



MANAXHIMI MODERN I BURIMEVE NJERËZORE

**(TEMA TË ZGJEDHURA PËR PËRMIRËSIMIN
E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE
NË BASHKITË, NDËRMARRJET BASHKIAKE
DHE INSTITUCIONET E TJERA TË QEVERISË
VENDORE)**

KORRIK, 2001



MENAXHIMI MODERN I BURIMEVE NJERËZORE

Përgatitur nga Projekti KOMPAS
Korrik 2001,
Tiranë, Shqipëri



KOMUNITET, PUSHTET, ADMINISTRATË SË BASHKU

KOMPAS është emri zyrtar i Projektit të Qeverisë Hollandeze në Shqipëri të titulluar ‘Komunitet Pushtet Administratë Së Bashku’.



Dokumenti ”Menaxhimi Modern i Burimeve Njerëzore” është përgatitur për Shoqatën e Bashkive të Shqipërisë, si pjesë e programit të KOMPAS-it për mbështetjen dhe zhvillimin e produkteve për SH.B.SH.- në. Ku dokument është skicuar për të qënë një ndihmë ndaj SH.B.SH.-së në përpjekjet e saj për të ndihmuar në ndërtimin e kapaciteteve të Bashkive të Shqipërisë. Nuk është skicuar për të qënë një udhëzues që gjithpërfshirës në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, por përkundrazi është një përpilim i temave të zgjedhura për t’i ndihmuar Bashkitë Shqiptare në përmirësimin e funksionit të menaxhimit të personelit.

Kjo monografi është një përpjekje e përbashkët e Artan Rrojtit dhe James G. Budds, Konsulentë në Zhvillimin Ekonomik dhe Menaxhimin Publik.



TABELA E PËRMBAJTJES

TABELA E PËRMBAJTJES	3
TABELA E PASQYRAVE	4
I. HYRJE	5
II. PROJEKTIMI DHE ZBATIMI I NJË POLITIKE PËR BURIMET NJERËZORE	7
1. ÇFARË ËSHTË NJË POLITIKË E BURIMEVE NJERËZORE?	7
2. KARAKTERISTIKAT E NJË POLITIKE TË BURIMEVE NJERËZORE	8
3. DOKUMENTIMI DHE PËRHAPJA E POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE	8
4. ORGANIZIMI I POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE	9
5. FILLIMI I PROCESIT TË KRIJIMIT TË POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE	10
III. MENAXHIMI I PËRGJITHSHËM I PERSONELIT	11
1. STRUKTURA ADMINISTRATIVE	11
2. PËRPUTHJA E KËRKESAVE TË BURIMEVE NJERËZORE ME BUXHETIN	12
3. STRUKTURA ORGANIZATIVE	13
4. KATEGORIZIMI I PUNËVE DHE NËPUNËSVE	14
5. KONTROLLI I KOSTOVE TE PËRSONELIT	16
IV REKRUTIMI DHE PËRZGJEDHJA	19
1. REKRUTIMI I NËPUNËSVE	20
2. PËRZGJEDHJA E NËPUNËSVE	21
V ZHVILLIMI I PUNONJËSIT	24
1. NXITJA DHE MOTIVIMI	24
2. TRAINIMI	26
VI MATJA E EFEKTIVITETIT TË PERSONELIT	29
1. PËRDORIMI I VLERËSIMIT TË PUNONJËSIT	30
2. KOHA DHE SHPESHTËSIA E VLERËSIMEVE	30
3. QËLLIMET E VLERËSIMIT	31
4. STANDARDET E PUNËS	31



<u>5. PËR ÇFARË TË KESHË KUJDES NË VLERËSIMIN E NJË PUNËMARRËSI</u>	31
<u>6. INTERVISTA E VLERËSIMIT</u>	33
<u>7. FORMULARI I VLERËSIMIT</u>	34
<u>VII. DETYRIMET E PUNËDHËNËSIT E TË PUNËMARRËSVE</u>	35
<u>1. MARRËDHËNIET FUQI PUNËTORE – MENAXHUES</u>	35
<u>2. PËRCAKTIMI I ASAJ SE ÇFARË PRITET</u>	36
<u>3. MENAXHIMI I PROBLEMEVE DISIPLINORE</u>	37
<u>4. ORIENTIMI I PUNËMARRËSIT – HARTIMI I MANUALIT TË PUNËMARRËSIT</u>	38
<u>RROGAT E PËRFITIMET SHOQËRORE</u>	39
<u>ZHVILLIMI I PUNËSIMIT</u>	39
<u>MASAT DISIPLINORE/NDËRPRERJA E MARRËDHËNJEVE TË PUNËS</u>	39
<u>VIII MBAJTJA E REGJISTRAVE PËR BURIMET NJERËZORE</u>	41
<u>1. ELEMENTËT PËRBËRËS TË REGJISTRAVE TË PERSONELIT</u>	41
<u>2. SIGURIMI I DOSJEVE TË PERSONELIT</u>	42
<u>3. FORMULAR I INFORMACIONIT TË PERSONELIT SHQIPTAR</u>	42
<u>IX. PËRFUNDIMI DHE MIRËNJOHJET</u>	43

TABELA E PASQYRAVE

<u>PËRKUFIZIM I PËRGJITHSHËM I POLITIKËS</u>	10
<u>SHËMBUJ TË NJË GRAFIKU KLASIFIKIMI</u>	15
<u>PLANI BAZË I PAGAVE</u>	15
<u>KULMET PËR ZHVILLIMIN DHE ZBATIMIN E SUKSESSHËM TË SISTEMIT TË</u> <u>KLASIFIKIMIT E TË PAGËS</u>	18
<u>LAJMËRIM PËR VEND PUNE</u>	20
<u>INFORMACION PËR FORMULARËT STANDART TË APLIKIMIT PËR PUNË</u>	21
<u>DISA IDE PËR KRYERJEN E NJË INTERVISTE TË SUKSESSHME</u>	23
<u>NJE RAST MUNDËSIE DHE REALIZIMI</u>	26
<u>KULMET PËR VLERËSIMIN E KRYERJES SË PUNËS NGA PUNËTORI</u>	33
<u>KURTHET TË CILAT DUHET TË DIHEN:</u>	37
<u>TEMA MINIMALE TË SUGJERUARA PËR TË QENË NË MANUALIN E PUNËTORËVE</u>	39
<u>PËRMBAJTJA E PËRGJITHSHME E NJË DOSJEJE PERSONELI</u>	41
SHTOJCA I	46
SHTOJCA II	59
SHTOJCA III	69
SHTOJCA IV	92
SHTOJCA V	96
SHTOJCA VI	99
SHTOJCA VII	100



K R E U I .

I. HYRJE

Qeverisja vendore në Shqipëri po ndryshon. Një seri e re ligjesh, që hyri në fuqi në Janar 2001, e ka ndryshuar thelbësisht përgjegjësinë dhe kapacitetet e qeverive vendore. Ka një grup të dytë ligjesh që do të bëhet operacional dhe do ta ndikojë Qeverinë Qëndrore në fillim të 2002. Ndërsa më parë qeverisja vendore ishte thjesht një zgjatim i vullnetit të Qeverisë Qëndrore, sot janë duke ndodhur ndryshime të vërteta që po venë më shumë përgjegjësi në duart e zyrtarëve të qeverisjes vendore.

Me perspektivën e pamjes së një qeverie vërtet të decentralizuar, është e duhur dhe e drejtë që t'i kushtohet vëmendje më të vlefshmit prej burimeve, personelit, që punon për organizatën. Bashkitë dhe organizatat e tjera qeveritare nuk ia dalin dot më mbanë duke i trajtuar njerëzit me më pak respekt e mirëkuptim nga sa e meritojnë ata. Në të njëjtën kohë është e dukshme nevoja për sistemimin e këtij burimi. Vendimet mbi personelin duhen marrë në një mënyrë të qëndrueshme e të rregulluar dhe prandaj duhen bazuar në politikë e proçedurë të caktuar e të miratuar nga autoriteti vendor.

Në çdo qeveri vendore ndikimi i Burimit Njerëzor është thelbësor. Kostoja e këtij burimi është një faktor kryesor në buxhet. Mënyrat e të bërit të punëve dhe metodat që zbatohen rëndojnë shumë në efikasitetin dhe efektivitetin e organizatës. Ndërkohë që bashkive po u jepen kompetenca të reja, nevojitet që punëtorët të shihen më tepër si përfaqësues të atyre që bëjnë politikën sesa në mënyrë strikte si punëtorë. Kjo kërkon një metodë të re të menaxhimit të punëmarrësve dhe të çështjeve që ndikojnë tek ata në realizimin e detyrave të tyre të përditshme.

Gjithashtu askush nuk mund ta lërë pas dore koston e burimeve njerëzore. Pikërisht ashtu si e shqetësojmë veten tonë me koston e komoditeteve, po ashtu

duhet ta shqetësojmë vetveten me koston e personelit. Tradicionalisht bashkitë kanë një punë shumë intensive dhe kostoja e personelit të bashkive mund të jetë kudo mes 50-60 % të buxhetit të tyre. Kjo është një shifër shumë e lartë për t'u trajtuar lehtësisht ose pa politika dhe rregulloret e duhura.. Bashkitë që veprojnë në një sistem të bazuar në ekonominë e tregut nuk e kanë luksin e trajtimit të punësimit si një e drejtë sociale, por përkundrazi duhet ta shohin koston e operimit në kuadër të tërë organizatës, duke përfshirë personelin, dhe t'i marrin vendimet bazuar në interesin më të mirë të taksapaguesit e të qytetarit.

SHËNIM I VEÇANTË I AUTORËVE

Materialet në këtë manual janë nxjerrë prej modeleve të ndryshme nëpër botë. Megjithatë, autorët besojnë se të gjitha metodologjitë e sugjeruara, format dhe proceset janë në përputhje me legjislacionin Shqiptar. Për të siguruar përputhjen me ligjin dhe me specifikat e shumë prej aktiviteteve të mbuluara prej këtij manuali, lexuesit duhet t'i referohen Ligjit "Statusi i Nëpunësit Civil Shqiptar" Ligji Nr. 8549, i 11 Nëntor 1999. Ai ligj "vendos rregulla uniforme mbi kushtet dhe procedurat për hyrjen në shërbimin civil, mënyrën e vendosjes dhe ndërprerjes së marrëdhënieve të punës, përparimit në karrierë, për të ruajtur të drejtat dhe për të përcaktuar detyrat e nëpunësve civilë që synojnë të krijojnë një shërbim civil efektiv e të qëndrueshëm nga ana profesionale" për Shqipërinë.

Qëllimi i këtij manuali është të ndihmojë zbatimin e atij ligji duke dhënë bazat, modelet dhe idetë lidhur me mënyrën se si të projektohet, fillohet dhe të zbatohet një program i menaxhimit të burimeve njerëzore. Ky dhëzues nuk synon të përfshijë gjithçka në fushën e administrimit të personelit. Ai është një udhëzues që jep gjërat thelbësore që mund të përfshihen në një sistem për ta bërë atë efektiv dhe për t'u shërbyer nevojave të bashkisë ose organizatave të tjera vendore. Si të gjitha çështjet e politikave, nuk ka vetëm një mënyrë për ta kryer atë. Ka shumë mënyra dhe shfaqjen edhe variacione për shkak të nevojave vendore, kulturave e kushteve. Kjo është gjithashtu e vërtetë për menaxhimin e burimeve njerëzore. Sidoqoftë, ka disa ide bazë, filli logjik i të cilave është i domosdoshëm në çdo sistem. Ky manual synon t'i përkufizojë ato dhe të japë shembuj se si mund të zbatohen ato.



K R E U I I .

II. PROJEKTIMI DHE ZBATIMI I NJË POLITIKE PËR BURIMET NJERËZORE

1. ÇFARË ËSHTË NJË POLITIKË E BURIMEVE NJERËZORE?

“Një përgjegjësi e rëndësishme e menaxherëve publikë është t’i balancojnë të drejtat e qytetarëve për të marrë një shërbim nga qeverisja i cili të jetë efikas, efektiv, i drejtë dhe që i përgjigjet nevojave të qytetarëve, duke ruajtur të drejtën e nëpunësve publikë për t’u trajtuar me barazi e dinjitet.”¹ Kjo thënie bazë e mënyrës me të cilën duhen menaxhuar nëpunësit, është ndoshta baza për zhvillimin e një politike të Burimeve Njerëzore.

Një politikë e burimeve njerëzore është një grup rregullash dhe rregulloresh sistematike, e kodifikuar dhe e përhapur që udhëzon se si duhen trajtuar Burimet Njerëzore në një organizatë, çfarë të drejtash e përgjegjësish kanë ato dhe çfarë të drejtash e përgjegjësish kanë menaxhuesit.

Në të kaluarën, politika e Burimeve Njerëzore ose politika e Personelit, siç referohej shpesh, ishte e papërcaktuar, varej nga gjendja shpirtërore, qëndrimi ose dëshira e mbikqyrësit, ose në disa raste nuk ishte fare politikë, por thjesht një dëshirë individuale. Është zbuluar se një metodë e tillë të çon në ndarje, pakënaqësi dhe grindje mes nëpunësve e mbikqyrësve. Mjekimi për këtë situatë është një tërësi politikash e cila i mbulon të gjitha çështjet që ka të ngjarë të jenë shqetësimi i vendit të punës.

¹ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në Qeverinë Vendore – një Udhëzues Themelor, I.C.M.A., Washington, D. C., 1999

2. KARAKTERISTIKAT E NJË POLITIKE TË BURIMEVE NJERËZORE

Një politikë e Burimeve Njerëzore duhet të përmbushë shumë funksione. Ajo duhet të jetë një dokument i shkruar i rregullave e rregulloreve lidhur me funksionet e administrimit të personelit, por në të njëjtën kohë ajo duhet shkruar në një mënyrë që u lejon menaxherëve dhe mbikëqyrësve mundësinë për ta përdorur atë edhe si udhëzues. (Shumë bashki botojnë Udhëzuesin e Mbikëqyrësve, që është një version, i shoqëruar me komentet përkatëse, i dokumentit të politikës, që u jep atyre rregullat dhe rregulloret specifike si edhe komentarin mbi atë se cili është kuptimi dhe qëllimi i Këshillit të Bashkisë ose agjencive të tjera në detyrimin e zbatimit të këtij dokumenti të politikës).

Ka shumë karakteristika për të siguruar se politika do të jetë e përdorshme dhe dobiprurëse.

- Politika duhet të jetë e kuptueshme. Burokracitë synojnë t'i shprehin gjërat në mënyrë të tillë që t'i përshtaten zhargonit të tyre të brendshëm. Kjo nuk i përshtatet një manuali politike të projektuar për menaxherët dhe mbikëqyrësit tuaj. Nëse dëshironi që këto të fundit të jenë në gjendje ta zbatojnë politikën dhe rregullat e rregulloret e miratuara, atëherë ato duhen shkruar në një mënyrë të tillë që ata gjatë leximit ta kuptojnë qëllimin dhe mënyra e të shprehurit.
- Manuali ose dokumenti duhet botuar në sasi të mjaftueshme që të gjithë menaxherët e mbikëqyrësit të kenë një kopje. Gjithashtu është e rëndësishme, për thjeshtësinë dhe uljen e kostos, që ta botoni atë në një format që të jetë fleksibël për t'u ndryshuar dhe përmirësuar. Nëse ka ndonjë gjë të sigurt për administrimin e personelit është se ai do të pësojë ndryshime. Përdorimi i një manuali, faqet e të cilit janë lidhur në mënyrë të përhershme, do të jetë një pengesë. (Shumë bashki përdorin thjesht një dosje me fletë të pangjitura dhe pastaj japin një sistem numërimi që siguron se mund t'i kapni ndryshimet me lehtësi.
- Dokumenti i politikës duhet që gjithashtu t'i përfshijë mundësinë e paraqitjes të të gjitha mospranimeve gjë e cila do të sigurojë se politika nuk do të përdoret në mënyrë jo të përshtatshme ose për qëllime që nuk kanë qenë synim saj. Për shembull në zonat ku kontraktimi me punëmarrësit është një detyrim ligjor, mund të jetë e përshtatshme që të shënohet se dokumenti nuk është një kontratë.

3. DOKUMENTIMI DHE PËRHAPJA E POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE.

Ka shumë çështje që duhen marrë në konsideratë në dokumentimin dhe përhapjen e politikës.. Në kuadër të këtij funksioni tregohet rëndësia e emërimit të kreut Administrativ të Burimeve Njerëzore. Kapitulli III i këtij manuali përshkruan në mënyrë më të detajuar nevojën për një zyrtar të Burimeve Njerëzore brenda bashkisë. Njëri prej funksioneve kryesore, që do të kryejë një



person i tillë, është të sigurojë që politikat e personelit janë dokumentuar, mirëmbajtur dhe përhapur siç duhet.

Politikat e Burimeve Njerëzore, nëse vijnë prej Këshillit të Bashkisë, Qeverisë Qendrore apo prej ndonjë burimi tjetër, janë rregulla dhe rregullore zyrtare dhe duhen trajtuar si të tilla. Ndryshe nga disa rregulla dhe rregullore që zbatohen vetëm për një departament ose funksion të qeverisë bashkiake, këto politika zbatohen për të gjithë dhe duhet zhvilluar një sistem i saktë e funksional për ta mirëmbajtur dhe për t'a përhapur informacionin.

Pas shkrimit fillestar dhe përhapjes së një Dokumenti të Politikave të Burimeve Njerëzore, administratori duhet të vendosë një sistem me një listë shpërndarjeje të përcaktuar dhe metodologji për të përcjellë ndryshimet apo modifikimet që mund t'i bëhen planit. Kjo do të sigurojë se i gjithë personeli do ta marrë informacionin.

Më shpesh punëmarrësi i mesëm e merr informacionin bazë në formën e një manuali për punëmarrësit (kapitulli VII i këtij manuali e përshkruan një manual të tillë në mënyrë më të detajuar dhe Shtojca 3 jep një model manuali i cili mund të përshtatet për nevojat vendore). Siç është rasti i teknikës së shpërndarjes për mbikëqyrësit dhe menaxherët, do të ishte një ide e mirë të skicohej manuali i punëmarrësve në një mënyrë të tillë që të bëheshin lehtësisht ndryshime. Përveç kësaj, sërish është një ide e mirë të kesh krijuar një sistem shpërndarjeje të parapërcaktuar.

4. ORGANIZIMI I POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE.

Shtojca 1 e këtij manuali jep një model për një Udhëzues të Politikës së Burimeve Njerëzore. Në të përfshihen çështje të ndryshme që kanë rëndësi për menaxhimin e personelit. Gjerësia dhe thellësia e dokumentit varet tërësisht nga gjerësia dhe thellësia e ligjeve dhe rregulloreve të zbatueshme nën një juridiksionit të caktuar. Është shumë e rëndësishme që dokumenti të jëtë gjithëpërfshirës, meqë është e padrejtë dhe në shumicën e rasteve e paligjshme t'i bësh njerëzit përgjegjës për veprime për të cilat ata nuk janë të informuar plotësisht dhe paraprakisht.

Përgjithësisht, të gjitha dokumentat e burimeve njerëzore mbulojnë një listë bazë të gjërave. Lista specifike duhet hartuar prej secilës organizatë. Pasqyra 1 jep një përmbledhje të llojeve të temave që mund të përfshihen në këtë listë.

Modeli i paraqitur në Shtojcë prezanton këto dhe çështje të tjera në një format standart politikash dhe siguron një përshkrim të secilës prej çështjeve si dhe se çfarë duhet përfshirë. Ky model i referohet shumë modeleve që aktualisht përdoren nga qeveri të mëdha vendore të huaja.



PASQYRA NR 1

PËRKUFIZIM I PËRGJITHSHËM I POLITIKËS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Synimi i Politikës ➤ Politikat administrative <ul style="list-style-type: none"> ○ Rekrutimi dhe Përzgjedhja ○ Kompensimi ○ Klasifikimi ○ Zhvillimi i Punëmarrësve ○ Të drejtat e Punëmarrësve ○ Masat Disiplinore ○ Nepotizmi ○ Krijimi dhe Suprimimi i Pozicioneve ○ Transferimi i Punëmarrësve ○ Plotësimi i Vendeve të Lira ➤ Rrogat e Pagat <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivelet e kompensimit ○ Rregullat e rregulloret e kompensimit ○ Punëmarrësit e përhershëm e të përkohshëm ○ Vlerësimi i Kryerjes së Punës | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Orët e Punës dhe ato Jashtë Orarit ➤ Pushimet dhe Festat <ul style="list-style-type: none"> ○ Rregullat e pushimeve ○ Koha kur merren dhe kohëzgjatja e tyre ○ Kompensimi me rrogë shtesë ○ Festat zyrtare ○ Kompensimi për punën në ditët e festave ○ Tipe të tjera të mungesave të autorizuara. ➤ Mungese pa të drejte pagese ➤ Mungesë për shkak sëmundjeje ➤ Përfitimet e punëmarrësve <ul style="list-style-type: none"> ○ Pensionet ○ Të tjera ➤ Përfaqësimi i punëmarrësve ➤ Kërkesa të tjera të punëmarrësve |
|--|---|

5. FILLIMI I PROCESIT TË KRIJIMIT TË POLITIKËS SË BURIMEVE NJERËZORE

Në fazat fillestare të zhvillimit të politikës do të ishte ndihmëse të merrej shërbim nga një konsulent i specializuar në ligjet kombëtare si edhe në politikat e procedurat e Burimeve Njerëzore të pranuar përgjithësisht. Në këtë mënyrë, bashkia mund të sigurohet për përfshirjen e të gjitha çështjeve të rëndësishme në zhvillimin e politikës. Ekspertë të tillë mund të vihen dispozicion nga shumë burime dhe rekomandohet me forcë që bashkitë ta përdorin shoqatën e tyre të bashkive për t'i ndihmuar në gjetjen ose sigurimin e një ndihme të tillë.

Nëse mbështetja dhe pagesa e një ekspertize të tillë është e pamundur, përdorimi i një modeli si ai i përshkruar në Shtojcën 1 do t'i përfshijë pothuajse të gjitha çështjet. Është detyrë e zyrtarit bashkiak të emëruar përgjegjës për Burimet Njerëzore që të sigurojë se çështjet e përmendura në model janë komentuar siç duhet dhe se janë përfshirë në të të gjitha politikat, rregulloret, rregullat dhe procedurat e miratuara nga Këshilli i Bashkisë ose të mandatuara nga autoritete të tjera.



K R E U I I I .

MENAXHIMI I PËRGJITHSHËM I PERSONELIT

1. STRUKTURA ADMINISTRATIVE.

Çështja e pare ne menaxhimin e burimeve njerëzore është të shihet niveli i vëmëndjes që i është kushtuar kësaj çështjeje nga administrata. Për të patur efektivitet duhet që një person të jetë i ngarkuar posaçërisht me këtë detyrë. Në disa bashki ky pozicion është neglizhuar duke ia ngarkuar këtë detyrë Sekretarit. Megjithatë në shumë bashki për të mos thënë në të gjitha , Sekretari, nuk mund tia kushtojë gjithë kohën këtij problemi duke u marrë deri në detaje me menaxhimin e personelit. Në disa raste Kryetari Bashkisë ka përgjegjësi direkte për këtë funksion. Në të dyja rastet rekomandohet të caktohet një specialist përgjegjësia e vetme e të cilit do të jetë menaxhimi i personelit. Kjo gjë nuk do të ndryshojë asnjë nga përgjegjësitë që të tjerët kanë në lidhje me personelin, por me kalimin e kohës ky pozicion do të konsolidohet gjë që do sjellë kursime në kosto.

Roli fillestar i *specialistit të personelit* mund të jetë koordinimi i aktiviteteve për t'u siguruar që sistemi është në përputhje me politikat e administratës dhe të këshillit dhe është duke gjetur një zbatim të mirë në të gjithë organizatën. Kur kërkesat për menaxhimin e burimeve njerëzore do të rriten me kalimin e kohës dhe puna nuk mund të përballohet nga një person i vetëm, mund të krijohet departamenti i personelit. Detyrat e specialistit mund të jenë:

- Të mbledhë rregulloret dhe rregullat në lidhje me të gjitha aspektet e burimeve njerëzore të aprovuara nga Kryetari dhe Këshilli Bashkiak
- Të japë ndihmesën në hartimin e përshkrimit të punëve për Bashkinë
- Të bëjë lajmërimet e punësimit
- Të kryejë kontrollin fillestar të aplikimeve të punësimit
- Të këshillojë dhe informojë Kryetarin dhe Këshillin Bashkiak mbi të gjitha ligjet dhe vendimet e Qeverisë Qëndrore në lidhje me personelin

2. PËRPUTHJA E KËRKESAVE TË BURIMEVE NJERËZORE ME BUXHETIN².

Ka një shkrimje të pashmangshme mes funksionit të buxhetit bashkiak dhe funksionit të menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Kërkesat e personelit në buxhet shpesh llogariten deri në 50 % ose më tepër të buxhetit vendor. Ashtu si buxheti përfaqëson planin e punës së bashkisë, të shprehur në numra, po ashtu edhe plani i burimeve njerëzore duhet t'i njohë faktorët e kostos dhe nevojën për të qenë në gjendje t'i menaxhojë ato burime së bashku me pasuritë dhe burimet e tjera të bashkisë.

Përgjegjësia kryesore e funksionit të Burimeve Njerëzore në qeveri është të rekrutojë, përzgjedhë dhe zhvillojë personelin për t'i përmbushur nevojat dhe kërkesat e njësisë së qeverisjes vendore. Për shkak të burimeve të kufizuara dhe nevojës për një hapësirë gjithnjë e më në rritje të ekspertizës, funksioni i personelit dhe funksionet buxhetore e financiare të bashkive duhet të renditen pranë nëra tjetrës (në disa raste, bashkitë do t'i shkrijnë të dy funksionet nën një departament ombrellë të njohur si Departamenti i Shërbimeve Administrative, ose diçka e ngjashme).

Përfshirja e nevojave të Burimeve Njerëzore në funksionet e menaxhimit nuk është gjithmonë e lehtë. "Aktualisht prej qeverive vendore po përdoren tre strategji për të përmirësuar aftësinë e tyre për të ndërtuar një forcë pune efektive:

- Ndarja më e madhe prej traditës është t'i lejosh menaxherët për t'i lëvizur fondet mes kategorive të shpenzimeve apo zërave të buxhetit sipas nevojave për aq kohë sa nuk tejkalohet buxheti i përgjithshëm i dhënë njësisë së tyre.
- Një strategji e dytë është inkurajimi i buxhetimit në funksion të cilësisë së kryerjes së punëve, duke u kërkuar njëkohësisht kryetarëve të departamenteve t'i përshtasin kërkesat e tyre buxhetore me planet e tyre strategjike.
- Një strategji e tretë, më e thjeshtë, është të kërkosh për burime financiare të tepërta brënda zërave tradicional të buxhetit në mënyrë që të krijohen fondet për qëllimet e tjera.³

Të bësh Këshillin e Bashkisë t'i pranojë ndryshimet në zërat e buxhetit për personelin në rastin më të mirë është e vështirë, por sigurimi i metodave për ndryshim e menaxhimit të brendshëm mund ta pakësojë këtë barrë. Të gjitha sugjerimet e mësipërme nuk janë të përfshira në ligjislacionin Shqiptar, por pritet që të përfshihen në një të ardhme jo shumë të largët.

² Ky seksion është nxjerrë pjesërisht prej versionit origjinal "Teknika Moderne të Personelit për Bashkitë, USAID/PAPA, Shtator 2000. Janë përfshirë ndryshimet thelbësore.

³ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në Qeverinë Vendore – Një Udhëzues Thelbësor, I.C.M.A. Washington DC, 1999, fq. 4-5.

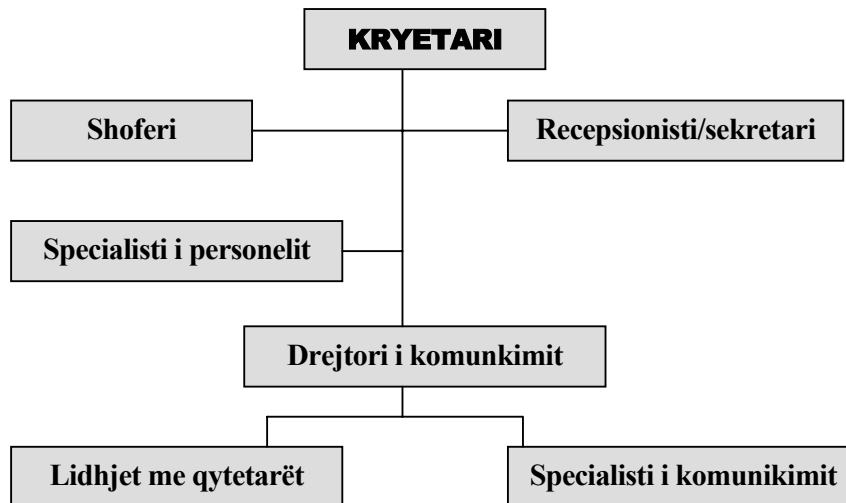


3. STRUKTURA ORGANIZATIVE.

Një nga detyrat fillestare në administrimin e personelit për çdo bashki është rishikimi e strukturës organizative. Tradicionalisht, çdo bashki rishikon strukturën e vet në bazë bashkie, dhe pastaj harton strukturat e çdo departamenti dhe agjencie brenda qeverisë vendore. Meqë shumë nga bashkitë e Shqipërisë janë të vogla, këto të fundit mund të hartojnë vetëm një strukturë organizative, atë në bazë bashkie, të tjerat që janë më të mëdha, mund t'i bëjnë të dyja.

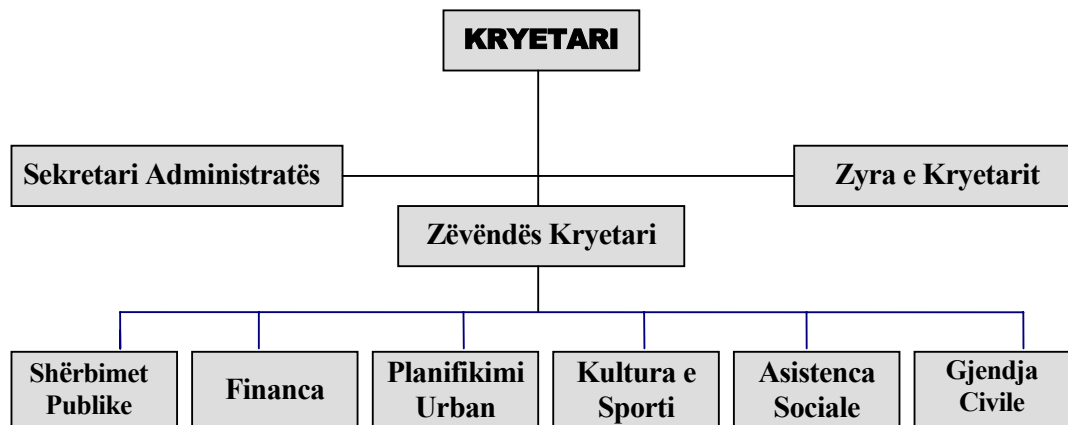
Struktura organizative paraqet strukturën e personelit në një ent. Atje paraqitet çdo pozicion dhe lidhja e tij me drejtorin e departamentit dhe pozicioneve të tjera. Në strukturën organizative jepen strukturat e kontrollit dhe të raportimit si dhe numri dhe tipi i nëpunësve brenda një departamenti siç tregohet në Pasqyrat 2 dhe 3. Në pasqyrën 2 jepet një shëmbull i strukturës organizative të zyrës së Kryetarit. Në këtë shëmbull Kryetari ka gjashtë vartës direktë: shoferin, receptionistin, sekretarin, specialistin e personelit, dhe drejtorin e komunikimit, i cili ka nën vartësinë e tij dy nëpunës- atë që mbulon lidhjen me qytetarët, dhe specialistin e komunikimit.

PASQYRA NR 2.



Pasqyra 2 jep strukturën organizative të një bashkie më të madhe që paraqet Kryetarin e Bashkisë si drejtuesin e qeverisë vendore dhe drejtorët e departamenteve që i raportojnë atij direkt. Nën çdo kuti që paraqet drejtorin e departamentit duhet të këtë një strukturë organizative që paraqet departamentin në mënyrë grafike.

PASQYRA NR 3



Përdorimi i hartave të strukturës organizative është një mënyrë shumë e mirë për të vlerësuar lidhjet brenda bashkisë dhe për të hartuar zgjidhje të tjera alternative që u përshtaten nevojave gjithmonë në rritje të bashkisë. Duhet të kihet parasysh që megjithëse përdorimi i hartave është i vlefshëm nëpërmjet tyre nuk jepen të dhëna për personalitetet individuale, që ndikojnë shumë në efektivitetin e strukturës.

4. KATEGORIZIMI I PUNËVE DHE NËPUNËSVE.

Një nga pikat kyçe të menaxhimit efektiv të burimeve njerëzore është që punonjësit të dinë mirë se çfarë pritet prej tyre dhe po kështu drejtuesit të dinë mirë se çfarë pune duhet të mbulojë secili prej tyre. Së bashku me këtë një sistemizim i këtij procesi do të sigurojë që vendimet për personelin kanë qenë objektive dhe që punonjësit do të kenë të tërë trajtim të barabartë dhe të ndershëm. Për realizimin e këtij qëllimi përdoren dy teknika shumë të rëndësishme që janë: Klasifikimi i Punëve dhe Përshkrimi i Punëve.

SISTEMET E KLASIFIKIMIT TË PUNËVE.

Klasifikimi i pozicioneve është procesi i përcaktimit se sa “klasa”, pozicione, ka në një organizatë dhe procesi i regjistrimit sistematik të këtyre pozicioneve që i përket çdo klasë. Detyrat dhe përgjegjësitë (siç specifikohen në përshkrimin e punës) shërbejnë si bazë mbi të cilën përcaktohen klasat dhe pozicionet individuale që përcaktohen në përputhje me këto klasa.

Kur secili nga pozicionet është vendosur në klasën e përshtatshme secila nga klasat duhet të përfshijë të gjitha pozicionet brenda bashkisë (pavarësisht se në çfarë departamenti apo agjencie bëjnë pjesë). Çdo klasë paraqet pozicionet brenda një institucioni, që janë të ngjashëm për sa i përket detyrave dhe përgjegjësisë, duke patur të njëjtin nivel page brenda strukturës së pagave të institucionit. Ndërkohë që klasifikimi i personelit dhe nivelet e pagesës fillojnë të humbasin kontrollin nga qeveria qendrore dhe bëhen gjithmonë e më tepër funksion i njësisë të vetë-qeverisjes vendore, është e rëndësishme që bashkitë të përdorin planin e klasifikimit dhe të pagesave. Vendosija e një sistemi të tillë



siguron:

- ◆ trajtim të barabartë dhe pagesë të njëjtë për punonjësit që kryejnë të njëjtën punë pavarësisht nga institucioni ku ata punojnë.
- ◆ proces rekrutimi konkurrues të bazuar në kërkesat aktuale të punës.
- ◆ vendosjen e nëpunësve në punë që u përshtaten aftësive të tyre.
- ◆ një mjet për një shpërndarje më të mirë të fondeve për shpenzimet e personelit.

PASQYRA NR 4

SHËMBUJ TË NJË GRAFIKU KLASIFIKIMI	
Kategoria e klasifikimit dhe pozicionit	Kategoria e pagës
Kategoria 3 Receptionist Punëtor mirëmbajtje Punëtor	8467-10639
Kategoria 9 Specialist i komunikimit Shofer Nëpunës/Daktilografist	11094-15091

Pasqyra 4 dhe pasqyra 5 tregojnë se si strukturohet një plan bazë pagesash. Këta janë shembuj që përdoren vetëm për qëllime ilustruese.

PASQYRA 5

PLANI BAZË I PAGAVE

(Pagat e shprehura në Lekë/muaj)

Numri i klasës së pagës	Paga mujore shkalla 1	Paga mujore shkalla 2	Paga mujore shkalla 3	Paga mujore shkalla 4	Paga mujore shkalla 5
1	7500	7875	8270	8680	9116
2	7950	8427	8933	9469	10037
3	8427	8933	9469	10037	10630
4	8933	9469	10037	10630	11277
5	9469	10037	10630	11277	11954
6	10037	10630	11277	11954	12671
7	10630	11277	11954	12671	13431
8	11277	11954	12671	13431	14237
9	11954	12671	13431	14237	15091
10	12671	13431	14237	15091	15997
11	13431	14237	15091	15997	16957
12	14237	15091	15997	16957	17974

(Shënim: Në këtë tabelë një nëpunës që i takon një klasifikimi të caktuar ka të drejtë të ketë rritje të rrogës deri në kategorinë maksimale të treguar në klasën 5 bazuar në cilësinë e punës së kryer dhe rezultatet e arritura (shih seksionin 5 të këtij kreu). Me qëllim që të tejkalohet ky nivel punonjësi mund të paguhet sipas një niveli më të lartë. Me kalimin e kohës në vartësi të inflacionit gjithë tabela mund të azhurnohet për t'u përputhur me kategoritë konkurruese të pagave).

B. PËRSHKRIMI I PUNËS.

Me qëllim që të zbatohet një sistem efektiv i menaxhimit të personelit është e domosdoshme që çdo nëpunës të dijë saktësisht punën e tij dhe çfarë pritet prej

tij. Hartimi i plotë i një “përshkrimi pune” për çdo nëpunës është jo vetëm një mjet i mirë për menaxhim por edhe një faktor kontrolli. Ekzistenca e një “përshkrimi të punës” bën që çdo nëpunës të dijë mirë se çfarë pritet prej tij. Kur për çdo nëpunës ekziston një numër i paracaktuar kualifikimesh është e thjeshtë të gjykohe kandidatat që i përshtaten kësaj pune. Kështu sistemi i emërimeve do të bazohet mbi meritat më tepër se sa favoritizmi dhe miqësitë personale. Kështu përmirësohet gjithë efektiviteti i qeverisjes.

Përshkrimi i punës mund të jetë i shumëllojshëm, por si minimum duhet të përmbajë:

- ◆ Një përshkrim të shkurtër të punës dhe përgjegjësitë.
- ◆ Një listë me arrësimin, aftësitë, eksperiencën dhe kualifikimet.
- ◆ Një përshkrim të departamentit ku do të bëjë pjesë.
- ◆ Një listë të gjërë të kërkesave dhe përgjegjësi të punës. Këto duhet të jenë përshkruese dhe të tilla që punonjësi të ndjejë përgjegjësi për kryerjen e tyre.

Përshkrimet e punës mund të shërbejnë edhe për gjëra të tjera. Me ndryshimin e kushteve dhe rrethanave ato mund të rihartohen duke marrë në konsideratë nevoja dhe detyra të reja. Kjo gjë bëhet nëse personi që bën rekrutimin ka njohuri të mjaftueshme për të ditur se çfarë kërkesash duhet të plotësojë kandidati i ri për t’iu përshtatur postit. Mund të përdoret edhe nga punonjësit si mbrojtje kundër kërkesave të paarësyeshme nga mbikqyrësit. Si pjesë e përpjekjeve të përgjithshme për të vendosur kontrollin e cilësisë në qeverisje, është e rekomandueshme që Përshkrimi i Punës të jetë një element bazë. Në shtojcën 2 të këtij manuali do të gjeni shembuj të përgjithshëm të Përshkrimit të Punëve.

Duke përdorur teknika të tilla si Klasifikimi i punëve apo Përshkrimi i Punëve, si dhe teknika të tjera të përshkruara më tutje në këtë manual, bëhet e mundur që të rritet besimi ndaj qeverisë vendore. Kur publiku sheh se vendimet merren në mënyre objektive, të bazuara mbi principe të shëndosha të menaxhimit dhe kritere të hapura për publikun dhe të paracaktuara, ata fillojnë të kenë besim tek punonjësi i shtetit. Ata fillojnë të besojnë që qeveria punon në favor të interesit të shumicës dhe jo të pakicës. Kështu këto sugjerime për administrimin e personelit mund të jenë shumë më tepër se sa një administrim i shëndoshë. Ato mund të jenë mjete shumë të vlefshme në procesin e qeverisjes.

5. KONTROLLI I KOSTOVE TË PERSONELIT.

Ka disa mënyra për të kryer këtë kontroll. Fleksibiliteti i dhënë nga qeverisja qendrore në përcaktimin e pagave dhe niveleve të vendeve të punës, përcakton disa prej mënyrave. Mënyra më e sigurtë për kontrollin e kostove të punonjësit është gjithmonë ligjore. Punonjësi nuk duhet të punësohet menjëherë. Kjo metodë mund të duket absurde, por në të vërtetë është shumë efektive nëse bëhet sipas një mënyre sistematike dhe shumë të kontrolluar. Ka dy elemente bazë për këtë metodë:

**A. ANALIZA E KËRKESËS PËR PERSONEL.**

Elementi i parë kërkon një studim për të përcaktuar se për sa nëpunës ka nevojë çdo departament. Meqenëse kjo gjë nuk mund të bëhet vetëm një herë por kërkon një analizë të vazhdueshme kuptohet që ka një nevojë të dukshme për specialistin e personelit. Studimi do të kërkojë të bëhet analiza e kostos për çdo departament për të analizuar numrin e personelit të nevojshëm dhe efikasitetin e punës së departamentit.

(p.sh. nqs. një departament i përbërë prej 10 vetësh, i cili siguron shërbimet për 1000 vetë në muaj, mund ta kryejë të njëjtën punë me 6 vetë, ndofta këtu ka vend për reduktim personeli. Por analiza duhet të marrë në konsideratë edhe kërkesën për të siguruar shërbimet. Nëse shërbehen 1000 qytetarë dhe kërkesa është për 2000 atëherë duhet të merren masa të tjera korrigjuese. Një specialist i trainuar i personelit duhet të kryejë këto studime për rastin konkret pasi t'i ketë shqyrtuar ato me një ekspert.

B. KONTROLLI I PROÇESIT TË PUNËSIMIT.

Me t'u krijuar një tablo e qartë se sa punonjës duhen, mund të zbatohet kontrolli. Mënyra më e thjeshtë për ta kryer atë është që të ndërpritet automatikisht zëvendësimi i personelit për një periudhë prej 2-3 muaj. Këtu përfshihen largimet nga detyra për arsye të ndryshme duke përfshirë edhe largimet nga dalja në pension. Në fund të kësaj periudhe drejtorët e departamenteve duhet të justifikojnë nevojën për të bërë zëvendësimin. Sigurisht që do të dalë nevoja për të bërë përjashtime nga rregulli. Pas kësaj do të kërkohet leja nga kryetari ose zëvendësi i tij. Në departamentet ku ka patur personel të tepërt do të duket qartë se puna që bëhet nga punonjësit e larguar, është kryer nga të tjerët dhe në fund të periudhës dy mujore nuk do të ketë mbetur shumë punë për të bërë.

Gjithashtu kjo teknikë u shërben edhe dy qëllimeve të tjera. Ajo eliminon heqjen e nëpunësve nga puna, sepse në këtë rast kjo gjë bëhet në mënyrë natyrale. Në këtë rast reduktimi i kostos së personelit do të bëhet mjaft ngadalë por pa konsequenca. Qëllimi i dytë është që kështu mund të kursehet një sasi e konsiderueshme parash. Në fillim të vitit një bashki e ka buxhetin për 100% të nëpunësve. Duke përdorur këtë teknike do të përdoret 80-90% e buxhetit. Megjithëse ky kursim mund të mos duket mjaft i rëndësishëm për buxhetin e bashkisë, nëse kjo teknike zbatohet edhe në ndërmarrjet që janë në vartësi të saj, atëherë ky kursim do të ketë një efekt pozitiv shumë të madh. Më tu arritur niveli optimal i punonjësve, vërtet që nuk do të ketë më kursime të vazhdueshme në buxhet, por kostoja operative e bashkisë do të mbetet mjaft më e ulët.

Duhet të theksohet se duke përdorur këtë teknike shpeshherë mund të arrihet në përfundimin që departamentet kërkojnë më shumë punonjës për të kryer funksionet e tyre specifike. Në këtë rast do të ishte një ide e mirë gjetja e burimeve të mundshme për të shtuar punonjësit që duhen. Shpeshherë ndodh që mungesa e personelit të nevojshëm të jetë më e kushtueshme në lidhje me produktivitetin se sa mbingarkesa me personel. Duke e përdorur këtë metodë për një periudhë afatgjatë do të kemi një ballancim të numrit të nevojshëm të punonjësve me ngarkesën e punës dhe kërkesat.

PASQYRA NR 6**KULMET PËR ZHVILLIMIN DHE ZBATIMIN E SUKSESSHËM
TË SISTEMIT TË KLASIFIKIMIT E TË PAGËS⁴**

- Mbani takime orientuese me zyrtarët për të shpjeguar projektin, aktivitetet dhe objektivat e tij.
- Nëse tashmë nuk janë të disponueshem, përgatitni strukturën organizative për të tërë administratën dhe për departamente/sectorët individual.
- Caktoni detyrat dhe përgjegjësitë e punës duke përdorur vëzhgues të trainuar, intervista në vendin e punës, analiza të pozicioneve, pyetësorë ose regjistra pune.
- Zhvilloni projektet dhe versionet përfundimtare të përshkrimeve të punës.
- Renditini pozicionet dhe caktojini ato sipas shkallëve të pagesës mbi bazën e një sistemi vlerësimi objektiv.
- Përpiloni një plan pagesash duke përdorur të dhënat krahasimore të pagave.
- Siguroni me kujdes kërkesat për riklasifikim, renditini pozicionet me kujdes duke përdorur një sistem standart renditjeje, dhe përshtateni sistemin e klasifikimit sipas kësaj renditjeje.
- Po të jetë e nevojshme, i rinovoni strukturat organizative duke reflektuar ndryshimet në pozicione dhe renditje.
- I rinovoni planet e pagesave për të reflektuar rritjet e kostos vjetore të jetesës.
- Mblidhni dhe analizoni periodikisht të dhënat e pagave krahasuese për të siguruar se pozicionet janë duke u paguar në mënyrë konkurente në krahasim me tregun e punës.

⁴ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore – Një Udhëzues Thelbësor, I. C.M.A., Washington DC., 1999, fq. 19.



K R E U V I .

IV REKRUTIMI DHE PËRZGJEDHJA.

Punëdhënësit shqiptarë kanë filluar të ndryshojnë mënyrën e marrjes në punë të punonjësve. Ata po zbatojnë gjithmonë e më pak mënyrat e vjetra të rekrutimit që bazoheshin më tepër në “fjalën e gojës” ose duke punësuar të afërmit apo miqtë e tyre. Përdorimi i metodave moderne për rekrutimin dhe përzgjedhjen e nëpunësve po gjen zbatim të gjërë. Meqë tregu i tanishëm i punës ka filluar të zgjerohet dhe të sigurojë një numër gjithnjë e më madh punësh me nivel profesional, qeveria vendore ka nevojë që të përdorë teknikat efektive të rekrutimit. Tradicionalisht në shumë vende qeveria vendore nuk mund të konkurojë me sektorin privat përsa i përket nivelit të pagave. Megjithatë ai mund të ofrojë përfitime të tjera që mund të tërheqin punonjës të mirë. Në këtë rast kryesorja është transparenca e sistemit që i jep punonjësit sigurinë se është duke u trajtuar në mënyrë të ndershme dhe të barabartë.

Punësimi në qeverinë vendore shpesh herë vuan nga problemi i imazhit që është krijuar për të. Shumë të rinj, mendojnë që pozicionet e qeverisë vendore janë jo konkurruese, nuk kanë promocionin e duhur dhe mundësitë për vet-zhvillim, si punët në sektorin privat. Kur qeveria vendore fillon të zbatojë sistemet moderne të menaxhimit të personelit, të rekomanduara në këtë manual dhe në të tjera të këtij lloji, imazhi i qeverisë vendore do të përmiresohet mjaft dhe bashkë me të edhe dëshira e punonjësve për tu punësuar në të. Kjo gjë do tu japë menaxherëve të qeverisë vendore një mundësi më të madhe përzgjedhjeje gjë që do të çojë në një rritje të cilësisë së personelit. Një nga mënyrat më të rëndësishme të forcimit të praktikave të punësimit është ajo në fushën e rekrutimit dhe përzgjedhjes.

Është shumë e rëndësishme që të kuptohet se, që një sistem i menaxhimit të personelit të jetë i suksesshëm, duhet të eliminohen të gjitha praktikat që inkurajojnë patronazhin. Që rekrutimi i personelit të jetë efektiv ai duhet të bëhet i hapur dhe konkurrues.



1. REKRUTIMI I NËPUNËSVE.

Baza e një programi efektiv rekrutimi është publiciteti. Nëse kandidatët e mundshëm nuk mësojnë që ka mundësi pune, atëherë të gjitha aspektet e tjera të procesit të përzgjedhjes e humbasin kuptimin. Publiciteti bëhet nëpërmjet kanaleve të medias për informim (p.sh. lajmërimi në gazeta, apo në radio) por përpara zgjedhjes së mënyrës së lajmërimit duhet të përcaktohet burimi nga do të merren kandidatët e kualifikuar. Të tilla janë:

- ◆ Universitetet apo shkollat tregtare dhe teknike.
- ◆ Agjenci punësimi.
- ◆ Sindikatat e nëpunësve.
- ◆ Shoqëri apo organizata profesionale.
- ◆ Agjenci të tjera qeveritare.

Pasi është bërë përzgjedhja e burimit hapi i dytë është ai i zgjedhjes së metodës më të mirë për gjetjen e tyre. Një nga metodat standarde është publikimi i një lajmërimi me shkrim që njofton zyrtarisht aplikantët që ekziston një vend pune. Këto lajmërimi duhet të përmbajnë informacionin e mëposhtëm:

- Emrin e pozicionit, klasifikimin dhe kategorinë e pagës.
- Përshkrimin e detyrave dhe përgjegjësi.
- Kualifikimet minimale të kërkuara.
- Datën e fillimit të punës.
- Proçedurat e aplikimit.
- Datën e mbylljes së aplikimit.

Gjithashtu në lajmërim mund të përshkruhen disa nga avantazhet e vendit të punës, duke përfshirë edhe mundësitë për promovim dhe trainim. Pasqyra 7 jep një model të një lajmërimi për punë që mund të përdoret në reklamat e gazetave.

PASQYRA NR 7

LAJMËRIM PËR VEND PUNE

Bashkia X kërkon kandidatë të kualifikuar për pozicionin e Drejtorit të Financës. Ky pozicion (që i përket nivelit 15) i raporton direkt Kryetarit të Bashkisë. Kandidati suksesshëm duhet të ketë titull universitar në financë ose në fusha të tjera të ngjashme dhe të ketë jo më pak se 10 vjet eksperiencë në fushën e financave të qeverisë vendore. Aplikimet duhet të dorëzohen jo më vonë se data 31 Korrik. Data e fillimit të punës është 1 Shtatori. Informacione të mëtejshme për këtë pozicion duke përfshirë përshkrimin e punës dhe formularët e aplikimit do t'i merrni nga shefi i personelit në Bashki, dhoma 123, çdo ditë, nga ora 8:30-3:30. (Tel. # 000-0000).

Lajmërimi duhet tu jepet të gjitha burimeve nga mund të merren aplikantët e mundshëm. Këto burime mund të ndryshojnë në vartësi nga pozicioni që kërkohet të rekrutohet. Lajmërimet mund të botohen edhe në gazeta profesionale, apo në gazetën vendore gjë që është edhe një nga praktikatat më të përdorura. Shpesh herë këto lajmërimi jepen edhe një herë në javë.

Në të tilla raste është e domosdoshme të caktohet një vend standard si p.sh. gazeta vendore ku të gjitha kërkesat për punësim të botohen në një kohë. Kjo



gjë shumë shpejt do të kuptohet nga komuniteti si vendi ku pjestarët e tij mund të gjejnë gjithmone vendet vakante që ofron qeveria vendore.

Shpesh herë nuk është e mjaftueshme që të bëhet lajmërimi për një vend vakant pune dhe pastaj të merret në punë cilido që paraqitet. Për pozicione të rëndësishme të tilla si Drejtor Departamenti, mund të jetë e nevojshme që të kërkohen njerëz të kualifikuar të cilët janë në punë dhe të nxiten ata për të aplikuar. Gjithashtu një ide e mirë për specialistin e personelit do të ishte që të mbante një skedar të veçantë me të gjitha kërkesat për punësim dhe për të gjithë ata që kanë shprehur më parë interes për pozicionin që bëhet rekrutimi.

Për t'u siguruar që të gjitha aplikimet trajtohen në të njëjtën mënyrë, është një praktikë e përgjithshme që të gjithë aplikantët të plotësojnë disa formularë standartë aplikimi. Në pasqyrën 8 jepet informacioni që mund të përmbajë një formular aplikimi. Ky formular zakonisht shoqërohet me një Curriculum Vitae dhe dokumente të tjerë mbështetës. Sipas rutinës këta formularë i dorëzohen specialistit të zyrës së personelit për shqyrtim fillestar. Ai shqyrton aplikimin për tu siguruar që është i plotë dhe që aplikanti plotëson kërkesat minimale për pozicionin në përputhje me ç'është thënë në përshkrimin e pozicionit. Pas këtij procesi, paketat me dokumentet e aplikanteve i dorëzohen shefit të departamentit që është ngarkuar për të bërë intervistat dhe përzgjedhjen e punonjësit.

PASQYRA NR 8

INFORMACION PËR FORMULARËT STANDART TË APLIKIMIT PËR PUNË

Çdo formular standart aplikimi duhet të kërkojë si minimum informacionin e mëposhtëm:

1. Emri i pozicionit.
2. Emri i aplikantit, adresa, numri i telefonit.
3. Datëlindja, vendlindja, gjendja civile, seksi.
4. Numri i pashaportës.
5. Listimi i shkollave që ka ndjekur, datat e diplomimit, titujt, dhe fushat.
6. Emrat e dy ose tre referencave personale apo të punës së bashku me adresat dhe numrat e telefonit.

Listimi i te gjitha vendeve ku ka punuar (zakonisht gjatë 10 viteve të fundit) duke përfshirë:

- * Emrin adresën dhe nr. e telefonit të punëdhënësit.
- * Tipin e punës.
- * Datat e punësimit.
- * Numrin e vartësve që ka patur.
- * Pagën fillestare dhe përfundimtare.
- * Arsytet për tu larguar.
- * Emrin dhe titullin e mbikqyrësit.
- * Firma e aplikantit dhe data e firmosjes.
- * Listimi i aftësive, çmime, rekomandime etj.

2. PËRZGJEDHJA E NËPUNËSVE

Punësimi tashmë nuk konsiderohet me një garanci sociale dhe si i tillë konkurimi

për punë do të rritet si në sektorin publik ashtu dhe në atë privat. Suksesi i një institucioni varet nga suksesi i punonjësve të tij. Përzgjedhja e një individi të përshtatshëm për një vend vakant punësimi është një vendim shumë i rëndësishëm. Qeveria vendore duhet të përdorë praktika të përshtatshme për përzgjedhjen e njerëzve më të mirë nga një grup i madh aplikantësh të kualifikuar.

Me tu përcaktuar njerëzit e përshtatshëm nga specialisti i personelit, mbikqyrësi duhet të zgjedhë kandidatët e përshtatshëm për intervista. Asnjëherë përzgjedhja nuk duhet të bëhet vetëm mbi bazën e aplikimeve të paraqitura. Është e domosdoshme që intervistat të bëhen për të përcaktuar pikat e dobëta dhe të forta të aplikantit të cilat nuk janë të përshkruara në aplikimet. Këto përfshijnë aftësinë e aplikantit për të komunikuar, aftësinë e tij për tu prezantuar në mënyrë profesionale dhe mjaft gjëra të tjera të rëndësishme për të bërë një përzgjedhje të mirë.

Gjatë një interviste si punëdhënësi ashtu dhe i punësuarit vlerësojnë njëri-tjetrin. Zakonisht intervistuesi ka një lloj sigurie sepse e di që aplikanti i ka aftësitë bazë për të kryer aspektet më të shumta të punës. Intervistuesi përdor intervistën si një mundësi për të parë përshatshmërinë e aplikantit me pozicionin dhe në se ai apo ajo i kanë mundësitë për të punuar midis kolegësh dhe për të dhënë kontributin në departament apo në institucion. Nga ana tjetër kandidatit i shërben intervista për të përcaktuar nëse pozicioni i ofruar i plotëson kërkesat dhe qëllimet e tij personale e profesionale.

Ka disa forma për zhvillimin e një interviste. Ato shpesh varen nga niveli i pozicionit dhe nga mënyra e drejtimit të punëdhënësit. Për pozicione të larta procesi i përzgjedhjes mund të përbëhet nga disa intervista ku intervistuesit mund të jenë një grup personash. Për rekrutime me të thjeshta mund të bëhen një ose dy intervista ku të marrë pjesë mbikqyrësi me disa kolegë të tij. Përveç formularit tradicional të pyetje-përgjigjeve mund të përdoren disa teknika gjatë procesit të intervistimit. Këto mund të përfshijnë:

- ◆ Kërkesën për prezantim të shkurtër verbal apo me shkrim.
- ◆ Kryerjen e testeve që kanë lidhje me punën.
- ◆ Kryerjen e ushtrimeve të improvizuara.
- ◆ Kryerjen e testeve për shtypshkrim.
- ◆ Propozohen probleme apo situata të improvizuara për të parë si zgjidhen nga aplikanti.



Pasqyra 9 jep disa sugjerime për kryerjen e një interviste.

PASQYRA NR 9

DISA IDE PËR KRYERJEN E NJË INTERVISTE TË SUKSESSHME

- *Mos lejo ndërprerje gjatë intervistës (telefon etj.) kushtoi kandidatit vëmendje të plotë.*
- *Kryej intervistën në një vend të qetë dhe të rehatshëm.*
- *Përpiqu ta lehtësosh kandidatin nga stresi.*
- *Ji i hapur dhe i ndershëm për kërkesat që ke ndaj këtij pozicioni.*
- *Përgatit me përpara një listë pyetjesh për gjithë kandidatët.*
- *Duhet të dini me parë se çfarë cilësish kërkoni për këtë pozicion.*
- *Duhet të dini çfarë kualifikimesh duhen për pozicionin (ki me vete një kopje të përshkrimit të punës).*
- *Bëj pyetje që i nxitin kandidatët të demonstrojnë cilësitë e tyre komunikuese.*
- *Evito pyetje me karakter personal që nuk kanë lidhje direkt me aftësinë për të kryer punën.*
- *Evito bërjen e referencave negative për institucionin apo individët.*
- *Inkurajo pyetjet dhe ji i gatshëm për t'iu përgjigjur.*
- *Inkurajo kandidatët për të shprehur kërkesat e tyre për pozicionin.*

K R E U V .

ZHVILLIMI I PUNONJËSIT

1. NXITJA DHE MOTIVIMI.

Shqetësimi për nivelin e produktivitetit dhe të efikasitetit nga ana e personelit është një problem i përgjithshëm. Çdo institucion ka prioritetet e veta. Është e rëndësishme gjetja e metodave për të motivuar punonjësit për realizimin e qëllimeve dhe objektivave. Në të njëjtën kohë duhet të tregohet që përdorimi i metodave të vjetra nuk është më i pranueshëm dhe që iniciativa vetiake, mënyra e të punuarit në grup dhe e të luftuarit për arritjen e objektivave janë tashmë norma dhe jo përjashtime. Me qëllim që të plotësohen këto duhet që ndërmjet punonjësve të krijohet besimi që puna e tyre ka vlerë. Ata duhet ta dinë që nëse bëjnë përpjekje të mëdha, është dikush që ka kujdes për ta.

Principet bazë të motivimit janë të thjeshta dhe duken shumë të zakonshme kur thuhet por shpesh ato janë edhe elementët që harrohen më shumë. Një fillim i mirë në këtë drejtim mund të jetë njohja e cilësive të njerëzve dhe pastaj ndihmesa për të zhvilluar aftësitë e tyre. Disa rregulla të përgjithshme e bëjnë këtë parim më të thjeshtë.

- * Mos injoro dobësitë. Ndihmo punonjës të tjerë që ato dhe motivoje që të marrë iniciativën për të përmirësuar punën e vet.
- * Mos vendos rregulla dhe procedura si dogma por sigurohu që punonjësit të kuptojnë arsyet për vendosjen e tyre.

Nëse një drejtues është gjithmonë i ndershëm, i besueshëm, i drejtpërdrejtë dhe i ndryshëm ndaj ndryshimeve midis njerëzve, ai ka ecur shumë në vendosjen e procesit të motivimit.

Që të përshpejtohet procesi i motivimit duhet të krijohen disa nxitës që një individ duhet të mundohet t'i arrijë. Zakonisht ato bëhen në formën e rritjes së pagës ose nëpërmjet promovimit, për punë me pagë më të lartë, ose nëpërmjet rritjes së pagës për punë të kryer me cilësi. Duke kuptuar problemin e mungesës së fondeve apo kontrollin mbi pagat që veprojnë në të njëjtën kohë, kjo gjë



mund të paraqitet e vështirë për kushtet ekzistuese. Pagesa për punë të mirë nëpërmjet buxhetit të pavarur është një nxitës i shkëlqyer. Megjithatë nxitësit në punë mund të jenë të formave të ndryshme dhe jo gjithmonë kërkohen para shtesë nga buxheti. Më e rëndësishmja qëndron në faktin që të njihen meritat e punonjësve që bëjnë një punë shëmbullore.

Ky program nuk do të ndryshojë në mënyrë të menjëherëshme opinionin e nëpunësve për këtë çështje, por do të ketë efekte pozitive të ngadalëshme. Ai synon të krijojë mentalitetin që pagesa varet nga ajo çfarë prodhon. Kur sistemi të ndryshojë, duke patur më shumë kontroll në nivel vendor, punonjësit do të paguhen nëpërmjet një sistemi që shpërblen produktivitetin.

Ka shumë metoda për zbatimin e një programi të tillë. Është e rëndësishme të kihet parasysh që shpërblimi të bëhet në mënyrë të vazhdueshme dhe konsistente dhe të konsiderueshme në vlerë dhe i shoqëruar me arsyen përse është dhënë. Sa më e mirë puna- aq më i madh shpërblimi. Gjithashtu kujdes duhet ti kushtohet faktit që punonjësit nga departamente të ndryshme, në periudha mujore të ndryshme duhet të shpërblehen në të njëjtën masë për të njëjtën punë.

Disa shpërblime mund të përfshijnë:

- Një javë shtesë pushimesh të paguar.
- Një ditë shtesë pushimi të paguar.
- Darka të organizuara.
- Drekë me Kryetarin dhe Këshillin e Bashkisë.
- Dekorate që shpall punonjësin me të mirë të muajit/vitit.

Një program i ngjashëm mund të organizohet për grupe, sektorë, departamente, për të shpërblyer punën e kryer mirë. Trajtimi si grup pune është një vlerësim për punën në grup brenda një institucioni. Mbi të gjitha, mjeti më efektiv është njohja dhe vlerësimi i një pune të kryer mirë. Kur punonjësit e dinë që puna e tyre vlerësohet, ata janë të gatshëm për çdo gjë. Metodat mund të ndryshojnë, por nevoja për të lavdëruar një punë të kryer mirë nuk ndryshon asnjëherë. Një shëmbull i gjallë i kësaj teknike është paraqitur në pasqyrën 10.

Si për çdo gjë edhe këtu ka dy anë të medaljes. Megjithëse mund të rritet shumë produktiviteti duke vlerësuar punën, ekziston nevoja për të patur një shëmbull të keq. Gjithmonë është dikush që bën punë jo të mirë. Për disa prej tyre motivimi gjëndet tek frika se mos humbasin punën apo se mos penalizohen. Prandaj duhet të vendosen disa penalizime me kushtin që ato të përdoren vetëm kur të jetë absolutisht e domosdoshme. Më e rëndësishmi nga këto penalitete është pushimi nga puna që duhet të përdoret vetëm për rastet më serioze. Është e rekomandueshme dhe e përshtatshme që arsyet që mund të përdoren për pushimin nga puna të dihen dhe të publikohen në Manualin e Punonjësit.



PASQYRA NR 10

NJE RAST MUNDËSIE DHE REALIZIMI

(Të besosh tek Drejtuesi)

Nga fundi i pranverës 1987 Bashkia e Carlestone, S.C. po përgatitej për festivalin e përvitshëm të Spoleto. Ky festival, më i madhi nga festivalet e artit në botë, vinte në lëvizje të gjithë qytetarët dhe vizitorët çdo pranverë. Mbi 700 shfaqje artistike bëheshin brenda 17 ditësh. Kjo gjë ndodhte në një qytet ku për 20 vjet me rradhë kishte drejtuar një Kryetar Bashkie shumë karizmatik, që kishte ndryshuar qytetin nga një qytet i varfër në një metropol gjigand. Punonjësit e bashkisë gjatë këtyre ditëve janë jashtëzakonisht të ngarkuar me punë, por pikërisht atë vit, tamam 46 orë para hapjes së festivalit, diçka shumë e veçantë do të ndodhte.

Atë vit Spoleto do të shfaqte një riprodhim të cirkut Italian të shekullit të 19 që do të luante në operat vallëzime dhe muzikë. Ishte bërë zakon që festivali të hapej një të premte në mesditë në shkallët e Bashkisë me hymne dhe fjalime dhe një përmblidhje të shkurtër të shfaqjeve që do të jepeshin gjatë festivalit.

Të mërkurën para festivalit në orën 2 pasdite Drejtori për Marrëdhënjet Publike i telefonoi zv. Kryetarit të Bashkisë dhe i sugjeroi që do të ishte një shfaqje e mrekullueshme nëse do të organizonin si hapje të festivalit, një ecje në litar nga ekuilibristi i festivalit, nga maja e Bashkisë në majën e Gjykatës Federale (diagonalisht rreth 30 metra në ajër). Pas habisë fillestare dhe një vajtje deri tek zyra e Kryetarit (ku ideja u pranua duke marrë menjëherë përgjigjen “të bëhet” prej Kryetarit legjendar për lidërshpinë e tij) filluan dy ditë të jashtëzakonshme në historinë e Bashkisë.

Asnjë prej nëpunësve nuk ishte ekspert, por asnjë prej tyre nuk kishte frikë t’i hynte punës. Drejtorët, zëvendesat dhe gjithë personeli besonin që nëse Bosi i tyre donte të bëhej një gjë, i vetmi preokupim i tyre ishte se si do të bëhej. Edhe kur katër inxhinierët strukturistë u tërhoqën duke thënë “ju jeni të çmendur” asnjë nuk hezitoi të bënte përpjekje maksimale që ta realizonin këtë gjë. E gjithë barra ra mbi personelin e mirëmbajtjes që për 46 orë me rradhë ndërtuan kapriata, pastruan tel, lidhën linja, dhe në përgjithësi bënë mrekullira. Vetë shefi i tyre i dha tonin punës duke punuar së bashku me ta dhe pa patur asnjë dyshim për arritjen e qëllimit. 46 orë më vonë, pasi kishin mposhtur burokracinë federale, rregullat ligjore, sforcimet fizike dhe shumë pengesa të tjera, një zonjushë e re eci në ajër në një tel të trashë 15 mm në një distancë 120 m nga maja e Bashkisë deri në majën e Gjykatës, në lartësinë 30 metra, ndërkohë që “personeli i mrekullirave” mbante telat.

E veçanta e kësaj historie janë njerëzit. Që shumë kohë më parë nuk kishte ndodhur kurrë që Kryetari, Drejtuesit, drejtorët e departamenteve dhe mbikqyrësit të thoshin “nuk mund të bëhet”. Shumë sfida të vështira trajtoheshin si normale (gjërat e pamundura vetëm zgjateshin pak më shumë në kohë). Parimet e lidërshpinit që krijonin një përgjegjësi të tillë, realizoheshin gjithmonë dhe nuk harroheshin më pas. Pas pesë ditësh u organizua një mëngjes special për ekipin, ku Dalila Vallenda, ekuilibristja, i dha çdo anëtar të ekipit nga një fotografi të shfaqjes me autograf. Në këtë mëngjes merrte pjesë edhe Kryetari me stafin e tij për t’i falenderuar. Ngjarja zgjati rreth një orë. Ecja në litar vërtet zgjati vetëm 10 minuta por sot “personeli i mrekullirave” besojnë se asgjë nuk është e pamundur për ta.

Si pashënie për këtë histori në fund të vitit furtuna më e tmerrshme që goditi SHBA gjatë 250 viteve shkatërroi edhe Qytetin e Carlestone. Vetëm në sajë të personelit, puntorëve të qytetit dhe lidërshpinit që e frymezonte, gjashtë muaj më vonë në qytet dukej sikur nuk kishte ndodhur asgjë. E njëjta gjë mund të ndodhe kudo. Varet vetëm nga lidërshpini. Nëse lidërshpini frymëzon besim, punon së bashku me njerëzit e tjerë dhe nuk dorëzohet kjo gjë mund të ndodhë kudo.

2. TRAINIMI.



Një nga problemet më të neglizhuara të menaxhimit është trainimi i nëpunësve. Është e vështirë të ngarkosh dikë me përgjegjësi për një funksion nëse nuk është i trajnuar. Çdo supervisor apo drejtues ka përgjegjësinë që të sigurojë trainime të përshtatshme për vartësit e tij. Nëse punonjësit nuk i plotësojnë direktivat që jepen, ndofta kjo vjen sepse ata nuk janë të përgjegjshëm për mënyrën se si kërkohet kryerja e një pune.

Ka shumë mënyra për të kryer trainime. Me kushtet e tanishme dhe fondet në dispozicion është e qartë që kjo nuk është e thjeshtë të planifikohet. Por procedurat e mira të trainimit nuk ka nevojë të planifikohen. Një sesion një javor trainimi në departament, i udhëhequr nga personeli i departamentit, për çështje të shqetësimit të përgjithshëm, mund të jetë një fillim i mirë. Gjëja më e rëndësishme është që tu shpjegohet nëpunësve se si duhet të bëhen gjërat dhe se çfarë pritet prej tyre. Rrënjësia e nocionit të shërbimit për klientin, gjë që nuk e bënte sistemi i mëparshëm, mund të jetë një nga trainimet më produktive dhe që nuk kërkojnë seminare të sofistikuar. Programi fillestar i trainimit mund të zhvillohet nëpërmjet kooperimit midis shefave të departamenteve dhe zyrës së Kryetarit. Më vonë mund të zhvillohen nivele më të larta të trainimit teknik dhe konceptual.

Qëllimi i trainimit është sigurimi që në të gjithë administratën dhe nivelet e trainimit puna po kryhet në mënyrë efektive. Një mënyrë e mirë për të filluar një program trainimi brenda institucionit është që çdo javë të vihet në dispozicion një kohë e caktuar ku si grup apo departament të shihen të gjitha ankesat dhe problemet që kanë dalë gjatë javës së kaluar. Duke vepruar kështu, do të mësojnë jo vetëm ata që kanë bërë gabime por edhe të tjerët. Ndërsa puna ecën mund të bëhen edhe trainime të tjera si për departamentin ashtu dhe për grupe më të vogla që kërkojnë një trainim më të përcaktuar. Zakonisht një sistem trainimi më i specializuar dhe më i zgjatur mund të bëhet për një pjesë të punonjësve.

Gjatë periudhës së tranzicionit në qeverisje, vendet donatore që japin ndihmesën e tyre për qeverinë vendore, janë burime shumë të mira për trainim. Administrata nuk duhet të hezitojë të kërkojë ndihmë specifike nga konsulentët. Shumë prej tyre do t'i përgjigjen menjëherë kërkesave sepse ata duan të punojnë për çështje që e dinë që janë të rëndësishme për qeverinë vendore.

Kur hartohet një program trainimi për kërkesat e tashme dhe ato të së ardhmes, kini parasysh se nuk ekziston “metoda më e mirë” për trainim dhe se ka shumë metoda të tilla që funksionojnë. Zhvillimi i metodave të reja për të mbuluar ide të vjetra mund ta motivojë punonjësën dhe t'i japë atij dëshirën për të mësuar. Duhet të merren në konsideratë metodat e mëposhtme që devijojnë disi nga metodat tradicionale të trainimit

- ◆ Kryerja e inspektimeve dhe udhëtimeve.
- ◆ Vajtja në terren.
- ◆ Demonstrimet.
- ◆ Simulimi i situatave.



- ◆ Luajtja e roleve.
- ◆ Diskutime.
- ◆ Ushtrime dhe demonstrime me pjesëmarrje.
- ◆ Rotacion i detyrave.
- ◆ Ushtrime me prodhues dhe produkt përfundimtar.

Proçesi i trainimit përmban në vetvete edhe efekte anësore pozitive. Kryesorja është përfitimi i nëpunësve nga ajo çka kanë mësuar. Po kështu tek punonjësi krijohet një ndjenjë që dikush ka kujdes tu mësojë atyre se si duhet bërë puna. Ai kupton që institucioni e vlerëson punën e tij dhe do të investojë më tej për të. Kjo gjë gjithmonë çon në kryerjen e punës më mirë dhe më me efektivitet.

Një mënyrë tjetër e menaxhimit të proçesit të trainimit, që përdoret nga shumë ente publike, është caktimi i një komiteti trainimi brenda institucionit. Kryetari duhet të emërojë një numër zyrtarësh të nivelit të lartë dhe të mesëm që do kenë përgjegjësinë që të takohen rregullisht për të diskutuar, organizuar, planifikuar dhe koordinuar trainimin për stafin e Bashkisë (edhe politikisht është mjaft efektive që të caktohet një anëtar i keshillit bashkiak, sepse herët ose vonë trainimi do të kushtojë para dhe do jetë këshilli bashkiak që do caktojë financimin). Duke i përfshirë ata në këtë proçes që në fillim krijohet bindja që ata e njohin mirë këtë çështje.



K R E U V I .

MATJA E EFEKTIVITETIT TË PERSONELIT

Matja e efektivitetit të personelit nëpërmjet kontrollit është një faktor i rëndësishëm për përmirësimin e produktivitetit dhe efikasitetit individuale. Duhet të kihen disa tipe vlerësimi, kështu që supervizorët të kenë mundësi të kritikojnë punën e vartësve dhe t'u sugjerojnë atyre metoda për përmirësimin e saj. Në se rritet sistemi i pagave, mund të vendoset një sistem vlerësimi i punës, për të përcaktuar rritjen e pagave në bazë të meritave. Vlerësimi i punës mund të bëhet çdo vit, apo çdo gjashtë muaj, duke patur parasysh që çdo nëpunës të kritikohet në mënyrë konstruktive për kryerjen e funksionit ashtu siç duhet. Nëpërmjet kësaj metode identifikohen dhe vlerësohen ata që punojnë mirë dhe ata që punojnë dobët. Kjo gjë çon në një shpërblim më të mirë për të mirët dhe në eliminimin e të dobëtëve. Është e rëndësishme për të gjithë që të kuptojnë se qëllimi kryesor i këtij kontrolli është që si mbikqyrësi ashtu dhe punonjësi të dinë se çfarë pritet nga puna dhe si duhet kryer mirë ajo. Kontrolli i kryerjes së punës gjatë periudhave të mëparshme dhe vendosja e piketave për të ardhmen, janë dy qëllimet kryesore për çdo program vlerësimi.

Një sistem vlerësimi duhet që të krijojë ndjenjën e sigurisë tek punonjësit që të gjitha punët e ngjashme vlerësohen sipas kriterëve të njëjta. Është shumë e rëndësishme për një sistem vlerësimi që punonjësi dhe mbikqyrësi të mblidhen dhe të diskutojnë së bashku për vlerësimin dhe për objektivat për të ardhmen. Në keto mbledhje duhet të theksohen pikat e dobëta dhe të forta në arritjet e punës së secilit dhe të këshillohen në mënyrë konstruktive punonjësit mbi bazën e këtyre vëzhgimeve. Në këtë mënyrë vlerësimi i personelit bëhet një pjesë e planit individual të nëpunësve në procesin e vendosjes së qëllimeve dhe objektivave brenda një departamenti.

Vlerësimi i nëpunësve krijon gjithashtu edhe një bazë objektive për punën e personelit. Drejtuesit mund të përdorin rezultatet për përzgjedhjen, rritjen në



përgjegjësi, apo për shpërblimet dhe rritjen e rrogave. Gjithashtu vlerësimet i ndihmojnë ata edhe për përcaktimin e politikave dhe procedurave të reja për përmirësimin e kushteve të punës.

1. PËRDORIMI I VLERËSIMIT TË PUNONJËSIT.

Vlerësimi është një fenomen njerëzor natyral. Secili prej nesh vazhdimisht vlerëson të tjerët dhe vlerësohet prej tyre. Ne vlerësohemi, shpeshherë pa e ditur, nga publiku të cilit i shërbejmë, nga mbikqyrësit, nga kolegët- bile dhe nga vetja jonë. Vlerësimi është një udhëzues për veprim.

Administratorët e bashkisë duhet të zgjedhin njerëz për promocion dhe për pozicione me përgjegjësi mbi bazën e përshtypjeve të tyre. Këto përshtypje bazohen në aftësitë e secilit dhe në faktin se sa do të kontribuonte ai në kryerjen efektive të shërbimeve bashkiake. Ato nuk duhet të bazohen në paragjykimet personale apo subjektive. Përdorimi i një programi zyrtar vlerësimi për një bashki është metoda kryesore për të kryer kontrolle të rregullta, konsistente dhe objektive për personelin.

Ky shënim teknik shërben si një propozim për drejtuesit dhe një ndihmë për mbikqyrësit për të kryer vlerësime efektive për punonjësit. Ai mbulon qëllimet, kohën dhe shpeshtësinë e vlerësimeve, standardet për kryerjen e punës, çfarë duhet parë gjatë një vlerësimi dhe çfarë duhet të merret në konsideratë gjatë një interviste vlerësimi. Shpresojmë që bashkitë t'i përdorin për të krijuar një vend pune efektiv dhe të përshtatshëm.

2. KOHA DHE SHPESHTËSIA E VLERËSIMEVE

Kryerja e rregullt e vlerësimeve duhet të bëhet në intervale kohë të caktuara. Bashkitë mund ti caktojnë këto intervale sipas kushteve të tyre individuale. Shumë bashki i punësojnë nëpunësit mbi bazën e provës. Kjo periudhë është tre deri në gjashtë muaj për të parë nëse nëpunësi është i kualifikuar për të kryer punën. Nëse ekziston një sistem i tillë, vlerësimi duhet të bëhet në mes të periudhës së vlerësimit dhe pastaj përsëri në fund të saj. Pas kësaj të gjithë punonjësit duhet të marrin të paktën një vlerësim nga mbikqyrësi i tyre.

Duhet të kihet parasysh që periudha e provës shërben për t'i dhënë mundësi drejtuesit që ta heqë një nëpunës nga puna nëse ai nuk e kryen mirë atë. Megjithatë vlerësimi në fund të kësaj periudhe duhet të përmbajë një deklaratë nga mbikqyrësi, ku ai rekomandon apo jo mbajtjen përmante të punonjësit në punë.

Vlerësimet e rregullta duhet të bëhet nga departamenti i personelit ose shefi i administratës (ndoshta nga zv. Kryetari, ose Sekretari i Administratës). Secili nga mbikqyrësit duhet të lajmërohet në avancë për datën. Vlerësimet speciale (për pozicione të larta apo probleme specifike) duhet të bëhen nga sektori ose departamenti.



3. QËLLIMET E VLERËSIMIT

Vlerësimi i kryerjes së punës është një mënyrë për të sqaruar se çfarë pritet nga puna. Ajo ndihmon zhvillimin e standardeve për punë të kënaqshme, duke cilësuar sasinë dhe cilësinë e punës së pranueshme dhe të përshtatshme për një punë të caktuar. Kjo bëhet për të mirën e nëpunësit, mbikqyrësit dhe bashkisë.

Vlerësimi i kryerjes së punës duhet të evidentojë pikat e dobëta dhe të forta në arritjet e punës së secilit dhe të këshillojë në mënyrë objektive nëpunësit mbi bazën e këtyre vëzhgimeve. Në këtë mënyrë vlerësimi i personelit bëhet një pjesë e planit individual të nëpunësve në procesin e vendosjes së qëllimeve dhe objektivave brenda një departamenti. Kjo gjë e ndihmon atë dhe mbikqyrësin të kryejnë punën me kënaqësi dhe efektivitet.

Vlerësimi i punonjësit krijon një bazë objektive për veprimet e personelit. Ai është një ndihmesë për emërimet dhe promovimet, krijon bazën për të përcaktuar rritjet e pagave dhe shpërblimet dhe mund të përdoret edhe për të përcaktuar rradhën e mbajtjes në punë kur del nevoja e reduktimit të stafit.

Ai shërben gjithashtu si një ndihmesë për Zyrën e Personelit për përcaktimin e politikave dhe procedurave të reja. Ato shërbejnë si kontroll për kërkesat e kualifikimit, shqyrtimit, nevojat e trainimit dhe për të zbuluar rastet kur punonjësit nuk janë të përshtatshëm për punën ku janë caktuar. Së fundi Vlerësimi i Nëpunësit ndihmon edhe mbikëqyrësin të kuptojë se si po e kryen ai vetë punën e tij. Puna e nëpunësit, në një kuptim, reflekton edhe mbikqyrjen që i kryhet atij.

4. STANDARDET E PUNËS

Standardet e punës janë ajo çka bashkia dhe mbikëqyrësi kërkon nga punonjësi, në kuptimin sa punë duhet bërë dhe si duhet bërë. Këto standarde duhet t'i bëhen të qarta punonjësit kur ai përzgjidhet, orientohet dhe trainohet. Si mbikëqyrësi ashtu dhe punonjësi duhet të rishikojnë standardet sidomos kur puna ndryshon. E rëndësishme është që të dy ata të kuptohen mirë dhe të kenë të njëjtin koncept për standardet e punës.

5. PËR ÇFARË TË KESH KUJDES NË VLERËSIMIN E NJË PUNËMARRËSI.

Mbikëqyrësit janë njerëz, dhe si të tillë i nënshtrohen pëlqimeve dhe mospëlqimeve personale bazë. Kështu, mbikëqyrësit, si gjithë njerëzit e tjerë prirën t'i pëlqejnë disa punëmarrës më tepër e disa të tjerë më pak. Mbikëqyrësi, sidoqoftë, duhet të përpiqet gjithmonë t'i trajtojë të gjithë punëmarrësit njëllor dhe ta vlerësojë punën e tyre me drejtësi.

A. ÇFARË TË VLERËSOHET?

Objekti i analistit duhet të jetë cilësia e kryerjes së punës së caktuar punëmarrësit dhe jo ky i fundit. Mos bini në kurthin e vlerësimit të bazuar mbi parapëlqimet, paragjykimet ose favorizimeve personale. Për shembull, një punëmarrësi nuk duhet ulur pikët e vlerësimit për shkak të modelit të flokëve, ose për veshje të

rrobave të pazakonta po qe se pamja e jashtme nuk lidhet në mënyrë të drejtpërdrejtë me kërkesat e punës. Duhet të keni një njohuri të plotë mbi kërkesat dhe detyrat e secilës punë që duhet vlerësuar.

B. ZEMËRBUTËSIA

Ky gabim në gjykim shfaqet kur një punëmarrës vlerësohet më lart nga sa tregojnë aftësitë e tij të vërteta. Deri tani ky është gabimi më i zakonshëm në vlerësim i bërë nga mbikëqyrësit. Zemërbutësia në gjykim shpesh shkaktohet nga një dëshirë për të mbajtur miqësinë me një punëmarrës, dëshira për të shmangur pakënaqësitë, dëshira për ta mbrojtur një punëmarrës që ka shërbyer gjatë, ose nga një ndjenjë se një vlerësim i ulët nënkupton një mbikqyrje të dobët.

C. PRIRJA PËR T’A POZICIONUAR VLERËSIMIN NË QËNDËR.

Kur një mbikqyrës nuk e njeh mirë një punëmarrës, nuk i ka të gjitha faktet, ose dëshiron të zgjedhë një rrugë të lehtë, ai mund ta vlerësojë një punëmarrës si “mesatar”. Ky mund të mos jetë një vlerësim i vërtetë dhe mund të jetë disi i padrejtë për punëmarrësin ose bashkinë. Duhet t’i njihni punëtorët tuaj dhe jini të predispozuar të bëni një vlerësim të ndershëm.

D. ASHPËRSIA.

Pikërisht e kundërta e zemërbutësisë, gabimi i ashpërsisë, shfaqet kur një mbikqyrës në mënyrë të vazhdueshme e nënvlerëson kryerjen e punës prej një punëmarrësi ose shkallën e cilësive të dëshiruara nga ai. Ashpërsia është shpesh rezultati i një mbikëqyrësi tepër të zellshëm i cili është i etur për ta fuqizuar veten, ose që është duke u përpjekur të ndryshojë, në një periudhë të shkurtër, atë që është zhvilluar gjatë një periudhe shumë më të gjatë kohe. Standartet e larta nuk janë kërkesa të paarsyeshme të një mbikëqyrësi për punëmarrësit e vet. Sidoqoftë, mbikëqyrësi duhet të sigurohet se standartet janë thjesht të larta, por jo tej normës, dhe janë të larta për një arsye të vlefshme.

E. EFEKTI AUREOLË (RRETHI I ENGJELLIT).

Efekti aureolë ndodh kur mbikëqyrësi i vlerëson cilësitë e çdo punëmarrësi mbi bazën e vlerësimit të vet të përgjithshëm për këtë punëmarrës dhe nuk ia del dot të vlerësojë çdo cilësi në mënyrë të veçantë. Nëse ai përgjithësisht ka një opinion të mirë për punëmarrësin, ai do të japë vlerësime të larta, mbi të gjitha, për kriteret e kryerjes së punës. Po të ketë një opinion të keq, ai do t’i japë atij vlerësime të ulëta. Në secilin nga këto dy raste, mbikëqyrësi po i bën vlerësimet pa kërkuar ndryshime të mundshme në sjelljen e individit nga njëra cilësi në tjetrën.



PASQYRA NR 11

KULMET PËR VLERËSIMIN E KRYERJES SË PUNËS NGA PUNËTORI⁵

- Kushtojini kohën e nevojshme vlerësimit tërësor të asaj se pse organizata dëshiron të zbatojë një sistem vlerësimi të kryerjes së punës, dhe pastaj identifikoni teknikat e vlerësimit që u përshtaten më mirë këtyre qëllimeve.
- Identifikoni qëllimet që lidhen me misionin e agjencisë. Ky proces lëviz nga lart poshtë, ku secili nivel i organizatës zgjedh qëllimet të cilat ndihmojnë nivelin tjetër të mësipërm t'i arrijë qëllimet e tij.
- Filloni që herët komunikimin për sistemin e vlerësimit dhe vazhdoni përgjatë procesit të zhvillimit.
- Zhvilloni një plan trainimi të përgjithshëm për menaxherët dhe mbikëqyrësit si edhe për të gjithë punëmarrësit.
- Siguroni që instrumenti i vlerësimit të kryerjes së punës të nxjerrë si përfundim një përmbledhje të balancuar të kryerjes së punës nga punëmarrësi
- Rishikoni, së bashku me punëmarrësin, rezultatet e vlerësimit duke indentifikuar në të njëjtën kohë pikat e dobëta dhe ato të forta.
- Përforconi përkushtimin e menaxhuesve ndaj sistemit të vlerësimit duke përfshirë plotësimin e saktë e në kohë të vlerësimit të punëmarrësve sipas kriterëve të vlerësimit të menaxherëve dhe mbikëqyrësve.

6. INTERVISTA E VLERËSIMIT

Metodat e vlerësimit nuk kanë vlerë nëse ato nuk kuptohen dhe pranohen nga punonjësi që vlerësohet. Duke bërë një intervistë me punonjësin pasi keni bërë vlerësimin i jepni atij mundësinë që t'i kuptojë dhe pranojë ato. Duhet t'i lini atij të kuptojë se ku qëndron në lidhje me nivelin e kryerjes së punës dhe me zhvillimin individual. Nuk duhet të bëhet vlerësim për hir të vlerësimit por duhet të vihet theksi në anën konstruktive të punës, që është përmirësimi i vazhdueshëm i saj.

a. Prëgatitja - Për të marrë rezultate të kënaqshme nga intervista e vlerësimit duhet të bëhen përgatitje të përshtatshme. Nëse ajo nuk drejtohet me mjeshtri punonjësi do të bëjë komente për mangësitë e saj. Prandaj mbikëqyrësi duhet të ketë një ide të qartë se çfarë do të arrijë nëpërmjet saj. Kur bëheni gati për intervistë duhet të shqyrtoni të gjitha faktet që duhen diskutuar. Së bashku me vlerësimin e tanishëm është mirë të keni përpara edhe vlerësimet e mëparshme të punës. Gjithashtu mundohuni të kujtoni çështjet që keni diskutuar në mbledhjet e mëparshme me punonjësit. Shikoni pikat e dobëta dhe të forta të punonjësit. Mundohuni të hartoni një plan për përmirësimin e punës që mund ta diskutoni gjatë intervistës. Pastaj caktoni një kohë për intervistën që ajo të zhvillohet në një vend të qetë dhe pa ndërprerje.

⁵ I.C.M.A. Po aty, fq. 67

b. Kryerja e intervistës - Në mbledhje përdorni teknika të mira intervistuese, mos krijoni shqetësim për punonjësin. Një mënyrë e mirë për të filluar është që ta lini punonjësin të vlerësojë vetveten. Kërkoni opinionin e tij për çka mendon se e ka kryer mirë dhe çka mund të kryente më mirë. Ai mund ta gjykojë veten e tij ndoshta dhe më ashpër se sa mbikëqyrësi i tij.

Pas hapit të parë mbikëqyrësi fillon intervistën duke parë pikat e forta. Lavdërojeni nëse ka kryer punë të mirë. Duke diskutuar me të pikat e tij të dobëta kritikojeni butë, por në mënyrë konstruktive. Kini parasysh që qëllimi është që punonjësi të bëhet më efektiv në kryerjen e punës. Kapuni pas fakteve dhe mos bëni kritika të përgjithshme. Dëgjoni me vëmendje punonjësin. Ai mund të ketë arsye të shëndosha për moskryerjen e mirë të punës. Është shumë e rëndësishme që intervista të mbarohet duke dhënë sugjerime për përmirësime dhe duke i dhënë mundësi edhe punonjësit të bëjë të njëjtën gjë. Vini disa objektiva për vitin e ardhshëm dhe sigurohuni që ai i ka kuptuar mirë ato.

c. Pas intervistës - Shkruaj çështjet më të rëndësishme që u diskutuan, menjëherë pas intervistës. Ky informacion do tju shërbejë për intervistën tjetër. Plotëso vlerësimin. Nëse ka probleme shqetësuese mbikëqyrësi duhet ti diskutojë ato me drejtorin.

7. FORMULARI I VLERËSIMIT

Formulari i vlerësimit ndryshon nga institucioni në institucion. E rëndësishme është të jeni të sigurtë që po përdorni formularin e përshtatshëm për llojin e punës që plotëson kërkesat e bashkisë.

Modeli i një formulari vlerësimi përmban 7 shkallë të kryerjes së punës. “E paplikueshme”, “E pakënaqshme”, “Kërkohet përmirësim”, “Kompetent”, “Mirë”, “Shumë mirë” dhe “Shkëlqyeshëm”. Mbikëqyrësi duhet të vërë kodin e përshtatshëm tek kriteri që përshkruan më mirë aftësitë e punonjësit. Çdo kod i përgjigjet një numri. Shuma e pikëve jep shkallën e kryerjes së punës. Në fund të formularit jepet një tabelë që përmbledh të gjitha kategoritë.

Çdo vlerësim duhet të ketë një hapësirë për komentet subjektive apo shpjegime për ndonjë gradë vlerësimi. Ky është një element i rëndësishëm që punonjësi të kuptojë të metat apo aftësitë e tij gjë që bën vlerësimin shumë efektiv. Është e rëndësishme gjithashtu që në formular lihet një hapësirë për të firmosur që punonjësi e pranon vlerësimin që i është bërë.

Një model formulari vlerësimi që mund të adaptohet për t’u përdorur nga bashkitë e Shqipërisë është dhënë në SHTOJCËN 4 të këtij manuali.



K R E U V I I .

DETYRIMET E PUNËDHËNËSIT E TË PUNË - MARRËSVE⁶

Aktualisht nuk ka një ligj të Shërbimit Civil që të mund sigurojë plotësisht një strukturë për menaxhimin dhe zhvillimin e nëpunësve bashkiakë. Përgatitja e një ligji të tillë mjaft herë është marrë në konsideratë nga niveli qendror por akoma është në pikëpyetje nëse ai synohet t'i mbulojë njësitë e qeverisjes vendore. Ndërkohë që shumë qeveri vendore mund të ngurrojnë ta krijojnë sistemin e tyre të shërbimit civil, vënia në praktikë e shumë prej koncepteve mund të jetë me përfitim të madh.

1. MARRËDHËNIET FUQI PUNËTORE – MENAXHUES.

Marrëdhëniet Punëdhënës/ Punë-marrës fillojnë që në fillim të marrëdhënieve të punës. Që nga dita e parë që punëtori nisë punës, fillon edhe kjo marrëdhënie dhe përshtypja e parë që ka punëmarrësi në këtë ditë shpeshherë i mbetet përgjatë gjithë karrierës së punës. Punëdhënësit duhet të sigurojnë që përvoja e fillimit të punës të jetë e mirë. Kjo përfshin sigurinë që punëmarrësit të kenë marrë të gjithë informacionin që u nevojitet me qëllim që ta kryejnë punën e caktuar.

Seksioni 4 i këtij kapitulli përshkruan detajet se si duhet drejtuar një orientim dhe çfarë dokumentash mund të sigurohen për punëmarrësit për të siguruar se ata e kanë informacionin e nevojshëm.

Të qenit i hapur e transparent janë ndoshta cilësitë më të rëndësishme të një marrëdhënie të suksesshme pune. Punëdhënësit duhet të jenë të sigurt se

⁶ Ky seksion është marrë pjesërisht nga versioni origjinal Teknika Moderne të Personelit për Bashkitë, USAID/PAPA, Shtator 2000. Janë bërë ndryshime të rëndësishme.



punëtorit i është dhënë i gjithë informacioni që është i rëndësishëm për punët e tyre dhe se informacioni që u është dhënë është i saktë. Kjo nuk mund të theksohet mjaftueshëm, sepse shumë më pak gjë do ta kthente një punëmarrës të kënaqur në një punëmarrës të pezmatuar, sesa ndjenja se punëdhënësi nuk po i tregon atij informacionin e duhur ose, akoma më keq, është duke u treguar i pandershëm në komunikimet mes tyre.

Në juridiksionet ku është vendosur një marrëveshje formale pune, ose ku bisedimi me Sindikatën është i zakonshëm, punë dhënësi duhet të kujtohet se marrëdhëniet me Sindikatën do t'i ngjyrosin marrëdhënien e tyre me të gjithë punëmarrësit dhe se sa më pak kundërshtuese e më kolegjiale të jenë këto komunikime, aq më të mira do të jenë marrëdhëniet e përgjithshme të punës.

Këto organizata nuk janë gjithmonë sindikata, por mund të jenë thjesht shoqata profesionale, të cilat edhe pse nuk i përfaqësojnë ligjërisht punëmarrësit në bisedimet e punësimit, mund të kenë një ndikim të rëndësishëm mbi qëndrimin e punëmarrësve ndaj menaxhuesve. Punëmarrësit gjithashtu duhet të binden për të mos menduar për menaxhuesin si një armik por si një pjesë e skuadrës. Pjesa tjetër që mbetet e këtij kapitulli do të fokusohet mbi atë që duhet kërkuar prej punëmarrësve dhe se çfarë mund të bëhet për ta rritur procesin e komunikimit në procesin e menaxhimit të Burimeve Njerëzore.

2. PËRCAKTIMI I ASAJ SE ÇFARË PRITET.

Punëmarrësit vijnë në vendin e punës si një pllakë e bardhë. Ajo që presim ne prej tyre dhe ajo që ata kuptojnë se pritët prej tyre duhet komunikuar dhe pastaj duhet zbatuar. Nëse ka rregulla ato duhen komunikuar. Ashtu siç është mjaft e rëndësishme për të patur një rregull, po ashtu është mjaft e rëndësishme që ai të zbatohet.

PASQYRA NR 12⁷

KULMET PËR RUAJTJEN E MARRËDHËNIEVE TË MIRA NË PUNË

- Familiarizoni veten tuaj me statutet dhe vendimet e këshillave vendore që rregullojnë marrëdhëniet e punës.
- Shmangni Praktikat e padrejta të punës.
- Silluni ndërlidhës mes zyrtarëve të zgjedhur dhe punëmarrësve.
- Bëni detyrën tuaj. Mblidhni sa më shumë të dhëna të mundni për të ndihmuar në formulimin e strategjive të bisedimit.
- Punoni ngushtë me skuadrën e menaxhimit në zhvillimin e një plani gjithëpërfshirës kontratash.
- Familiarizoni me pozitën e sindikatës nëse ekziston një e tillë.
- Përpiquni për të qenë bashkëpunues në vend të të qenit kundërshtues.
- Zgjidhni problemet përpara se ato të kthehen në ankesa.
- Krijoni një komitet të politikave të brendshme të përbërë prej përfaqësuesve të menaxhuesve, sindikatave, punë- marrësve dhe këshillit ose komisionit për të vlerësuar fazën e administrimit të kontratës dhe për të siguruar informacion për të gjitha palët gjatë raundit tjetër të bisedimeve.

⁷ I.C.M.A. Po aty, fq. 91



Me qëllim që të vendosni për pritshmëritë e vendit të punës dhe se çfarë nevojitet prej punëmarrësve, është e rëndësishme që punëmarrësit të vlerësojnë shumë çështje të rëndësishme.

- Është e shumë rëndësishme që menaxhuesit t'u komunikojnë me efektivitet punëmarrësve se cilat janë rregullat, çfarë pritet prej tyre dhe cilat janë pasojat kur nuk i përmbahesh rregullores. Ju nuk mund të prisni që punëmarrësit t'i përmbushin kërkesat tuaja nëse nuk ua komunikoni atyre saktësisht.

Ka shumë mënyra nëpërmjet të cilave t'i realizoni komunikimet, dhe njëra është nëpërmjet një Manuali të Punëmarrësve i cili do të diskutohet më vonë në këtë kapitull. Për të patur një manual të tillë, bashkia së pari duhet të caktojë një politikë personeli. (Një model për një politikë të tillë është dhënë në Shtojcën 1).

- Parimi i dytë kryesor i përcaktimit me efektivitet të pritshmërive, është të sigurohet se rregullat dhe rregulloret janë të drejta, të arsyeshme, dhe të administruara me paanësi. Mungesa e drejtësisë është njëri prej shkaqeve kryesore të pakënaqësive në vendin e punës.

PASQYRA NR 13

KURTHET TË CILAT DUHET TË DIHEN:⁸

Si mundet që Mbikëqyrësit të ndikojnë për keq në sjelljen e punëmarrësve:

- *Lënia pas dore e ankesave ose pyetjeve të një punëmarrësi.*
- *Kritikimi ose ndëshkimi i një punëmarrësi përpara punëmarrësve të tjerë.*
- *Mosbesimi i asaj që tregon një punëmarrës (kur nuk ka dëshmi për të kundërtën).*
- *Mosvlerësimi i një pune që është kryer mirë.*
- *Mosshkuarja së pari tek ai punëmarrësi që është bërë objekt hetimi.*
- *Mosshprehja e mbështetjes ose interesit në problemet personale të një punëmarrësi.*
- *Të mos qenit plotësisht profesional në sjelljen me punëtorët.*

Ndiqini këto dy parime bazë dhe ju pothuajse siguroheni se punëmarrësit që punësoni ju do t'i përmbushin pritshmëritë tuaja.

3. MENAXHIMI I PROBLEMEVE DISIPLINORE.

Menaxhimi i problemeve disiplinore mund të jetë funksioni më pak i dëshiruar në procesin e menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Askush nuk dëshiron të jetë në pozitën që t'i duhet të qortojë rëndë ose të marrë masa kundër një punëmarrësi. Megjithatë, moskryerja e kësaj detyre mund të krijojë probleme shumë më të mëdha. Në këtë rast na vjen ndër mend fjala e urtë e lashtë "Ka një kohë në jetën e çdo problemi kur ai është mjaft i madh për t'u pranuar si i tillë, megjithatë mjaft

⁸ ¹¹ I.C.M.A. po aty, fq. 167

i vogël për të bërë diçka për të.” Dalja jashtë këtyre parametrave mund të jetë shumë e dëmshme për mirëqenien e organizatës.

Ka shumë parime bazë që duhen ndjekur për menaxhimin efektiv të problemeve të tilla.

- Së pari dhe kryesorja është të kthehesh tek koncepti i komunikimit dhe të sigurohesh që të gjithë punëtorët e dinë se cilat janë rregullat dhe se çfarë pritet prej tyre.
- Jo të gjitha shkeljet janë të njëjta. Duhet caktuar një seri ndëshkimesh që i përshtaten shkeljes. Në disa raste ndëshkimi i vogël për një shkelje të parë mund të jetë më efektiv dhe mund ta zgjidhë një problem në mënyrë të përhershme. Vazhdimësia e ndëshkimit duhet të jetë në funksion të seriozitetit të shkeljes dhe i numrit të shkeljeve. Vazhdimësia e saktë që duhet përdorur, duhet të jetë sipas gjykimit të secilës bashki më vete por duhet të jetë e dokumentuar mirë në politikën e personelit.
- Disa lloje masash disiplinore të përdorur mund të jenë:
 - Paralajmërim me gojë
 - Qortim me gojë
 - Paralajmërim/qortim me shkrim
 - Pezullim nga puna
 - Pushim nga puna
- Sigurohuni që mbikëqyrësit janë të trainuar mirë për të ndërmarrë veprime disiplinore. Kjo duhet të përfshijë konceptet e mbikëqyrjes së personelit si dhe të kuptuarit e plotë të rregullave e rregulloreve të bashkisë.

4. ORIENTIMI I PUNËMARRËSIT, HARTIMI I MANUALIT TË PUNËMARRËSIT.

Në çdo kontratë mes punëdhënësit e punëmarrësit ka të drejta dhe përgjegjësi të kushtëzuara nga ana e të dy palëve. Sigurimi se këto të drejta e përgjegjësi janë kuptuar qartë, është shumë i rëndësishëm dhe minimizon shanset për probleme të mëvonshme. Rruga më e mundëshme për ta bërë këtë është të ulësh numrin e të drejtave dhe përgjegjësive, pritshmërive dhe shpërblimeve si dhe informacionin e përgjithshëm me shkrim lidhur me punësimin dhe pastaj shpërndarjen e tij tek të gjithë punëmarrësit. Metoda më e mirë për ta bërë këtë është përmes Manualit të Punëmarrësit.

Ngjarja e hedhjes në gjyq të një Kryetari Bashkie për supozim të dhunimit të të drejtave të një punëtori në asnjë mënyrë nuk është në dobi të bashkisë. Pavarësisht nga fakti nëse del apo jo vlefshme ankesa, zyrtarët duhet të bëjnë çmos për t'i shmangur probleme të tilla. Njëra prej mënyrave më të mira për të shmangur incidente të tilla është nxjerrja e një Manual të Punëmarrësve. Përveç kësaj, manuali shërben edhe për shumë qëllime të tjera. Përmbajtja aktuale e një Manuali të Punëmarrësve ndryshon nga komuniteti në komunitet, por së paku duhet të përmbajë një informacion të caktuar bazë. Pasqyra 14 paraqet në vija të përgjithshme informacionin bazë që duhet përfshirë në çdo Manual të Punëmarrësve.



PASQYRA NR 14

TEMA MINIMALE TË SUGJERUARA PËR TË QENË NË MANUALIN E PUNËTORËVE

<p>PUNËSIM</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekrutimi ➤ Formularët e Aplikimit dhe Testimi ➤ Procesi i Përzgjedhjes ➤ Periudha e Provës 	<p>RROGAT E PËRFITIMET SHOQËRORE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plani i Klasifikimit dhe Pagesës ➤ Promovimet dhe Transferimet ➤ Politika e Pagesës së Orëve Shtesë ➤ Përfitimet
<p>ZHVILLIMI I PUNËSIMIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programi/Politika e Trainimit ➤ Promovimi i Punëmarrësit ➤ Politika e Shpërblimeve 	<p>MARRËDHËNIET E BRENDSHME</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Orët e Punës ➤ Mungesa në ditë Festash ➤ Mungesa në Punë për Shkak Sëmundjeje ➤ Oraret e Vakteve ➤ Sjellja/Qëndrimi i Punëmarrësit ➤ Vonesat, Mungesat, Urgjencat
<p>MASAT DISIPLINORE/NDËRPRERJA E MARRËDHËNJEVE TË PUNËS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paralajmërimi dhe Qortimi ➤ Pezullimi ➤ Pushimi nga Puna/Dorëheqja ➤ Procedura e Ankesave të Punëtorëve 	

Qëllimi kryesor i manualit është t'i specifikojë me shkrim politikat e bashkisë lidhur me punëmarrësit. Gjithashtu ai jep udhëzime dhe rregulla lidhur me veprimet e punëmarrësve që lidhen me punëdhënësin e tyre. Shembuj të elementëve që duhen përfshirë janë vijueshmëria në punë dhe orët e punës, politikat e largimit nga puna dhe të pushimeve, përfitimet, politikat për veprimet disiplinore, ankesat dhe ndërprerja e punësimit. Këto politika duhen përcaktuar duke u bazuar mbi ligjin ekzistues dhe dëshirat e administratës. Në mënyrë tipike një manual duhet të përfshijë të gjitha përfitimet që merr një punëmarrës dhe kur i merr ai ato. Në manual duhet të shprehet gjithashtu nëse vjetërsia luan një rol në përcaktimin e strukturës së përfitimeve ose në planin e vjetërsisë. Në rastin kur miratohet një program i vlerësimit të punëmarrësve, në manual duhet të përfshihet gjithashtu edhe një shpjegim i programit dhe arsyet e hartimit të tij.

Manuali është kryesisht një metodë komunikimi me punëmarrësit. Punëdhënësit duhet ta konsiderojnë atë si një nga mënyrat më të mira për të siguruar që të gjithë punëmarrësit gjejnë çdo informacion që u nevojitet për ta kryer punën e tyre me efektivitet e efikasitet. Për këtë arsye punëdhënësit nuk duhet ta shkurtojnë manualin e politikës. Sapo një punëmarrës ka filluar punë, është shumë më e vështirë për ta bërë atë të kuptojë organizimin dhe çështjet e politikës, pasi ai ndihet i zënë në rrjetën e “strukturës joformale të autoritetit.” Gjithashtu duhen përfshirë gjëra të tilla si strukturat organizative, shpjegimet e qëllimeve dhe objektivave dhe pritshmëritë nga menaxhuesit.

Sapo manuali të hartohet plotësisht, është një ide e mirë, dhe pse jo absolutisht e domosdoshme, ta miratoni zyrtarisht në Këshillit e Bashkisë. Kjo procedurë



shton një shtresë tjetër besueshmërie dhe ndihmon për të siguruar ligjshmërinë e politikave, po qe se ndonjëherë do të shkohet në gjyq (po qe se një administratë synon ta bëjë këtë, përfshirja e një ose më tepër anëtarëve të Këshillit të Bashkisë në procesin e hartimit të manualit me qëllim që ata të kenë një ndjenjë pronësie në produktin përfundimtar, do t'a ndihmonte mjaft atë). Rezultati përfundimtar do të jetë një pako politikash e rregullash të thëna qartë duke mos e lënë punëmarrësin me ndonjë dyshim lidhur me çfarë pritet prej tij ose saj.

Shtojca 3 e këtij manuali është një model i manualit të punëmrrësve i cili mund të adoptohet sipas nevojave të secilës bashki..



K R E U V I I I .

VIII MBAJTJA E REGJISTRAVE PËR BURIMET NJERËZORE

1. ELEMENTËT PËRBËRËS TË REGJISTRAVE TË PERSONELIT.

Mbajtja e regjistrave në fushën e personelit, në më të mirën e saj, është një çështje shumë delikate. Punëdhënësit duhet të mbajnë të dhëna të mjaftueshme për të siguruar që kanë të gjithë informacionin e nevojshëm që kërkohet për një punëmarrës për pozicionin e tij, përfitimet dhe rrethanat e tjera që lidhen me punësimin e tij.

PASQYRA NR 15

PËRMBAJTJA E PËRGJITHSHME E NJË DOSJEJE PERSONELI⁹

- *Përshkrimi i Punës.*
- *Formulari i aplikimit dhe dokumente që lidhen me të, psh. rezultatet e testimeve.*
- *Dokumentat me ofertën e punës, kushtet dhe ofertën përfundimtare të punës, duke përfshirë edhe pagesën.*
- *Kopje të dokumentave që mund të jenë të domosdoshëm për të vërtetuar përshtatshmërinë për vendin e punës.*
- *Kërkesat për akomodim të arsyeshëm, kur kjo është e përshtatshme.*
- *Formularët e përfitimeve të punëmarrësit duke përfshirë përfitimet mjekësore, pensionin dhe përfitimet e tjera që kërkojnë informacion për punëmarrësin.*
- *Formulari që vërteton marrjen e Manualit të Punëmarrësit.*
- *Formularët e vlerësimit të punëmarrësit, të vendosura sipas renditjes.*
- *Të dhënat për pjesëmarrje në programet e trainimit dhe arsimimit.*
- *Dokumentacion i ndonjë promovimi në punë, mirënjohje apo shpërblime të veçanta*
- *Qortimet e shkruara dhe vendimet e tjera për masa disiplinore.*
- *Çdo informacion tjetër të lidhur drejtpërdrejt me punëmarrësin i cili shërben për të dokumentuar çështje ose gjëra që gjykohen prej Këshillit të Bashkisë ose ndonjë agjencie tjetër autoritare, se kanë lidhje me punëmarrësin.*

^{9 12} I.C.M.A. po aty, fq. 100

Megjithatë, punëdhënësit nuk duhet të kenë më shumë informacion nga sa është e nevojshme, as informacion që nuk lidhet me punësimin e individit. Një mbi sasi e tillë i mbajtjes së të dhënave është një shkelje e të drejtave private të individit.

Në thelb të procesit të mbajtjes së të dhënave është çështja se si të marrësh një vendim mbi atë që është e domosdoshme dhe atë që nuk është. Ekspoziti 14, jep një pamje të përgjithshme të gjërave që duhet të jenë normalisht në një dosje personeli.

2. SIGURIMI I DOSJEVE TË PERSONELIT.

Nga vetë natyra e tyre dosjet e personelit kërkojnë konfidencialitet e ruajtje të sigurtë. Informacioni që përfshihet në këto dosje, nga vetë natyra e tij, konsiderohet personal dhe i ndejshëm për punëmarrësin. Për këtë arsye është e domosdoshme që të ndërmerren hapa për t'u siguruar se nuk dhunohet fshehtësia e tyre. Disa veprime që duhen marrë në konsideratë janë:

- Hapja e dosjeve të personelit duhet kufizuar vetëm për ata persona që kanë një nevojë absolute për ta ditur. Kjo normalisht përfshin zyrtarin përgjegjës për personelin, vetë punëmarrësin dhe, në raste të caktuara, mbikëqyrësin ose menaxherin. Rregullat lidhur me këtë duhet të jenë të shkruara dhe duhen zbatuar në mënyrë strikte (referohu Vendimit të Këshillit të Ministrave nr.355 datë 07.07.2000)
- Dosjet e personelit duhet të kenë vetëm informacionin e domosdoshëm e jo informacion tepër ose jothelbësor që mund të jetë një dhunim i të drejtave private të një punëmarrësi.
- Nga ana fizike dosjet duhen mbajtur në një vend të sigurt të mbyllura me çelës. Dosjet e kompjuterizuara i shtojnë një përmasë të re përkujdesjeve ndaj sigurisë dhe duhet bërë çdo përpjekje që versionet e kompjuterizuara të jenë po aq të sigurta sa edhe dosjet tradicionale.
- Menaxherit të Personelit i duhet kërkuar të hartojë një plan të shkruar për sigurinë e informacionit të personelit dhe duhet që ai plan të miratohet prej Kryetarit dhe Këshillit të Bashkisë.

3. FORMULAR I INFORMACIONIT TË PERSONELIT SHQIPTAR.

Aktualisht, për bashkitë në Shqipëri, modeli i formularit standart për mbajtjen e informacionit mbi punëmarrësit përfshihet në Shtojcën 7 (referohu Vendimit të Këshillit të Ministrave nr.355 datë 07.07.2000).



K R E U I X .

IX. PËRFUNDIMI DHE MIRËNJOHJET.

Në çdo organizatë menaxhimi i Burimeve Njerëzore është funksioni më i rëndësishëm. Ndryshe nga Burimet mekanike apo ato fizike, burimet e personelit shtojnë një element eksperience të pahasur me burimet e tjera. Vlerës monetare dhe vlerës së burimeve fizike i është shtuar faktori njerëzor dhe gjithçka që lidhet me të. Ai kërkon një vëmendje të veçantë menaxhuese shumë të specializuar e shumë të trainuar. Punëmarrësit nuk mund ta lënë pas dore faktin që koha dhe trainimet e kryera për zhvillimin e menaxherëve, të cilët janë përgjegjës për menaxhimin e funksioneve dhe pajisjet e një organizate, të mos neglizhohen në rastin e elementit të personelit.

Drejtimi i një bashkie është një veprimtari shumë intensive. Pavarësisht se sa të bukura e të sofistikuara duken makinat që mbledhin plehërat, përsëri duhen punëtorë që t'i venë në punë ato. Shumë bashki kanë prezantuar koncepte për kursimin e punës, por pjesa më e madhe e punës përsëri duhet bërë prej njerëzve.

Me të vërtetë në shumicën e buxheteve të bashkive, kudo nëpër botë, kostot dhe shpenzimet e personelit duhet të përbëjnë të paktën 50% të të gjithë buxhetit. Me një investim të tillë shumë të madh, ç'mund të bëjë një administratë, përveçse të kujdeset që ky investim të marrë, minimalisht, vëmendjen dhe menaxhimin e duhur të burimeve për të plotësuar kështu kërkesat e organizatës. Për më tepër, ndryshe nga kamionët, lopatat dhe ndërtesat, burimet njerëzore kanë ndjenja, familje, dhe jetën e tyre jashtë punës. Kjo nuk mund të lihet pas dore, po qe se presim të marrim maksimumin e cilësisë së kryerjes së punës gjatë kohës kur ata janë në punë.

Menaxhimi i burimeve njerëzore, ka shumë mundësi që të jetë pjesa më e rëndësishme e menaxhimit të një organizate. Autorët dhe sponsorët shpresojnë se



lexuesi do të gjejë në këtë manual informacion që është i dobishëm e do t'a ndihmojë.

Autorët dëshirojnë të falënderojnë programin COMPASS, projektin e ndihmës së Qeverisë së Hollandës për qeveritë vendore në Shqipëri, për kohën dhe burimeve që vuri në dispozicion për hartimin e pjesës më të madhe të këtij materiali.

Autori dëshiron të komplimentojë dhe t'i jetë mirënjohës USAID-it dhe Programit të tij, PAPA, për dhënien e kohës dhe fondeve që autori të hartonte një pjesë thelbësore të këtij materiali.

Autori dëshiron t'i jetë mirënjohës Leah April, puna e së cilës, në të njëjtin program në Shqipëri, ishte një model për shumë prej informacionit të përdorur këtu.

Autori gjithashtu dëshiron t'i jetë mirënjohës dhe të falënderojë Znj. Kay Lewis, Drejtoresha e mëparshme e Personelit për Bashkisë e Charleston SC- SHBA, vitet e shumta të ndihmës të së cilës kanë qenë të paçmuara që autori të kuptojë menaxhimin e mirë të burimeve njerëzore. Përpjekjet, informacioni dhe ndihma e saj dhe e stafit të saj janë baza e shumicës së materialit në këtë manual.

Materiali i mësipërm është nxjerrë në bashkëpunim me Mezhdunarodni Gradski Sutrudnici, Sofie, Bullgari.

