja se ndodhi që gjithsej 25 njerëz erdhën, kurse puna me grupin qendror zgjati 2 orë!

“Kurrë,” tha një punëtor i portës i cili mori pjesë në sesion, “askush nuk më kishte pyetur për asgjë në këtë organizatë,” edhe pse kishte qenë duke punuar në të që nga fillimi, dhe, mbase, nga i gjithë grupi e kishte kujtesën më të pasur!

## NJIHENI AUDITORIN TUAJ

Duke asistuar në procesin e vetëvlerësimit në një institut, kishim kufizime të konsiderueshme rreth kohës. Meqë ishim dy moderatorë dhe e kishim një pasdite për tu takuar me 16 anëtarë profesionistë të stafit, vendosëm të organizojmë dy grupe gendrore.

Nuk kishim dijeni se kultura e kësaj qendre ishte e pafavorshme për këmbim mendimesh në grup, ndërkaq çështjet që i shqyrttonim u perceptuan si shumë të ndjeshme.

Njëri nga pjesëtarët e stafit erdhë te ne gjatë drekës dhe kërkoi nga secili prej nesh të mbanim, 8 intervista individuale 15-minuteshe, brenda dy ore, pasi që stafi profesional nuk donte të rrëfehej në rrethanat e punës në grup. Madje edhe këto intervista të shkurtra individuale siguruan të dhëna të begatshme për vlerësimin.

## FUQIA DHE TË DOBËSITË E METODAVE MË TË SHPESHTA TË MBLEDHJES SË TË DHËNAVE

### FUQIA

### DOBËSITË

#### POSTA SIPËRFAQËSORE OSE PYETËSORËT E DËRGUAR ME FAKS

- Është shumë efikas përmblledhjen e të dhënavë rulinore me një numër të madh të anketuarish
- Është i përshtatshëm përm analizë sasiore dhe përdorimin e statistikës së fuqishme përshkruese dhe konkluduese
- Evidencon komentet individuale dhe këndvështrimet me fjalët e të anketuarit
- Mundëson përdorimin e numrit të madh të pyetjeve
- Ka koston efektive dhe ka mundësi të bëhet në çastin e duhur
- Në shumë pjesë të botës, njerëzve u është i njohur ky tip i mbledhjes së të dhënavë

- Kërkon planifikim të gjatë dhe testim paraprak të instrumentit
- Njerëzit mund të mos përgjigjen, për shkak të "lodhjes nga pyetesorët" që shpie në prirjen përm të mos u përgjigjur
- Nuk e lejon thellimin në përgjigje
- Shkalla e përgjigjeve është zakonisht e ulët
- Të kuptuarit jo i drejtë i pyetjeve është i mundshëm – duke shpier në tendencën përm të dhënen përgjigje anuese
- Saktësia e formulimit kërkon njohjen kulturore dhe kontekstuale të respondentëve

#### PYETËSORËT ELEKTRONIKË\*

- Dërgohen shpejt dhe adresat e gabuara diktohen brenda disa sekondave
- I anketuar i ka lehtë ta plotësojë dhe ta dërgojë
- Ka kosto jashtëzakonisht efektive nëse dispononi me teknologji
- Softveri ju mundëson ta kontrolloni prezantimin vizuel të pyetësorit në ueb-faqe dhe eliminon kërkësën përm futjen e të dhënavë (ky nuk është rast me pyetësorët përmes e-mailit)
- Përkujtimet, veprimtaritë shtesë, dhe falënderimet janë të shpejta dhe të lehta
- Nëse personi të cilët i dërgohet pyetësori nuk ndodhet aty, bashkëpunëtori i cili e lexon postën, mund t'ju informojë – kështu që e dini arsyen përmosplotësimin e pyetësorit.

- Paragjykon se njerëzit kanë qasje dhe mund ta përdorin kompjuterin dhe e-mailin ose internetin
- Nuk mund ta kontrolloni pamjen vizuale të pyetësorit të pranuar me e-mail
- Nuk e kontrollon çdo person rregullisht e-mailin
- E-mail pyetësorët kërkojnë më tepër nga të anketuarit
- Teknologjia i frikëson disa njerëz; ata nuk do ta përdorin, por mund të kërkojnë që t'u dërgohet një kopje e shtypur me postë ose me faks
- Pasi që pyetësorët elektronikë janë të datës së re, ndoshta do t'ju duhet t'i dyfishoni përpjekjet tuaja të kontaktoni disa njerëz përmes postës elektronike; të tjerët, duke përdorur kopje të shtypura në letër
- Kërkon një person të pajisur me dije dhe shkathtësi përm zhvillimin e pyetësorit elektronik

#### PREZANTIMI

- Ofron mundësi përm diskutim
- I mundëson prezantuesit ta përqëndrojnë diskutimin

- Mund të jetë përdorim joefikas i kohës së ekipit
- Mund të dështojë të përqëndrohet në çështjet kyçë
- E kufizon kohën përm pyetje të thellësishme

\* Fuqia dhe të dobësitet e "postës sipërfaqësore ose e pyetësorit të dërguar me faks" vlejnë edhe përm këtë metodë të mbledhjes së të dhënavë.

## FUQIA DHE TË DOBËSITË E METODAVE MË TË SHPESHTA TË MBLEDHJES SË TË DHËNAVE – vazhdim

### FUQIA

### DOBËSITË

#### INTERVISTA KOKË MË KOKË

- Tregon vlerën që i jetep klientit individual
- Mundëson analizën e thellësishme dhe kërkimin e hollësive, duke iu përshtatur seçilit nga të anketuarit
- Numër i vogël respondentësh refuzojnë të intervistohen, që arrin deri në 100% të përgjigjeve dhe rezulton me vlefshmëri të kënaqshme të mostrës së të intervistuarve
- Natyra personale mund t'i nxitë respondentët të thonë gjëra vetëm për ta kënaqur intervistuesin
- Kërkon planifikim të kujdeshëm të pyetjeve kur përdoren disa intervistues;
- Poashtu shtron kërkesën për trajnim
- Vlefshmëria varet nga intervistuesit e aftë
- Nga aspekti logistik, organizimi i intervistave efikase është i vështirë
- Kërkon shumë kohë nga të gjitha palët, është i shtrenjtë
- Shpesh është vështirë të analizohet në mënyrë që të nxirren orientime të qarta

#### INTERVISTA PËRMESS TELEFONIT

- Ka shumicën e përparësive të intervistës kokë më kokë, por kostoja është ndjeshëm më e ulët
- Telefon mundëson kodimin e shpejtë të përgjigjeve në letër ose kompjuter
- Protokoli dhe përgjigjet mund të kompjuterizohen
- Disa respondentë e konsiderojnë të bezdisëshëm
- Intervistuesi shpesh nuk mund ta mbajë vëmendjen e respondentit të përqëndruar për një periudhë të gjatë

#### TEKNIKA GRUPORE

- Shfrytëzon sinergjinë e grupit që kujtesa të shtohet deri në maksimum dhe të nénvizohet shumllojshmëria e këndvështrimeve
- Siguron këndëvështrime të begatshme cilësore
- Procesi grupper mund të zbulojë qëndrimet e pasprehura
- Ju mundëson të kontaktoni me një numër të madh njerëzish brenda një kohe të shkurtër
- Kërkon planifikim të gjerë të pyetjeve dhe të logistikës
- Varet nga të pasurit e një moderatori të shkathëtë brenda ekipit
- Përcaktimi i sasisë nuk bëhet me lehtësi
- Pjesëmarrësit nganjëherë e ndjejnë se nuk mund të flasin hapur

#### SHQYRTIMI I DOKUMENTEVE

- Është ekonomik
- Siguron një burim të mirë të sfondit të përgjithshëm
- Nuk është imponues
- Mund të nxjerrë në syprinë çështjet që nuk hetohen me mjete të tjera
- Informacioni mund të jetë i pazbatueshëm, i paorganizuar, i paqasshëm ose i vjetëruar
- Mund të jetë i njëanshëm si rrjedhojë e "mbijetesës selektive të informacionit"
- Mund të kërkojë përpjekje për hulumtime
- Mund të tregohet si statistikë jo e besueshme

#### VROJTIMI

- Siguron vlerësimë okulare
- Mundëson krahasimin e fjalëve dhe veprave
- Është e ndjeshme kur përdoret nga një vrojtues i shkathëtë
- Ndodh në rrethana të natyrshme
- Mund të krijojë situata artificiale
- Mund të japë mostra të papërshtatshme të ngjarjeve të vrojtuara
- Angazhon numër të madh të personelit dhe kërkon shumë kohë

## USHTRIMI 7. Përzgjedhja e metodologjive



**Udhëzimet:** Ky ushtrim mund t'i ndihmojë ekipit tuaj për vetëvlerësim të përzgjedhë metodat më të përshtatshme dhe më efikase për mbledhjen e të dhënavëve.

Duke punuar në matricën për vetëvlerësim, ekipi i juaj i ka identifikuar çështjet, i ka zhvilluar pyetjet kryesore dhe i ka zhvilluar treguesit. Hapi tjetër do të jetë të përcaktohet burimi më i mirë i të dhënavëve për secilin tregues, dhe metodën që duhet të përdoret për mbledhjen e të dhënavëve.

Ja ku e keni një shembull. Për t'u ndihmuar rreth përcaktimit të efektshmërisë së institucionit hulumtues të tyre, ekipi për vetëvlerësim e zhvilloi pyetjen vijuese: "Në ç'masë institucioni ynë zhvillon hulumtime të cilësisë së lartë?" Njëri nga treguesit që e kishin zhvilluar kishte të bënte me numrin e artikujve studimorë të publikuar në revistat me referencë, për çdo vit. Matrica e kishte formën vijuese.

Treguesi	Burimi i të dhënavëve	Metodologjia
Numri i hulumtimeve të publikuara	CV-të e stafit hulumtues	Analiza e përbajtjes së CV-ve të stafit

Duke punuar me treguesit të cilët i keni zhvilluar në ushtrimin 6, dhe me burimet që i keni në dispozicion, cilat burime dhe metoda të mbledhjes së të dhënavëve do t'i kishit përdorur?

Treguesi	Burimi i të dhënavëve	Metodologjia



### SHIH SHTOJCËN 2 & 3

*Shih këshillat për përpilimin e pyetësorit, mbajtjen e intervistave, etj., në Shtojcën 2. Poashtu, shih Mostrën 1 (pyetësori për stafin) dhe Mostrën 2 (pyetësori për donatorin) në Shtojcën 3 (f. 113).*



## USHTRIMI 8. Plotësimi i matricës për vetëvlerësim

**Udhëzimet:** Tani, pasi që hap pas hapi e keni shqyrtuar gjithë matricën, jeni të përgatitur që në tërësi ta plotësoni matricën për vetëvlerësim të organizatës suaj.

Hartoni një matricë për vete, sikur ajo që është dhënë në vijim. Plotësoni matricën, duke e përdorur informacionin, të cilin tani më e keni hartuar, duke i bërë ushtrimet 5-7. Më lehtë është të punohet në një fletë të veçantë për secilën çështje, duke i zhvilluar në këtë mënyrë pyetjet, treguesit, burimet e të dhënave dhe metodat.

Çështja kryesore	Pyetjet kyçe	Nënpyetjet	Treguesi	Burimi i të dhënave	Metoda e mbledhjes së të dhënave
Efektshmëria	Sa është e efektshme organizata e juaj në lëvizjet drejt përbushjes së misionit të saj?	Në ç'masë prodhon organizata e juaj hulumtime të cilësisë së lartë (pjese e misionit të saj)?	Numri i artikujve studimore të publikuar në revista	CV-të e stafit	Pyetësori ose analiza e përmbladjetjes së CV-ve

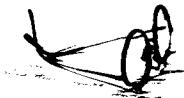
## MOS KENI HARRUAR DIÇKA?

Nëse jipni përgjigje me "jo" për cilëndo nga pyetjet e poshtshënuara, rishikojeni këtë kapitull dhe plotësoni hapat e duhur, në mënyrë që përgjigja e juaj të jetë "po" para se të vazhdoni ndërmarrjen e vetëvlerësimit në Kapitullin 3.

### PYETJET PËR RISHIKIM

**PO    JO**

- A i keni identifikuar çështjet kryesore të performancës?
- A i keni identifikuar shkaktarët e mundshëm të këtyre problemeve të performancës (ambienti i jashtëm, probleme me motivacion, faktorët e kapacitetit)?
- A keni bërë identifikimin e një numri treguesish që do t'ju ndihmojnë t'u përgjigjeni pyetjeve të cilat jeni duke i hulumtuar?
- A e keni bërë identifikimin e burimeve më të rëndësishme të të dhënave?
- A janë këto burime të qasshme?
- A do të jetë qasja e juaj në harmoni me kufizimet e kohës rrëth mbledhjes së të dhënave, shkathtësitë e ekspertit tuaj, dhe kulturën e organizatës suaj?
- A i keni njerëzit e duhur për pjesëmarrje në analizën e të dhënave?



## K A P I T U L L I    3

# Ndërmarrja e vetëvlerësimit

### PLANIFIKIMI I MBLEDHJES SË TË DHËNAVE

Mbledhja e të dhënavë mund të bëhet më e lehtë dhe mund të japë rezultate më të mira, nëse bëhet projektimi i kujdesshëm i procesit. Përmes planifikimit të kujdesshëm, do t'i diktoni fare lehtë mangësitë, dhe do të jeni në gjendje ta bëni alokimin strategjik të burimeve për mbledhjen e të dhënavë. Megjithatë, duhet të keni kujdes të mos e tepëroni në këtë drejtim. Fleksibiliteti i ekpitit tuaj, që është një faktor i rëndësishëm i vetëvlerësimit të suksesshëm, mund të ulet si pasojë e planifikimit të tepëruar. Dy mjete të dobishme për organizimin e mbledhjes së të dhënavë janë analiza e punës dhe analiza person - ditë. Në të vërtetë, këto mjete shpesht përdoren për organizimin e tërësishëm të projektit (sic është vetëvlerësimi), e jo vetëm për pjesën e mbledhjes së të dhënavë, mirëpo, ky është momenti i mirë për ta bërë prezantimin e konceptit.



#### SHIH MJETET 5 & 6

*Shih Mjetin 5 (analiza e punës) dhe Mjetin 6 (analiza person – ditë) në Shtojcën 1 (f 90, 92).*

Analiza e punës duhet të përfshijë një vijë për secilin grup veprimtarish ose detyrash (pako të punës), që janë mjaft të vogla për t'u menaxhuar nga një person i vetëm, për të cilët ky person mbahet përgjegjës. Për shembull, vetëvlerësimi i juaj mund të përfshijë shqyrtimin e pyetësorit, andaj duhet të bëhet përpilimi, shpërndarja, kodimi dhe analiza e tij. Këto detyra mund të zbërthehen në pako të ndryshme, ose mund të grupohen në mënyra të tjera, që kanë kuptim për ju. Qëllimi është që secila pako e punës, të ketë një output (rezultat) që mund të përkufizohet, një afat kohor, dhe një person përgjegjës. Pasi ta keni bërë këtë për secilën detyrë që ndërlidhet me mbledhjen e të

dhënavë, mund t'u caktoni detyrat anëtarëve të ekipit siç është ilustruar në mostrën e analizës person – ditë (Mjeti 6 në Shtojcën 1, f. 92).

Duhet pasur parasysh se ankesë e rëndomtë e njerëzve të angazhuar në planifikim të tillë, është koha e pamjaftueshme për t'i bërë të gjitha gjérat që ekipi dëshiron t'i bëjë. Ky mund të mos jetë kufizimi kryesor nëse i keni parasysh burimet që i keni në dispozicion, dhe mënyrat më të mira të shfrytëzimit të tyre. Mbledhjen e të dhënavë mund ta bëni në shumë mënyra të ndryshme, dhe të gjitha këto mënyra kanë anët e tyre pozitive dhe negative. Shfrytëzoni kufizimet si mundësi për të biseduar për gjérat që vërtetë ju duhen, si dhe për mënyrat alternative për ta kuptuar organizimin. Më mirë është të jeni përzgjedhës në mbledhjen e të dhënavë dhe të keni sukses, se sa të përpileni të arrini gjithçka dhe të dështoni.

Gjatë planifikimit për mbledhjen e të dhënavë, angazhoni anëtarët e ekipit në atë mënyrë që ta shfrytëzoni fuqinë e tyre. Disa njerëz kanë përvojë në realizimin e intervistave; të tjerët kanë dijeni rreth pyetësorëve dhe analizave. Kujdesuni që përgjegjësitë të janë të barazpeshuara, kurse detyrat të janë të ndara. Mbani mend se fuqia e vlerësimit do të shtohet nëse pjesëmarrësit e ndjejnë se janë të zotë të proceseve që sjellin rezultate më të mira.

## MBLEDHJA E TË DHËNAVE

Ekipi i juaj tanë do të jetë i përgatitur të fillojë mbledhjen formale të të dhënavë. Në fakt, pasi që punojnë në organizatë, anëtarët e ekipit do të kenë një sasi të konsiderueshme informacioni, përshtypjesh dhe mendimesh. Ky tip njojurish është i dobishëm për formësimin e pyetjeve dhe të instrumenteve, por, megjithatë, këto nuk janë të dhëna sistematike.

Procesi i mbledhjes së të dhënavë duhet të ofrojë mundësi për fillim nga e para, thënë kushtimisht, për fshirjen e tërësishme të pllakës nga çdo lloj përshtypjesh, disa nga të cilat mund të janë të gabueshme. Realisht, njëri nga problemet më të mëdha është se njerëzit i mbështesin përfundimet e tyre në bindjet e tyre të mëhershme. Njëra nga anët pozitive të procesit, në përgjithësi, është se njerëzit befasohen me ato që zbulojnë kur me seriozitet e analizojnë organizatën e tyre. Secili person në organizatë do të ketë besim më të madh në vet procesin, po qe se është e qartë se përfundimet janë formësuar duke u mbështetur në të dhënat, të cilat ata vet i kanë siguruar.

Ekipi duhet të marrë disa masa në mënyrë që të sigurohet vlefshmëria e të dhënavë:

- Proceset e mbledhjes së të dhënavë janë më të fuqishme kur që nga fillimi bëhet e qartë se secili do të ketë rast ta shprehë mendimin e vet në mënyrë të barabartë;
- Instrumentet e mbledhjes së të dhënavë duhet të zhvillohen si duhet dhe të miratohen nga të gjithë, në mënyrë që nga secili respondent, të kërkohet të shprehë mendimin e tij në mënyrë të standardizuar; dhe

- Personat që i udhëheqin proceset e intervistës dhe të grupit qendror, nuk duhet t'i marrin gjërat si të vetëkuptueshme; përkundrazi, ata duhet të hulumtojnë, madje edhe ta sfidojnë secilën përgjigje, për të qenë të sigurtë se, pa qenë të vetëdijshëm, nuk e kanë bërë filtrimin e tyre.

Përpinquni ta bëni përbledhjen e të dhënavës në atë mënyrë, që anëtarët e ekpit të mund të nxjerrin mësimë nga to. Bëni përbledhjen e intervistave, analizoni informacionin e siguruar nga grupei qendror, paraqitni përbajtjen e dokumenteve në formë tabelare e të ngjashme, me qëllim që anëtarët e tjerë të ekpit të mund ta lexojnë dhe ta kuptojnë materialin. Meqë në analizë duhet të përshtihet secili anëtarë i ekpit, duhet njëri tjetrin ta pajisni me materialet themelore, në të cilat që të gjithë do të duhet të merrni pjesë.

Mbledhja e të dhënavës është një proces tipik njerëzor që padyshim paraqitet ndryshe se që e kenë menduar kur e kenë bërë skicën, hollësishët të kategorizuar, të planit të mbledhjes së të dhënavës. Mbledhja e të dhënavës rallëherë zhvillohet në një rrjedhë të rregulltë vijuese. Në shumë aspekte, mbledhja e të dhënavës duhet patjetër të jetë fleksibile, në mënyrë që t'u përshtatet planeve dhe obligimeve të tjera të respondentit. Disa njerëz mund të ndodhen në udhëtim në kohën kur u arrin pyetësori. Të tjerët mund të mos kenë mundësi të marrin pjesë në grupin qendror, në vendin dhe në kohën e caktuar sipas planit. Disa individë mund të mos janë të gatshëm të intervistohen nga kolegu, i cili është nën urdhërat e tyre, pra vartës i tyre, apo në rastin tjetër, nga kolegu, urdhërave të të cilit u nënshtrohen, pra varen nga ta.

Çfarë duhet bërë në rastet e tillë? Bëhuni fleksibil dhe emërojeni një udhëheqës të ekpit, i cili mund t'i identifikojë dhe t'i zgjidhë problemet e kësaj natyre. Mbledhja e të dhënavës është një proces organik – ai nuk i ka sforcimet e një eksperimenti fizik ose kimik, në të cilin të gjitha kushtet duhet të kontrollohen në mënyrë strikte. Përpinquni të përfshini secilin nën kushtet nën të cilat që të gjithë mund të veprojnë. Mos harroni se tërësia e të dhënavës rallëherë është e plotë, e asnjëherë nuk ndodh të jetë e përkryer.

## **ANALIZA E TË DHËNAVE TUAJA**

Nxënia nga të dhënat tuaja mund të jetë sfidë. Mund të ndodhë të keni mbledhur një sasi të madhe informacioni, megjithatë të keni vështirësi rrëth shfrytëzimit të tyre. Gjatë punës suaj duhet të merrni disa vendime, duke filluar me fazën e skicimit të vlerësimit tuaj, në mënyrë që të thjeshtësoni mbledhjen dhe shfrytëzimin e të dhënavës. Mbani mend se për të kupuar se çfarë po ndodh, nuk keni nevojë të mblidhni të gjitha informacionet e mundshme. Duhet të vendosni se çka është me rëndësi, të siguron i llojlojshmërinë e burimeve dhe të tipave të të dhënavës, dhe t'u përbaheni pyetjeve tuaja fillestare si bazë për klasifikimin e të dhënavës.

## **NEVOJAT PËR TË DHËNAT DHE QASJA NË BURIMET E TË DHËNAVE**

Gjatë zhvillimit të procesit, mendoni për nevojat tuaja për të dhëna, si dhe për atë se a keni qasje në burimet e të dhënave:

### **Qasja në një spektër të përshtatshëm njerëzish, siç janë**

- Administruesit,
- Klientët, palët që kanë interes në organizatë, përfaqësuesit e institucioneve,
- Hulumtuesit, mësimdhënësit, dhe stafi ndihmës, dhe
- Zyrtarët e qeverisë;

### **Qasja në dokumentet kryesore, siç janë**

- Doracakët e institucioneve, kalendarët dhe prospektet,
- Deklarata e misionit,
- Raporti vjetor dhe raportet financiare, dhe
- Përshkrimi i programeve;

### **Mundësitet për vrojtimin e lokaleve dhe pajisjeve dhe të veprimtarive, siç janë**

- Ndërtesat dhe tereni,
- Laboratorët,
- Vendndodhja e programeve dhe projekteve, dhe
- Mësimdhënia; dhe

### **Mundësitet për vrojtimin e dinamikës mes njerëzve, siç janë**

- Natyra e takimeve, kush merr pjesë dhe kush i kryeson,
- Natyra e trajtimit të klientëve të institucionit, dhe
- Si administrohet hulumtimi dhe paradigma e tij mbizotëruese.

## **Burimet e të dhënave dhe trekëndëzimi**

Për ta kuptuar rëndësinë e të dhënave që jeni duke i mbledhur, duhet t'i keni të qarta burimet e të dhënave. Për shembull, nëse jeni duke mbledhur të dhëna nga një grup i vetëm njerëzish (siç janë menaxherët e lartë, ose të punësuarit në linjën prodhuese), atëherë këtë duhet ta merrni parasysh në analizën tuaj. Të dhënat ekskluzivisht do të pasqyrojnë pikëpamjet e atij grupei, kurse ju nuk do të keni mundësi të dini nëse ato e pasqyrojnë mendimin e përgjithshëm të njerëzve në organizatë. Në kushtet ideale, ju do të mblidhnit të dhëna nga disa grupe. Poashtu duhet të përpinqeni që të dhënat që i mblidhnit të mos i takojnë vetëm një tipi të dhëna. Po qe se mblidhnit vetëm mendime, por ato nuk i krahasoni me, bie fjala, të dhënat financiare të organizatës, ose me rezultatet e projektit, atëherë mund të përballeni me mungesën e informacionit kyç. Nëse mblidhnit të dhëna nga burime të ndryshme, mund ta bëni trekëndëzimin e të dhënave tuaja. Në këtë mënyrë i reduktoni mospërputhjet dhe i konfirmoni rezultatet nga më shumë burime. Me informacionin që vjen nga në sërë burimesh të ndryshme, mund ta ndërtoni interpretimin shumë më të fuqishëm.

## Kategorizimi i të dhënavë

Më në fund, duhet t'u ktheheni përsëri pyetjeve tuaja strategjike dhe ta hartoni një kornizë për klasifikimin e të dhënavëve për çështjet burimore. Kjo ka rëndësi për arsyen se pyetjet faktike që i keni shtruar, mund t'ju ofrojnë të dhëna për adresimin e një numri çështjesh; rëndësia e kësaj qëndron edhe në faktin se, kur të gjendeni para një mase të madhe informacioni të cilën duhet ta trajtoni, shumë lehtë mund të ndodhë që objektivi juaj t'ju hiqet nga mendja.

Procesi i mbledhjes së të dhënavëve shpesh jep rezultate të papritura. Çfarë bëni me të dhënat që nuk përputhen me asnjerën nga pyetjet dhe çështjet në matricën tuaj? E para që duhet të merret parasysh mbështetë pesha e informacionit. Nëse e keni të qartë se kjo është një çështje e rëndësishme, ose që sygjerohet si e tillë nga disa burime të ndryshme të dhëash, do të dëshironi ta shtonit një pyetje, apo një nënpyetje në matricën tuaj. Mirëpo, nga ana tjetër, nëse informacioni është relativisht i parëndësishëm, për shembull, nëse bëhet fjalë për përshtypjen e një personi të vetëm – me gjasë këtë do ta lini anash.

Tri momente që duhet të kohen parasysh me rastin e klasifikimit të të dhënavëve janë sa vijon:

- *Hulumtoni modelet* – Përpinquni të gjeni informacionin që pajtohet, ose që e mbështet informacionin tjetër, hulumtoni prirjet dhe kërkoni informacione që i kundërshtojnë informacionet e tjera. Mund të hetoni mostra të caktuara, si brenda pyetjeve dhe kategorive, ashtu edhe mes tyre.
- *Bëjeni kodimin e të dhënavëve tuaja* – Nëse e bëni kodimin e të dhënavëve tuaja, mund t'i rishqyrtoni më vonë, duke i verifikuar mbështur në origjinalin - burimin. Edhe pse mund mos t'ju duhet t'u ktheheni të dhënavë, rishikimi i të dhënavëve të pakoduara merr shumë kohë. Kodoni me kod të fshehtë – për të respektuar kushtet konfidenciale që u keni ofruar personave të intervistuar – por, megjithatë, krijoni kode të përdorshme. Për shembull, menaxherët do t'i mund t'i kodonit me M1, M2, etj., kurse palët qeveritare që kanë interes në organizatë me Q1, Q2, etj., për t'ju ndihmuar që t'a mban evidencën e burimeve.
- *Peshoni të dhënat tuaja* – Peshoni të dhënat tuaja që ta llogaritni se sa të intervistuar ju kanë dhënë përgjigjen e njëjtë, a është konfirmuar ky informacion edhe nëpër grupe të ndryshme interesit dhe a është konfirmuar, apo është kundërshtuar, nga burimet e jashtme. Vlerësoni besueshmërinë e të dhënavëve dhe rëndësinë relative të informacionit krahasuar me pyetjen për të cilën përpinqeni të gjeni përgjigje. Është e kuptueshme që disa të dhëna të janë më të rëndësishme se të tjerat, andaj të dhënat më të rëndësishme do të çojnë më shumë peshë se të tjerat.

## **Mbështetja për vlerësim**

Pasi që një tërësi e të dhënave mund të interpretohet në mënyra të ndryshme, me rëndësi është të kihen parasysh dallimet e mundshme në interpretim që në fazat e hershme të procesit. Për vlerësimin e interpretimit të të dhënave, në përgjithësi përdoren tri metoda kryesore vendim-marrëse:

- *Krahasimi* – Këtu përfshihet krahasimi i të dhënave aktuale me të dhënat nga e kaluara e organizatës, me standartet e pranuara për veprimtarinë përkatëse, ose me praktikën që haset në përdorim në lokacione të tjera.
- *Mendimi i ekspertëve* – Ekspertë janë persona që e njohin mirë organizatën, kanë rol praktik në zhvillimin e saj, ose kanë përvojë të rëndësishme në sektorët e saj.
- *Shpjegimi i mbështetur në kritere* – Ky lloj të dhënash përfshin krahasimin e të dhënave të organizatës me kriteret e parapërcaktuara (treguesit që mund të verifikohen në mënyrë objektive).



### **SHIH SHTOJCËN 2**

*Shih Shtojcën 2 (f. 93) për këshilla rreth analizës së të dhënave nga grupet, intervistat dhe pyetësorët.*

## **KOMUNIKIMI I REZULTATEVE**

Komunikimi do të ketë rëndësi, si gjatë procesit të vetëvlerësimit ashtu edhe pas tij. Si e trajtoni këtë çështje do të varet nga fakti se kujt i duhet informacioni i vetëdiagnostikimit dhe në çfarë mënyre dëshirojnë t'u dërgohen ato. Për këtë arsy, në fazën më të herhme të procesit, duhet të merreni vesh me secilin grup për mënyrën e pranimit të informacionit rreth vetëvlerësimit, si gjatë procesit ashtu edhe pas përfundimit të tij. Matrica që jipet në vazhdim mund t'ju ndihmojë ta përcjellni këtë aspekt të procesit.

### **KOMUNIKIMI I REZULTATEVE GJATË PROCESIT DHE PAS TIJ**

<b>Auditori për procesin</b>	<b>Çka dëshiron të dijë auditori</b>	<b>Si do të komunikojë për procesin gjatë procesit</b>	<b>Si do të komunikojë për procesin pas procesit</b>
(Shembull ) Stafi, bordi i drejtoreve financuesi	Çka dëshiron të dijë auditori	(Shembull) Informimi në takimet me stafin, memorandumet, raportet përparrimin, përbledhjet, prezantimet verbale	(Shembull) raporti përfundimtar me shkrim, informimi verbal, video incizimet, ekspositat

## **Komunikimi gjatë procesit**

Procedura specifike duhet të përgatiten për të siguruar që të gjithë që janë të angazhuar në procesin e mbledhjes së të dhënave, tëjenë të informuar dhe të kenë mundësi të shprehin mendimin e tyre. Këto procedura duhet të përfshijnë

- Takimet e rregullta sipas orarit të nëngrupeve (ekipi për analizë, ekipi për intervistë, etj.) për rishikimin e përparimit, për identifikimin e problemeve, dhe për zhvillimin e alternativave;
- Mekanizmat specifikë të komunikimit gjatë mbledhjes së të dhënave (faksi, e-maili, telekonferencat);
- Takimet periodike, ku përfshihen të gjithë anëtarët e ekpit, për t'i informuar që të gjithë përkitazi me përparimet e arritura;
- Marrëveshja e arritur gjatë takimeve formale përkitazi me kohën e komunikimit rreth përparimit palëve të tjera;
- Sesioni i fundit i informimit verbal të ekpit.

## **Komunikimi pas procesit**

Pas procesit të vetëvlerësimit, sipas gjasave, ekipi i juaj do të ndërmarrë disa nga veprimtaritë vijuese:

- Mbajtjen e sesioneve informative rreth rezultateve të diagnostikimit;
- Shpërndarjen e memorandumit rreth rezultateve të diagnostikimit; dhe
- Shkrimin e raportit, po qe se është arritur marrëveshja për këtë.

Informacioni mund të transmetohet në mënyra që janë tradicionale ose kreative, ose në që të mënyrat. Ekipi duhet të jetë i përgatitur të shtrihet edhe përtej caktimit të diagnozës, por duhet të kihen parasysh çështjet për të cilat keni arsyë të pritni që të ndërmerrën veprimet.

## **Udhëzime rreth komunikimit të rezultateve**

- *Njiheni auditorin tuaj* – Komunikimi i rezultateve të vlerësimit kërkon njohje të personit, ose të grupit që ju dëgjon;
- *Klima* – Krijimi i klimës së duhur për t'i komunikuar rezultatet tuaja është komponent me rëndësi vendimtare në komunikim. Atmosfera e mirëbesimit është esenciale. Jetësojeni një sesion, në të cilin nuk ka fitues ose humbës, ku të gjithë përfitojnë;
- *Qëllimi* – Ekipi duhet t'i caktojë objektivat e sesionit, cilat janë gjërat më të rëndësishme që duam të transmetojmë? Cilat janë më pak të rëndësishme?
- *Tipi i informatave kthyese* – Individët mund të ofrojnë informacion me shkrim, ose nga grupi mund të kërkohen komente gojore.
- *Organizimi i sesionit informativ* – Mendoni për fillimin, mesin, dhe përfundimin e sesionit tuaj. Do të mund të fillonit me disa komente globale,

pastaj do të shtonit rezultatet e hollësishme, dhe do të përfundonit me periudhën e pyetjeve dhe përgjigjeve.

- *Jini kreativ* – Dëshironi të lini përshtypje të mirë për rezultatet. Mendoni për mënyrat alternative të rrëfimit të tregimit, dhe mos nguroni të shtonit edhe ndonjë element befasie, nëse kjo do t'u ndihmojë njerëzve të mësojnë. Prezantimet verbale, video kasetat dhe ekspozitat shpesh mund të janë më të efektshme dhe mbahen mend më shumë se raportet e shkruara.

## **Si të shkruhet një raport i mirë?**

Nëse jeni pajtuar ta shkruani raportin për vetëvlerësim për një ose më shumë grupe brenda auditorit tuaj, kujdesuni që ai të jetë i qartë dhe t'u përgjigjet nevojave të auditorit përkatës. Askujt nuk i pëlqen të shkruaj apo të lexojë raporte të gjata dhe të ndërlikuara. Raporti i mirë i vetëvlerësimit:

- Përshkruan qëllimin e vlerësimit dhe bashkangjet çështjet e parashtruara;
- U përgjigjet pyetjeve të shtruara për çështjet e parashtruara;
- Përshkruan metodat e përdorura për mbledhjen dhe analizën e të dhënavë;
- Vë në dukje kufizimet eventuale të vlerësimit në përgjithësi, ose të metodologjisë së përdorur;
- Tregon besueshmërinë dhe vlefshmërinë e të dhënavë të përdorura;
- Përfshinë të dhënat kryesore, të analizuara në mënyrë të duhur, në të cilat janë mbështetur përfundimet;
- Përshkruan ndonjërin nga mostrat e nxjerra dhe numrin e elementeve të synuar dhe në dispozicion;
- Përmban përbledhjen e cila bën përvijimin e qëllimit, të metodave, të pyetjeve kryesore, dhe të rezultateve të vetëvlerësimit.

## **CILAT ÇËSHTJE MUND TË PARAQITEN NË KËTË FAZË?**

Është vështirë të parashikohet se si do të zhvillohet vetëvlerësimi. Duke u nisur nga përvoja jonë nga e kaluara, secili rast duket se është i veçantë. Sidoqoftë, disa tema kishin denduri më të madhe të paraqitjes se të tjerat, prandaj po i radhisim këtu që të t'ju bëjmë me dije se, nëse hasni në ndonjerën prej tyre, nuk ka asgjë të pazakonshme në situatën tuaj.

- Përgënjeshtrimi i të dhënavë ose rezistenca, qoftë nga menaxhmenti, qoftë nga pjesëtarët e tjerë të organizatës;
- Shpërputhja midis pyetjeve të shtruara, dhe burimeve dhe të dhënavë në dispozicion;
- Vështirësitet rreth analizës së pyetjeve kryesore;
- Përgjigjet e paqarta në pyetjet kryesore;
- Dështimi për të siguruar të dhëna të mjaftueshme për t'i përgjigjur pyetjes.

## RAPORTIMI RRETH VETËVLERËSIMIT

### Mundësojini organizatës tuaj t'i strukturojë të dhënat, në mënyrë që të jenë të kuptueshme

Kemi eksperimentuar me procesin e vetëvlerësimit në disa vende të të njëjtë rajon. Edhe pse shikuar në përgjithësi kishte përkime në aspektin kulturor të rajonit, hulumtuesit u trajnuan rreth një vargu traditash të ndryshme kulturore.

Në një institucion hulumtues, hulumtuesit morën trajnime nga tradita anglosaksone; në një tjetër ata u trajnuan në traditën frëngje.

Edhe pse me analizë të thellësishme nuk u hetuan dallime sinjifikative, dallimet me rëndësi më të madhe u hetuan në mënyrat të cilat hulumtuesit i kishin zgjedhur për t'i raportuar rezultatet e tyre. Hulumtuesit që e kishin ndjekur trajnimin për traditën anglosaksone ishin më të drejtpërdrejtë, madje edhe të hapur, në prezentimin e rezultateve dhe të rekomandimeve të tyre. Të tjerët, që ishin trajnuar në traditën frëngje, parapëlqenin kontekstualizimin e procesit, të rezultateve, dhe të rekomandimeve.

### Prezantimi i rezultateve

Në një organizatë, u sugjeroam që prezantimi i rezultateve të bëhej në mënyrë shumë të përmbledhur; një fjali i shkurtër për secilin rezultat, që ndiqet nga një paragraf me të dhënat mbështetëse.

Ekipi për vetëvlerësim e refuzoi këtë metodë të prezantimit të rezultateve dhe sugjroi që prezantimi të bëhej në një paragraf "më të butë", në mënyrë që të mos "l binim në qafë" lexuesit. Rëndom, njerëzit jipnin informata kthyese në mënyrë më pak të drejtpërdrejtë se në Amerikën Veriore, kështu që raporti duhej ta pasqyronte këtë aspekt.

### Mesazhi mund të komunikohet në mënyra të ndryshme

Në një organizatë, ekipi për vetëvlerësim erdhi në përfundim se raporti përfundimtar duhej t'u prezantohej auditorëve të ndryshëm, dhe, si rrjedhojë, metoda të ndryshme komunikimi do të duhej të pëndoreshin për secilin nga auditorët:

- Për njërin nga financuesit, ekipi e shkroi një raport të mbështetur mirë;
- Për stafin intern, ekipi i prezantoi rezultatet kryesore në një takim njëorësh me stafin;
- Për bordin e drejtorëve, ekipi e shkroi një version të shkurtuar të raportit, me një seksion shtesë të titulluar "Veprimet që duhet të ndërmerr nga bordi"; dhe
- Pasi që përvjetori i njëzetë i qendrës po afrohej, ekipi i përfshiu pjesët kryesore të raportit në përshtimin e profilit të korporatës, i cili u përdorë për t'i ftuar donatorët potencialë për ta përkrahur organizatën.

### Na mbani të informuar

Në një qendër hulumtuese, fillimi i procesit të vetëvlerësimit u shpallë në njërin nga takimet e përditshme me stafin. Të gjithë pjesëtarët e stafit patën mundësi të shtronin pyetje rreth qëllimit, rezultatave të pritura, dhe arsyeve për fillimin e procesit. Prej atij momenti e tutje, gjatë tërë procesit, rregullisht, pas periodave disajavore, pjesëtarëve të stafit u dërgohej nga një raport i shkurtër përkizazi me vetëvlerësimin. Drejtorit ekzekutiv i dërgoheshin raporte private javore.

- Dyshimi rreth vlefshmërisë dhe besueshmërisë së të dhënave;
- Nevoja për t'u siguruar se mund të gjinden përgjigjet për pyetjet;
- Të dhënat kundërthënëse;
- Thellësia e kufizuar e informacionit;
- Mospajtimet rreth domethënies së të dhënave dhe rreth rezultateve të sakta;
- Caktimi i niveleve të vështirësisë së përpjekjeve për secilën fazë të vlerësimit: mbledhja e të dhënave, analiza, komunikimi;
- Prirja për të bërë vlerësimin e individëve në vend të vlerësimit të organizatës; dhe
- Dëshmitë e keqbërjeve.

## KUNDËRSHTIMI I TË DHËNAVE

Në një organizatë, hasëm në disa vështirësi rreth kundërshtimit të të dhënave nga njerëzit. Gjatë intervistave individuale, pjesëtarët e stafit profesionist shprehën disa pikëpamje kundërthënëse rreth qasjes së menaxhmentit. Ata ngulnin këmbë se instituti i hulumtimeve po shndërrohej në një firmë këshillëdhënëse, duke iu përgjigjur kërkesave të jashtme, në vend se ta përmbushte misionin e tij (i cili kishte të bënte me zhvillimin e hulumtimeve, të cilat qeverisja lokale do të mund t'i përdorte për vendimarrje).

Kur e shikuam përbledhjen e këtyre të dhënave së bashku me grupin menaxhues, ata e kundërshtuan mundësinë që të dhënat e ekipit për vetëvlerësim të ishin marrë nga pjesëtarët e stafit. Ata vunë në dukje se pjesëtarët e stafit të cilët i kishim intervistuar (8 nga 118 profesionistët e tyre) nuk kishin dijeni përfaktet. Edhe pse pjesëtarët e grupit menaxhues thanë se deri në ditën e nesërme do të na siguronin të dhëna të sakta, këtë nuk e bënë.

*Vërejtje e autorëve:* Përgjigja nuk ekziston çdoherë; përpjekjet për vetëvlerësim dallojnë nga rasti në rast.

## SI DO TË PËRDOREN REZULTATET?

Vetëvlerësimi nuk e paraqet vetveti përfundimin, por është një proces diagnostikimi dhe reflektimi, i cili duhet të nxitë për veprime. Për fat të keq, disa organizata ndalen para se të ndërmarrin veprime. Ata ndalen në momentin kur përfundon diagnostikimi dhe dështojnë për të vepruar duke u mbështetur në rezultatet. Nëse keni nevojë të përdorni rezultatet e vetëvlerësimit tuaj për të bërë përmirësimë në organizatë, atëherë sigurohuni që rezultatet të mos harrohen në sirtar, apo të injorohen.

## **Pse harrohen rezultatet nëpër sirtarë?**

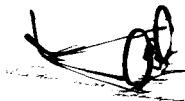
Disa nga arsyet përse vendosen rezultatet në sirtarë janë jasht kontrollit tuaj, por arsyet e tjera mund të eliminohen me planifikim dhe komunikim të mirë. Këto janë katër arsyet më të shpeshta që sjellin futjen e rezultateve në sirtar:

- Që nga fillimi, askush nuk e mori përsipër pronësinë ndaj procesit të vetëvlerësimit, ose ndaj rezultateve të tij.
- Diagnostikimi nuk u konceptua nga aspekti strategjik, dha përgjigje për pyetjet e gabueshme, dhe e adresoi auditorin e gabuar.
- Konteksti i organizatës ndërroi në mënyrë tejet dramatike, kështu që rezultatet e vetëvlerësimit më nuk ishin relevante.
- Udhëheqësit më nuk ishin të interesuar për rezultatet, ata nuk kishin burime, e as interesim të mjaftueshëm, të vepronin duke u mbështetur në rezultate; ose nuk pajtoheshin me rezultatet e vetëvlerësimit.

## **ÇFARË NDODHI PASTAJ?**

Një organizatë e vazhdoi procesin e vetëvlerësimit me një aktivitet treditor për planifikimin strategjik, në të cilin të dhënat e vetëvlersimit u përdorën për zhvillimin e strategjive. Një organizatë tjetër e shfrytëzoi reportin e vetëvlerësimit përmes mbajtjen e një sesioni të veçantë të bordit të drejtoreve në takimin vjetor të tyre. Një organizatë e tretë, si rrjedhojë e ndryshimeve të shumëta brenda organizatës, asnjëherë nuk e përfundoi detyrën e marrë përsipër. Fare pak punë përcjellëse u ndërmor, kurse drafti i raportit ndodhi që u harrrua në sirtar.





## K A P I T U L L I     4

# Diagnostikimi i Performancës së Organizatës Suaj

Identifikimi i çështjeve kryesore na ndihmon për përkufizimin e fokusit të procesit të vetëvlerësimit. Paragrafët pasues do t'ju ndihmojnë t'i zhvilloni pyetjet strategjike më të thella e më të detajizuara. Këtu do të sjellim nga një pjesë të shkurtër për secilën nga komponentet e modelit të performancës; këto janë pjesë të përpunuara dhe të përshtatura nga libri ynë më i hershëm, *Institutional Assessment (Vlerësimi i institucionit)*. Ato mund të përdoren sipas rendit të preferuar, për t'u përqëndruar në fushat e caktuara të cilat dëshironi t'i hulumtoni.

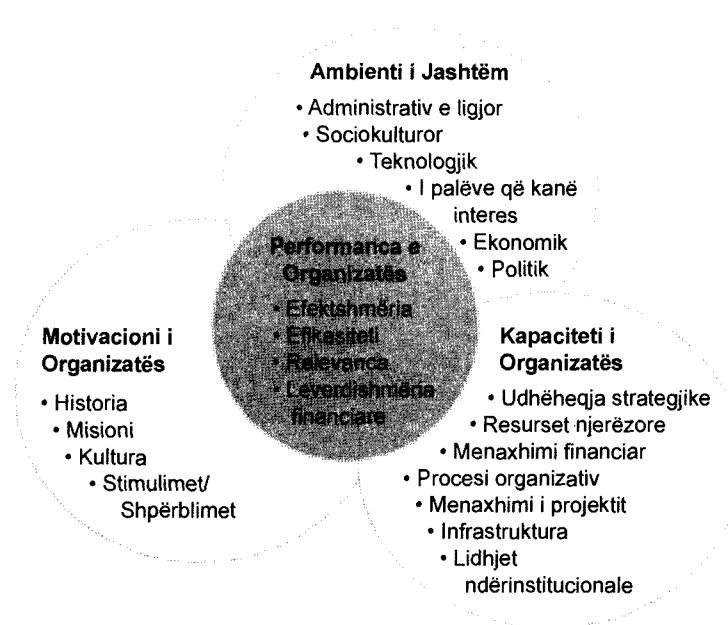
### **KORNIZA PËR VLERËSIMIN E PERFORMANCËS SË ORGANIZATËS**

Qendra Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit - IDRC (The International Development Research Centre) dhe Grupi për Menaxhment Universalia (Universalia Management Group), kanë hartuar një kornizë për t'u ndihmuar organizatave që ta bëjnë vetëvlerësimin. Qasja jonë mund t'ju ndihmojë rreth sqarimit të çështjeve të rëndësishme, dhe t'ju udhëzojë rreth mbledhjes së të dhënavë, të cilat do t'ju ndihmojnë për marrjen e vendimeve, si dhe për përmirësimin e performancës dhe të kapacitetit të organizatës suaj.

Me pak fjalë, korniza ngérthen katër fusha:



# PERFORMANCE E ORGANIZATËS



Performance e organizatës suaj bëhet e dukshme përmes veprimtarive që i ndërmerr, për ta përbushur misionin e saj. Prodhimet dhe efektet e tyre, është aspekt i performancës së organizatës, i cili më së shumti bie në sy.

Idetë rrith konceptit të performancës dallojnë në shkallë të konsiderueshme. Secili grup interesë ose palë që ka interes në organizatën tuaj, mund ta ketë një ide krejtësisht të ndryshme për gjëra të rëndësishme. Bie fjala, administruesit mund ta definojnë performancën e organizatës suaj mbi bazën e parave, që arrijnë në organizatë përmes ndihmave financiare, ndërkaq, një donator mund ta përcaktojë performancën duke u mbështetur në ndikimin e dobishëm të organizatës në një grup të synuar.

Përvoja jonë tregon se një numër i vogël organizatash kanë të dhëna për performancën, të cilave mund t'u qasemi aty për aty. Sidoqoftë, gjenerimi i këtij informacioni, ose zhvillimi i mekanizmave për mbledhjen e të dhënave për performancën nga të dhënat ekzistuese, zakonisht nuk është i vështirë.

Mbledhja e të dhënave duket të jetë punë mekanike e teknike. Është shumë më vështirë të arrihet konsensusi përkitazi me vlerat e të dhënave dhe treguesve të caktuar të performancës. Madje, edhe më vështirë është të arrihen gjykimet me vlerë, rrith niveleve të pranueshme të cilësisë dhe të sasisë, për secilin tregues të performancës. Pyetjet që duhet shtruar, në të vërtetë janë: Si e definon organizata e juaj performancën e mirë? A e ndihmon performance e mirë përbushjen e misionit? Pyetja e dytë me radhë, ka rëndësi të veçantë për organizatat që kanë palë të ndryshme me interes në organizatë.

Kur e bëni diagnostikimin e organizatës suaj dhe të performancës së saj, numri dhe përzgjedhja e treguesve janë vendimtare. Organizatat "racionale" përpinqen të identifikojnë 10-15 tregues kryesorë të performancës, të cilët mund t'i monitorojnë rregullisht, për ta vlerësuar performancën e saj. Poashtu është veprim me mend të merren parasysh një sërë variabash të tjerë për monitorim, që shërbejnë si barometër për ta kuptuar performancën. Në variabla të tjerë mund të përfshihen morali i të punësuarve, dhënia e informacioneve financiare në kohë të duhur, treguesit ekonomikë, dukuria e mungesës nga puna dhe numri i investitorëve të rinj.

## NDOSHTA TREGUESIT TUAJ EKZISTOJNË

Edhe pse shpesh kemi punuar me organizatat, të cilat asnjëherë nuk kanë kaluar nëpër procesin e të menduarit për treguesit e tyre, kemi kuptuar se secila organizatë ka një sërë treguesish të përshtatshém në aspektin organizativ. Organizata e juaj ka nevojë të krijojë një listë vetanake treguesish monitorues. Të gjithë treguesit që i zhvilloni, nuk do të kenë rëndësi të njëjtë, kurse ju do të hetoni se si treguesit e përshtatshém ndryshojnë varësisht nga ndryshimi i çështjeve të performancës së organizatës dhe zhvillimi i saj.

## Efektshmëria

Efektshmëria paraqet shkallën drejt së cilës lëviz organizata e juaj, duke synuar përbushjen e misionit dhe realizimin e qëllimeve të saja. Sidoqoftë, efektshmëria nuk është një koncept i thjeshtë. Vështirësia themelore, gjatë analizës së efektshmërisë, qëndron në faktin se, shumë organizata bëjnë deklarata të shumëfishta përkitazi me misionin e tyre dhe qëllimet e tyre. Nganjëherë, këto deklaratë ndeshen në statutet e tyre, herët e tjera, ato hasen në dokumentet e tyre strategjike. Pavarësisht nga fakti se ku vërehen këto deklarata, juve ju duhet një udhërrëfyes që e përkufizon qartë qëllimin e ekzistencës së organizatës suaj.

## VEPRIMI BALANCUES

Një institucion hulumtues u gjend para një dileme, e cila mund të ndërlidhet me shumë institucionë që varen nga fondet financiare. Donatorët e jashtëm ofruan ta financojnë ndërmarrjen e projekteve ambientale. Edhe pse projektet ishin fascinante dhe fitimprurëse, ato dilnin jasht suazave të misionit të institucionit, i cili, në radhë të parë, kishte për qëllim promovimin e hulumtimit në fushën e ekonomisë dhe të shkencave shoqërore. Përveç kësaj, për ta realizuar projektin, institutit do t'i duhej ta punësonë një ekspert për çështje ambientale. Po qe se instituti do t'i pranonë këto fonde financiare, rezultatet e hulumtimit nuk do të përdoreshin në tërësi nga qeveria kombëtare, mirëpo, instituti do të përfitonte të ardhura financiare nga donatorët e jashtëm.

Dilema e kësaj organizate ishte ta kuptonte kompromisin midis sigurimit të leverdishmërisë financiare dhe përpjekjeve për përbushjen e misionit të saj.

## ÇËSHTJE TË EFEKTSHMËRISË

Sa është e efektshme organizata e juaj në punën drejt përmbushjes së misionit të saj?

- Statuti, deklaratat e misionit dhe dokumentet e tjera të organizatës, sigurojnë qëllimin e ekzistencës së saj.
- I tërë stafi e ka të njojur misionin dhe pajtohet me të.
- Misioni operacionalizohet përmes qëllimeve, objektivave dhe veprimtarive programore.
- Treguesit e sasisë dhe të cilësisë përdoren për ta ruajtur thelbin e misionit.
- Ekziston sistemi për vlerësimin e efektshmërisë.
- Organizata e monitoron efektshmërinë organitive.
- Organizata i përdorë informatat kthyese për t'u përmirësuar.

## DISA TREGUES TË EFEKTSHMËRISË

- Numri i klientëve të shërbyer
- Cilësia e shërbimeve dhe prodhimeve
- Ndryshimet në aspektin e barazisë
- Ndryshimet që lidhen me ambientin
- Ndryshimet e cilësisë së jetesës
- Qasja ndaj shërbimeve dhe shfrytëzimi i shërbimeve
- Marrëveshjet për bashkëpunim
- Kërkesa për këshilla rreth çështjeve të politikës, ose këshilla teknike prej palëve që kanë interes në organizatë
- Aprovimi i programit të organizatës nga palët që kanë interes
- Treguesit e rritjes në aspektin e mbulimit të programit, shërbimeve, klientëve dhe burimeve financiare

## Efikasiteti

Një organizatë, jo vetëm se duhet të jetë e aftë të ofrojë shërbime të jashtëzakonshme, por këtë duhet ta bëjë brenda një strukture të përshtatshme të çmimeve. Performanca, në masë të madhe, vlerësohet sipas efikasitetit të organizatës (p.sh. çmimi për shërbim, numri i prodhimeve për kokë të të punësuarit, numri i prodhimeve për person për një vit, mesatarja e vlerës së ndihmave financiare për person). Cilado që të jetë madhësia e përgjithshme e njësisë, të sukseshtme konsiderohen organizatat, të cilat ofrojnë vlera të mira materiale, si në aspektin sasior, ashtu edhe në atë cilësor, për kundërvlerën në para.

## ÇËSHTJE TË EFTIKASITETIT

Sa është efikase organizata e juaj në shfrytëzimin e burimeve njerëzore, financiare dhe fizike?

- Organizata i shfrytëzon pjesëtarët e stafit, duke u mbështetur në aftësitë e tyre.
- Lokalet dhe pajisjet shfrytëzohen në mënyrë maksimale.
- Burimet financiare shfrytëzohen në mënyrë optimale.
- Sistemi administrativ ofron vlerë të mirë në pajtim me çmimin.
- Ekzistojnë sisteme administrative të cilësisë së lartë (resurset financiare e njerëzore, programi, strategjia, etj.), për ta përkrahur efikasitetin e organizatës.
- Bëhet krahasimi i etapave të ppërparimit të arritur në organizatë.

## **DISA TREGUES TË EFIKASITETIT**

- Kostoja për program
- Kostoja për klientin e shërbyer
- Përfitimi nga kostoja e programit
- Përfitimi nga kostoja e programit
- Prodhimi për kokë të stafit
- Dukuria e mungesës nga puna dhe raporti mes punëtorëve të punësuar dhe atyre që janë larguar nga puna
- Shkalla e programeve të përfunduara
- Kostoja e përgjithshme – kostoja totale për program
- Shpeshtësia e rënieve të sistemit
- Përpikëria e ofrimit të shërbimeve
- Ofrimi i shërbimeve në kohë të duhur

## **Relevanca**

Në çdo shoqëri, organizatave u duhet kohë për të bërë ndryshime dhe për tu zhvilluar, mirëpo, ato duhet t'i ndjekin ato rrugë të zhvillimit, të cilat e konsolidojnë fuqinë e tyre. Organizatat përballen me kriza të brendshme e të jashtme. Për asnjë organizatë nuk ka garancë se s'do të vjetërohet, se nuk do ta humb rëndësinë, se nuk do të gjendet në situatë të jetë para mbylljes. Për të mbijetuar, organizata e juaj duhet t'u përshtatet ndryshimeve të kontekstit dhe të mundësive, dhe ta mbajë misionin, qëllimet, programet, dhe veprimtarinë e saj, në pajtim me interesat e themeluesve dhe të palëve që kanë interes në organizatë.

## **ÇËSHTJE TË RELEVANCËS**

A është organizata e juaj relevante edhe në momentin e tanishëm?

- Rishqyrtimi i rregullt i programit reflekton ndryshimin e ambientit dhe të mundësive.
- Misioni poashtu rishikohet.
- Vlerësimi i nevojave të palëve që kanë interes në organizatë bëhet rregullisht.
- Organizata rregullisht e analizon ambientin për ta përshtatur strategjinë e saj.
- Organizata e bën monitorimin e reputacionit të saj.
- Organizata krijon teknologji të re ose i përshatet asaj.
- Inovacionet kurajohen në organizatë.
- Organizata rregullisht e bën analizën e roleve.

## **DISA TREGUES TË RELEVANCËS**

- Shkalla e kënaqësisë së palëve që kanë interes në organizatë (klientët, donatorët, etj.)
- Numri i programeve dhe shërbimeve të reja.
- Ndryshimet në qëndrimet e partnerëve.
- Ndryshimet e roleve.
- Ndryshimet tek financiesit (cilësia, sasia)
- Ndryshimet në reputacion në mesin e organizatave të njashme.
- Ndryshimet në reputacion në mesin e palëve kryesore që kanë interes në organizatë.
- Miratimi i programeve dhe shërbimeve nga palët që kanë interes.
- Përkrahje për zhvillim profesional.
- Numri i kontribuesve finansiar, të vjetër dhe të rinj (rreziku i ndërprerjes së financimit, raporti midis burrimeve financiare dhe detyrimeve).
- Ndryshimet që përfshijnë inovacionet dhe përshtatjet organizative (ndryshimet në pajtim me nevojat, metodat).
- Ndryshimi i shërbimeve dhe programeve që buron nga ndërrimi i sistemit të klientëve.

## A JEMI DUKE I PESUAR NË MËNYRË ADEKUATE KËRKESAT E PALËVE QË KANË INTERES?

Një agjenci e shërbimit shoqëror qe e detyruar ta mbante drejt peshimin midis të qenit relevant, nga njëra anë, dhe përfituesve dhe financuesve të tij nga ana tjetër.

- *Përfituesit* – Si rrjedhojë e kërkesses së shtuar të komunitetit për ofrimin e numrit më të madh të shërbimeve për përkujdesje për të mos huarit, agjencia u gjend para sfidës që të angazhojë burime shtesë në këtë tip shërbimesh.
- *Financuesit* – Njëri nga financuesit e organizatës kërkonte që agjencia ta bënte promovimin dhe përkrahjen e punës vullnetare brenda dhe përtetë kufinjve të komunitetit të ngushtë.

Bordi i drejtorëve dhe menaxhmenti, në këtë mënyrë u ballafaquan me dy tërësi kërkeshash, jo patjetër konvergjente, nga dy grupet e palëve që kishin interes në organizatë.

## Leverdishmëria financiare

Për të mbijetuar, mjetet financiare që derdhen në organizatën tuaj duhet të jenë më të mëdha se mjetet që derdhen nga ajo. Përvoja jonë tregon se kusht i domosdoshëm, që organizata e juaj të jetë e leverdishme në aspektin financiar, është burimi i shumëfishtë financiar, derdhja pozitive e parave në dorë, dhe suficiti financiar.

## ÇËSHTJE TË LEVERDISHMËRISË FINACIARE

A është organizata juaj e leverdishme në aspektin financiar?

- Burimet ekzistuese financiare ofrojnë përkrahje të qëndrueshme.
- Organizata vazhdimisht siguron burime të reja financimi.
- Organizata vazhdimisht ka më shumë të ardhura se detyrime.
- Aktivi është më i lartë se pasivi.
- Organizata mban në rezerva, një suficit të arsyeshëm për kohë të vështira.
- Organizata rregullisht bën monitorimin e financave.
- Pasuria kapitale dhe rënia e vlerës së tyre monitorohen.
- Organizata nuk varet nga një burim i vetëm financiar.

## DISA TREGUES TË LEVERDISHMËRISË FINACIARE

- Kalimi në veprimtarit me kapital neto brenda tre vitesh
- Raporti mes investitorit më të madh dhe pasurisë së gjithmbarshme
- Raporti midis parave në dorë dhe të të ardhurave të afatizuara
- Raporti midis të të ardhurave aktuale dhe detyrimeve aktuale
- Raporti midis të të ardhurave të gjithmbarshme dhe detyrimeve të gjithmbarshme
- Rritja, sa i përket numrit të investitorëve, shumës së burimeve të mobilizuara, pasurisë, kapitalit dhe të të ardhurave
- Nivelet e llojlojshmërisë së burimeve financiare
- Partnerë të angazhuar për sigurimin e shërbimeve të rregullta

## USHTRIMI 9. Analiza e performancës së organizatës

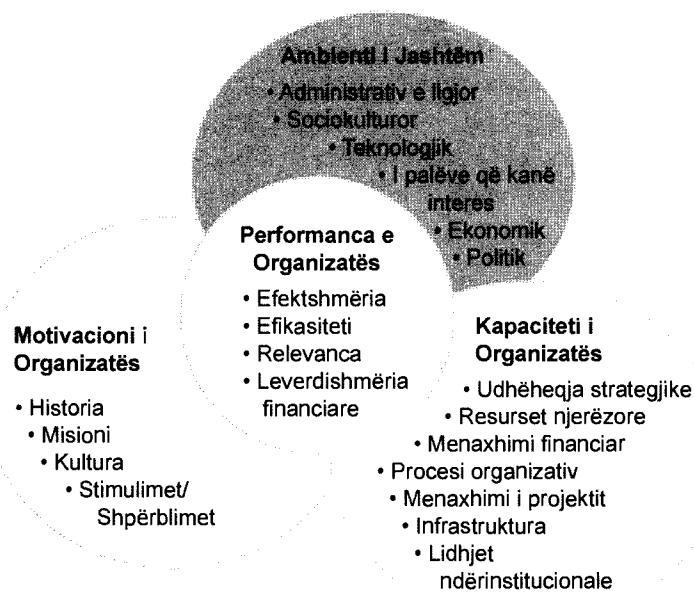


**Udhëzimet:** Ky është moment i mirë të ktheheni pas dhe të analizoni çështjet e performancës, të cilat i keni identifikuar në Ushtrimin 5 (Kapitulli 2, f. 20). Plotësoni tabelën për të treguar:

- Aspektet problematike të performancës së organizatës suaj (efektshmëria, efikasiteti, relevanca, leverdishmëria financiare);
- Disa nga parashenjat (çështjet indikative) që tregojnë se këto probleme ekzistojnë; dhe
- Disa pyetje që do të mund t'i shtroni e që do t'ju mundësojnë të bëni vlerësimin e shtrirjes së secilit problem.

Çështja kryesore e performancës	Parashenjat e problemit	Pyetjet që duhet shtruar, që ndihmojnë vlerësimin e shtrirjes së problemit
Efektshmëria (Shembull) Realizimi i hulumtimit të shkëlqyeshém	(Shembull) Vetëm 10% të pjesëtarëve të stafit kanë artikuj me referencë, të publikuara 3 vitet e fundit	(Shembull) Sa prej pjesëtarëve të stafit kanë dorëzuar artikuj për botim? A nxitet dhe a shpërblehet publikimi në organizatën tuaj? A planifikon organizata e juaj, dhe a u lejon punonjësve kohë të mjaftueshme të punojnë në artikujt që dëshirojnë të publikojnë?
Efikasiteti		
Relevanca		
Leverdishmëria financiare		

## AMBIENTI I JASHTËM



Organizata e juaj nuk ekziston në vakum. Ajo ndodhet në një vend e në një rajon me të cilin lidhet ngusht. Ajo vepron brenda një konteksti ligjor e kulturor. Këta dhe variabla të tjera të mjedisit të jashtëm ndikojnë në mënyrën e veprimit të organizatës, dhe në produktet që i prodhon. Variabla të tillë mund ta formësojnë mënyrën se si e përkufizon organizata vetveten, si dhe mënyrën se si e përkufizon performancën e mirë. Analiza e ambientit të jashtëm ndërmerret për t'i kuptuar forcat e jashtme, të cilat ndihmojnë formësimin e organizatës suaj.

Dimensionet kyçë të ambientit të jashtëm, që ndikojnë në organizatën tuaj, janë ambienti administrativ, ligjor, politik, ekonomik, teknologjik, dhe ai i palëve që kanë ineteres në organizatë. Në këtë nënkapitull do të diskutohen veç e veç, secila nga komponentet e ambientit të jashtëm.

### PSE TË BRENGOSEMI?

Pjesëtarët e stafit të disa organizatave ishin paksa të habitur kur u sugjeruan të bënin vlerësimin e ambientit të jashtëm. "Mund të bëjmë fare pak që ta ndryshojmë ambientin e jashtëm, prandaj çfarë qëllimi ka vlerësimi i këtyre faktorëve të jashtëm?" Kjo deklaratë është vetëm pjesërisht e vërtetë.

Shikuar në përgjithësi, organizata e juaj do të ketë mundësi minimale që ta ndryshojë ambientin që e rrëthon, por sa më mirë që e kuptoni atë, aq më mirë do t'i adaptoheni dhe do t'i zhvilloni strategjitet gjegjëse. Shumica e organizatave ndikohen nga ambienti, por ato poashtu kanë mundësi të ndikojnë në të.

## Ambienti administrativ dhe ligjor

Detyra fillestare e juaj në hartimin e ambientit të jashtëm, është analiza e hollësishme e situatës aktuale lidhur me organizatat e involvuar, si dhe rolin, ndikimin dhe efikasitetin e tyre. Është e domosdoshme të kuptohen ndikimet më të gjera, siç janë ligjet dhe politikat, të cilat e prekin organizatën tuaj.

### ÇËSHTJET ADMINISTRATIVE E LIGJORE

Si ndikon ambienti administrativ dhe ai ligjor në organizatën tuaj?

#### Ambienti administrativ

Në ç'masë

- Ndiqohet organizata e juaj nga rregullat e organizatave, institucioneve dhe grupeve tjera, me të cilat ka, ose duhet të ketë lidhmëri?
- Ndiqohet organizata juaj nga pritet dhe shpresat e konsumatorëve, hartuesve të politikave, furnizuesve, konkurrentët, dhe organizatat e tjera në ambientin e saj të jashtëm?
- Ndiqohen objektivat dhe veprimtaritë e organizatës nga qeveria, donatorët dhe organizatat e tjera?
- Ndiqohet organizata e juaj nga rregullat dhe rregullativa, që janë me rëndësi për sektorin?
- E ndihmojnë apo e pengojnë normat dhe vlerat administrative të vendit tuaj, punën të cilën organizata e juaj synon ta realizojë?

#### Ambienti ligjor

Në ç'masë

- E përkrahin ligjet e vendit tuaj rolin që e luan organizata juaj?
- E përkrah korniza ligjore autonominë e organizatës?
- Është e qartë korniza ligjore?
- Është korniza ligjore në përputhje me praktikën aktuale?
- Është konteksti i kornizës ligjore i favorshëm për organizatën tuaj?
- I monitoron organizata e juaj ndryshimet në kontekstin ligjor, të cilat mund të ndikojnë në pozitën e organizatës suaj?

## Ambienti Politik

Cilësia e qeverisjes në ambientin tuaj të jashtëm, është determinantë kyçë e performancës së organizatës suaj dhe e perspektivës së saj për ndryshime. Legjitimiteti, përgjegjshmëria dhe transparenca e kësaj qeverisjeje, do të kenë rëndësi qendrore për organizatën tuaj.

### ÇËSHTJE TË AMBIENTIT POLITIK

Si ndikon ambienti politik në organizatën tuaj?

Në ç'masë

- Përkrahet lloji i punës, të cilin e kryen organizata e juaj nga prirjet politike e ideologjike?
- I lehtëson sistemi qeverisës marrëveshjet e bashkëpunimit?
- Loz ndonjë rol organizata juaj në zhvillimin kombëtar, apo në zhvillimin e sektorit?
- Ka organizata juaj qasje në financimin qeveritar?
- Ka organizata juaj qasje në financimin ndërkombëtar?
- Ka organizatat juaj qasje në njohuritë dhe publikimet e qeverisë?
- E përkrahin organizatën tuaj politikat dhe programet e qeverisë?

## Ambienti sociokulturor

Secila organizatë deri në një shkallë ndikohet nga ambienti sociokulturor. Me rëndësi është të arrihet të kuptuarit e qartë i shërbimeve publike dhe i shoqërisë në të cilën vepron organizata juaj. Kjo përfshin edhe të kuptuarit më të thellë të vlerave themelore të grupeve kulturore e etnike, që janë të pranishëm në komunitetet jasht tonës.

### ÇËSHTJE TË AMBIENTIT SOCIOKULTUROR

Si ndikon ambienti sociokulturor në organizatën tuaj?

Në ç'masë

- Konsiderohet barazia në vendin e punës si vlerë?
- Organizata e juaj merr parasysh ndikimin e kulturës në kompleksitetin e programit?
- Përkrahët puna e organizatës suaj nga vlerat që hasen në ambientin sociokulturor?
- Organizata e juaj ka qasje në rezervat e burimeve njerëzore, që kanë zotësi, prej nga do të rekrutonte stafin?
- I analizon organizata trendet demografike dhe i ndërlidh ato me punën e saj?

## Ambienti ekonomik

Ambienti ekonomik përfshin forcat dhe trendet, të cilat ndikojnë në mundësinë e sigurimit të burimeve të organizatës dhe vlerën e tyre. A janë shpenzimet e qeverisë më të larta ose më të ulëta? Nëse qeveria shpenzon më shumë, a ndërlidhet kjo me organizatën tuaj? A është inflacioni nën kontroll, apo ka dalë jashtë kontrollit? Inflacioni e ul mundësinë e sigurimit të burimeve. Poashtu, është me rëndësësi të dini se a vënë në dispozicion donatorët dhe investitorët e huaj më shumë, ose më pak burime financiare. Politika e qeverisë do të ketë ndikim në të gjitha këto kushte të ambientit ekonomik.

### ÇËSHTJE TË AMBIENTIT EKONOMIK

Si ndikon ambienti ekonomik në organizatën tuaj?

Në ç'masë

- E përkrah politika ekonomike e qeverisë, aftësinë e organizatës për përvetësimin e teknologjisë së re dhe të burimeve të reja financiare?
- Mund të sigurohen paratë për punën e organizatës?
- Organizata gëzon përkrahje financiare nga donatorët?

## Ambienti teknologjik

Të kuptuarit e tipave dhe të niveleve të teknologjisë në një shoqëri, ju mundëson ta kuptioni natyrën e organizatave të cilat veprojnë në atë shoqëri. Nëse organizata juaj vepron me modele dhe koncepte perëndimore, për dallim nga organizatat që ndërmarrin hulumtime vendore, ju do të jeni të varur nga teknologjitet e ndryshme. Prandaj, me rëndësi është të kuptioni nivelin e teknologjisë relevante në kontekstin e organizatës, dhe t'i shqyrtoni proceset e futjes në përdorim të teknologjisë së re.

### ÇËSHTJE TË TEKNOLOGJISË DHE TË AMBIENTIT

A e përkrahin sistemet në mjedisin tuaj më të gjerë, teknologjinë e nevojshme për punën e organizatës suaj?

Në c'masë

- Ekziston infrastruktura gjegjëse fizike (rryma, telekomunikacionet, transporti) për ta bërë të mundur punën e organizatës?
- Mbështetet teknologjia e nevojshme për punën e organizatës nga niveli i gjithmbarshëm i zhvillimit teknologjik kombëtar?
- Sistemi qeverisës ia lehtëson organizatës tuaj procesin e sigurimit të teknologjisë së re?
- Është niveli i zhvillimit të burimeve njerëzore në organizatën tuaj, adekuat për mbështetjen e teknologjisë së re?

## Ambienti i palëve që kanë interes në organizatën tuaj

Palët e interesuara zakonisht përfshijnë gjithë individët, grupet ose organizatat që kanë një interes, ose një pjesë të pronës, në organizatën tuaj. Këtu përfshihen bordi i drejtoreve, përfituesit, furnizuesit, qeveritë, pjesëtarët e stafit, sindikatat, konkurrentët, komunitetet lokale dhe publiku i gjerë. Secili nga këto grupe, me të drejtë mund të pret (ose në disa raste, mund të kërkojë), që organizata e juaj t'i përbushë me përgjegjësi pritet e tyre.

Prandaj, analiza e palëve të interesuara është një burim i rëndësishëm informacioni për vetëvlerësim. Me rëndësi është të identifikohen palët që kanë interes në organizatën tuaj, dhe të kuptohet qartë se cili është roli i tyre, dhe çka presin ata nga organizata juaj. Poashtu, është me vlerë të konstatohet si i perceptojnë ata çështjet dhe sfidat me të cilat përballet organizata e juaj, resurset (politike, ligjore, njerëzore dhe financiare) me të cilat mund të kontribuojnë, në mënyrë që organizata e juaj të përballet me ato sfida, mandatin e tyre përkitazi me organizatën tuaj, reagimin e tyre të mundshëm ndaj strategjive të caktuara të organizatës, dhe konfliktin ekzistues ose potential midis palëve të që kanë interes në organizatën tuaj.

## ÇËSHTJE TË AMBIENTIT TË PALËVE QË KANË INTERES NË ORGANIZATË

A e përkrah organizatën tuaj ambienti i palëve që kanë interes në organizatë?

Në ç'masë

- Është i kyqur komuniteti në organizatë?
- Janë të kyqur partnerët në organizatë?
- Qeveria i vlerëson prodhimet dhe shërbimet e organizatës?
- Kërkohen dhe përdoren prodhimet dhe shërbimet e organizatës nga qeveria?
- Ju bëjnë konkurrencë, ose bashkëpunojnë me organizatën tuaj, organizatat e ngjashme?
- Kanë ndikim donatorët në organizatën tuaj?
- E përkrahin organizatën tuaj financuesit?



### SHIH USHTRIMIN 3, MJETI 2 & USHTRIMIN A2

*Shih Ushtrimin 3 (analiza e palëve që kanë ineteres në organizatë) në Kapitullin 1 (f. 9), hartimi i palëve që kanë interes) në Shtojcën 1(f. 86), dhe Ushtrimi A2 (konteksti ynë i jashtëm) në Shtojcën 4 (f. 124)*

### USHTRIMI 10. Të kuptuarit e ambientit të jashtëm të organizatës



**Udhëzimet:** Ky ushtrim mund t'i ndihmojë ekipit për vetëvlerësim të kuptojë se si është e ndërlidhur organizata me ambientin e saj. Një mënyrë interesante e zhvillimit të këtij ushtrimi është mbajtja e një sesioni të brainstormingut.

Si do ta cilësonit ambientin e jashtëm të organizatës suaj, duke u mbështetur në çështjet e performancës, të cilat i keni identifikuar? A e pengon, apo e përkrah performancës tuaj?

---

---

Çka mendoni, cilat aspekte specifike të ambientit të jashtëm duhet t'i monitoroni?

Administrative e ligjore \_\_\_\_\_

Politike \_\_\_\_\_

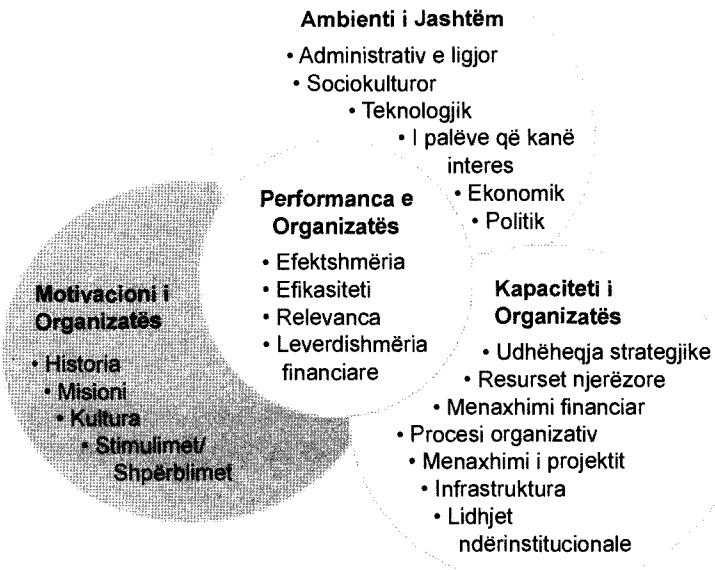
Sociokulturore \_\_\_\_\_

Teknologjike \_\_\_\_\_

Ekonomike \_\_\_\_\_

Të palëve që kanë interes \_\_\_\_\_

# MOTIVACIONI I ORGANIZATËS



Organizatat, sikurse edhe njerëzit, kanë ritëm dhe personalitet të ndryshëm. Secila ka qëllim, ose mision të ndryshëm. Disa janë më tepër të motivuara nga mundësia "për të bërë një të mirë", ndërkaj të tjerat vëhen në lëvizje nga forcat e tjera, duke përfshirë këtu ambicjet personale të akterëve kryesorë. Poashtu, secila organizatë ka një ambient, ose një klimë pune të veçantë, një kombinim të qëllimit, të historisë, dhe të personalitetit. Konceptet organizative, të cilat e vënë në lëvizje organizatën tuaj përfshijnë historinë e saj, kulturën e saj të brendshme, stimulimet ose shpërblimet dhe vlerat e gjithmbarshme, dhe bindjet për rolin që organizata e juaj e luan në shoqëri. Ne i konsiderojmë katër të parat nga këto – historinë, misionin, kulturën, stimulimet dhe shpërblimet – si elemente të motivacionit të organizatës.

Vlerësimi i motivacionit të organizatës suaj mund të jetë një detyrë tejet sensitive, meqë, në fakt, ju gërmoni për të zbuluar se ç'është organizata. Përvoja jonë me organizata të ndryshme tregon se për implementimin e strategjive për adresimin e ndryshimeve në këtë fushë, nevojitet një kohë e gjatë. Sa më e vjetër të jetë organizata, historia e saj është më e bujshme, andaj, si rrjedhojë, kërkohet kujdes më i madh për t'i qasur ndryshimeve në këtë fushë. Shpesh, faktorët që lidhen me motivacionin e organizatës, shkaktojnë dështimin e implementimit të ndryshimeve.

## **Historia**

Historia e organizatës suaj përvijohet brenda momenteve vendimtare për të – tregimi për fillet e saj, shkalla e rritjes, shpërblimet për të arriturat dhe ndryshimet e rëndësishme në strukturën ose udhëheqjen e saj. Edhe pse zhvillimi i organizatës suaj, ose historia e saj, shpesh shprehet përmes dokumenteve formale – siç janë statuti, qëllimet e deklaruara, objektivat dhe planet (strategjike ose të tjera) – ajo poashtu tregohet përmes rrëfimeve të pashkruara, të cilat mund të jenë shumë motivuese.

## **ÇËSHTJE TË HISTORISË**

Cilat janë ngjarjet e rëndësishme në historinë e organizatës suaj?

- Momentet vendimtare
- Sukseset
- Krizat

## **Misioni: i dekluarar dhe i perceptuar**

Misioni i organizatës suaj është qëllimi i ekzistimit të saj. Ai u jep përgjigje pyetjeve të caktuara: Pse ekziston kjo organizatë? Kujt i shërben? Me çka u shërben? Sidoqoftë, shpesh ndodh që të kemi dy lloje përgjigjesh për këto pyetje: Deklarata zyrtare për misionin e organizatës dhe misioni i perceptuar, për të cilin dëgjojmë nga pjesëtarët e organizatës.

Deklarata e misionit është shprehje me shkrim e synimeve themelore, e veçorive, e vlerave dhe e filozofisë, që i japin formën dhe qëllimin organizatës tuaj. Kjo deklaratë është një përpjekje për ta dalluar organizatën tuaj nga të tjerat, duke e përkufizuar qartë fushëveprimtarinë e saj; prodhimet, shërbimet dhe tregun e saj; si dhe teknologjitet e qasjet e rëndësishme të cilat ajo i përdorë për t'i përmbushur synimet e saja. Fuqia e misionit të organizatës suaj përcaktohet nga shkalla e përputhjes së misionit të saj të dekluarar dhe atij të perceptuar.

## **ÇËSHTJE TË MISIONIT**

Sa është i qartë misioni i organizatës, i cili i drejton sjelljet e pjesëtarëve të saj?

- Misioni i qartë i orienton sjelljet e pjesëtarëve të organizatës.
- Misioni i organizatës ndërlidhet me qëllimet e saj.
- Pjesëtarët e organizatës e kanë pranuar misionin e saj dhe qëndrojnë pas saj.
- Misioni azhurnohet dhe lidhet me tërësinë e qëllimeve.
- Vlerat dhe bindjet kryesore, që i drejtojnë sjelljet e pjesëtarëve, ndërlidhen me misionin.
- Stafi i ri e përvetëson misionin.

## Kultura

Kultura e organizatës është shuma e vlerave, e bindjeve, zakoneve, traditave dhe kuptimit të përmbushjes së misionit. Këto janë zhvilluar gjatë historisë së organizatës. Ato e bëjnë organizatën të veçantë, e përcaktojnë karakterin e saj, dhe e vënë në lëvizje.

Karakteristikat, të cilat e veçojnë organizatën tuaj, janë pjesë e kulturës së saj. Kultura përfshin të gjitha simbolet, mitet, vizionet, krenarinë, dhe të arriturat e heronjëve të saj, në të kaluarën dhe në të tashmen. Tregimet për sukseset dhe dështimet në të kaluarën e saj, mund të ilustrojnë vlerat me rëndësi për organizatën tuaj (siç është puna ekipore, barazia gjinore, pjesëmarrja, transparenca). Këto tregime formojnë historinë e gjallë të saj, e cila u shërben menaxherëve si udhërrëfyes.



### SHIH MJETIN 4 – Auditimi Kulturor

*Shih Mjetin 4 (Auditimi kulturor) në Shtojcën 1 (f. 89).*

## ÇËSHTJE TË KULTURËS

Cilat aspekte të kulturës së organizatës suaj i ndihmojnë asaj për ta përmbushur misionin?

- Në dokumente përvijohen vlerat e organizatës.
- Njerëzit në organizatë identifikohen me vlerat e organizatës.
- Morali i njerëzve në organizatë është i lartë.
- Njerëzit kanë përkushtim të lartë ndaj performancës së organizatës.
- Njerëzit e punësuar në organizatë kanë qëndrim pozitiv ndaj ndryshimeve.
- Ekzistojnë sistemet funksionale për konsolidimin e vlerave të organizatës, siç janë ato për promovime, stimulime e trajnime.
- Njerëzit në organizatë tregojnë vullnet të mirë në raportet me njëri tjeterin.

## ÇËSHTJA "E VËRTETË"

Në një organizatë, performanca e ulët është cilësuar si mungesë e trajnimit, e materialeve dhe e teknologjisë së duhur. Megjithëse këta faktorë patën ndikim në performancën e organizatës, u pa se çështja kryesore ishte kultura konfliktuale brenda qendrës hulumtuese:

- Disa nga pjesëtarët e stafit e kishin sistemin vetanak për stimulim e vlerësim, pasi që paguheshin nga universiteti, me të cilin kjo qendër kishte bashkëpunim.
- Pjesëtarët e tjerë të stafit ekskluzivisht vareshin nga mundësítë e organizatës për gjenerimin e projekteve, andaj këta pjesëtarë kishin shumë më tepër iniciativë se të tjerët.

## Masat stimuluese

Masat stimuluese janë mënyrat, me të cilat sistemi i shpërblimeve dhe i ndëshkimeve i organizatës suaj, i kurajon ose i dekurajon sjelljet e caktuara. Stimulimet kanë rëndësi, si për karrierën e individëve, ashtu edhe për suksesin e gjithmbarshëm të organizatës. Me rëndësi është të vlerësohet, se çfarë pikëpamjesh kanë të punësuarit, në të gjitha nivelet e organizatës, përkitazi me efektshmërinë e sistemit të stimulimit.

### ÇËSHTJE TË STIMULIMIT

A e kurajon apo e dekurajon sistemi i stimulimit i organizatës suaj performancën e pjesëtarëve të saj?

- Njerëzit ekuipojnë se shpërblehen për punën e tyre.
- Njerëzit shpërblehen në mënyrë adekuate.
- Shpërblimet jomonetare përkrahin sjelljen e mirë.
- Sistemi i stimulimit menaxhohet në mënyrë adekuate.
- Sistemi i stimulimit rishikohet vazhdimisht.
- Në organizatë njerëzit trajtohen në mënyrë të barabartë.
- Organizata është konsekiente, si në parim, ashtu edhe në veprim, përkitazi me premtimet për shpërblime dhe realizimin e tyre.



### SHIH MJETIN 4 & SHTOJCËN 3

Shih Mjetin 4 (Auditimi kulturor) në Shtojcën 1 (f. 89) dhe Mostrën 1 (pyetësori për pjesëtarë të stafit) në Shtojcën 3 (f. 113).



### USHTRIMI 11. Përcaktimi i motivacionit të organizatës

**Udhëzimet:** Ky ushtrim ju ndihmon të identifioni se si ndikon historia dhe kultura e së kaluarës, dhe ajo e tanishmja, e organizatës suaj, në performancën e saj, dhe si ndërlidhen ato me ambientin e saj.

Që kjo të bëhet më specifike për kontekstin tuaj, si dhe, që t'i ndihmohet ekipit tuaj për gjenerimin e të dhënave më të dobishme, ju sygjerojmë ta merrni parasysh Mjetin 4 (auditimi kulturor) në Shtojcën 1 f. 89 dhe Mostrën 1 (pyetësori për pjesëtarë të stafit) në Shtojcën 3 (f. 113). Mund ta bëni përshtatjen dhe shpërndarjen e këtyre instrumenteve, dhe të dhënat e fituara t'i përdorni për t'iu përgjigjur pyetjeve në vijim.

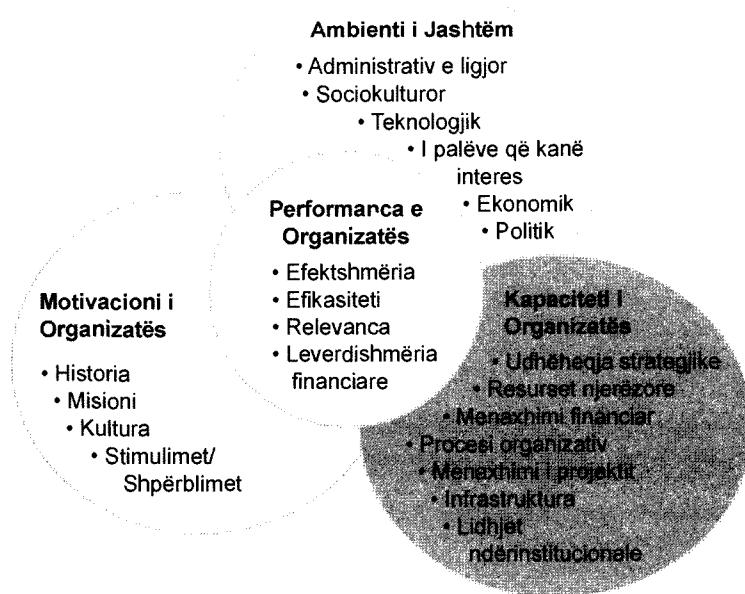
Duke u mbështetur në auditimin kulturor dhe në analizën e stafit, çka mendoni, si ndikon misioni, kultura, dhe vlerat e organizatës suaj, në performancën e saj?

---

---

---

# KAPACITETI I ORGANIZATËS



Në kornizën tonë, kapaciteti i organizatës shqyrtohet në kuadër të shtatë fushave të ndërlidhura, të cilat besojmë se janë themel i performancës së organizatës: udhëheqja strategjike, resurset njerëzore, menaxhimi financiar, infrastruktura, menaxhimi i programit, menaxhimi i procesit, dhe lidhjet ndërinstitucionale. Secila nga këto fusha përmban komponente llojesh të ndryshme, rëndësia e të cilave dallon nga organizata në organizatë.

Duke u mbështetur në përvojën tonë, në të shumtën e rasteve, organizatave u duket më i lehtë identifikimi dhe adresimi i çështjeve të kapacitetit. Ndoshta, për arsy se është më lehtë të ndërmerret diçka rrëth këtyre çështjeve. Nga ana tjetër, mund të jetë e pamundur ta ndryshosh ambientin, sikur që mund të tregohet e vështirë ta ndryshosh motivacionin e organizatës.

Po kështu, donatorët mund të përqëndrohen më tepër në ndërtimin e kapacitetit sepse (1) organizatat shpesh kërkojnë këtë lloj të përkrahjes; (2) ndryshimet konkrete mund të vërehen për një kohë relativisht të shkurtër dhe (3) një grup i jashtëm mund të japë ndihmesë në këtë fushë (ndërhyrjet për ndryshimin e motivationit ose të ambientit të jashtëm mund të tregohen të paleverdishme dhe të papërshtashme.

## SHTATË FUSHAT E KAPACITETIT TË ORGANIZATËS DHE KOMPONENTET E NDRYSHME TË TYRE

FUSA	KOMPONENTET
Udhëheqja strategjike	Udhëheqja, planifikimi strategjik, qeverisja, struktura, menaxhimi i tregut të specializuar
Burimet njerëzore	Planifikimi, punësimi i stafit, lavdatat dhe shpërbllimet dhe mbajtja e raporteve të efektshme të burimeve njerëzore
Menaxhmi financiar	Planifikimi financiar, përgjegjshmëria financiare, raportet dhe sistemet financiare
Infrastruktura	Menaxhimi i tërësisë së objekteve dhe pajisjeve, dhe teknologjisë
Menaxhimi i programit	Planifikimi, implementimi dhe monitorimi i programeve dhe i projekteve
Menaxhimi i procesit	Zgjidhja e problemeve, marrja e vendimeve, komunikimi, dhe monitorimi e vlerësimi
Lidhjet ndërinstitucionale	Planifikimi, implementimi dhe monitorimi i rrjeteve dhe partneriteteve

### Udhëheqja strategjike

Sot, organizatat kanë nevojë të bëjnë ndryshime të shpejta. Ato kërkojnë udhëheqje për ta ndërlidhur realitetin e tyre të brendshëm dhe të jashtëm, në mënyrë që ta përmirësojnë performancën e tyre. Termin *udhëheqje strategjike* e kemi përdorur për ta shprehur këtë ide.

Në kontekstin e sotëm, udhëheqja nuk shihet nëpër prizmin e teorisë së njeriut të madh; ai kérkon marrjen përsipër të funksioneve të udhëheqjes nga shumë pjesëtarë të organizatës. Udhëheqja e juaj duhet të ketë aftësi për krijimin dhe rikrijimin e planeve strategjike dhe për zhvillimin e sistemeve qeverisëse, që do ta përkrahin mbijetesën dhe zhvillimin e organizatës suaj, struktura që do ta sigurojnë barazpeshën midis kontrollit dhe fleksibilitetit, dhe një treg të specializuar për organizatën tuaj, i cili do të sigurojë që organizata juaj ta ketë një rol të veçantë, ose një rol me vlerë të veçantë në ekonomi. Përvaja jonë tregon se udhëheqja strategjike është një ndërmarrje jashtëzakonisht komplekse.

Sipas mendimit tonë, udhëheqja strategjike përfshin udhëheqjen, planifikimin strategjik, qeverisjen, strukturën e organizatës dhe menaxhimin e tregut të specializuar. Secila nga komponentet e përmendura do të shqyrtohet veç e veç në këtë nënkapitull.

## ***Udhëheqja***

Si udhëheqja formale, ashtu edhe ajo joformale, mund të hasen në shumë vende brenda organizatës tuaj. Udhëheqja formale ushtrohet nga personat e emëruar ose të zgjedhur në poste me autoritet. Udhëheqësit formal caktojnë drejtimin, kujdesen që detyrat të përmbushen, dhe përkrahin zhvillimin e resurseve. Udhëheqja joformale, nga ana tjetër, ushtrohet nga personat që kanë ndikim sepse posedojnë shkathtësi ose burime të veçanta, të cilat ose çmohen nga të tjerët, ose për to personat e tjerë kanë nevojë.

### **ÇËSHTJE TË UDHËHEQJES**

Në ç'masë ndikon udhëheqja strategjike në performancën e organizatës suaj?

- Njerëzit kanë qëllime.
- Përgjegjësítë për udhëheqje dhe vendim-marrje dihen dhe distribucioni i tyre bëhet në mënyrë adekuate.
- Udhëheqësit në organizatë janë të interesuar që detyrat me rëndësi të veçantë të përmbushen si duhet.
- Udhëheqësit gjëzojnë respekt në organizatë.
- Pjesëtarët e stafit janë të gatshëm ta marrin përsipër udhëheqjen.
- Njerëzit janë të gatshëm që personave në poste të larta t'u komunikojnë ide të reja.
- Organizata ka lidhje të duhura në aspektin e jashtëm, dhe vendi i saj konsiderohet i rëndësishëm nga organizatat e tjera të ngashme.
- Udhëheqja është efektive në sigurimin dhe ruajtjen e resurseve.
- Udhëheqja praktikon menaxhim partcipator, kurse bordi i drejtoreve dhe menaxhmenti kanë bashkëpunim të mirë.
- Udhëheqja është fleksibile dhe i mirëpret ndryshimet.

## ***Planifikimi strategjik***

Planifikimi strategjik përfshin mënyrat se si organizata e juaj mendon paraprakisht dhe reagon ndaj ambientit të saj, për të arritur qëllimin e saj. Planifikimi strategjik përfshin zhvillimin dhe implementimin e veprimtarive, të cilat do të shpien drejt suksesit afatgjatë të organizatës. Plani strategjik është dokument i shkruar, i cili përcakton vlerat specifike, misionin, qëllimet, priorititetet, dhe taktitat, të cilat organizata juaj do t'i përdorë për të arritur performance të mirë. Aty identifikohen mangësitë në performancë dhe sugjeroohen mënyrat e evitimit të tyre.

Me planifikim të mirë strategjik, organizata juaj mund t'i parashikojë dhe t'i shfrytëzojë mundësitë në ambientin e jashtëm, që do të mund t'i siguronin resurset e nevojshme. Kjo njëkohësisht do të thotë se do të ishit në gjendje t'i parashikonit kërcënimet për burimet tuaja, dhe rrjedhimisht, do të mund të ndërhynit (zakonisht me masa politike) për ta mbrojtur performancën dhe ekzistencën e organizatës.

## ÇËSHTJE TË PLANIFIKIMIT STRATEGJIK

Në ç'masë ndikon planifikimi strategjik në aftësinë e organizatës suaj për arritjen e qëllimeve?

- Organizata ka plan strategjik.
- Strategjia u është e njohur bordit të drejtoreve, menaxherëve të lartë, hulumtuesve dhe statif tjetër.
- Njerëzit në përgjithësi e pranojnë dhe e përkrahin strategjinë.
- Strategjia ndihmon në qartësimin e prioriteteve, duke i dhënë organizatës mundësi për vlerësimin e performancës së saj.
- Strategjia përdoret si ndihmesë përmarrjen e vendimeve.
- Strategjia e përmirëson performancën.
- Strategjia e mbështet barazinë.
- Strategjia i ndihmon organizatës për shfrytëzimin optimal të burimeve.
- Organizata disponon me një proces për t'i kuptuar klientët dhe përdoruesit, për të qartësuar dhe rishikuar misionin dhe bindjet, dhe për punën drejt arritjes së qëllimeve të saja.
- Organizata disponon me një proces për skanimin e ambientit të jashtëm, për t'i shqyrtuar kërcenimet dhe mundësitë potenciale.
- Strategjia organizative i ndihmon organizatës për identifikimin e mundësive dhe të kufizimeve përkitazi me burimet financiare dhe infrastrukturën.
- Ekziston procesi përmirëson performancën.
- Ekziston një proces i ngashëm për t'i kuptuar kërkuesat e klientëve dhe të palëve që kanë interes në organizatë.
- Organizata disponon me procesin për shqyrtimin e vazhdueshëm dhe azhurnimin e strategjisë së saj, që reflekton realitetin e brendshëm dhe atë të jashtëm.

## Qeverisja

Bordi i drejtoreve dhe statuti i organizatës suaj, sigurojnë kornizën ligjore e politike të organizatës suaj dhe orientimin e saj. Bordi i mirë i drejtoreve ka informata të sakta, si përpulsin e ambientit të brendshëm, ashtu edhe atë të jashtëm. Bordi vlerëson a mund të përkrahen iniciativat e organizatës, dhe a përpulthen ato me synimet zhvillimore në shkallë kombëtare ose regionale, a reagon organizata e juaj në mënyrë adekuate ndaj forcave dhe trendeve të rëndësishme në fushën e saj dhe në ambientin më të gjerë, si dhe a i plotëson organizata e juaj, kërkuesat e atyre të cilëve u ofron shërbimet e veta.

## ÇËSHTJE TË QEVERISJES

Në ç'masë ndikon qeverisja e organizatës suaj në performancën e saj?

- Struktura qeverisëse njëkohësisht e qartëson dhe e përkrah orientimin e organizatës.
- Statuti siguron kornizë të duhur për realizimin e misionit të organizatës, si dhe për përbollje me sfidat e jashtme, me të cilat ajo ndeshet.
- Organi qeverisës e bën skanimin e ambientit të jashtëm dhe të brendshëm, për t'i kuptuar forcat që ushtrojnë ndikim në organizatë.
- Organi qeverisës reagon në mënyrë të duhur ndaj trendeve dhe ndikimeve të rëndësishme të ambientit, pavarësisht nga fakti se a bëhet fjalë për ndikime e trende sociale, politike ose ekonomike. Për shembull, si çështjet e cilësisë, ashtu edhe ato të barazizë, reflektohen në analizat e hollësishme dhe në diskutimet. Organi qeverisës e përkrah parimin e barazisë.
- Organi qeverisës vepron me efektshmëri dhe efikasitet.

## **Struktura e organizatës**

Struktura e organizatës suaj paraqet sistemin e raporteve të punës sipas, të cilin bëhet ndarja dhe koordinimi i detyrave të njerëzve dhe grupeve, që punojnë me një qëllim të përbashkët. Shumica e njerëzve e paramendojnë strukturën e organizatës si një organigram (skicë organizimi). Sidoqoftë, struktura përmban shumë më tepër se kaq: ajo përfshin ndarjen e punës (që nënkupton edhe rolet, përgjegjësinë dhe autoritetin), sikurse edhe koordinimin e punës nëpër njësitet dhe grupimet, mes njësive dhe brenda njësive. Kur e bëni vlerësimin e strukturës së organizatës suaj, do të doni të kuptoni nëse ajo e lehtëson, apo e pengon realizimin e qëllimeve dhe të misionit.

### **ÇËSHTJE TË STRUKTURËS ORGANIZATIVE**

A e lehtëson, apo e pengon, struktura organizative realizimin e qëllimeve dhe të misionit të organizatës suaj?

- Struktura e organizatës përkrah qëllimet dhe misionin e saj.
- Rolet brenda organizatës janë të definuara mirë, por, megjithatë, janë mjaft fleksibile, për t'u përshtatur ndryshimeve të nevojave.
- Ndarjet dhe vijat ndarëse midis grupeve kapércehen lehtë, sidomos në rastet kur bashkëpunimi do të thotë prodhim, program ose shërbim i përmirësuar.
- Autoriteti i strukturës përdoret për avancimin e barazisë.
- Pjesëtarët e stafit kanë lidhje dhe qasje në njësitet tjera të organizatës që kanë rëndësi për punën e tyre.
- Ekzistojnë mekanizma koordinues, që lehtësojnë qasjen në njësitet tjera brenda organizatës.
- Pjesëtarët e stafit me lehtësi mund të krijojnë njësi të rëndësishme koordinuese.
- Organizata kurajon mënyrat efikase të koordinimit të stafit dhe të njësive.
- Organizata ofron vijat e qarta të përgjegjshmërisë (përgjegjshmëria individuale, grupore dhe e organizatës).
- Njerëzit kanë aurotitet për ta caktuar agjendën dhe për ta mbështetur përgjegjshmërinë.
- Organizata disponon me grupe punuese që funksionojnë në mënyrë efikase.
- Vendim-marrja është e decentralizuar në shkallë të mjaftueshme, gjë që mundëson promovimin e produktivitetit dhe të moralit të mirë.
- Struktura që lidhet me përgjegjësinë për performancë, është e qëlluar dhe e lehtëson punën.

## **Menaxhimi i tregut të specializuar**

Menaxhimi i tregut të specializuar, i detyron menaxherët ta hedhin shikimin përtej çështjeve të brendshme dhe ta marrin parasysh ambientin më të gjerë, dhe çështjet më madhore të kohës. Kjo do të thotë shenjim i një teritori në treg, i cili i përgjigjet ekspertizës së organizatës suaj. Tregu i specializuar i organizatës suaj ndihmon të qartësohen raportet e saj me organizatat e ngjashme lokale, rajonale, kombëtare e ndërkombëtare. Tregu i specializuar i organizatës suaj ju ndihmon ta përcaktoni nivelin e financimit dhe tipin e financuesve, të cilët mund t'ju ndihmojnë për ndërtimin e kapacitetit të saj.

## **ÇËSHTJE TË MENAXHIMIT TË TREGUT TË SPECIALIZUAR**

A e ndërmerr organizata e juaj menaxhimin e tregut të specializuar me qëllim të realizimit të misionit dhe të qëllimeve të saj?

- Themeluesit (dhe palët që kanë interes) e organizatës suaj e kuptojnë rolin ose fushën e specializimit të saj.
- Roli i organizatës definohet qartë me misionin e saj.
- Fushat e specializimit janë të qarta.
- Palët që kanë interes i përkrahin fushat e specializimit.
- Organizata ndërmerr hulumtime dhe zhvillim, duke e fuqizuar në këtë mënyrë rolin e saj të veçantë.

### **Burimet njerëzore**

Burimet njerëzore të organizatës suaj përfshijnë tërë stafin (profesional, menaxherial, teknik dhe ndihmës), të angazhuar në cilëndo veprimitari të organizatës suaj. Resurset njerëzore të organizatës suaj janë, ndoshta, pasuria më e vlefshme e saj. Kjo është sidomos e vërtetë nëse njerëzit të cilët duhet ta kryejnë punën thelbësore në organizatën tuaj, janë individë me trajnim më të lartë të mundshëm.

Funksioni i menaxhimit me burimet njerëzore i organizatës suaj, është përgjegjës për sigurimin e përbushjes së nevojave të njerëzve. Ky nuk është vetëm një funksion vetëmohues – ka gjasa më të mëdha që pjesëtarët e stafit, të cilët kanë kushte pune të një niveli të arsyeshëm, dhe të cilët stimuloohen nga ambienti i tyre i jashtëm, të janë më produktiv. Menaxhimi me burimet njerëzore është përgjegjës për planifikimin, punësimin e stafit, zhvillimin e burimeve njerëzore, shpërblimin, dhe mbajtjen e raporteve të efektshme të resurseve njerëzore. Secila nga komponentet e përmendura të menaxhimit me resurset njerëzore, do të shqyrtohen një nga një në këtë nënkapitull.

### **Planifikimi**

Planifikimi i burimeve njerëzore është hap i parë në menaxhimin e efektshëm të burimeve njerëzore. Ai përfshin parashikimin e nevojave të organizatës suaj për resurse njerëzore dhe planifikimin e hapave, të cilat organizata duhet t'i ndërmarrë për t'i përbushur këto nevoja. Planifikimi i resurseve njerëzore duhet të jetë ngusht i lidhur me objektivat strategjikë dhe misionin e organizatës suaj. Madje, edhe në rajonet në të cilat ka fuqi të mjaftueshme punëtore me arsimim të mirë, planifikimi i burimeve njerëzore paraqet një sfidë, për arsy se nevojat e organizatës ndryshojnë vazhdimesht dhe ndonjëherë nuk janë konvergjente. Sfida është edhe më e madhe nëse rezervat e resurseve njerëzore për rekrutim janë të kufizuara, ose nëse njerëzit e ngarkuar me menaxhimin e këtyre resurseve nuk janë trajnuar që t'i parashikojnë nevojat e organizatës.

## ÇËSHTJE TË PLANIFIKIMIT

Në ç'masë ndikon aftësia e organizatës suaj për planifikim të burimeve të saja njerëzore në performancën e saj?

- Njerëzit e duhur janë në punë të duhura në organizatë.
- Organizata mund ta bëjë parashikimin e kërkesave aktuale dhe atyre të së ardhmes për burime njerëzore.
- Organizata di si dhe ku të gjejë njerëz me shkathtësi të domosdoshme për t'i përbushur nevojat e saja.
- Organizata mund t'i ndërlidhë misionin dhe qëllimet, me planifikimin e resurseve njerëzore.
- Organizata ka të zhvilluar një doracak të politikës së kuadrove.

## KOHA NDRYSHON, NDRYSHOJNË NEVOJAT

Në kohën kur ndodhin ndryshimet, identifikimi i llojit të njerëzve, për të cilët organizata e juaj do të ketë nevojë, nuk është kurdoherë i lehtë. Në një organizatë joprofitabile, misioni dhe qëllimet kishin qenë plotësisht stabile gjatë dhjetëvjeçarit të kaluar. Organizata i kushtonte fare pak kujdes analizës së këkesave të saj për burime njerëzore. Ajo vazhdonte rekrutimin e njerëzve për bordin e drejtoreve, të cilët ishin të profilit të njëjtë me njerëzit, të cilët të parët ia kishin siguruar suksesin organizatës: individët me përkushtim të madh për misionin, të cilët ishin angazhuar në ofrimin e shërbimeve, dhe ishin tejet të interesuar për kontakte të përditshme me përfituesit e drejtpërdrejtë.

Sidoqoftë, gjatë dy viteve të fundit, organizata qe e shtrënguar të privatizohej. Ajo kishte nevojë për anëtarë të rinj të stafit, që kishin interesim dhe aftësi më të mëdha për menaxhim, për sigurim të fondevë dhe për çështje organizative. Edhe pse kjo organizatë ishte e aftë t'i adresonte çështjet e parashikimit, ajo e kuptoi se sfidë e saj ishte hulumtimi për profile të reja të stafit.

### **Punësimi i stafit**

Punësimi i stafit për organizatën tuaj nënkupton hulumtimin, përgjedhjen dhe orientimin e individëve, të pajisur me një sërë njohurish, shkathtësish, sjelljesh e vlerash, për t'i përbushur nevojat e organizatës suaj.

## ÇËSHTJE TË SIGURIMIT TË STAFIT

Në ç'masë janë adekuate procedurat për sigurimin e stafit të organizatës, dhe në ç'masë e sigurojnë performancën e saj?

- Organizata ka sistem për punësim të stafit.
- Organizata ka përshkrim gjegjës të vendeve të punës, ose një dokument të barazvlershëm, i cili përcakton pozitën e të punësuarve.
- Organizata ka një sistem gjegjës për përgjedhjen e kandidatëve (për shembull, shqyrtimin e CV-ve, mbajtjen e intervistave, verifikimin e referencave).
- Individët e ngarkuar me përgjedhje janë të trajnuar për kryerjen e këtij funksioni (shkathtësitë e intervistimit dhe të dëgjuarit, mirësjellja, aftësia e mirë e gjykimit)
- Rekrutimi dhe materialet për përgjedhje (njoftimet në shtyp, shpalljet, pyetjet e intervistës) janë neutrale, pa elemente diskriminuese (gjinore, fetare, etj.).
- Dikush që e ka të njojur fukcionin e përditshëm të organizatës është i gatshëm t'i orientojë pjesëtarët e stafit të ri.

## Zhvillimi

Zhvillimi i burimeve njerëzore në organizatën tuaj nënkuption përmirësimin e performancës së të punësuarve, duke i ngritur dhe përmirësuar shkathtësitë, njojuritë dhe qëndrimet e tyre. Kjo i mundëson organizatës tuaj evitim, ose parapengimin e mangësive të performancës, i bën të punësuarit më fleksibil dhe më adaptabil, dhe poashtu mund të ketë ndikim në ngritjen e nivelit të përkushtimit të organizatës suaj. Zhvillimi i burimeve njerëzore mund të ketë disa forma, siç janë trajnimi për një vend pune, trajnimi për një rol brenda organizatës, dhe trajnimi për një profesion.

## ÇËSHTJE TË ZHVILLIMIT

Në ç'masë janë të përshtatshme sistemet dhe qasjet për zhvillimin e burimeve njerëzore në organizatën tuaj, për sigurimin e performancën së saj?

- Organizata e ka politikën për trajnim dhe zhvillim, si dhe buxhetin për trajnime.
- Organizata e kurjon stafin që të vazhdojë të mësojë dhe të zhvillohet (duke siguruar stimulime për mësim, duke bartur shpenzimet për trajnim, etj.)
- Dikush në organizatë mund ta bëjë identifikimin e nevojave për trajnim.
- Organizata përkrah zbatimin dhe transferin e mësimeve të reja në vendin e punës.
- Trajnimi u përshtatet kërkesave (u përgjigjet nevojave në organizatë), që i kundërvihet përshtatjes me ofertën (duke pranuar çfarëdo që ofrohet – në treg ose nga donatori).
- Organizata ka mundësi ta bëjë, dhe e bën vlerësimin e trajnimit dhe efektet e tij në performancën e organizatës.
- Organizata ka plane për mentorimin e pjesëtarëve të rinj të stafit për t'u dhënë ndihmesë në avancimin e karrierës së tyre.
- Organizata ka metoda për sigurim të vazhdëmsisë.
- Njerëzitë i shohin mundësitë për krijim të karrierës në organizatë.

## **Vlerësimi dhe shpërblimet**

Sistemi dhe qasjet, të cilat organizata e juaj i përdorë për mbledhjen e informacioneve dhe për sigurimin e informatave kthyese për individët ose ekipet, është aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të burimeve njerëzore. Kjo nënkupton vlerësimin të kontributit të secilit pjesëtar të stafit dhe, rrjedhimisht, ndarje të shpërblimeve (direkte, indirekte, monetare, jomonetare) sipas rregullativave të rajonit tuaj, si dhe sipas mundësive financiare të organizatës suaj. Sistemi i vlerësimit dhe i shpërblimit duhet të synojë krijimin e mundësive për organizatën tuaj për mbajtjen e punëtorëve të mirë, për motivim të stafit, për administrim të pagave, për lehtësim të arritjes së objektivave strategjikë, dhe për kontroll të kostos së punës.

### **ÇËSHTJE TË VLERËSIMIT DHE SHPËRBLIMIT**

Në ç'masë është sistemi për vlerësimin dhe shpërblime i organizatës suaj, i paanshëm dhe motivues?

- Organizata e juaj e ka politikën për kompensim, e cila përputhet me rregullat dhe rregullativët e vendit.
- Pjesëtarët e stafit shohin lidhjen reciproke midis kompensimit dhe performancës.
- Pjesëtarët e stafit në përgjithësi janë të kënaqur me kompensimin e tyre.
- Pakot e kompensimit janë konkurrente në aspektin e jashtëm brenda sektorit.
- Organizata mban barazinë e brendshme të pagave dhe ndihmave financiare (domethënë, kompensimi i njëjtë për punën me vlerë të njëjtë).
- Diferencuesit e kompensimit janë të përshtatshëm për motivim të stafit.
- Organizata e motivon stafin, si me shpërblime monetare, ashtu edhe me ato jomonetare.

## **Mbajtja e raporteve efektive të burimeve njerëzore**

Mbajtja e raporteve efektive të burimeve njerëzore ka të bëjë me të gjitha programet dhe sistemet, të cilat organizata i shfrytëzon për të siguruar mbrojtjen e të punësuarve, në mënyrë që ata të trajtohen në pajtim me legjislacionin gjegjës. Ajo i përfshin të gjitha aktivitetet të cilat implementohen nga organizata e juaj, për adresimin e çështjeve shëndetësore dhe të sigurisë, çështjeve të të drejtave të njeriut, dhe të cilësisë së jetesës në punë. Në një mjedis sindikal, ajo është rezultat i marrëveshjes kolektive. Në esencë, ajo paraqet kulturën dhe stilin menaxhues të organizatës, si dhe hapat konkretë që ajo i ndërmerr për sigurimin e ndjenjës së bashkëpronësisë, vetëqeverisjes, përgjegjësisë dhe vetërespektit tek pjesëtarët e stafit. Ajo që organizata në të vërtetë ndërmerr për të pasur këto rezultate, ndryshon varësisht nga natyra e organizatës, stili i udhëheqjes së saj dhe mjedisit kulturor.

## ÇËSHTJE TË RAPORTEVE TË BURIMEVE NJERËZORE

Në ç'masë janë efektive raportet e burimeve njerëzore të organizatës suaj?

- Njerëzit në organizatë ndjehen të mbrojtur nga eksploatimi (përmes marrëveshjes kolektive, ose përmes një tërësie politikash të kuadrove).
- Ekzistojnë masat dhe procedurat për trajtimin e njerëzve në rastet e krizave emocionale e fizike.
- Organizata hulumton rrugët e shtimit të lojalitetit dhe të përkushtimit të stafit.
- Morali në organizatë në përgjithësi është i mirë.
- Ekzistojnë masa për trajtimin e fërkimeve në vend të punës.
- Organizata, po qe nevoja, e ka politikën shëndetësore dhe atë të sigurisë.
- Fatkeqësítë në punë janë të ralla.

### Menaxhimi financiar

Aftësia e organizatës suaj për menaxhimin e burimeve të saja financiare është çështje kyçë. Menaxhimi i mirë i buxhetit, mbajtja e evidencës financiare dhe raportimi financiar, janë thelbësore për funksionimin e gjithmbarshëm të organizatës suaj. Menaxhimi i mirë financiar siguron që bordi i drejtorëve dhe menaxherët të kenë informacionet e duhura për marrjen e vendimeve dhe për alokimin e burimeve financiare të organizatës. Ai poashtu e shton besimin e financuesve tuaj.

Njerëzit përgjegjës për menaxhim financiar të organizatës suaj duhet të jenë të aftë ta bëjnë planifikimin dhe buxhetimin e burimeve (të buxhetit kapital dhe atij për qarkullim), menaxhimin e parave në dorë, llogaritjen dhe sigurimin e raportimit finaciar. Bordi i drejtorëve dhe menaxherët e lartë duhet të jenë të kyçur në menaxhim financiar, dhe ta kenë të qartë përgjegjshmërinë. Organizatës tuaj poashtu i duhen njerëz të zotë, si në nivel të bordit të drejtorëve, ashtu edhe në atë të stafit, për ta kryer analizën financiare dhe punët financiare.

Raportet financiare janë barometër i gjendjes së organizatës. Preocedurat e brendshme të qëndrueshme për administrim të burimeve për qarkullim dhe të programit të ndihmave financiare, ofrojnë garancë se kanalizimi i parave po bëhet në mënyrë të duhur.

Në përgjithësi, buxheti juaj duhet t'i përkrahë qëllimet që kanë rëndësi për organizatën tuaj. Për shembull, nëse shkëmbimi ndërkombëtar i informacionit është njëri nga priorititetet e organizatës suaj, buxheti juaj duhet të ndajë fonde të domosdoshme për sigurimin e sistemeve elektronike të të dhënavë, për pranimin e vizitorëve ndërkombëtarë, si dhe për ndërmarrjen e veprimeve të tjera, për ta përkrahur këtë qëllim.

Menaxhimi financiar përfshin planifikimin financiar, përgjegjshmërinë financiare, dhe raportet e sistemet financiare, të cilat do të shqyrtohen në mënyrë individuale në këtë nënkapitull.

## **Planifikimi financiar**

Planifikimi financiar i mundëson organizatës tuaj ta bëjë parashikimin e të ardhurave dhe të shpenzimeve, si dhe të kërkesave për kapital e pajisje. Aftësia për planifikimin e të ardhurave, e siguron një kornizë, brenda së cilës organizata juaj mund të marrë vendime për programet dhe shpenzimet tjera. Ky planifikim financiar, duhet të marrë parasysh kërkesat afatshkurtra dhe afatgjata të organizatës suaj.

### **ÇËSHTJE TË PLANIFIKIMIT FINANCIAR**

A ndërmerr organizata e juaj planifikim përkatës financiar për ta përkrahur performancën e organizatës?

- Organizata ndërmerr planifikim gjegjës buxhetor.
- Planet buxhetore janë të përshatshme për kohën e dhënë.
- Planet buxhetore azhurnohen, duke ndjekur arritjen e informacioneve.
- Anëtarët e organit udhëheqës janë të kyçur në planifikim dhe monitorim financiar.
- Resurset njerëzore janë adekuate për sigurimin e planifikimit të mirë financlar.
- Ndihamat dhe huat financiare menaxhohen si duhet.
- Vendim-marrja mbështetet në monitorimin dhe analizën e raporteve mes buxhetit aktual dhe atij të planifikuar.
- Parashikimi i kapitalit dhe pajisjeve bëhet ashtu si duhet.
- Raportet periodike, të paktën çdo tre muaj, u dorëzohen menaxherëve të lartë, bordit të drejtorëve dhe financierëve.
- Informatat financiare u jipen në kohë të duhur personave që kanë nevojë për to.

## **Përgjegjshmëria financiare**

Kujdesi i duhur për financat e organizatës është parakusht për besim të jashtëm. Kjo do të thotë se organizata e juaj ka kontrollim dhe balancim gjegjës dhe se profesionistët, si të brendshëm, ashtu edhe ata të jashtëm, e mbikëqyrin përkujdesjen që e tregon organizata e juaj ndaj pasurisë së saj.

### **ÇËSHTJE TË PËRGJEGJSHMËRISË FINANCIARE**

- Auditorët e organizatës janë të kënaqur me punën e menaxherëve financiar përkitazi me kontrollin e parave në dorë dhe të pasurisë.
- Data e përfundimt të viti të eshtë përcaktuar qartë.
- Bordi i drejtorëve rregullisht i shqyrton raportet financiare.
- Njerëzit, që i përkasin stafit dhe bordit të drejtorëve, janë të zotë të bëjnë interpretimin e informacionit financlar.
- Informacioni financiar kontekstualizohet në planin strategjik ose në atë afarist.
- Bordi i drejtorëve e formon komisionin për mbikëqyrjen e çështjeve financiare.

## **Raportet dhe sistemet financiare**

Menaxherët finanziarë të organizatës suaj, janë përgjegjës për përgaditjen e raporteve financiare dhe për sigurimin e integritetit dhe objektivitetit të tyre. Kjo të paktën do të thotë ekzistimin e sistemit të llogarimbajtjes, i cili shpie në krijimin e bilancit dhe të raportit për të ardhurat. Sistemi finanziar i organizatës suaj duhet të jetë në gjendje të përcjellë të ardhurat, pasurinë, dhe detyrimet, dhe të shpjegojë shpenzimet. Kjo nënkuption aftësinë për kontrollimin e pasurisë dhe të detyrimeve të organizatës, dhe menaxhimin e parave në dorë.

### **ÇËSHTJE TË RAPORTEVE DHE SISTEMEVE FINANCIARE**

A janë raportet dhe sistemet financiare të organizatës suaj, të përshtatshme për ta përkrahur performancën e saj?

- Organizata ka sistem adekuat të mbajtjes së librave financiare.
- Organizata ka staf gjegjës për evidencimin e informacionit finanziar.
- Bilanci dhe reporti finanziar i të ardhurave dhe shpenzimeve, përgatitet të paktën çdo tre muaj.
- Ekzistojnë procedura për kontrollim dhe regjistrim të pasurisë së organizatës.
- Përgatiten raportet për qarkullimin e parave në dorë.
- Paratë në dorë menaxhohen në atë mënyrë, që t'i bëhet e mundur organizatës të përfitojë nga bilanci pozitiv, dhe ta minimizojë koston e mungesës së parave.

## **Infrastruktura**

Infrastruktura përfshin kushtet themelore (mjetet ndihmëse dhe teknologjinë) për zhvillimin e veprimtarisë së organizatës suaj, siç është hapësira e duhur në ndërtesë e pajisur me dritë të përshtatshme, uji i pastër dhe furnizimi i rregullt me energji elektrike. Transporti deri në vend të punës dhe nga vendi i punës, poashtu është pjesë e infrastrukturës. Në vende të zhvilluara, me pasuri e strukturë të aftë qeverisëse për përkrahjen e infrastrukturës gjegjëse, këto kushte shpesh konsiderohen si të vetëkuptueshme. Në disa vende në zhvillim, sigurimi i infrastrukturës adekuate, paraqet problem, i cili kërkon të vlerësohet nga organizata.

Secila organizatë i ka burimet dhe detyrimet e veta infrastrukturale. Nëse organizata e juaj disponon me infrastrukturën themelore, atëherë kjo temë paraqet vetëm një komponent të vogël të vlerësimit tuaj. Ndërkaj, nëse infrastruktura është e dobësuar, me probleme rreth furnizimit me ujë dhe energji elektrike, në atë rast infrastruktura shndërrrohet në brengë të madhe.

## **Mjetet ndihmëse**

Për ta kuptuar kapacitetin e organizatës suaj, duhet të shqyrtoni se sa ndikohen funksionet, ose funksionet potenciale të organizatës suaj nga mjetet ndihmëse joadekuate. Edhe pse mangësitë individuale të një ose më shumë elementeve të infrastrukturës mund të mos e pengojnë punën e përditshme, një ditë, herët a vonë, puna do të çrregullohet. Si zakon, thelbi i të gjitha problemeve të infrastrukturës është mirëmbajtja, e cila shpesh pëson si pasojë e mungesës së buxhetit periodik për shpenzime të mirëmbajtjes.

### **ÇËSHTJE TË MJETEVE NDIHMËSE E INFRASTRUKTURALE**

A është infrastruktura e mjeteve ndihmëse e organizatës suaj, adekuate për përkrahjen e performancës?

- Strategjia e organizatës suaj bën identifikimin e mundësive dhe të kufizimeve, që burojnë nga infrastruktura e mjeteve ndihmëse.
- Ndërtesa dhe shërbimet e brendshme (për shembull uji, energjia elektrike) janë të përshtatshme përkrahjen dhe lehtësimin e punës së përditshme.
- Të punësuarit kanë sistem gjegjës të transportit deri në vend të punës dhe nga vendi i punës.
- Sistemet e komunikimit (hardveri) funksionojnë në nivelet e duhura.
- Buxheti i mirëmbajtjes së vazhdueshme përkrah sistemet dhe procedurat adekuatë të mirëmbajtjes.
- Organizata menaxhon infrastrukturën me efektshmëri dhe efikasitet, duke përshtfrire edhe mirëmbajtjen e ndërtesës dhe të mjeteve ndihmëse.
- Individ i ose grapi brenda organizatës. është përgjegjës për planifikim adekuat të adresimit të brengave aktuale në lëmin e infrastrukturës.

### **INFRASTRUKTURA: SIMBOL I ORGANIZATËS**

Në një organizatë, mandati i së cilës ishte që, në aspektin ndërkontekstual, t'u shërbente nevojave të komuniteteve rurale të popullatës indigjene, çështje madhore strategjike ishte identiteti i organizatës. Si një organizatë e ngarkuar për çështje të popullatës indigjene, a do të duhej që shumica e bordit të drejtoreve të ishin indigjenë? A do të duhej të kërkonte burime financiare të dedikuara për projekte indigjene? Këto pyetje në fund u transformuan në strategji.

Strategjia më domethënëse ishte vendimi i bordit të drejtoreve, që selia e organizatës të vendosej në një rezervat indigen, përkundër faktit që organizata ishte vendosur në një lokacion të përshtatshëm (çmimi i arsyeshëm, lokalet e përshtatshme, etj.). Organizata u zhvendos për shkaqe të simbolikës, si dhe për ta përforçuar efektin e deklaratës së misionit të saj. Pra, edhe pse vet infrastruktura nuk ishte çështje, ekzistonte një mospërputhje midis infrastrukturës dhe imazhit, të cilin organizata dëshironë ta shfaqte.

## **Teknologja**

Resurset teknologjike të organizatës suaj përbëhen nga pajisjet, makineria dhe sistemet (duke përshirë këtu edhe sistemet e bibliotekave, sistemet e informacionit, hardverin dhe softverin), të cilat e mundësojnë funksionimin e saj. Është me rëndësi të kihet parasysh se instrumentet e teknologjisë janë vetëm mjete për përmirësimin e shërbimeve dhe të prodhimeve: idetë janë ato që duhet t'i jasin frysëzim teknologjisë.

### **ÇËSHTJE TË TEKNOLOGJISË**

Në ç'masë ndikojnë resurset teknologjike në performancën e organizatës suaj?

- Organizata bën planifikim adekuat të teknologjisë.
- Në përgjithësi, organizata ka nivel të duhur teknologjik për kryerjen e funksionit të saj.
- Asnjëra nga njësítë nuk ka prapabetje serioze krahasuar me të tjera, në nivel të teknologjisë së domosdoshme për realizimin e punës së saj.
- Ekzistojnë sisteme adekuate dhe programe trajnimi, që mundësojnë menaxhimin e teknologjisë së organizatës.
- Ekziston teknologjia adekuate e informacionit për menaxhim të organizatës.

### **LIDHJA E MJETEVE NDIHMËSE DHE TEKNOLOGJISË**

Në një organizatë arsimore, njëra ndër çështjet strategjike kishte të bënte me hapësirën joadekuate të organizatës. Studentët ishin të pakënaqur me madhësinë e klasave dhe me mjetet mësimore, andaj grapi menaxhues, përgjegjës për planin pesëvjeçar identifikoj nevojën për hapësirë shtesë dhe klasa të reja.

Sidoqoftë, pas konsultimit me një specialist të teknologjisë, organizata e modifikoi qasjen e saj. Specialisti i këshilloi se pas 5-10 vitesh, qasjet ndaj mësimit do të ishin krejtësisht të ndryshme. Me zhvillimin e multimediane, klasa mund të mos ishte lokacion primar pas 5 vitesh. Për këtë arsy, strategjitet e tyre duhej të ishin kreative, në përpjekjet për sigurimin e hapësirës gjegjëse në afat të shkurtër, por pa investuar mjete të mëdha financiare për ndërtimin e klasave, për të cilat mund të mos kishin nevojë pesë vjet më vonë.

Në këtë rast, për ta zhvilluar një strategji të mirë, organizata u detyrua ta analizonte, si ambientin e jashtëm (si po zhvillohej teknologjia e mësimit), ashtu dhe mundësítë e organizatës.

## **Menaxhimi i programit**

Programi i organizatës suaj, që është në zhvillim e sipër, shërbimet dhe prodhimet e saj, janë pjesë qendrore e përpjekjeve të saj. Natyrisht, këto janë përpjekjet kryesore për vënien në veprim të misionit të saj. Funksioni i menaxhimit të programit është zhvillimi dhe administrimi i programeve, duke zgjedhur mënyra të cilat e përkrahin këtë mision.

Menaxhimi i programit është çështje vitale për të gjitha fushat tjera të kapacitetit të organizatës. Në fund të fundit, fuqia dhe udhëheqja strategjike e organizatës suaj, e burimeve njerëzore, e infrastrukturës, e menaxhimit të procesit, dhe e lidhjeve brendainstitucionale, ndikon në cilësinë e programeve tuaja. Performanca e programit në masë të madhe vihet re edhe jasht organizatës, dhe shpesh bëhet fokus kryesor i vlerësimit të saj.

Menaxhimi i mirë i programit kërkon një cikël planifikimi, implementimi, monitorimi dhe vlerësimi të kujdeshshëm. Të gjitha programet, qoftë formalisht, qoftë joformalisht, kalojnë nëpër këtë cikël. Secili aspekt i menaxhimit të mirë të programit do të shqyrtohet në këtë nënkapitull.

### **Planifikimi i programit**

Planifikimi i programit kërkon të jesh largpamës. Ai i përfshin këto pyetje: cilët janë objektivat tanë? Çka duhet bërë për t'i realizuar objektivat e caktuar? Kush do ta bëjë këtë? Si do ta bëjnë këtë? Sa do të zgjasë kjo? Sa do të kushtojë? Si do ta dijmë se a i kemi arritur objektivat tanë?, e të ngashme.

Planifikimi i programit ka shumë nivele. Sidoqoftë, kur ndërmerrret vetëvlerësimi, do t'ju duhet të përcaktoni se me sa sukses janë komunikuar, dhe sa janë përdorur planet e organizatës suaj si mjete pér menaxhimin e saj. Pér këtë do të jenë të domosdoshme planet e shkruara.

### **ÇËSHTJE TË PLANIFIKIMIT**

Në ç'masë është i përshtatshëm planifikimi i programit të cilin e bën organizata e juaj?

- Çdo fushë programore dhe qdo projekt më i madh ka plan të shkruar.
- Planet e programeve dhe të projekteve ndërlidhen me misionin e organizatës.
- Organizata ndërmerr planifikim adekuat të programit dhe programim të veprimtarive buxhetore pér të siguruar që këto programe ta përkrahin misionin e saj.
- Programet dhe projektet e organizatës suaj janë në pajtueshmëri me misionin, nevojat, strategjinë dhe priorititetet e saj.
- Planifikimi i programit inerr parasysh aspektin teknologjik, ekonomik, gjinor, social, dhe ambiental, pér të siguruar aplikueshmërinë e programit.
- Programeve u jipen afatet adekuate kohore.
- Programet kanë buxhet adekuat.
- Planifikimi i programit përfshin analizën adekuate të roleve dhe të përgjegjësive.
- Bëhet përvijimi i procedurës pér monitorim të rezultateve.

## **Implementimi**

Puna e vërtetë e menaxherëve qëndron në vënien në funksion të planeve të programit. Mirë është të bëhet një plan i shkëlqyeshmë - pjesa e vështirë e kësaj është që ai të vëhet në funksion. Implementimi i programit kërkon nga organizata që të ketë njerëz, në kuadër të stafit, të cilët mund t'i vënë aftësitë e tyre në përdorim. Ajo kërkon integrimin e aftësive menaxhuese, të domosdoshme pér alokin e burimeve dhe të shkathtësive teknike, të domosdoshme pér atë që duhet bërë (pér shembull, pér sigurimin e shërbimeve shëndetësore dhe pér hulumtime). Implementimi i programit është faza, në të cilën organizata e juaj i integron të gjitha resurset e veta, pér përmbrushjen konkrete të qëllimeve të saja.

### **ÇËSHTJE TË IMPLEMENTIMIT**

Në ç'masë implementohet programi i organizatës suaj?

- Stafi pérkrah përpjekjet e organizatës pér realizimin e programeve, dhe përpjekjet që prodhimet dhe shërbimet të arrijnë tek klientët dhe shfrytëzuesit.
- Pjesëtarët e stafit, të cilët sigurojnë prodhime dhe shërbime, kanë raporte të mira midis tyre.
- Pjesëtarët e stafit punojnë së bashku pér të siguruar prodhime dhe shërbime të mira.
- Ekipi pér implementimin e programit, ka aftësi të mira pér zgjidhjen e problemeve.
- Shëndeti dhe siguria e stafit dhe e klientëve, gjithmonë paraqet prioritet gjatë implementimit.
- Burimet përdoren në mënyrë efikase pér të siguruar prodhime ose shërbime.
- Planet e veprimit zbatohen në mënyrë të arsyeshme.
- Pjesëtarët e stafit janë të motivuar të punojnë së bashku në përfundimin e punëve.
- Takimet rrith programit janë produktive.

## **Monitorimi dhe vlerësimi**

Programet dhe projektet janë çështje kryesore në jetën e organizatës. Menaxhmenti duhet t'i përcjellë programet, në mënyrë që të sigurohet realizimi i objektivave dhe arritja e rezultateve të synuara. Monitorimi dhe vlerësimi i sistemeve duhet të ndërtohen brenda programeve dhe projekteve gjatë fazës së planifikimit të tyre (shih poashtu Planifikimi i programit, f. 75).

### **ÇËSHTJE TË MONITORIMIT DHE VLERËSIMIT**

Në ç'masë e monitoron dhe e vlerëson organizata e juaj programin e saj?

- Ekzistojnë sisteme pér monitorim dhe vlerësim.
- Stafi i angazhuar rrith programit, merr informata kthyese përkitazi me performancën e programit.
- Procesi i monitorimit dhe vlerësimit, përmban mundësi adekuate pér t'i bërë të qarta rolet dhe përgjegjësitë.
- Procesi përfshin mundësitë adekuate pér shqyrtim të treguesve të programit, pér ta bërë matjen e progresit kundrejt planeve.
- Monitorohen afatet kohore pér të siguruar që tejkalimet të janë minimale.
- Shqyrtimi i buxheteve bëhet në kohë të duhur.
- Rishikimi i programeve bëhet rregullisht pér të përcaktuar shkallën e kontributit të tyre në strategjinë e gjithmbarshme të organizatës.
- Kurajohet nxjerra e mësimeve.
- Ndërmerrjen veprimet korrektive kur paraqiten vështirësitë.
- Pjesëtarët e stafit e kuptojnë monitorimin e vlerësimin, si proces të vazhdueshëm dhe normal.

## **Procesi organizativ**

Proceset organizative janë pjesë e dinamikës së organizatës suaj. Këto procese janë komponente me rëndësi, si për stabilitet, ashtu edhe për ndryshime. Në kontekstin e vetëvlerësimit, është me rëndësi të ekzaminohen katër procese: planifikimi; zgjidhja e problemeve dhe vendim-marrja; komunikimi; dhe monitorimi e vetëvlerësimi. Secila nga proceset e përmendura do të shqyrtohen në këtë kapitull. Me rëndësi është të shqyrtohet natyra e këtyre proceseve, dhe ndikimi i tyre në performancën e organizatës suaj.

### **Planifikimi**

Planifikimi i ndihmon organizatës tuaj të parashikojë se si do të sillen pjesëtarët e stafit të saj. Plani i juaj strategjik e përcakton orientimin e përgjithshëm; planifikimi operacional është proces, përmes të cilit strategjia përkthehet në objektivat specifikë dhe në metodologjitet për arritjen e qëllimeve. Kjo përfshin shfrytëzimin optimal të resurseve kohore dhe njerëzore (për shembull caktimin e afateve dhe përpilimin e orareve).

### **ÇËSHTJE TË PLANIFIKIMIT**

Në ç'masë i kontribuon procesi i planifikimit i organizatës suaj performance së saj?

- Planifikimi, politika dhe zhvillimi i procedurave, paraqiten në çdo nivel të organizatës, nga bordi udhëheqës deri te departamentet dhe projektet individuale.
- Prosesi i planifikimit i kontribuon orientimit strategjik të organizatës.
- Planet janë të qarta, dhe pjesëtarëve të organizatës u ofrojnë orientim adekuat.
- Planet, politikat dhe procedurat në përgjithësi, ndiqen.
- Planifikimi është pjesë e kulturës së organizatës.
- Pjesëtarët e stafit e ndjejnë se janë të kyçur në planifikim.
- Planifikimi ndërlidhet me monitorim dhe vlerësim.

### **Zgjidhja e problemeve dhe vendim-marrja**

Zgjidhja e problemeve dhe vendim-marrja, ndërveprojnë dhe përforcojnë njëri tjetrin. Që të dy proceset duhet të funksionojnë, ashtu si duhet, në të gjitha nivelet e organizatës suaj. Këto procese përfshijnë aftësinë për përkufizimin e problemeve që çojnë peshë, mbledhjen e të dhënave për t'i kupltuar çështjet, krijimin e një tërësie alternativash për trajtimin e problemit, marrjen e vendimeve rrëth zgjidhjeve, krijimin e kushteve për zbatimin e vendimeve dhe monitorimin e zbatimit të tyre, dhe zgjidhjen e problemeve. Në këto procese, veprimi në çast të duhur është element kyç.

## **ÇËSHTJE TË ZGJIDHJES SË PROBLEMEVE DHE VENDIM-MARRJES**

A e përkrahin proceset e zgjidhjes së problemeve dhe të vendim-marrjes, realizimin e funksioneve të organizatës suaj?

- Implementimi i punës rrjedh me lehtësi në çdo nivel të organizatës.
- Vendimet merren në moment të duhur.
- Mangësitë dhe mundësitë e performancës, identifikohen shpejt dhe zgjidhen për të mirën e individëve të kyçur dhe produktivitetin e organizatës.
- Ekzistojnë mekanizma për zgjidhje të problemeve dhe për vendim-marrje.
- Njerëzit në bordin udhëheqës dhe në mesin e menaxherëve të lartë, kanë zotësi adekuate organizative për zgjidhjen e problemeve dhe marrjen e vendimeve.
- Zgjidhja e problemeve dhe vendim-marrja janë adekuate, si nëpër departamente, ashtu edhe për projekte me rëndësi.
- Pjesëtarët e stafit ndjehen të autorizuar si rrjedhojë e proceseve të zgjidhjes së problemeve dhe vendim-marrjes.
- Pjesëtarët e stafit përpilen t'i zgjidhin problemet, para se të shndërrohen në brenga të mëdha.

### **Komunikimi**

Komunikimi i brendshëm në organizatën tuaj është në funksion të këmbimit të informacionit dhe të arritjes së një koncepti të përbashkët midis pjesëtarëve të stafit. Komunikimi i brendshëm mund të shërbejë si forcë bashkuese, e cila mund ta mbajë organizatën bashkë, ose mund ta shpartallojë atë, për arsy se në një organizatë, vazhdimesht qarkullojnë si informacionet ashtu edhe dezinformacionet.

Informacioni i saktë ndihmon që të punësuarit në organizatën tuaj të jenë të informuar dhe të motivuar; përvèç informacionit specifik i cili u ndihmon për kryerjen e punëve, pjesëtarët e organizatës kanë nevojë të jenë të informuar në mënyrë që të ndjehen si pjesë e përpjekjeve dhe e punës, për një qëllim më të gjerë. Organizatës tuaj i duhen mekanizma, që u ndihmojnë pjesëtarëve të stafit të pajisen me që të dy tipat e informacionit. Komisionet koordinuese, buletinet informative dhe takimet e llojeve të ndryshme, ofrojnë mundësi për transmetimin e mesazheve të përpikëta.

### **Monitorimi e vlerësimi**

Monitorimi dhe vlerësimi i organizatës, e plotësojnë vlerësimin dhe monitorimin e programit. Monitorimi i organizatës ndihmon për qartësimin e objektivave programore, ndërlidhjen e aktiviteteve dhe inputeve me objektivat, përkufizimin e synimeve lidhur me performancën, mbledhjen e të dhënave rutinore, dhe përcjelljen e drejtpërdrejtë të rezultateve personave përgjegjës. Monitorimi i organizatës është një proces i vazdueshëm e sistematik i vetëvlerësimit.

## ÇËSHTJE TË KOMUNIKIMIT

A përkrahet në mënyrë efikase performanca e organizatës suaj nga sistemi i tij për komunikim?

- Njerëzit në organizatë e ndjejnë se komunikimi i vazhdueshëm për aktivitetet e organizatës është prezent.
- Pjesëtarët e stafit marrin informacion përmisionin e organizatës dhe për përparimet në përbushjen e misionit.
- Informacioni që qarkullon brenda organizatës për aktivitetet e saj, rallëherë shtrembërohet.
- Ekzistojnë mekanizmat përkorrigjimin e thashethënave.
- Njerëzit me lehtësi u qasen personave, me të cilët duhet të punojnë në organizatë, dhe me lehtësi mund të komunikojnë me ta.
- Komunikimi me shkrim është adekuat.
- Takimet vëzhgojen si mënyra produktive të komunikimit.
- Përdorimi i teknologjisë së re është adekuat.
- Nxitat komunikimi dykahësh.
- Shpesh përdoret komunikimi shumëkanalësh.
- Shkathtësia e të dëgjuarit vlerësohet.
- Diversiteti kulturor çon peshë në komunikimin me të tjërët.

Me vlerësimin e organizatës analizohet pse dhe si janë arritur, ose nuk janë arritur, rezultatet e gjithmbarshme. Ai ndërlidh aktivitetet specifike dhe rezultatet e gjithmbarshme, këtu përfshihen edhe të arriturat më të gjera, të cilave nuk është lehtë t'u përcaktohet sasia, i hulumton rezultatet e paplanikuara, dhe ofron mësime të përgjithshme, të cilat mund t'i ndihmojnë organizatës për ndryshimin e programeve dhe të politikave, me qëllim të përmirësimit të rezultateve.

## ÇËSHTJE TË MONITORIMIT E VLERËSIMIT

A ndërmerr organizata monitorim dhe vlerësim adekuat, për ta përmisësuar performancën?

- Ekzistojnë politikat dhe procedurat që drejtojnë vlerësimin dhe monitorimin.
- Janë caktuar burimet për monitorim dhe vlerësim.
- Monitorimi dhe vlerësimi çmohen në çdo nivel të organizatës, si mënyra përmirësimin e performancës.
- Organizata siguron dhe përdor të dhëna për të monitoruar dhe vlerësuar njësitetë dhe aktivitetet e saja.
- Vëhen në përdorim të dhënat e mbledhura përmes aktivitetetëve të monitorimit dhe vlerësimit të gjithmbarshëm.
- Organizata disponon me një plan përvlerësim, ose një kornizë për monitorimin e performancës.
- Në strategji, program, politikë dhe dokumentet buxhetore, përmenden rezultatet e vlerësimit.
- Njerëzit kanë aftësi për ndërmarrjen e monitorimit dhe të vlerësimit.
- Procesi i monitorimit dhe i vlerësimit çmohet.
- Organizata nxjerr mësime nga monitorimi dhe vlerësimi dhe, si rezultat i këtyre, bën ndryshime.

## **Lidhjet ndërinstitucionale**

Mbajtja e kontakteve të rregullta me institucionet, organizatat, dhe grupet e tjera, me rëndësi strategjike për organizatën tuaj, mund të rezultojnë me një këmbim të shëndoshë qasjesh dhe burimesh (duke përfshirë edhe njohuritë dhe ekspertizën). Organizata e juaj mund të përpinqet të vërë lidhje, ose mund t'i ketë lidhjet ekzistuese me bashkëpunëtorët dhe trupat kolegiale potenciale, me financierët potencialë, ose me themeluesit kryesorë.

Lidhjet i ndihmojnë organizatës tuaj ta mbajë hapin me përparimet në fushat relevante, dhe i krijojnë mundësi të qasjes në një spektër të gjerë burimesh të informacionit, brenda se cilës fushë të veprimitarisë së organizatës suaj.

Sot, mund dhe duhet të krijohen shumë lloje lidhjesh për ta përkrahur performancën e organizatës suaj. Për shembull, teknologja e re e informacionit mund t'i ndihmojë organizatës tuaj të mësojë për qasjet më të reja përkitazi me çështjet programore dhe menaxheriale. Ato, poashtu, ofrojnë mënyra të reja komunikimi me partnerët dhe bashkëpunëtorët në programet dhe fushat kryesore të financimit. Në këtë nënkapitull do të bëhet fjalë për dy aspekte të lidhjeve ndërinstitucionale: raportet sikurse janë rrjetet, ndërmarrjet e bashkuara, partneritetet, dhe koalicionet e lidhjet elektronike.

## **Rrjetet, ndërmarrjet e bashkuara, partneritetet, dhe koalicionet**

Në të njëjtën kohë kur lidhjet elektronike po ia hapin rrugën organizatës për ide të reja dhe mënyra të reja komunikimi, një revolucion i ngashëm po paraqitet në aspektin e modeleve të reja organizimi, të cilat e përkrahin punën e bashkuar dhe bashkëpunimin.

Shumë organizata po e kuptojnë se nuk janë në gjendje të përparojnë në përbushjen e misionit të tyre, pa përkrahjen e organizatave të ngjashme. Shumë syresh po formojnë tipa të rinj raportesh (qoftë formale, qoftë joformale) me organizatat e tjera për të siguruar përkrahje pér objektivat e tyre.

Rrjetet janë lidhje joformale, grupe të bëra bashkë, pa ndonjë lidhje të fortë mes tyre, që i shërbijnë një qëllimi të përbashkët. Ndërmarrjet e reja e të bashkuara, partneritetet dhe koalicionet janë më formale. Raportet më formale në mesin e këyre, mbështeten në marrëveshjet kontraktuese. Të gjitha lidhjet e reja janë duke i thyer kufijtë e organizatave duke e ndryshuar njëkohësisht edhe mënyrën e veprimit të tyre.

## **ÇËSHTJE TË RRJETIT, NDËRMARRJES SË BASHKUAR, PARTNERITETIT, DHE KOALICIONIT**

A ka vënë (ose hulumtuar) organizata e juaj lidhje adekuate të jashtme, për ta përkrahur performancën e saj?

- Organizata ka lidhje adekuate, formale e joformale, me organizatat me orientim të njëjtë.
- Lidhjet institucionale përkrahen në mënyrë adekuate.
- Lidhjet institucionale japid kontribut efikas qëllimeve dhe misionit të organizatës.
- Partneriteti i vazhdueshëm dhe i frytshëm me organizatat e jashtme përmes këtyre lidhjeve, i sjell organizatës ide ose burime të reja, ose që të dyjet.
- Organizata i përdor këto lidhje për komunikim të informacionit për punën e saj palëve që kanë interes në organizatë, duke përfshirë edhe opinionin e gjërë publik.

### **Lidhjet elektronike**

Kapaciteti i organizatës dhe performanca e saj mund të përmirësohen nëse organizata i përdor drejt teknologjite e reja elektronike. Këto teknologji të reja mund t'a përmirësojnë komunikimin e organizatës suaj dhe t'i mbajnë njerëzit të informuar përkitazi me idetë më të reja. Anëtarët e organizatës mund të kyçen në diskutime grupore përmes Internetit, listservave, dhe mekanizmave të tjera elektronikë, të cilët i bashkojnë njerëzit me mendime dhe ide të përafërtë. Sistemet elektronike i ofrojnë organizatës tuaj mundësinë për ta hulumtuar tërë globin, dhe për të gjetur ide dhe informacione të reja.

## **ÇËSHTJE TË LIDHJEVE ELEKTRONIKE**

A ka vënë (ose hulumtuar) organizata e juaj lidhje adekuate elektronike, për ta përkrahur performancën e saj?

- Organizata ka lidhje elektronike me botën e jashtme, me kolegët, klientët dhe tregun (shfytëzuesit), me qëllim që këto lidhje t'i bëjë aktive dhe të dobishme.
- Rrjetet elektronike përkrahen, si në aspektin finansiar, ashtu edhe në atë teknik.
- Rrjetet elektronike në mënyrë efikase u përgjigjen nevojave, interesave të përbashkëta, dhe potencialit të organizatës.
- Rrjetet elektronike përkrahin praktikat e reja dhe efikase.
- Partneriteti i vazhdueshëm dhe i frytshëm me organizatat e jashtme, përmes lidhjeve elektronike, i sjell organizatës ide ose burime të reja, ose që të dyjet.
- Organizata i përdorë këto lidhje për komunikim të informacionit për punën e saj palëve që kanë interes në organizatë, përfshirë edhe opinionin e gjërë publik.

## USHTRIMI 12. Shqyrtimi i kapacitetit të organizatës



**Udhëzimet:** Ky ushtrim mund t'ju ndihmojë të filloni ta bëni identifikimin e mangësive të kapacitetit, që ndikojnë në performancën e gjithmbarshme të organizatës. Ndoshta do të dëshironi ta bëni këtë ushtrim me një grup menaxherësh të lartë, pjesëtarësh të organizatës, dhe ekipin për vetëvlerësim.

Duke e përdorur tabelën e mëposhtme si udhëzues, mendoni për kapacitetet e organizatës suaj. Identifikoni mangësitë e kapaciteteve, dhe mënyrën se si ato ndikojnë në performancën e organizatës suaj. Diskutoni seriozitetin e këtyre çështjeve me ekipin për vetëvlerësim, dhe shihni nëse mund të arrini një lloj konsensusi për çështjet prioritare.

Çështje të kapacitetit	Si ndikon çështja në performancën e organizatës	Serioziteti		
		I lartë	Mes.	I ulët
<b>Udhëheqja strategjike</b> (Shembull) Bordi i drejtoreve nuk është kyçur sa duhet në punën tonë	(Shembull) Finacuesit e vënë në pyetje shkallën reale të udhëheqjes së organizatës nga pjesëtarët e saj; për rrjedhojë, kjo e démon mbështetjen tonë financiare.		✓	
<b>Burimet njerëzore</b>				
<b>Burimetet financiare</b>				
<b>Udhëheqja strategjike</b>				
<b>Infrastruktura</b>				
<b>Menaxhimi i programit</b>				
<b>Menaxhimi i procesit</b>				
<b>Lidhjet ndërinstitucionale</b>				

## USHTRIMI 13. Përbledhja e çështjeve të performancës



**Udhëzimet:** Para se t'i mblidhni dhe t'i analizoni të dhënat tuaja, mund të tregohet e dobishme ta bëni përbledhjen e çështjeve të performancës. Duke e përdorur matricën vijuese si udhëzues, bëni përbledhjen e çështjeve kryesore të performancës të cilat i keni identifikuar, dhe pastaj hartoni pyetjet dhe nënpyetjet për secilën çështje.

Çështja kryesore	Pyetjet kryesore	Nënpyetjet
(Shembull) Relevanca për palët që kanë interes në organizatë	(Shembull) Sa është relevante organizata e juaj për palët që kanë interes në organizatë?	(Shembull) A kemi hetuar ndryshime në nivelin e kënaqësisë së palëve që kanë interes në organizatën tonë, gjatë vitit të kaluar? A ka ndryshuar numri, nevojat, priorititetet e palëve të interesuara për organizatën tonë, gjatë vitit të kaluar? A kemi përshtatur (ose shtuar), shërbime dhe programe të reja, si përgjigje ndaj kërkesave të palëve që kanë interes në organizatë, e që kanë rëndësi më të madhe për ne? A e monitorojmë sa duhet ndryshimin e kërkesave të palëve që kanë interes në organizatën tonë, dhe nivelin e kënaqësisë së tyre?
Efikasiteti		



# Mjetet për vetëvlerësim

---

## MJETI 1

### MODEL I LEHTË PESËPJESËSH PËR VETËVLERËSIM TË SHPEJTË

---

Modeli i lehtë pesëpjesësh është një qasje për vetëvlerësim, të cilën organizata e juaj do të donte ta provonte. Përdorimi i këtij modeli është një mënyrë për fillimin e një diskutimi relativisht të shpejtë dhe të lehtë.

1. Identifikoni çështjet më të rëndësishme të performancës në organizatën tuaj.
  2. Hartoni këto çështje krahasuar me efektshmërinë, efikasitetin, relevancën dhe leverdishmërinë financiare.
  3. Përshkruani ku ndodheni tani.
  4. Diagnostikoni performancën kundrejt ambientit, motivacionit dhe kapacitetit.
  5. Rekomandoni çka duhet të ruhet e çka të ndryshohet.
-

## VLERËSIMI I PALËVE QË KANË INTERES NË ORGANIZATË

---

### Qëllimi

Qëllimi i këtij mjeti është t'ju ndihmojë që t'i identifikoni palët që kanë interes, dhe interesin e tyre në organizatë. Ai mund të përdoret për analizën e relevancës së organizatës dhe për vlerësimin e ambientit.

---

### Udhëzimet

1. Shkruani emrat e palëve që kanë interes, në shtyllën e parë (shih Ushtrimin 3 [hartimi i palëve që kanë interes] në Kapitullin 1, f. 9).
2. Identifikoni kategorinë e secilës palë që ka interes në organizatën tuaj. Këta mund të janë financuesit, të punësuarit, udhëheqja e lartë, ose partnerët e organizatës. Duhet t'i modifikoni kategoritë tuaja në mënyrë që t'u përgjigjen palëve që kanë interes në organizatës tuaj, të cilët i keni identifikuar. Poashtu do të mund të tregoni nëse pala që ka interes:
  - Œshtë pjesë integrale e organizatës suaj
  - Shfaq interesim dhe tregon përkushtim për organizatën tuaj
  - E njeh organizatën, por nuk tregon përkushtim ndaj saj
  - Ka interes të ligjshëm për shkatërrimin e organizatës, domethënë, konkurrentët, etj.
3. Trego interesin e secilës palë në rezultatet e vetëvlerësimit, domethënë, nëse pala e interesuar:
  - Do t'i përdorë rezultatet për planifikim;
  - Do t'i përdorë ato për ta përkrahur organizatën; ose
  - Do ta përdorë vlerësimin për hartimin e programeve të reja, për aplikim të ndryshimeve ose për zhvillim të strategjive në të ardhmen, etj.
  - Secila palë mund të ketë disa interesa.
4. Identifiko pjesëmarrjen e mundshme ose rolin në vetëvlerësim të secilës palë të interesuar, që do të thotë, a mund:
  - Të jetë sigurues i të dhënave ose informacionit
  - Të marrë vendime përkitazi me rezultatet e vetëvlerësimit
  - Të përfitojë nga ndryshimet që dalin nga vlerësimi, etj.

Secila palë që ka interes në organizatë, mund t'i ketë disa role në vlerësim. Këto mund të radhiten në formë tabelë si bijon:

MJETI 3

## **FORMULARI I ÇËSHTJEVE TË PERFORMANCECS**

Qëllimi

Qëllimi i këtij formulari është sigurimi i një mjeti analistik, i cili i ndihmon organizatës për të kuptuar raportin midis performancës dhe faktorëve që e përkrahin performancën. Mund të përdoret në secilën fazë të procesit të diagnostikimit, në të cilën ekipi përpinqet të identifikojë shkaqet e performancës së mirë ose të dobët.

**Udhëzimet**

Përdorni formularin vijues që t'ju ndihmojë t'i identifikoni shkaqet themelore të çështjeve të performancës:

## AUDITIMI KULTUROR

---

### Qëllimi

Qëllimi i këtij auditimi kulturor është pajisja e ekipit për vlerësim me një listë fushash, brenda të cilave mund të mbledhen të dhënat përkitazi me motivacionin e organizatës. Ekipi vlerësues mund ta përdorë këtë si ndihmesë për planifikimin e mbledhjes së të dhënave. Disa nga pyetjet do të mund të përdoreshin për nxitjen e grupeve qendrore në mesin e pjesëtarëve të stafit, ose në bordin e drejtorëve – për ta matur pulsin e organizatës.

---

### Udhëzimet

*Pjesa 1 – Në mënyrë individuale, përgjigjuni sa më shumë pyetjeve që mundeni.*

*Pjesa 2 – Në grup, diskutoni përgjigjet tuaja dhe shihni nëse dikush mund t'u përgjigjet të gjitha pyetjeve. A pajtohen shumica e njerëzve me përgjigjet?*

1. Çfarë janë njerëzit e kyçur në këtë organizatë? Kush janë udhëheqësit e tyre të vërtetë? Kush përparon? (Këto pyetje sigurojnë informata përkitazi me sistemin e shpërblimit dhe fuqinë, dhe ndihmon identifikimin e heronjeve të mundshëm.)
2. Si duket të jesh pjesë e organizatës? (Kjo pyetje jep një pasqyrë reale të kulturës së organizatës).
3. Pse është e suksesshme organizata? (Kjo ndihmon të përshkruhen fushat që kuptohen si të rëndësishme.)
4. A mund t'i përkufizoni qartë vlerat dhe bindjet, dhe normat e sjelljeve të pranueshme?
5. Çfarë është kultura e organizatës në momentin e pikërishtëm? Sa është ajo e fuqishme dhe e njëtrajtshme në nivel të mbarë organizatës?
6. A paraqet organizata një mjedis të sigurtë, në të cilin mund të zhvillohem i dhe të bëjmë gabime?
7. A konsiderohen të rëndësishëm njerëzit në organizatë?
8. Cilat shkathtësi dhe veprime shpërblehen?
9. A promovon organizata sinqeritetin, besimin dhe gatishmërinë përrrezik?
10. Çfarë historie ka organizata?
11. A drejtohet fokusi i organizatës më tepër në çështjet e brendshme se sa në botën jashtme, domethënë, a është fokusi i saj vetëm afatshkurtër?
12. Sa është e shpeshtë dukuria e punësimit dhe e largimit të personelit?
13. Cilat janë "tregimet e luftës" dhe anekdotat e kësaj organizate?
14. Cilat janë ngjarjet më të rëndësishme në të kaluarën e kësaj organizate?
15. Si e mësojnë punëtorët e rinj "zanatin" në organizatë?
16. Cilat çështje kanë prioritet të lartë në këtë organizatë?  
Cilat çështje kanë prioritet të ulët?
17. Në përgjithësi, si do ta kishit përshkruar kulturën e organizatës suaj?

## MJETI 5

### ANALIZA E PUNËS

#### Qëllimi

Qëllimi i këtij formulari është të sigurojë një mjet për ekipin vlerësues. Në shtyllën e rezervuar për fazën, nganjëherë i shënojmë edhe datat krahas fazave. Shtyllat e tjera identifikojnë detyrat ose aktivitetet që duhet të përmbushen, rezultatet e tyre, kohën e planifikuar për realizimin e tyre, dhe personin përgjegjës për këto aktivitete. Detyrat dhe aktivitetet mund të jenë të gjera ose shumë specifike.

FAZA	DETYRA OSE AKTIVITETI	REZULTATI	AFATI	ANËTARI PËRGJEGJËS I EKIPIT
I	Planifikohet vetëvlerësimi	Forma	1 maj	Graniti
	Krijojmë mjete buxhetore	Buxheti	1 maj	Petrifi
	Zhvillojmë instrumente për mbledhjen e të dhënavëve	Pyetësori	18 maj	Rina
		Protokolet e grupit qendror	27 maj	Graniti
		Protokolet e intervistave	27 maj	Graniti
II	Mblidh të dhëna	Të dhënat e pyetësorëve	15 korrik	Rina
		Raportet e grupit qendror	30 qershor	Graniti
		Të dhënat e intervistave	30 qershor	Graniti
		Rishikimi i dokumentit	15 qershor	Petrifi
III	Analizo të dhënat	Pyetësori	1 gusht	Rina
		Grupi qendror	1 gusht	Graniti
		Intervista	1 gusht	Graniti
		Dokumenti	1 gusht	Petrifi
IV	Raportimi	Drafti	15 gusht	Rina
		Takimi informativ	18 gusht	Rina dhe Petrifi
		Përfundimi	30 gusht	Rina
V	Menaxhimi			Graniti

FAZA	DETYRA OSE AKTIVITETI	REZULTATI	AFATI	ANËTARI PËRGJEGJËS I EKIPIT
I				
II				
III				
IV				
V				

## ANALIZA PERSON-DITË

---

### Qëllimi

Qëllimi i këtij formulari është të sigurohet një mjet planifikimi për ekipin e ngarkuar për vetëvlerësim. Me këtë mjet, secili anëtar i ekipit ngarkohet me përgjegjësitë për detyra specifike dhe bëhet vlerësimi i kohës së duhur për përbushjen e detyrës, e cila u është caktuar. Ky mjet duhet të përdoret në fazën e hershme të vlerësimit të organizatës, në mënyrë që të mundësohet fillimi i vlerësimit të burimeve të nevojshme për vetëvlerësim.

AKTIVITETI	ANËTARI I			TOTALI
	EKIPIT 1	EKIPIT 2	EKIPIT 3	
<b>1. Planifikimi i punës</b>				
Korniza e vlerësimit				
Metodologja				
Instrumentet e mbledhjes së të dhënavë				
Buxheti				
Përvijimi i raportit				
<b>2. Mbledhja e të dhënavë</b>				
Rishikimi i dokumentit				
Grupet qendrore				
Intervistat				
Analiza e pyetësorëve				
<b>3. Analiza e të dhënavë</b>				
Zhvillimi i kornizave				
Analiza e intervistës ose i të dhënavë të grupeve gendror				
Analiza e të dhënavë të intervistës				
Analiza e projektit ose i të dhënavë të organizatës				
Formulimi i rezultateve dhe përfundimeve				
Konfirmimi i analizës me palët kryesore që kanë interes në organizatë				
<b>4. Raportimi</b>				
Drafti i raportit				
Takimi informativ				
Rishikimi i raportit përfundimtar				
<b>5. Menaxhimi i procesit</b>				
Koordinimi				
Menaxhimi financiar				
<b>Gjithsej ditë</b>				

# Këshilla për përpilimin e instrumenteve pér mbledhjen e të dhënavë

---

## Qëllimi

Qëllimi i kësaj përbledhjeje këshillash është përmirësimi i aftësisë së ekipit tuaj pér vetëvlerësim, pér krijimin e instrumenteve të mbledhjes së të dhënavë, dhe pér mbledhjen e të dhënavë. Ajo ofron këshilla pér zhvillimin e instrumenteve, pér metodat e mbledhjes së të dhënavë dhe pér analizën e të dhënavë, pér teknikat e punës në grupe, e pyetësorëve dhe të intervistave – tri qasjet më të shpeshta të mbledhjes së të dhënavë. Nëse përfillen në fazën e planifikimit, këto këshilla do t'i ndihmojnë ekipit tuaj të përcaktojë se cili tip i mbledhjes së të dhënavë është më i përshtatshëm pér adresimin e secilës nga çështjet kryesore.

---

## TEKNIKAT E PUNËS ME GRUPE

Kjo listë ju ofron një vështrim të përgjithshëm të procedurës:

- Përkufizoni qëllimin (nuk diskutohet në vazhdim)
- Hartoni pyetjet
- Zhvilloni një udhëzues
- Përpiloni orarin
- Caktoni grupet
- Mbani sesionet
- Evidentoni të dhënat
- Analizoni të dhënat
- Prezantoni rezultatet (nuk diskutohet në vazhim)

### Hartoni pyetjet

Planifikoni 5-10 pyetje. Pyetjet e efektshme për grupet përkufizohen me kujdes.

- Ato janë gjithnjë me përgjigje të hapur (këto nuk janë pyetje që kërkojnë përgjigje me po ose jo);
- Me orientim janë më parë cilësore, se sasiore (ato pyesin për këndvështrimet dhe ndjenjat, e jo për faktet ose numrat);
- Asnjëherë mos e shtroni pyetjen me "pse" drejtëpërsëdrejti;
- Zbatoni me ngulm një numër kontrollimesh;
- Merrni parasysh çështjet që ndërlidhen me procesin dhe me përbajtjen.

### Hartoni një udhëzues

Grupet e suksesshme për mbledhjen e të dhënave përfshijnë njerëzit të cilët:

- Kanë disa karakteristika të përbashkëta (bie fjala, janë klientë të organizatës suaj);
- Kanë përvoja të ndryshme (grupet integrale nuk funksionojnë)
- Përfaqësojnë këndvështrime të ndryshme; dhe
- Numërojnë prej 6 deri 12 vetë.

### Përpiloni një orar

- Parashikoni 2 orë për grup;
- Mos lejoni pushime;
- Mos e përbushni kohën e caktuar (sesioni përfundon me nxjerrjen e të dhënave);

## **Organizoni grupet**

- Formoni një rreth me ulëset për ta siguruar kontaktin përmes shikimit; dhe
- Vendosni moderatorin dhe ndihmësin e tij ose protokolmbajtësin në skajet e kundërta të radhës së ulëseve, për të pasur këndvështrime të ndryshme.

## **Mbajeni sesionin**

### **Përbajtja**

#### *Hapja*

- Vërejtjet hyrëse
- Qartësoni kohëzgjatjen e sesionit
- Qartësoni udhëzimet
  - Kujdesuni për fshehtësinë e përgjigjeve; dhe
  - Kurajoni shprehjen e këndvështrimeve pozitive dhe negative.

#### *Pyetjet me rëndësi më të madhe*

- Shtroni pyetjet sipas udhëzuesit tuaj; dhe
- Bëni kontrollimin e tyre.

#### *Pyetjet që duhet t'ia shtroni vetes*

- Çka tjetër më duhet të pyes, në mënyrë që t'a kuptojë këndvështrimin e këtij personi?
- A po e dëgjoj gjithë atë që më duhet për të kuptuar?
- Shikuar në tërësi, çka do të thotë kjo?
- Si do t'i nxjerrë në sipërfaqe ndjenjat e vërteta?
- Sa kohë ka mbetur?

### **Përbledhja**

- Bëni përbledhjen e pikave kryesore që u shfaqën; dhe
- Ndoshta mund ta shtroni një pyetje përbledhëse, siç është: "A është i efektshshëm programi në përgjithësi?"

### **Përfundimi**

- Falënderoni grupin për pjesëmarrje;
- Njoftojeni grupin përkitazi me hapat e mëtejshëm të procesit.

## **Teknika**

### *Çka duhet të bëni*

- Tregohuni i i çiltër dhe shfaqni mirëkuptim;
- Kyçuni aktivisht në të dëgjuar, në parafrazim dhe në përbledhje;
- Mbajeni situatën nën kontroll, pa u imponuar si udhëheqës;
- Siguroni barazpeshën midis pjesëmarrësve dominues dhe atyre të heshtur;
- Pyetni nëse dikush e sheh ndryshe ndonjerën nga çështjet; dhe
- Shfrytëzoni pauzat dhe sondazhet në mënyrë të efektshme.

### *Çkafit duhet t'ishmangeni*

- Pohimit me lëvizje të kokës (përveç në raste të jashtëzakonshme); dhe
- Pajtimit ("Në rregull," "Po").

### *Si t'i nxitni njerëzit të flasin*

- Filloni me një pyetje më të gjerë, si, bie fjala, "Çka mendoni ju për...?;
- Kërkonin mendimin e pjesëmarrësve të cilët ende nuk janë përgjigjur; dhe
- Shfytëzojeni heshtjen – shtrojeni një pyetje, dhe pastaj kaloni një kohë duke e vështruar grupin për të marrë përgjigje.

### *Si t'i ndërpritni ata që flasin shumë*

- Ndërpritni debatet dhe mospajtimet e gjata duke i parafrazuar të dy mendimet dhe vazhdoni duke i pyetur pjesëmarrësit e tjerë përkëndvështrime të tjera rreth çështjes;
- Përdorni "stopin e politit" – ngriteni lartë pëllëmbën e dorës kur dëshironi ta ndalni ndonjerin prej pjesëmarrësve;
- Përiquni të shkëputni kontaktin me shikim me personin që dominon në diskutim;
- Përpinquni të thuani: "Ç'thoni, t'i japim mundësi dikuj tjetër të shprehet i pari?", "Mbajeni mend këtë, por ende nuk e kemi dëgjuar Enisin," "Po, e keni përmendur këtë edhe më herët," ose "Kam përshtypje se edhe të tjerët duan ta shprehin mendimin e tyre"; dhe
- Krijoni një situatë hutuese, e pastaj rifilloni diskutimin.

## **Evidentoni të dhënat**

### ***Incizimi me magnetofon***

- Përparësia – bëhet evidenca e plotë e të dhënave.
- Mangësia – dëgjimi i shiritit merr shumë kohë.

### **Teknikat**

- Informoni pjesëmarrësit dhe merrni leje prej tyre;
- Përdorni një aparat incizues që nuk bie në sy;
- Përdorni shiritin me kohëzgjatje të mjaftueshme që të mos keni nevojë ta ndërroni shiritin në mesin e diskutimit.

### ***Shënimet me shkrim***

- Shënimet duhet të merren edhe në rastet kur sesionet incizohen;
- Bëni shënime të kohëpaskohshme të pozicionit të magnetofonit (numeratorit) në cep të shënimeve tuaja, në mënyrë që t'i gjeni më lehtë çështjet specifike në shirit;
- Shënimet duhet të mbahen nga ndihmës moderatori, e jo nga moderatori;
- Mbani shënime vazhdimesh, që të mos hetohet nga ana e pjesëmarrësve vlera e ndihmesës së tyre;
- Nënvizoni çështjet që ju duken të rëndësishme; dhe
- Paraprakisht mund t'i përkufizoni kategoritë dhe ta organizoni faqen e fletores suaj për t'i vendosur komentet tuaja në kategoritë e parapara.

### ***Komentet e vrojtuesit***

- Bëni shënime për gjërat të cilat ju kujtohen gjatë sesionit: temat me rëndësi, idetë për sesionin me grupin e ardhshëm, riformulimi i pyetjeve, etj. Shenjoni këto si mendime tuaja personale.

## **Analizoni të dhënat**

### ***Hapat***

1. Përgaditni një kopje të shtypur nga shënimet tuaja me komentet e rëndësishme, dhe po qe e mundur, shënoni edhe emrin e folësit.
2. Preni, ngjitni dhe bashkoni komentet me temat (me kompjuter ose me gëershërë).
3. Radhitni komentet brenda temave në nëntema.
4. Radhitni temat sipas rendit të rëndësisë.
5. Bëni redaktimin e temave
  - Për t'i eliminuar temat e tepërtë;
  - Për t'u siguruar se ato nuk janë pikëpamje të një personi të vetëm;
  - Për të siguruar një pasqyrim të balancuar dhe të përpiktë për atë se çka është thënë në të vërtetë;
6. Shkruani një fjali përmbledhëse për secilën temë.
7. Përzgjidhni dhe redaktoni citatet autentike për të ilustruar secilën temë, por
  - Shmangiuni pikëpamjeve ekstreme;
  - Zgjidhni fjalitë që janë tipike;
  - Korigjoni gabimet gramatikore dhe ato të përdorimit kur është e domosdoshme; dhe
  - Mbajeni të fshehtë identitetin e pjesëmarrësve duke i fshirë emrat dhe hollësitë identifikuese.



**SHIH KËSHILLËN 4 – Mbështetja për vlerësim (f. 112)**

## KËSHILLA 2

### INTERVISTAT

Pavarësisht nga fakti se a zhvillohen intervistat kokë më kokë ose përmes telefonit, zbatimi i një ecurie të caktuar mund t'ju ndihmojë që ta arrini maksimumin. Procedura është si vijon:

- Përcaktoni qasjen
- Përcaktoni pyetjet e përgjithshme dhe specifike të hulumtimit
- Përgatitni draftin e pyetjeve të intervistës
- Bëni pilot-testimin e protokolit
- Caktoni orarin e intervistave [nuk diskutohet në vazhdim]
- Përgatituni për shënimin e përgjigjeve
- Mbani intervistat
- Analizoni të dhënat e intervistave

### Përcaktoni qasjen

Hapi i parë i juaj në shfrytëzimin e intervistave është të vendosni cilën qasje ta përdorni:

- *Intervistimi i informatorit kyç* – Intervista me informatorin kyç është menduar të mbledhë të dhëna nga një individ, i cili është i veçantë për postin që e mban, ose për përvojën që e ka (për shembull, kryesuesi i departamentit, i cili mund ta përfaqësojë tërë departamentin).
- *Intervista normative* – Intervista normative përdoret për të mbledhur të dhëna nga një numër i madh klientësh (për shembull, duke intervistuar klientët tipikë individual).

Tipi i intervistës do ta përcaktojë planin tuaj:

- *Udhëzuesi i intervistës* – Një tërësi pyetjesh që përdoren në intervistat elite; ose
- *Protokoli i intervistës* – Një instrument tejet i strukturuar që i gjason pyetësorit. (Intervistuesi shpesht i shënon përgjigjet në protokol.)

### Përcaktoni pyetjet e përgjithshme dhe specifike për hulumtim

- Çfarë duhet të kuptoni?
- Cili është informacioni thelbësor të cilin dëshironi ta nxjerrni nga intervista? (Mos harroni, ky mund të jetë rasti i vetëm për ta nxjerrë këtë informacion.)

## **Përgatitni draftin e pyetjeve të intervistës**

- Disa pyetje mund të jenë me përgjigje të hapura, që do të thotë:
  - Shtroni pyetje përkitazi me informacionin e përgjithshëm; ose
  - Mos e kufizoni përgjigjen, për shembull, "Çka mendoni ju për ...?"
- Disa pyetje mund të jenë të mbyllura, që do të thotë,
  - shtroni pyetje rrëth informacionit specifik; ose
  - kufizoni të intervistuarin në përgjigje faktike, në përgjigje me po ose jo, ose në dhënien e përgjigjes duke e zgjedhur njëren nga alternativat e dhëna.

## **Radhitni pyetjet**

- Organizoni pyetjet në nënseksione që lidhen me temat kryesore.

## **Mendonи për nevojat tuaja gjatë procesit**

- Përgatitni kalimin e përshtatshëm nga njëra temë në tjetrën;
- Përgatitni pyetësorin dhe përpunoni pyetjet; dhe
- Përkujtojeni veten rrëth përgatitjes së përbledhjes.

## **Përgatitni fjalitë hyrëse dhe përmbyllëse për klientin**

- Qëllimi i intervistës, kohëzgjatja e saj dhe kushtet e fshehtësisë
- Vlera e ndihmesës së klientit; dhe
- Puna përcjellëse.

## **Bëni pilot-testimin e protokolit**

Me rëndësi është të bëhet testimi i se cilës intervistë. Ky pilot-test do t'ju ndihmojë ta vlerësoni:

- Përbajtjen e pyetjeve tuaja;
- Rrjedhën e temave;
- Teknikën e marrjes së shënimive; dhe
- Kohëzgjatjen.

Nëse do të kyçen edhe intervistuesit e tjerë, do të keni nevojë për disa sesione trajnimi për të siguruar zotërimin e protokolit nga intervistuesit.

Rishikoni protokolin ose udhëzuesin e intervistës pas pilot-testit me klientët, ose trajnoni intervistues të tjerë.

## **Intervistat përmes telefonit**

- Shfrytëzojini për intervista normative;
- Shfrytëzojini për intervista elite nëse nuk ekziston mundësia për t'u takuar personalisht;
- Paraprakisht caktoni terminin – tregoni qëllimin, sferën, dhe kohëzgjatjen e kërkuar; dhe
- Për intervistën me informatorin kyç që zhvillohet përmes telefonit, pyetjet dhe temat kryesore nga udhëzuesi për intervista, dërgoni paraprakisht përmes faksit.

## **Intervistat kokë më kokë**

- Jipni përparësi kësaj metode për intervistat elite;
- Caktoni kohën dhe vendin;
- Kërkon që thirrjet telefonike dhe ndërhyrjet e tjera të parandalohen;
- Takohuni në vendin ku vërtetë mund t'i diskutoni çështjet.

## **Caktoni orarin e intervistave**

### **Përgatituni për shënimin e përgjigjeve**

- Përcaktohuni për metodën e përgjithshme të evidencimit të intervistës: incizimi me magnetofon, mbajtja e shënimeve;
- Organizoni protokolin për shënimin e përgjigjeve me shkrim; dhe
- Planifikoni të incizioni deklaratat verbale, si dhe të bëni shënime përkitazi me komunikimin joverbali.

## **Zhvilloni intervistën**

Është me rëndësi që, si intervistues, ta mbani nën kontroll si procesin, ashtu edhe përbajtjen e intervistës.

### *Mbani nën kontroll përbajtjen*

- Duke planifikuar; dhe
- Duke e ndjekur protokolin ose udhëzuesin.

### *Mbani nën kontroll procesin*

- Duke nisur mbarë – hyrja e mirë siguron tonin e mirë, e pasqyron tërë agjendën e intervistës, dhe e kufizon kohën;
- Duke ndërprerë përgjigjet tejet të gjata;
- Duke iu përbajtur shtegut – duke e riorientuar klientin në pyetjet tuaja sipas protokolit;
- Duke i kurajuar personat e intervistuar, të cilët janë më të rezervuar, për dhënier e përgjigjeve:
  - Me përdorim të humorit;
  - Me vullnet për të pritur në heshtje; dhe
- Duke përdorur teknika të efektshme komunikimi:
  - Të dëgjuarit aktiv;
  - Sinqueriteti dhe mirëkuptimi;
  - Parafrazimi; dhe
  - Përbledhja.

## **Analizoni të dhënat e intervistës**

### **Intervista normative**

- Përgjigjet sasiore mund të shënohen dhe të analizohen nga aspekti statistikor; dhe
- Përgjigjet cilësore mund të analizohen nga aspekti përbajtësor.

## **Intervistat me informatorët kyç**

Me intervistat me informatorët kyç, përpinqeni të kuptoni përgjigjet ndaj pyetjeve si:

- Cilat janë pikëpamjet kryesore të këtij grupei klientësh?
- Rreth cilave çështje mund të ndërmarrim diç?
- Cilat çështje janë jashtë kontrollit tonë?
- Cilat pikëpamje janë të përbashkëta për shumicën e anëtarëve të grupit?
- Cilat pikëpamje dallojnë?
- Pse dallojnë disa pikëpamje? A ka të bëjë kjo me personalitetin e individit, me postin e personit, apo me këndvështrimin e tij?

Disa pikëpamje duhet të peshohen dhe të konstatohet rëndësia e tyre: për shembull, disa klientë mund të janë më të rëndësishëm se të tjerët, qoftë ngase janë klientë më të mëdhenj, qoftë për shkak se nevojat e tyre janë më vitale. Pjetja thelbësore është se çka mendojnë klientët tanë për prodhimet dhe shërbimet tona. Çka kuptojmë nga kjo?



## **SHIH KËSHILLËN 4 – Mbështetja për vlerësim (f. 112)**

### **Këshilla rreth shtruarjes së pyetjeve**

Intervistuesit shpesh gjenden në situata të vështira sepse i shkelin rregullat themelore. Duhet t'u shmangeni problemeve që shtrohen në vijim:

<b>TIPI</b>	<b>SHEMBULLI</b>	<b>ÇFARË TË BËHET PËR TA SHMANGUR</b>
<b>Pyetjet me përbajtje të dyfishtë</b>	A ju ka ndodhur ndonjëherë të stërlodheni dhe si e parandaloni këtë?	Shmangiuni pyetjeve me përbajtje të dyfishtë. Shtroni pyetjet veç e veç. Mos i kombinoni pyetjet duke shpresuar ta merrni një përgjigje të vetme.
<b>Pyetjet që përbajnjë dy pyetje</b>	Cilat janë përparësítë dhe mangësítë e punës në universitet?	Mos kombinoni pyetjet me përbajtje të kundërt në një pyetje të vetme. Ndani pjesët, gjërat do të janë më të qarta.
<b>Pyetjet kufizuese</b>	A janë femrat po aq të suksesshme në administrim sa meshkujt?	Mënyra e shprehjes e kësaj pyetjeje e eliminon mundësinë që femrat mund të janë më të suksesshme. Shmangiuni pyetjeve që në esencë eliminojnë disa opçione.
<b>Pyetjet orientuese</b>	ABD-ja dëshiron që departamentet e sajë të janë të afërtë me klientët. Çka mendoni për raportet e departamentit tim me klientët?	Mos e filloni pyetjen me një fjali dëftore. Në këtë lloj pyetjesh, intervistuesi e shpreh një mendim ose e përbledh situatën rreth një ngjarjeje akuale ose që ka ndodhur në një të kaluar të afërt, dhe pastaj kërkon përgjigjen. Kjo e orienton të intervistuarin në një drejtim të caktuar.
<b>Pyetjet suggestive</b>	A do ta mbështetni apo do ta kundërshtonit vrasjen, duke e miratuar zgjedhjen e lirë të femrës përkizazi me abortin?	Shmangiuni pyetjeve ku përdoren fjalë suggestive e që kanë ngarkesë emocionale.

## KËSHILLA 3

### PYETËSORËT

Pyetjet vijuese rekomandohen për analizën e pyetësorit:

- Përcaktoni pyetjet kryesore
- Hartoni draftin e pikave të pyetësorit
- Hartoni pyetësorin
- Organizoni pilot-testimin e pyetësorit
- Zhvilloni strategjinë e mbledhjes së të dhënave
- Hartoni letrën përcjellëse dhe dërgoni pyetësorin
- Bëni monitorimin e përgjigjeve
- Shqyrtoni të dhënat e analizës

### Përcaktoni pyetjet kryesore

Pikënisja e juaj duhet të jetë të kupuarit e pyetjeve ose çështjeve, të cilat dëshironi t'i adresoni. Këto në përgjithësi do të pasqyrohen në paragrafin kushtuar pyetësorit, siç përshkruhet më tutje.

#### **Paragrafët tipikë**

*Hyrja ose të dhënat bazë*

Ky paragraf përfshin pyetjet përkitazi me klientin tuaj që mund të kenë rëndësi për analizën tuaj. Ai duhet të përbajë pyetje rreth sfondit të informacioneve që dëshironi të adresoni, siç është departamenti i personit që e plotëson pyetësorin, rajoni, përvoja, gjinia, posti, dhe përvoja me buxhetdhënësin.

Shtroni pyetje vetëm rreth gjërave që janë esenciale për nënanalizën tuaj. Nëse nuk keni nevojë të dini diçka, mos pyetni fare.

*Cilësia e prodhimeve dhe e shërbimeve të cilat i janë ofruar klientit*

Ky paragraf paraqet thelbin e pyetësorit, andaj kërkohet që t'i zhvilloni dimensionet e cilësisë, të cilat mund të jenë të rëndësishme. Klienti (respondenti) atëherë e rangon cilësinë e outputeve tuaja, duke i krahasuar me këto dimensione.

*Çështje të tjera që duhet të merren parasysh*

Për këtë paragraf, zgjidhni titujt që u përgjigjen dimensioneve të tjera të rëndësishme të shërbimit që u ofrohet klientëve, siç është "Koha e volitshme e ofrimit", "Siguria", ose "Përgjegjësia për ambientin."

## *Reagimi i mirë, zgjidhja e problemeve dhe shërbimi i klientëve*

Me këtë grup pyetjesh do të adresohet mënyra se si perceptohen shërbimet tuaja nga klientët. Ky paragraf do të mund të bëhej bashkë me paragrafin përcilësinë, ose me atë që u kushtohet konsideratave të tjera.

Këto pyetje më të rëndësishme sigurojnë përvijimin e përgjithshëm. Atëherë kur i keni të qarta temat më të rëndësishme, do të keni nevojë të zhvillon pyetjet e përpikta për secilën nga pikat.

### **Kërkesat e draft pyetsorit**

#### ***Tipat e kërkesave të pyetësorit***

Tani duhet ta bëni draftin faktik të kërkesave të pyetësorit brenda secilit paragraf të pyetësorit tuaj. Meqë ndërrimi i shpeshtë i tipit të pyetjeve është vështirë të bëhet, për këtë arsyе duhet të ekonomizoni duke shtruar pyetje të tipave të ngashëm brenda secilit paragraf.

Prej jush kërkohet të zotëroni gjashtë tipa kërkesash të pyetësorit para se ta përpiloni pyetësorin tuaj origjinal. Alternativat e pakonfirmuara mund të shkaktojnë huti tek lexuesit. Prandaj, përdorni alternativa të pakonfirmuara vetëm pasi t'i keni të qarta tipat e kërkesave, përshkrimi i të cilave bëhet në vazhdim.

#### ***Kërkesat me alternativa të dhëna***

Ky tip pyetjesh është i dobishëm për pjesën hyrëse ose për paragrafin përkitazi me të dhënat bazë.

Sa kohë jeni student i studimeve të doktoratës në Universitetin e Prishtinës? (Ju lutemi, shenjoni vetëm njërin katror.)

Më pak se gjashtë muaj       1-2 vite       Më shumë se 2 vite

#### ***Kërkesat me plotësim***

Përdoreni këtë formë atëherë kur numri i mundësive që do të mund të radhiteshin si alternativë është i madh. Këto funksionojnë mirë në kombinim me kërkesat me alternativa të dhëna. Ato janë poashtu me vlerë edhe në pjesën hyrëse.

Në cilin departament punoni? \_\_\_\_\_

#### ***Kërkesat me shkallën për rangim***

Ky tip kërkesash ju mundëson mbledhjen efikase të një sasie të madhe informacioni. Kërkesat me shkallën për rangim janë të përdorshme për rangimin e prodhimeve dhe të shërbimeve tuaja, të çështjeve të tjera që duhet të merren parasysh, e të ngashhme.

Sa ka rëndësi për ju të mësoni përkitazi me:

	<b>ASPAK</b>	<b>SHUMË</b>
a) Përgjegjësinë për ambientin	<b>1</b>	<b>2</b>

### *Kérkesat për përpilim të listës*

Ky tip kérkesash siguron një formë më të fuqishme të informatës kthyese se shkalla e rangimit. Ajo e detyron klientin t'i identifikojë ato që personi e konsideron të rëndësishme, dhe, në këtë mënyrë, i ndihmon hulumtuesit t'i shmanget problemit me njerëzit, të cilët vetëm e shprehin pajtimin. Kjo ndodh nga shkaku se shenjimi i kategorit u duket gjë e lehtë, prandaj këtë e bëjnë pa e menduar se a ka rëndësi kjo për ta ose jo.

Cilat aspekte të kursit të cilin e keni vijuar ju kanë pëlqyer më së shumti? Ju lutemi, radhitni tri nga to.

---

---

---

---

### *Kérkesat me komente*

Ky tip kérkesash paraqet një mënyrë tjetër për t'i kuptuar aspektet të cilat klienti i konsideron të rëndësishme.

Ju lusim të shkruani ndonjë koment përkitazi me punën e drejtorit të shkollës, ose ndonjë sugjerim për trajnim, që ju konsideroni se është i rëndësishëm:

---

---

---

---

### *Kérkesat e shkallës së Likert-it*

Shkalla e Likertit u mundëson respondentëve të shprehim pajtimin ose mospajtimin me një varg pohimesh. (Vini re, këto janë pohime, jo pyetje.). Shkalla e Likertit është e lehtë për përdorim, nëse dini si ta përdorni, dhe, njëlloj sikur edhe shkallët tjera ranguese, është mënyrë efikase për mbledhjen e një sasie të madhe informacioni.

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM	PAJTOHEM PLOTËSISHT	NUK E DI
Jam i kënaqur me zhvillimin tim profesional (dmth. po fitoj njoħuri dhe shkathħesi tē reja)	<input type="checkbox"/>				
Ekzistojnë mundësítë për përparim në karierë (dmth. përgjegjësi më tē lartë)	<input type="checkbox"/>				

Tani, përpinquni të aplikoni disa nga këto. Shkruani pohimet tuaja për dimensionet e oututeve të njësisë suaj. Përfshini kérkesat që janë formuluar pozitivisht dhe ato që janë formuluar negativisht.

1.

2.

3.

## **Përpiloni pyetësorin**

Duke i shkruar kërkesat, duhet të filloni ta shqyrtoni formën e përgjithshme të pyetësorit. Ndiqni këto rregulla:

- Radhitni kërkesat për ta shmangur hutinë;
- Përdorni formatin e dhënë në shembujt vijues;
- Mos lejoni që njëra pyetje të shtrihet në dy faqe;
- Për secilin tip pyetjesh, jipni udhëzime respondentit përkitazi me atë se çfarë dëshironi që të bëjë personi;
- Shënoni numrat e pyetjeve me konsekuençë.

## **Përdorni fletushkën**

- Për ta bërë punën më profesionale dhe pér ta lehtesar plotësimin.

## **Përdorni titullin dhe shpjegimin hyrës**

- Për t'ua bërë të ditur klientëve se çka jeni duke bërë; dhe
- Për t'u ndihmuar rreth plotësimit të saktë të pyetësorit.

## ***Radhitni pyetësorin sipas paragrafëve, duke i dhënë secilit nga një titull***

- Për t'i ndihmuar klientit t'i organizojë mendimet;
- Për ta lehtesar analizën.

## ***Gruponi së bashku kërkesat e tipit të njëjtë***

- Bëjeni këtë sidomos me kërkesat e shkallës së rangimit; por
- Kërkesat me plotësim dhe kërkesat me alternativa të dhëna mund të kombinohen së bashku.

## **Përdorni gjithë hapësirën që e keni në dispozicion**

- Përpikuni ta kufizoni gjatësinë e pyetësorit në katër faqe; dhe
- Përdoreni hapësirën pér komente pér t'i plotësuar faqet.

## **Organizoni pilot-testimin e pyetësorit**

Edhe pyetësorët më të mirë duhet të testohen. Megjithëse çdo gjë në pyetësor mund të jetë e kuptueshme për ju personalisht, të njëjtat mund të jenë të paqarta për klientin. Këtu jepen disa këshilla që do t'ju ndihmojnë ta testoni pyetësorin tuaj.

### ***Tregojnë pyetësorin kolegëve dhe kërkoni kritikën e tyre***

- Kërkoni nga ta që ta lexojnë dhe të shkruajnë komentet e tyre në margjina;
- Bëni përmirësimet e duhura në pyetësor.

### ***Testojeni pyetësorin me disa klientë***

- Mblidhni 5-6 klientë;
- Lutini ta plotësojnë pyetësorin me shkrim;
- Diskutoni secilën pyetje me grupin.

### ***Duke e bërë këtë hap, shtroni pyetjet si vijon:***

- A ishte kërkesa e qartë, dhe a e mundëson dhënien e përgjigjes?
- A e ngërthente pyetja aspektin e rëndësishëm të çështjes?
- Çka ishte lënë jashtë?
- A i mundëson pyetësori në përgjithësi klientit tuaj që vërtetë ta shprehë mendimin e tij për punën e organizatës suaj?

### ***Rishikojeni përsëri***

Duket sikur ka shumë punë, dhe ç'është e vërteta, ka. Përpilimi i një pyetësori të mirë, madje edhe për një profesionist, mund të marrë një javë të plotë pune.

## **Zhvilloni strategjinë e mbledhjes së të dhënave**

Tani e keni pyetësorin e gatshëm për përdorim. Do t'ju duhet ta hartoni strategjinë përkitazi me atë se si dhe ku do të dërgohet ai. Pjesa e parë e strategjisë suaj ka të bëjë me përzgjedhjen e mostrës së njerëzve të cilët, pak a shumë, i përfaqësojnë gjithë klientët tuaj. Përgatitni listën e mostrës së klientëve tuaj.

Pjesa e dytë e strategjisë ka të bëjë me vendimin rreth teknologjisë, të cilën do ta përdorni për dërgimin e pyetësorit klientëve tuaj.

### **Standardi**

Pyetësorët mund të shtypen në zyrën tuaj, ose me printer, dhe t'u dërgohen respondentëve. Respondentët i plotësojnë dhe i kthejnë me postë. Rezultatet futen me dorë në bazat e të dhënave, ose në programet statistikore për analizë.

### **Skanimi optik**

Ekziston mundësia që pyetësorët të printohen në mënyrë që të lexohen nga skaneri optik, i cili i merr përgjigjet automatikisht. Pyetësorët në Shtojcën 3 janë paraparë të përdoren në këtë mënyrë. (Shënim, piktografi mund të përdoret për të ilustruar pikët.)

### **Pyetësorët elektronikë**

Pyetësori me e-mail është i përshtatshëm për vlerësimin e brendshëm të nevojave të klientëve. Ai përpilohet me kompjuter dhe u dërgohet klientëve si fajll përmes e-mailit. Klienti e pranon fajllin, e plotëson pyetësorin në kompjuterin e tij personal, dhe e ua kthen atë përmes e-mailit.

### **Strategjia përcjellëse**

Ju duhet poashtu edhe një strategji përcjellëse. Këtu mund të përfshihet:

- Përcjellja e numrit të pyetësorëve të plotësuar që arrijnë çdo ditë – e-maili ju mundëson ta dini kush nuk është përgjigjur ende;
- Dërgimi i përkujtuesit dy javë pas e-mailit të parë; dhe
- Marrja e vendimit për veprime korrektuese; po qe se numri i përgjigjeve që kanë arritur është i ulët.

Kur njerëzit kyç në secilën njësi e përfundojnë shpërndarjen dhe mbledhjen e pyetësorëve, rrjetet piramide janë të shkëlqyeshme, mirëpo, për marrjen e përgjigjeve, rrjetet personale janë akoma më të mira.

## **Hartoni letrën përcjellëse dhe dërgoni pyetësorin**

Secili klient në mostrën tuaj duhet të marrë:

- Letrën përcjellëse;
- Pyetësorin e zhvilluar në mënyrë profesionale; dhe
- Zarfin e adresuar për kthimin e pyetësorit, me përjashtim të rasteve kur e përdorni e-mailin.

### **Letra përcjellëse**

Secili pyetësor i suksesshëm duhet të arrijë me letrën përcjellëse. Letra duhet të përbajë gjashtë pjesë informacioni:

- Qëllimin e pyetësorit;
- Kush e dërgon;
- Pse është përgjedhur respondentin;
- Kur, ku, dhe si duhet të kthehet pyetësori;
- Kë duhet kontaktuar nëse ka pyetje të mëtejme; dhe
- A do t'u komunikohen, dhe si do t'u komunikohen rezultatet.

### **Monitoroni përgjigjet**

- Llogaritni 4-6 javë pér arritjen e përgjigjeve pér pyetësorin tuaj
- Përdorni strategjinë tuaj përcjellëse, dërgoni letra përkujtuese ose vëreni në veprim rrjetin tuaj; dhe
- Filloni analizën kur të shterren mundësitë e marrjes së përgjigjeve.

### **Analiza e të dhënavë të hulumtimit**

Analiza e pyetësorit në përgjithësi do të thotë të merresh qoftë me numra të mëdhenj, qoftë me numra të ndryshëm. Kjo zakonisht kërkon përdorimin e koncepteve statistikore dhe të kompjuterit. Ekzistojnë shumë programe të thjeshta statistikore që t'ju ofrojnë ndihmesë pér analizën e të dhënavë.



### **SHIH KËSHILLËN 4 – Mbështetja pér vlerësim (f. 112)**

## **Gjashtë hapa për ndërtimin e pyetësorit të efektshëm: përbledhje**

### **1. Përcaktoni pyetjet tuaja**

- Çka synoni të zbuloni?
- Në ç'aspekt do të jetë i dobishëm informacioni?
- Cilat çështje do të ndërlidhen me pyetësorin?

### **2. Bëni specifikimin e pyetjeve**

- Përpiloni listën e të gjitha gjërave që dëshironi të kuptoni;
- Shënoni nënpyetjet që duhet të përfshihen në pyetësor; dhe
- Përpunoni listën tuaj.

### **3. Hartoni draftin e kërkesave**

- Përktheni pyetjet në kërkesa; dhe
- Formuloni pyetjet me përgjigje me alternativa të dhëna, me plotësim, me shkallë rangimi, me lista, me komente, dhe me shkallën e Likertit.

### **4. Radhitni kërkesat**

- Bëni grupimin e kërkesave në paragrafe sipas temave;
- Gruponi kërkesat sipas tipit të pyetjeve; dhe
- Përshkruani kërkesat, po qe nevoja.

### **5. Hartoni pyetësorin**

- Radhitni dhe numerizoni pyetjet;
- Radhitni në format të fletushkës; dhe
- Radhitni pyetjet brenda faqeve.

### **6. Bëni pilot-testimin e pyetësorit**

- Qartësoni formulimin e pyetësorit me respondentin;
- Testoni draft-pyetësorin me grüpин;
- Diskutoni pyetësorin me grüpин; dhe
- Rishikojeni pyetësorin dhe testojeni sërisht po qe nevoja.

## KËSHILLA 4

### MBËSHTETJA PËR VLERËSIM

Pasi që të dhënat e njëjta mund të interpretohen në mënyra të ndryshme, është me rëndësi që këto dallime të mundshme në interpretim, të merren parasysh gjatë fazës së hartimit. Në përgjithësi, përdoren tri metoda kryesore vendim-marrëse për të gjykuar të dhënat.

- Duke krahasuar të dhënat aktuale me ato nga e kaluara e organizatës, me standardet e pranuara për veprimtarinë përkatëse, ose me praktikat që janë treguar të suksesshme në ambiente të ngjashme (normat ose standardizimi);
- Mbështetja në mendimin e një eksperti – ekspert mund të jetë një person që ka njohuri të thellë për organizatën tuaj, një profesionist në zhvillimin e organizatës, ose dikush që e njeh mirë sektorin tuaj; dhe
- Duke i krahasuar të dhënat e organizatës me kriteret e paracaktuara (treguesit që mund të verifikohen me objektivitet).

Ekipi i juaj për vetëvlerësim mund ta përdorë njërin ose disa nga këto metoda për interpretimin e të dhënavë të vlerësimit.

# Mostrat e pyetësorëve

## MOSTRA 1. PYETËSORI PËR PJESËTARË TË STAFIT

### Qëllimi

Ky pyetësor është një mjet për sigurimin e të dhënave nga pjesëtarët e stafit përkizazi me atë se sa janë të kënaqur me organizatën, dhe si e perceptojnë nivelin e performancës së saj.

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM PLOTËSISHT	NUK E DI
<b>1.</b> XYZ është vend i këndshëm për të punuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2.</b> Kam ide të quartë se cili është vizioni i XYZ për veten pas 5 vitesh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.</b> Mendoj se paga ime është e arsyeshme në krahasim me pagat në agjencitë e ngashme ndërkomëtare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4.</b> Këtu shoh një të ardhme afatgjate për veten time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5.</b> Jam i kënaqur me pakon time të përfitimeve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6.</b> XYZ nuk i kushton shumë rëndësi cilësisë së shërbimeve që i ofron.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7.</b> I kuptoj qartë objektivat e mi për këtë vit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8.</b> Zakonisht nuk e di se çka ndodh në organizatë.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9.</b> XYZ i çmon punëtorët e vet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10.</b> Politika e punësimit e XYZ është e drejtë.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.</b> XYZ menaxhohet mirë.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM PAJTOHEM	PAJTOHEM PLOTËSISHT	NUK E DI
12. Të punësuarit e gjinisë femërore dhe mashkullorë trajtohen në mënyrë të barabartë.	<input type="checkbox"/>				
13. XYZ e mbështet fuqishëm trajnimin e stafit dhe zhvillimin profesional të tij.	<input type="checkbox"/>				
14. Jam i kënaqur me hapësirën time të punës.	<input type="checkbox"/>				
15. Kemi udhëheqjen e duhur për të qenë organizatë e suksesshme.	<input type="checkbox"/>				
16. Besoj se me përmirësimin e performancës sime do të shtohen edhe të ardhurat e mia.	<input type="checkbox"/>				
17. Trajnim i stafit ka prioritet të ulët.	<input type="checkbox"/>				
18. XYZ menaxhon burimet e veta teknologjike me efektshmëri.	<input type="checkbox"/>				
19. Kam komunikim të mirë me bashkëpunëtorët.	<input type="checkbox"/>				
20. Paraqiten disa raste të dyfishimit të rolevës dhe funksioneve mes njësive të programeve dhe stafit në XYZ.	<input type="checkbox"/>				
21. Burimet teknologjike në XYZ më mundësojnë kryerjen e punëve me efektshmëri dhe produktivitet.	<input type="checkbox"/>				
22. Jepen mundësi të mjaftueshme për avansim profesional.	<input type="checkbox"/>				
23. Marr informata kthyese, si pozitive ashtu edhe negative, nga mbikëqyrësi im.	<input type="checkbox"/>				
24. E kam të qartë se çka duhet të bëjë XYZ për arritjen e qëllimeve.	<input type="checkbox"/>				
25. Klientëve tanë u ofrohet vlera gjegjëse për paratë e tyre.	<input type="checkbox"/>				
26. Proceset formale të zgjidhjes së problemeve në XYZ janë të efektshme.	<input type="checkbox"/>				
27. Mbikëqyrësi im i trajton të gjithë të punësuarit në njësinë time punuese në mënyrë të barabartë.	<input type="checkbox"/>				
28. Kolegët e mi janë profesionistë të kualifikuar dhe kompetentë.	<input type="checkbox"/>				
29. Nganjëherë kam vështirësi në komunikim me pjesëtarët e tjerë të stafit.	<input type="checkbox"/>				
30. XYZ më ofron mundësi të mjaftueshme për pjesëmarrje në trajnimet që lidhen me profesionin tim.	<input type="checkbox"/>				
31. Jam i bindur se sistemi i analizës së performancës është i drejtë.	<input type="checkbox"/>				
32. Orari im i punës është i arsyeshëm.	<input type="checkbox"/>				
33. XYZ bën punë të mirë me klientët e saj në korrigjimin e gabimeve eventuale.	<input type="checkbox"/>				
34. Komunikoj në mënyrë të efektshme me mbikëqyrësin tim.	<input type="checkbox"/>				

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM	PAJTOHEM PLOTÉSHT	NUK E DI
35. Shérbimet që u ofrojmë klientëve do të mund të përmirësohen.	<input type="checkbox"/>				
36. I përkrahë vlerat e përbashkëta të XYZ.	<input type="checkbox"/>				
37. Të ardhurat e mia të tanishme e pasqyrojnë performancën time.	<input type="checkbox"/>				
38. Mbikëqyrësi(t) im (e mi) ka(në) aftësi të mira njerëzore.	<input type="checkbox"/>				
39. Kam përkrahje të duhur për evitimin e dobësive të mia dhe mbindërtimin e fuqisë sime.	<input type="checkbox"/>				
40. E kuptoj se si mund t'i ndihmojë organizatës të bëhet edhe më e sukseshtme.	<input type="checkbox"/>				
41. E di se cilat janë vlerat tonë të përbashkëta kryesore.	<input type="checkbox"/>				
42. XYZ është e hapur ndaj ideve dhe sugjerimeve të mia.	<input type="checkbox"/>				
43. Avansimet në radhë të parë mbështeten në performancë.	<input type="checkbox"/>				
44. Kam shumë punë.	<input type="checkbox"/>				
45. Mendoj se XYZ është punëdhënës që ofron mundësi të barabarta.	<input type="checkbox"/>				
46. Kisha mundur të fitojë më shumë duke bërë punën e njëjtë për jetëkend.	<input type="checkbox"/>				
47. XYZ më ndihmon t'i identifikojë fushat e trajnimit për zhvillimin tim profesional.	<input type="checkbox"/>				
48. Kemi procedura standarde që më ndihmojnë t'u ofrojë shërbime më të mira klientëve të mi.	<input type="checkbox"/>				
49. XYZ ka probleme me menaxhim.	<input type="checkbox"/>				
50. Mburrem me punën që e bëjë.	<input type="checkbox"/>				

### C'është e rëndësishme për suksesin e XYZ? Çfarë rëndësie ka secila nga pikat në vijim për sigurimin e suksesit të XYZ?

	NUK KANË FARE RËNDËSI	KANË PAK RËNDËSI	KANË RËNDËSI	KANË RËNDËSI TË MADHE	KANË RËNDËSI JASHTËZAKON ISHT TË MADHE
51. Theksi i fuqishëm mbi risitë.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Ofrimi kulmor i shërbimeve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Ndiçimi i rëndësishëm në institucionet e bashkuara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Bashkëpunimi rajonal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Vlerat e qarta të organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Vlerat e fuqishme të organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Çfarë sugjerimesh do t'i jipnit XYZ për t'u përmirësuar në cilëndo nga kategoritë e radhitura më sipër? (Jipni sugjerime rrëth atyre kategorive për të cilat keni bindje të thelli.)					

## Cilat gjërat kanë rëndësi pér tē qenë i kënaqur me punën tuaj?

Sa ka rëndësi secila nga këto pér kënaqësinë tuaj me punën në XYZ?

	NUK KANË FARE RËNDËSI	KANË PAK RËNDËSI	KANË RËNDËSI	KANË RËNDËSI TË MADHE	KANË RËNDËSI JASHTËZAKON ISHT TË MADHE
<b>58.</b> Informata kthyese pér performancën tuaj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>59.</b> Pakoja e mirë e përfitimeve të punëtorit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>60.</b> Mundësitë e mira pér zhvillim të karierës brenda organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>61.</b> Përkushtimi pér zhvillimin e stafit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>62.</b> Komunikimi i mirë në terë organizatën.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>63.</b> Barazia në vend të punës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>64.</b> Ambienti i këndshëm i punës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>65.</b> Çka do të mund XYZ të bënte rreth cilësdo nga kategoritë e sipershënuara pér t'ju bërë edhe më të kënaqur me punën tuaj??	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>Përvojat tuaja</b> Ju lutemi, përgjigjuni pyetjeve vijuese. Anekdotat dhe përshkrimet e përvojave tuaja janë më se të mirëseardhura. Të gjitha komentet do të mbeten anonime.					
<b>66.</b> A mendoni se sistemi i informatave kthyese e lehtëson, apo e pengon performancën tuaj? Si?	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>67.</b> Si ndikojnë raportet e punës në XYZ (me kolegët ose me klientët, ose me që të dy palët) në cilësinë e shërbimeve që i ofron organizata?	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>68.</b> A ndikohet ofrimi i shërbimeve në XYZ nga përdorimi i teknologjisë? Çfarë ndikimi ka pasur përdorimi i teknologjisë në XYZ në punën tuaj?	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>69.</b> A ka ndikuar ndonjëherë planifikimi adekuat ose joadekuat i buxhetit në XYZ në punën tuaj? Nëse po, si?	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>Faleminderit që gjetët kohë pér plotësimin e këtij pyetësori.</b>					

## MO STRA 2. PYETËSORI PËR DONATORË

### Qëllimi

Ky pyetësor është një mjet për të siguruar të dhëna nga donatorët përkitazi me atë se sa janë të kënaqur me organizatën, dhe si e perceptojnë nivelin e performancës së saj.

**A jemi në rrugë të mbarë?** XYZ dëshiron ta dijë se çka mendoni ju për organizatën. Ju lusim të na ndihmoni duke iu përgjigjur pyetjeve vijuese. Mos e jipni emrin tuaj. Rezultatet do të sistemohen, dhe të gjitha komentet individuale do të mbeten anonime.

**Performanca** Ju lutemi të tregoni shkallën e pajtimit ose të mospajtimit tuaj me fjalitë vijuese, duke shënuar shenjën ✓ në kategorin përkatës.

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM	PAJTOHEM PLOTËSISHT	NUK E DI
1. E kam të qartë mandatin e XYZ.	<input type="checkbox"/>				
2. Kam ide të qartë se rrëth asaj se si e sheh XYZ zhvillimin e vet gjatë 5 viteve të ardhme.	<input type="checkbox"/>				
3. Stafi i XYZ është i nivelit të lartë profesional.	<input type="checkbox"/>				
4. Lokacioni i XYZ është i përshtatshëm për mandatin e saj.	<input type="checkbox"/>				
5. Përfaqësimi rajonal në XYZ është aspekt i rëndësishëm i punës së saj.	<input type="checkbox"/>				
6. XYZ nuk vë theks të mjaftueshëm mbi cilësinë e shërbimeve që ofron.	<input type="checkbox"/>				
7. XYZ reagon shpejt ndaj kërkesave tona.	<input type="checkbox"/>				
8. XYZ ndërton bashkëpunimin rajonal.	<input type="checkbox"/>				
9. XYZ shihet si udhëheqëse në zhvillimin e integruar rural.	<input type="checkbox"/>				
10. Sipas përvojës sonë, raportet e XYZ i plotësojnë kërkesat tona.	<input type="checkbox"/>				
11. XYZ menaxhohet mirë.	<input type="checkbox"/>				
12. XYZ planifikon mirë projektet.	<input type="checkbox"/>				
13. XYZ i monitoron projektet me profesionalizëm.	<input type="checkbox"/>				
14. XYZ i ndërtion kapacitetet me organizatat e ngjashme kombëtare.	<input type="checkbox"/>				
15. XYZ ka qasje risimtare ndaj zhvillimit rural.	<input type="checkbox"/>				
16. XYZ ofron vlerë të mirë për kundërvlerë në para.	<input type="checkbox"/>				
17. XYZ mund të adaptohet në mënyrë të duhur kur kjo kërkohet prej saj.	<input type="checkbox"/>				

	FARE NUK PAJTOHEM	NUK PAJTOHEM	PAJTOHEM	PLOTËSISHT PAJTOHEM	NUK E DI
18.	Mandati i XYZ éshëtë në linjë me orientimin e organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Ka kërkesë të shtuar për shërbimet e XYZ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ç'është e rëndësishme për suksesin e XYZ? Çfarë rëndësie kanë secila nga pikat në vijim për sigurimin e suksesit të XYZ?**

	NUK KANË FARE RËNDÉSI	KANË PAK RËNDÉSI	KANË RËNDÉSI	KANË RËNDÉSI TË MADHE	KANË RËNDÉSI JASHTË- ZAKONISHT TË MADHE
20.	Theksi i fuqishëm mbi inovacione.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Ofrimi kulmor i shërbimeve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Ndikimi i rëndësishëm në institucionet e bashkuara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Bashkëpunimi rajonal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Vlerat e qarta të organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Vlerat e fuqishme të organizatës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Çfarë sugjerimesh do t'i jipnit XYZ për t'u përmirësuar në cilëndo nga kategoritë e radhitura më sipër? (Jipni sugjerime rrëth atyre kategorive për të cilat keni bindje të thellë.)				

**Përvojat tuaja** Ju lusim t'u përgjigjeni pyetjeve vijuese. Anekdotat dhe përshtkimet e përvojave tuaja janë më se të mirëseardhura. Të gjitha komentet do të mbeten anonime.

27.	Sipas mendimit tuaj, ku qëndron fuqia e XYZ?	<hr/> <hr/>			
28.	Cilat janë dobësitë e XYZ?	<hr/> <hr/>			
29.	Në cilat fusha kishit qenë të interesuar të punonit me XYZ në të ardhmen?	<hr/> <hr/>			
30.	Sipas mendimit tuaj, si vlerësohet XYZ në krahasim me agjencitë e tjera rajonale?	<input type="checkbox"/> Shkërqyeshëm	<input type="checkbox"/> Mirë	<input type="checkbox"/> Mjaftueshëm	<input type="checkbox"/> Dobët
31.	Ju lutemi, në vazhdim shton çfarëdo lloj komenti që mund të keni :	<hr/> <hr/> <hr/>			
<b>Faleminderit që gjetët kohë për plotësimin e këtij pyetësori.</b>					

## MOSTRAT 2. LETRA PËRCJELLESE PËR PYETËSORËN PËR DONATORE

### Qëllimi

Kjo mostër e letrsës përcjellëse mund t'i bashkangjitet pyetësorit, i cili u dërgohet donatorëve.

[Data]

[Emri i donatorit]

[Adresa e donatorit]

I nderuar \_\_\_\_\_,

Si pjesë e përpjekjeve për ndërtim të kapacitetit dhe për përmirësim të shërbimeve tona, XYZ është duke kaluar nëpër procesin e vetëvlerësimit të organizatës dhe të zhvillimit të strategjisë. I përkrahur nga [emri i donatorit], ky proces do t'i lehtësojë përpjekjet tona rreth planifikimit strategjik. Ne po i lusim donatorët tanë të kushtojnë 10-15 minuta për plotësimin e pyetësorit të bashkëmbyllur. Ju lutemi ta ktheni zarfin me taksën postare të paguar në adresë të shënuar, sa më herët që të jetë e përshtatshme për ju. Do t'ju dinim për nderë nëse përgjigja juaj arrin rreth [data], pasi që pyetësori është pjesë e rëndësishme e procesit tonë të mbledhjes së të dhënave. Të gjitha përgjigjet do të trajtohen si fshehtësi.

Me respekt,

[Emri juaj]



# Mostra e ushtrimeve për vetëvlerësim

## Qëllimi

Ky grup ushtrimesh të shkurtra mund të përdoren për periudha të zbrapsjeve të vogla, për t'i nxitur pjesëtarët e stafit ta bëjnë identifikimin e nivelit të performancës së organizatës. Secili nga ushtrimet mund të bëhet veç e veç, ndonëse, kur përdoren si tërësi, ato ofrojnë një vlerësim tërësor të organizatës – nga pika ku ndodhet sot, e deri te pika ku dëshiron të arrijë. Ushtrimet, poashtu, ofrojnë ndihmesë për identifikimin e veprimeve që duhet të ndërmerren për kapërcimin e hendekut midis realitetit të organizatës dhe vizionit të saj për të ardhmen. Ushtrimet mund t'i caktojë ekipi për vetëvlerësim, ose ato mund të zhvillohen me ndihmën e ndonjë personi që nuk i takon organizatës.

Vini re sa vijon:

- Ushtrimi A1 ("Kush është XYZ?) mund të përdoret për zhvillimin e konceptit të përbashkët rreth fuqisë dhe dobësive të organizatës. Pyetësori plotësohet si ushtrim individual ose grupor, e pastaj diskutohet në sesionin plenar.
- Ushtrimi A2 ("Ambienti ynë i jashtëm") mund të përdoret për zhvillimin e konceptit rreth kërcenimeve dhe mundësive të jashtme me të cilat përballet organizata. Pyetësori plotësohet nga dy grupe të ndryshme, dhe, pastaj, diskutohet në sesionin plenar. Poashtu mund të bëhet si ushtrim individual.
- Ushtrimi A3 ("Ëndrrat për të ardhmen") është meduar të krijojë një vizion për organizatën. Ky ushtrim tregohet i suksesshëm me grupe të vogla, të cilat, pastaj, bëhen bashkë për të këmbyer idetë e tyre.
- Ushtrimi A4 ("Fillimi i kapërcimit të hendekut") është një veprimtari grupore që përdoret si përforcim pas Ushtrimit A3.

---

## USHTRIMI A1

### KUSH ËSHTË XYZ? KU QËNDRON FUQIA DHE DOBËSITË E AMBIENTIT TONË TË BRENDSHËM?

#### Qëllimi

Zhvillimi i një koncepti të përbashkët të pesë pikave më kryesore të forta dhe të dobëta të XYZ.

---

#### Udhëzimet

##### **Pjesa 1 (10 minuta)**

- Lexoni për vete listën vijuese të elementeve, që shumë organizata i konsiderojnë si pika të forta ose të dobëta (shih "Listën e fushave kryesore," në vazhdim). Kjo listë nuk është përfundimtare, kështu që mund të identifikoni edhe anë të tjera pozitive e negative.
- Duke e lexuar listën, shtrojani vetes pyetjen: "A është XYZ veçanërisht e fortë apo e dobët në këtë fushë?"
- Shënoni pesë pika kryesore që paraqesin fuqinë e organizatës, dhe pesë pika kryesore të dobësisë së saj.

##### **Pjesa 2 (30 minuta)**

- Formoni një grup me katër persona të tjerë.
- Shikoni së bashku listat tuaja dhe përpiloni një listë të përbashkët me pesë pika të anëve të forta dhe pesë pika të anëve të dobëta.
- Kopjoni listën tuaj përfundimtare në flipçartë.

##### **Pjesa 3 (i tërë grupi)**

- Shqyrtoni listat e ekipeve.
- Votoni për pesë fushat më kyçë.

#### **Lista e fushave kyçë**

- Udhëheqja (kultura menaxhuese, caktimi i kaheve, përkrahja e zhvillimit të burimeve, përkujdesja për përmbushjen e detyrate)
- Identiteti (ta njohim veten dhe ta dijmë se në cilat gjëra jemi të mirë)
- Misioni
- Kultura e organizatës (qëndrimi ndaj punës, vlerat, bindjet, normat themelore)
- Sistemi i stimulimeve dhe i shpërblimeve
- Qeverisja (korniza ligjore, procesi i vendim-marrjes, përfaqësimi në bordin e drejtoreve, metodat e caktimit të kaheve)

- Struktura e organizatës (rolet dhe përgjegjësitet, sistemi i koordinimit, strukturat e autoritetit)
- Njohja e tregut të specializuar (të kuptuarit e të qenit të veçantë, fushat e ekspertizës)
- Stafi
- Menaxhimi i infrastrukturës (pajisjet, sistemi i mirëmbajtjes, zgjedhja e lokacionit)
- Sistemet financiare (planifikimi, menaxhimi, dhe monitorimi i derdhjes së parave në dorë)
- Kapaciteti i mbledhjes së fondevë
- Komunikimi me palët që kanë interes në organizatë
- Partneritetet (tipat, numri, përfitimet nga kostoja, etj.)
- Rrjetet (tipat, natyra, dobia, koordinimi, proceset përcjellëse)
- Politika e burimeve njerëzore
- Menaxhimi i karrierës
- Barazia
- Kompensimi dhe shpërblimi
- Përkushtimi dhe lojaliteti i stafit tonë
- Ekspertiza dhe cilësia e stafit
- Mekanizmat e planifikimit (identifikimi i nevojave, shqyrtimi i alternativave, caktimi i objektivave, etj.)
- Zgjidhja e problemeve dhe marrja e vendimeve (përkufizimi i problemeve, mbledhja e të dhënave, krijimi i alternativave, monitorimi i vendimeve)
- Monitorimi dhe vlerësimi (gjenerimi i të dhënave, përcjellja e progresit, vlerësimet rreth performancës)
- Shkathtësitë dhe ekspertiza e shfaqur në projektet e realizuara
- Ndërtimi i projekteve të qëndrueshme për bashkësinë dhe për grupet autoktone
- Ofrimi i vlerës së mirë për kundërvlerën në para
- Raportet me përfitusësit
- Të tjera (ju lutemi, radhitni)

**PIKAT KRYESORE TË FORTA TË XYZ**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**PIKAT KRYESORE TË DOBËTA TË XYZ**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## KONTEKSTI YNË I JASHTËM

### Qëllimi

Të kuptohet konteksti brenda të cilit vepron XYZ.

### Udhëzimet

Duke punuar në dy grupe, identifikoni kërcënimet dhe mundësitë kryesore të jashtme, të cilat kanë ndikime më të mëdha të mundshme në XYZ. Përdoren si udhëzues listën vijuese të elementeve, që mund të kenë ndikim pozitiv ose negativ në organizatën XYZ. Mund të identifikoni edhe elemente të tjera, që nuk hasen në listën vijuese

FAKTORËT E JASHTËM QË MUND TË NDIKOJNË NË XYZ	KËRCËNIM	MUNDËSI	PA NDIKIM TË MADH
Përkarje nga vendet partnere			
Përkarje nga financuesit ndërkombëtarë			
Mbështetja e organizatës sonë në disa donatorë			
Përkarja e punës së XYZ nga institucionet bashkëpunuese			
Gatishmëria e XYZ për përdorimin e teknologjisë në punën e tij			
Shpërputhja midis përkrahjes së proklamuar dhe veprimeve të XYZ			
Qëndrimi kombëtar rrëth bashkëpunimit rajonal			
Vlerat kombëtare përkufizimi me bashkëveprimin me vendet e tjera në rajon			
Politikat e organizmave ndërkombëtarë			
Dëshira e udhëheqësve kombëtarë për t'u njohur me ndikimet e XYZ			
Konkurenca e organizatave të tjera që bëjnë punë të ngjashme			
Kërkesa për tipin e shërbimeve që ofron XYZ			
Kërkesa ndërkombëtare për ekspertizë në zhvillimin e integruar rural			
Reputacioni i organizatës			
Zhgënjimi i donatorëve me financimin e organizmave ndërkombëtarë			
Dallimet midis anëtarëve në rajon, siç janë gjuha ose kultura			
Kënaqësia e institucioneve të bashkuara me shërbimet			
Mungesa e mirëkuptimit të grupeve të jashtme rrëth përfituesve qendrorë të XYZ			

## ËNDRRAT PËR TË ARDHMEN

### Qëllimi

Të krijohet vizioni i XYZ ashtu si do të duket pas 3-5 vitesh.

---

### Udhëzimet

#### **Pjesa 1 (20 minuta)**

Është viti 2005. Ju jeni pjesëtar i stafit të XYZ, dhe u është kërkuar ta bëni një prezantim të XYZ para një donatori të mundshëm ose para një institucioni të bashkuar.

Duke punuar në një grup pesëanëtarësh, përgatitni një prezantim 5-10 minutësh. Prezantimi i juaj duhet të përfshijë

- Deklaratën e misionit të XYZ
- Një grup klientësh
- Një grup donatorësh dhe bashkëpunëtorësh
- Përshkrimin e suksesit tuaj më të madh
- Përshkrimin e gjërave që e dallojnë XYZ nga të tjerët

#### **Pjesa 2**

- Shkruani pikat kryesore të prezantimit në një flipçartë.
- Zgjidhni njërin nga anëtarët e grüpuit që ta bëjë prezantimin faktik.

#### **Pjesa 3 (plenare)**

- Bëjeni prezantimin para grüpuit kryesor.

---

## **USHTRIMI A4**

### **FILLIMI I PLOTËSIMIT TË ZBRAZËTIRAVE**

#### **Qëllimi**

Të fillojë jetësimi i vizionit të XYZ.

---

#### **Udhëzimet**

Kaloni 30 minuta me tërë grupin, duke i identifikuar dhe duke i diskutuar temat vijuese:

- Zbrazëtirat kryesore midis situatës aktuale të XYZ dhe vizionit të krijuar në Ushtrimin A3.
- Fushat kryesore në të cilat XYZ duhet të punojë për t'i plotësuar zbrazëtirat.

# A U T O R È T

**Charles Lusthaus**, doktor shkence është profesor i asociuar në Departamentin e Studimeve të Administratës dhe të Politikave, në Universitetin McGill, dhe partner në Grupin për Menaxhment Universalia. Ekspertiza e tij është e veçantë në teorinë organizative dhe në vlerësimin dhe ndryshimin e institucioneve. Dr. Lusthaus ka përvojë më se njëzetëvjeçare në zhvillimin dhe vlerësimin e organizatës dhe ka botuar më se 30 artikuj, që lidhen me menaxhimin e arsimit dhe zhvillimin e politikave. Ai është njëri ndër autorët e librit Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC Research Partners (Vlerësimi i institucionit: Kornizë për fuqizimin e kapacitetit të organizatës për partnerët në hulumtime të IDRC-së). Ai poashtu ka bërë mbi 50 prezantime në konferenca dhe seminare të ndryshme. Dr. Lusthaus është këshilltar i fakultetit në Qendrën për Udhëheqje Arsimore të Universitetit McGill.

**Marie-Hélène Adrien**, doktor shkence, është partner në Grupin për Menaxhment Universalia. Ajo ka përvojë të gjërë rreth vlerësimit të institucioneve dhe të organizatave dhe rreth ndryshimeve, si në Kanada ashtu edhe jashtë saj. Ajo punon me organizatat e madhësisë mesatare në sektorin publik dhe privat, me qëllim të ndërtimit të kapacitetit të individëve dhe të organizatës, si përgjigje ndaj ndryshimeve në organizatë: ndryshimit të ambientit të jashtëm, dallimet në fuqinë punëtore, kërkuesit e reja për trajnim e ristrukturim të organizatës, dhe ndryshimit të nevojave të palëve që kanë interes në organizatë. Ajo është njëri ndër autorët e Evaluation institutionnelle, cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI. Tezën e saj të doktoratës dhe punimin e magjistraturës në fushë të edukimit i ka mbrojtur në Universitetin McGill.

**Gary Anderson**, doktor shkence, është autoritet ndërkombëtar në fushë të vlerësimit, të arsimit, dhe të hulumtimit të politikave, i cili është duke specializuar në fushë të studimeve hulumtuese dhe në metodologji. Me përvojë mbi njëzetëvjeçare në këtë fushë, ai ka hartuar, ka monitoruar, dhe ka vlerësuar programet arsimore dhe ato të trajnimit, si dhe ka zhvilluar metodologjite dhe kornizat për zhvillimin dhe analizën e organizatave. Është autor i librit Fundamentals of Educational Research (Bazat e hulumtimit të arsimit – botimi i dytë). Dr. Anderson ishte kryetar i Departamentit për Studime të Administratës dhe të Politikave, në Universitetin McGill, prej vitit 1985 deri më 1995. Studimet për gradën Bachelor, dhe ato për gradën Master, i bëri në Universitetin McGill, kurse gradën doktor shkence në fushën e arsimit e mori në Universitetin e Harvadit. Ai është njëri ndër themeluesit dhe president i Grupit për Menaxhment Universalia.

**Fred Carden**, doktor shkence, është specialist i lartë për vlerësim në Qendrën Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit (në Kanada). Ka përvojë të gjërë në zhvillimin ndërkombëtar dhe ka botuar shkrime në fushë të vlerësimit, të bashkëpunimit ndërkombëtar, dhe të menaxhimit të ambientit. Ai ka ligjëruar dhe ka zhvilluar hulumtime në Universitetin e Nju Jorkut, në Kolexhin Bashkëpunues në Tanzani, në Institutin e Teknologjisë të Bangdungut në Indonezi, dhe në Universitetin e Indonezisë. Gradën e doktorit të shkencave e ka fituar në Universitetin e Montrealit, kurse gradën e magjistrit në fushë të studimeve ambientale e ka nga Universiteti i Nju Jorkut.

## **Si të na kontaktoni**

Dërgoni komentet tuaja në adresat:

Marie-Hélène Adrien  
Universalia Management Group  
5252 de Maisonneuve Ouest, Ste. 310  
Montréal, Quebec  
Canada H4A 3S5  
Tel: (514) 485-3565  
Fax: (514) 485-3210  
e-mail: mhadrien@universalia.com

Fred Carden  
International Development Research Centre  
250 Albert Street  
PO Box 8500  
Ottawa, Ontario  
Canada K1G 3H9  
Tel: (613) 236-6163  
Fax: (613) 563-0815  
e-mail: evaluation@idrc.ca

Mund të na kontaktoni edhe përmes agjentëve dhe distributorëve të IDRC-së në mbarë botën.

## **Institucioni**

Qendra Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit (IDRC - International Development Research Centre) i është përkushtuar ndërtimit të një bote të qëndrueshme e të drejtë. IDRC-ja i përkrah hulumtuesit e zhvillimit botëror, duke u mundësuar njerëzve nga Jugu të gjejnë zgjidhje vetanake për problemet e tyre. IDRC-ja poashtu i mban rrjetet e informacionit dhe i ndëront lidhjet, të cilat u mundësojnë kanadezëve dhe partnerëve të tyre në botë – vendeve në zhvillim, që në mënyrë të barabartë të përfitojnë nga këmbimi global i dijes. Me veprimtarinë e saj, IDRC-ja po u ndihmon të tjerëve që t'i ndihmojnë vvetvetes.

## **Botuesi**

Librat e IDRC-së publikojnë rezultatet e hulumtimeve dhe të studimeve shkencore rreth çështjeve globale dhe rajonale, që ndërlidhen me zhvillimin e qëndrueshëm dhe të barabartë. Si specialist në literaturën e zhvillimit, librat e IDRC-së i kontribuojnë tërësisë së dijes rreth këtyre çështjeve, për ta avancuar çështjen e mirëkuptimit dhe të barazisë globale. Librat e IDRC-së shiten përmes zyres kryesore në Otavë të Kanadasë.

Katalogimi në publikim - (CIP)  
Biblioteka Kombëtare dhe Universitare e Kosovës

167 : 005  
005 : 167

PËRMIRËSIMI i performancës së organizatës : Një komplet  
mjetesh për vëtvlerësim / Charles Lusthaus...[et al.] ; Nga an-  
glishjtja Shukrane Gërmizaj.- Prishtinë : Adea, 2005. - XI,  
129 fq.; 24 cm

Parathënie / Terry Smutylo : fq. IX-X. Autorët : fq. 127

1. LUSTHAUS, Charles      2. GËRMIZAJ, Shukrane

**ISBN 9951-8663-0-1**

PËRMIRËSIMI I

# PERFORMANCËS SË ORGANIZATËS

NJË KOMPLET MJETESH PËR VETËVLERËSIM

A e dini se a është e efektshme performanca e organizatës suaj?

Nëse nuk është, a i dini arsyet pse nuk është e efektshme?

Ky udhëzues prezanton një model risimtar dhe hollësish të testuar për vetëvlerësim të organizatës. Mjetet dhe këshillat në librin *Përmirësimi i performancës së organizatës* tejkalojnë kufijtë e matjes së ndikimit të programeve, të prodhimeve dhe të shërbimeve. Ato ngërthejnë teknikat e vlerësimit formativ, në të cilin ekipi për vetëvlerësim angazhohet për t'i ndihmuar organizatës së vet, për të qenë më e efektshme në përmbushjen e qëllimeve të saja. Mjetet dhe teknikat janë fleksibile, kurse modeli mund t'i adaptohet secilit tip organizatash, çfarëdo madhësie qofshin ato. Libri është i pajisur edhe me fleta pune dhe ushtrime praktike.

Përmirësimi i performancës së organizatës do të jetë libër i dobishëm për çdo organizatë e cila e inicon procesin e vetëvlerësimit, të ndryshimit të brendshëm, ose të planifikimit strategjik. Në veçanti do t'ju pëlqejë udhëheqësve dhe pjesëtarëve të stafit të organizatës, administruesve universitarë, pjesëtarëve të stafit të agjencive që financojnë hulumtime, dhe akademikëve e profesionistëve në zhvillimin dhe vlerësimin e organizatës.

**Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien** dhe **Gary Anderson** janë partnerë në Grupin për Menaxhment Universalia, në Montreal të Kanadasë. Charles Lusthaus është poashtu profesor i asocuar në Departamentin e Studimeve të Administratës dhe të Politikave, në Universitetin McGill në Montreal. **Fred Carden** është specialist i lartë për programe në Njësinë për Vlerësim të Qendrës Ndërkombëtare për Hulumtim të Zhvillimit (International Development Research Centre), në Otavë të Kanadasë.

ISBN 9951-8663-0-1