



**Telos Group Ltd.**

*Serving Education all over the World*



**MINISTRIA E ARSIMIT DHE SHKENCËS**

**Shqipëri**

**Asistencë Teknike  
për**

**Standardet e Performancës së MASH**

**Raporti Përfundimtar dhe**

**Plani i Vlerësimit**

**Projekti për Reformën në Arsim**

**Kredia # 3343 - ALB, Nr. i Kontratës: CS 051 / CQ / 04**

*Tiranë, Shqipëri, 12 tetor 2004*

## Përmbledhja

Ky raport përmban Standarde të Performancës për 10 drejtori dhe 1 sektor të MASH si edhe një plan vlerësimi për anëtarët e stafit të saj. Këto standarde dhe plani i vlerësimit u zhvilluan nën drejtimin e Konsulentit në bashkëpunim të ngushtë me drejtuesit e MASH, drejtorët dhe specialistët.

MASH caktoi Menaxhimin me Bazë Performancën (MBP) si një prej objektivave të saj kryesore strategjike. Si Standardet e Performancës ashtu edhe Vlerësimi i Performancës përbëjnë parimet bazë të një sistemi Menaxhimi me Bazë Performancën.

Përfitimet që sjell vendosja e Standardeve të Performancës në çdo institucioni të dhënë janë si më poshtë:

Standardet e Performancës...

- a. Rrisin probabilitetin për të arritur rezultatet që janë përcaktuar më parë dhe mbështesin vizionin dhe misionin e institucionit.
- b. Ndihmojnë në hartimin e planeve vjetore të punës sipas objektivave të vendosura më parë.
- c. Ndihmojnë në monitorimin e performancës së institucionit.
- d. Bëjnë të mundur që institucioni të rrisë cilësinë e shërbimit dhe shkallën e arritjeve.

Përfitimet nga vendosja e Vlerësimit të Performancës në çdo institucioni të dhënë janë si më poshtë:

Vlerësimi i Performancës...

- a. Bën të mundur që drejtuesit e institucionit të zhvillojnë një vlerësim të drejtë dhe të përcaktuar qartë, një plan që vlen për të gjithë anëtarët e stafit.
- b. Bën të mundur që anëtarët e stafit të njihen paraprakisht në çfarë baze janë vlerësuar.
- c. Siguron ngritjen e vazhdueshme profesionale të anëtarëve të stafit.

Metodika e përdorur për hartimin e standardeve të performancës ka qenë si më poshtë:

Secila nga drejtoritë u udhëhoq për të zgjedhur funksionet e saj kryesore; më pas u caktua se cili do ishte impakti i këtyre funksioneve dhe u zhvilluan rezultatet e pritshme. Pas kësaj, niveli 3 (nga pesë gjithsej) i Standardit të Performancës u përcaktua si grupimi i rezultateve të pritshme. Standardet më poshtë dhe më lart këtij niveli u përcaktuan duke grupuar rezultate, duke shtuar faktorin kohë, risi, kosto, etj.

U theksua nevoja për një përditësim e rishikim të vazhdueshëm të Standardeve të Performancës.

Si rezultat i kësaj konsulence janë futur një sërë termash në kulturën organizative të ministrisë, si psh: Menaxhim me Bazë Performancën, Input, Output, Rezultat, Efiçencë, Efikasitet dhe Vlerësim Performance.

Me qëllim që të përforcohet praktika e vlerësimit në Menaxhimin e Ministrisë, është zhvilluar një grup udhëzimesh për vlerësimin e anëtarëve të stafit posaçërisht për këtë mision. U zhvillua gjithashtu një plan vjetor vlerësimi si model nga Konsulenti. Si ky plan vlerësimi model, ashtu edhe udhëzimet jepen me hollësi më poshtë.

Së fundi, Konsulenti ka nxjerrë një sërë rekomandimesh lidhur me aspekte të menaxhimit dhe organizimit, të cilat mund të jenë në interes të MASH:

1. Ndjehet nevoja për të monitoruar nga afër procesin e ndryshimit në Menaxhimin e ministrisë
2. Ndihet nevoja që drejtorja e Burimeve Njerëzore të zhvillojë kritere dhe instrumente vlerësimi (psh qendra vlerësimi) për të ngritur në detyrë anëtarët e stafit në bazë të aftësive të tyre menaxhuese dhe udhëheqëse.
3. Ndihet nevoja që drejtorja e Burimeve Njerëzore të zhvillojë një grup testimesh, rezultatet e të cilave mund të udhëheqin zgjedhjen e kandidatëve më të përshtatshëm për vendet e reja të punës.
4. Udhëheqja e MASH duhet të nxisë rihartimin periodik të Standardeve të Performancës.
5. MASH duhet të ndërmarrë një punë sistemike për të ngritur nivelin e kapaciteteve të drejtorëve të tij në teknikat e menaxhimit.
6. Rekomandohet që udhëheqësit e MASH të përdorin më shpesh informacion-un (opinionin) konstruktiv dhe inkurajues ndaj sjelljeve pozitive dhe performancës së sukseshme të anëtarëve të stafit.

7. Fuqizimi i delegimit, me monitorimin e duhur të performancës, si dhe rritja e autonomisë në tërë nivelet, do të sillte një përfitim më të madh për administratën e MASH.
8. Me qëllim që të shmanget ngatërresa mes Formularit të Vlerësimit nxjerrë nga Shërbimi Publik që aktualisht zbatohet me ligj dhe Standardeve të Performancës të hartuara në bazë të praktikave më të mira ndërkombëtare, sesioni për Vlerësimin e Performancës duhet t'i përfshijë të dy formularët deri sa të bëhet i mundur sinkronizimi me Departamentin e Shërbimit Publik.
9. Krijimi i një grupi drejtues përgjegjës për monitorimin dhe zbatimin e Standardeve të Performancës, i cili do të çontë në rritjen e cilësisë së shërbimeve dhe përmirësimin e rezultateve të punës.
10. Përvoja ndërkombëtare ka treguar se një vizion i fuqishëm ka një rol gjallërues. Nuk e teprojmë kur e themi këtë. Udhëheqja e realizuar nga Ministri aktual i MASH është një bazë e shkëlqyer për të marrë një rol udhëheqës në zhvillimin e një Vizioni të tillë të qartë e të përcaktuar mirë.

## **Pasqyra e Lëndës**

Përmbledhja Ekzekutive .....	2
Pasqyra e Lëndës .....	5
PAK TEORI .....	6
Rëndësia e Standardeve të Performancës .....	6
Rëndësia e Vlerësimit të Performancës.....	7
Standardet e Performancës së MASH-it.....	10
Përkufizimet e termave të reja në kulturën organizative të MASH .....	14
Metodika e përdorur për Hartimin e Standardeve të Performancës .....	16
Plani për Vlerësimin e Performancës së MASH.....	19
Plani i Vlerësimit të Performancës – Përshkrimi i Hapave .....	21
Udhëzime pse dhe si duhet zhvilluar një Takim zyrtar mbi Vlerësimin e Performancës .....	24
Roli i Vlerësimit të Performancës .....	24
Rëndësia e Sistemeve të Vlerësimit të Punonjësve .....	24
Kujt i nevojitet një sistem vlerësimi?.....	25
Kushtet për sukses të sistemeve efikasë të vlerësimit të punonjësve.....	26
Objektivat e Sistemeve për Vlerësimin e Performancës .....	27
Objektivat e Institucionit .....	27
Objektivat e Punonjësit .....	28
Bashkëndimi – çelësi për një sistem efektiv vlerësimi .....	30
Problemet me Vlerësimin e Punonjësit .....	31
I. Probleme që dalin gjatë periudhës së vlerësimit .....	31
a. Dallimet midis asaj që pritet dhe synimeve për sa i përket objektivave të vlerësimit: ..	31
b. Sjellja dhe fenomeni psikologjik si të drejtuesve ashtu dhe të punonjësve:.....	32
c. Fenomeni i antagonizmit dhe rezistencës së punonjësit si dhe përgjigjja e drejtuesit..	33
II. Probleme që hasen në plotësimin e formularëve të vlerësimit .....	33
Si të zhvillojmë një sesion efikas vlerësimi.....	35
Dallimet e personalitetit si faktor në sesionin e vlerësimit .....	39
Si tëmbajmë një sistem efikas vlerësimi .....	39
REKOMANDIME .....	42
Shtojcat.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Përshkrimi i Punës .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Intervistat .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Seminar për Standardet e Performancës.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Takime në drejtoritë në MASH.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shembuj Standardesh Performance të hartuara siç duhet dhe të hartuara gabim dhe rishikimi i tyre.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bibliografia .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **PAK TEORI**

Strategjia Kombëtare e Arsimit në Shqipëri e miratuar kohët e fundit parashikon zhvillimin e domosdoshëm të kapacitetit të personelit të MASH-së. Plani strategjik kërkon futjen e menaxhimit me bazë performancën si një prej instrumenteve për të arritur zhvillim të kapacitetit të personelit. Menaxhimi me bazë performancën është një prej instrumenteve më të përparuara për menaxhimin e burimeve njerëzore. Menaxhimi me bazë performancën po zbatohet në bizneset më të mëdhaja në botë. Ai po futet si instrument menaxhimi edhe në institucionet qeveritare që kanë të bëjnë në përgjithësi me fushën e arsimit. Shembuj të menaxhimit me bazë performancën mund të gjenden në SHBA, Kanada, Bashkimin Evropian dhe në Izrael. Dy komponentë bazë të Menaxhimit me bazë performancën janë hartimi i Standardeve të Performancës dhe i Vlerësimit të Përfundimit. Në vijim jepet një përshkrim teorik i këtyre dy komponentëve dhe zhvillimin e tyre (ose zhvillimin e sugjeruar, siç është rasti i Vlerësimit të Performancës) në MASH.

### ***Rëndësia e Standardeve të Performancës***

Zakonisht shërbimet shtetërore orientohen nga inputi. Strukturat dhe procedurat organizative kryesisht janë konceptuar të tilla që kërkojnë përpjekje dhe kontribut nga pjesëtarët e stafit. Duke gjykuar nga faktet, rezultatet zakonisht shihen si produkt i këtyre përpjekjeve dhe pasqyrojnë kapacitetin e stafit.

Një alternativë për metodën e lartpërmendur është orientimi nga outputi. Strukturat dhe procedurat organizative kryesisht janë konceptuar të tilla që të arrijnë **rezultate të caktuara që më parë**. Kërkimi i këtyre rezultateve udhëhiqet nga një vizion frymëzues, një mision i shprehur qartë dhe një grup synimesh strategjike. Këto synime, nga ana e tyre, kthehen në objektiva. Proçeset nëpërmjet të cilave institucioni përpiqet të arrijë këto objektiva përbëjnë planin e saj të punës.

Në këtë kontekst, Menaxhimi i Performancës është një instrument i përdorur nga krerët e institucionit për të nxitur e ndihmuar arritjen e rezultateve të përcaktuara më parë. Ai synon gjithashtu të masë dhe të **përmirësojë vazhdimisht nivelin e performancës** së anëtarëve të stafit. Së fundi, shërben për të vlerësuar efektshmërinë dhe efikasitetin e institucionit.

Efekti (i quajtur *Impakt* këtej e tutje), që mendohet të ketë mbi sistem, mund të parashikohet në lidhje me plotësimin e nevojave të perceptuara nga të dyja palët, nëpunësit shtetërorë dhe

përfituesit nga shërbimet. Kur rezultatet që priten përkufizohen si plotësim i nevojave të qytetarëve, vendosja dhe zbatimi i Standardeve të Performancës shërben si instrument që ndihmon që qytetari të mbetet sa më i kënaqur me shërbimet e ofruara nga institucionet shtetërore vendore dhe qëndrore.

Përfitimet që sjell vendosja e Standardeve të Performancës në një institucion çfarëdo janë si më poshtë:

Standardet e Performancës...

- a. Rrisin probabilitetin për të arritur rezultatet e përcaktuara më parë duke përkrahur vizionin dhe misionin që ka institucioni.
- b. Ndihmojnë në përcaktimin e planeve vjetore të punës sipas objektivave të caktuara më parë.
- c. Ndihmojnë në monitorimin e performancës së institucionit.
- d. Bëjnë të mundur që institucioni të rrisë cilësinë e shërbimit dhe shkallën e arritjes.

### ***Rëndësia e Vlerësimit të Performancës***

Vlerësimi i Performancës (VP) nënkupton procesin me anë të të cilit punonjësit e një institucioni mund të reflektojnë, diskutojnë dhe të ndryshojnë metodën e tyre të punës. Në nivel individësh procesi bën të mundur ndryshime në të mësuar dhe sjellje. Në nivel institucioni procesi mundëson mbledhjen sistematike të të dhënave rreth performancave individuale. Këto të dhëna, nga ana e tyre, i shërbejnë drejtorisë së Burimeve Njerëzore në MASH për të identifikuar nevojat për trajnim, për të ngritur në përgjegjësi individët e duhur në postet e duhura dhe për të vendosur rrugën e zhvillimit organizativ të institucionit.

Vlerësimi i Performancës është një instrument menaxhimi që u shërben punonjësve, drejtuesve dhe menaxhimit të Burimeve Njerëzore në MASH. Nëse kryhet në mënyrë korrekte, Vlerësimi i Performancës krijon një kulturë drejtësie, përmirësimi të vazhdueshëm dhe mbështet standardet e vëna.

Përfitimet nga vendosja e Vlerësimit të Performancës në një institucion çfarëdo janë si më poshtë:

Vlerësimi i Performancës...

- a. Bën të mundur që drejtuesit e institucionit të zhvillojnë një vlerësim të drejtë dhe të përcaktuar qartë, një plan që vlen për të gjithë anëtarët e stafit.

- b. Bën të mundur që anëtarët e stafit të njihen paraprakisht në çfarë baze janë vlerësuar.
- c. Përforcon zhvillimin e vazhdueshëm profesional të anëtarëve të stafit.

Si Standardet e Performancës ashtu edhe Vlerësimet e Performancës përbëjnë pikat kyçe për një sistem Menaxhimi me Bazë Performancën (MBP). MASH e ka caktuar MBP-në si një prej objektivave të saj kryesore strategjike.

Një shpjegim më i hollësishëm i përfitimeve dhe mënyrave të zbatimit si të Standardeve të Performancës, ashtu edhe të Vlerësimit të Performancës mund t'i gjeni në kapitujt në vijim.



## **Standardet e Performancës të hartuara për MASH**

Është hartuar dhe rishikuar drafti i parë i Standardeve të Performancës (SP). I kërkuam çdo drejtori, përgjegjësi sektori dhe specialisti të hartonte Standarde Performance për një objektiv të rolit të tyre.

Gjithashtu, ka disa role të përgjithshme, të cilat mund të gjenden në pjesën më të madhe të zyrave arsimore shtetërore. Konsulentët i panë këto role edhe në MASH. Në vazhdim jepen Standarde të përgjithshme Performance për këto role, ashtu siç aplikohen në vende të tjera (në Evropën Perëndimore, SHBA dhe Kanada) dhe janë të aplikueshme për MASH.

Në vijim do të gjeni shembuj të këtyre Standardeve të Performancës dhe ato të hartuara nga zyrtarët e MASH-it.

## Standardet e Performancës së MASH-it

### Standardet e Performancës për Hartuesin e Raporteve

Drejtorja: [e përgjithshme]

Roli: Hartues Raportesh

Plotësuar prej:

Përditësuar për herë të fundit: Shtator 29, 2004

**Objektivi i përgjithshëm:** Hartimi i raporteve më cilësi të lartë [shih më poshtë listën e kriterëve] për të mbështetur vendim-marrjen në MASH.

<b>Performance Standards</b>	<p>5</p> <p>Çdo vendim kryesor i marrë apo ligj i nxjerrë në fushën e ekspertizës ka përdorur raportin si input.</p> <p>Vendimmarrësit i kërkojnë raportet për çështje kritike.</p> <p>Nxjerr mësim nga sugjerimet e zbatuara ose të pazbatuara dhe sugjeron mënyra për ta përmirësuar zbatimin.</p> <p>Parashikon nevojën për raporte në të ardhmen; fillon përgatitjen e tij.</p> <p>Raportet përfshijnë uljen e kostos/rritjen e efektivitetit, që të dyja të zbatueshme.</p> <p>Zbaton mënyra për rritjen e efektivitetit /efiçencës së procesit të raportimit.</p>
------------------------------	---

4	<p>Zbatohen 60% apo më shumë e rekomandimeve të bëra.</p> <p>Raportet marrin në konsideratë çështjet e raportit Kosto-Përfitim në sugjerimet e dhëna. Draftet nuk korrigjohen më shumë se dy herë nga i njëjti marrës.</p> <p>Raportet dorëzohen përpara afatit të caktuar.</p> <p>Raportet përmbajnë:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Mënyra për të parashikuar probleme të mundshme.</li><li>b) Pjesëmarrje/Konsensus të aktorëve kryesorë në çështjen e hartimit të raportit.</li></ul> <p>Të dhënat lidhur me çështje delikate kontrollohet dy herë.</p> <p>Mësimet që nxirren nga gabimet gjatë proceseve të përpilimit të raportit zbatohen me sukses për të shmangur përsëritjen e tyre.</p>
---	--

3	<p>Marrësit në dorëzim të raporteve janë 80% të kënaqur me raportet e marra. 50% e rekomandimeve në raport zbatohen.</p> <p>Raportet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Përmbajnë të dhëna 100% të sakta.</li> <li>b) Përmbajnë të paktën 80% të treguesve të një raporti të mirë [shih më poshtë].</li> <li>c) Përmbajnë mënyra për të zvogëluar numrin e përjashtimeve dhe për t'i trajtuar ato.</li> <li>d) Hartohen në bazë të të gjitha rregullave, ligjeve dhe rregulloreve përkatëse.</li> <li>e) Raportet e planifikuara dorëzohen në kohë [në afatin e caktuar].</li> <li>f) Raportet e paplanifikuara dorëzohen brenda afatit të përcaktuar.</li> </ul> <p>I përgjigjet pa vonesë [brenda x ditësh] të gjitha pyetjeve lidhur me raportet e hartuara.</p> <p>Të gjitha gabimet në procesin e përgatitjes së raportit analizohen dhe bëhen sugjerime për të zvogëluar mundësinë e përsëritjes së gabimeve.</p>
2	<p>Njih të gjitha rregullat, ligjet dhe rregulloret përkatëse. Raportet dorëzohen me vonesë. <b>I drejton njerëzit në vendin e duhur ku mund të marrin përgjigje.</b> Të dhënat kontekstuale të përdorura në raporte nuk kontrollohen.</p>
1	<p>Rekomandimet e zbatuara shkaktojnë dëme. Raportet përmbajnë më shumë se 5% gabime faktike.</p>

Treguesit e një raporti të cilësisë së lartë:

1. Të dhënat mbi të cilat bazohet raporti janë të kontrolluara, të vlefshme dhe të besueshme.
2. Faktet paraqiten si të tilla, opinionet paraqiten më vete si të tilla.

3. Materialet mbështetëse citohen në mënyrën e duhur dhe jepen me aq hollësi sa të mund të gjenden lehtësisht.
4. I përmbledhur. Përfshihen vetëm të dhëna që kanë lidhje me raportin. Nuk shtohet asnjë material i panevojshëm.
5. Përmbledhja Ekzekutive, që përmbledh vërtet pikat më të rëndësishme dhe përmban sugjerime.
6. Pasqyra e lëndës që përfshihet në çdo raport me më shumë se 10 faqe.
7. Jepen shembuj sa herë që shihet e nevojshme.
8. Qëllimi i raportit shprehet qartë në fillim të raportit.
9. Raportet për Mbështetje Vendimi përmbajnë shumë zëra kryesorë të domosdoshme në marrjen e vendimit dhe kanë një seksion për zërat e tjerë që kanë të bëjnë me të e që nuk kanë qenë të disponueshme.
10. Përfshihen argumentet kundërshtuese, nëse çështja përmban kundërshti.

## **Përkufizimet e termave të përdorur për një konceptim të ri të kulturën organizative të MASH**

### **Menaxhimi me Bazë Performancën**

Është një sistem menaxhimi i krijuar për t'u siguruar që performanca e punonjësve është në përshtatje me vizionin, misionin dhe objektivat strategjike të institucionit. Sistemi i menaxhimit përfshin instrumente të konceptimit (psh Të menduarit me pikësynim Outputin, Standarde të Performancës, Efiçencë dhe Efikasitet), procese (Vlerësim Performance dhe plane të Zhvillimit Vetjak) dhe instrumentet përkatëse të matjes.

#### **Inputet**

Inputet janë të gjitha burimet që futen në proces për të arritur outputet. Inputet mund të jenë të prekshme (si: letër, kompjutera dhe pajisje zyre) ose të paprekshme (si: koha, njohuritë, përvoja, të dhënat).

#### **Proceset**

Proceset janë veprime/manovrime transformimi, që u bëhen inputeve me qëllim që të arrihen outputet. Shembuj të proceseve janë diskutimet, rishikimet e drafteve, analizimi i të dhënave.

#### **Outputet**

Outputet janë ato që dalin nga proceset transformuese të inputeve. Outputet janë të menjëhershme, zakonisht të brendshme për njësinë [drejtorinë apo rolin] dhe relativisht afatshkurtra. Shembuj outputesh janë: rregulloret, tekstet, manualët dhe udhëzuesit.

#### **Rezultatet**

Rezultatet janë ato që arrihen duke përdorur/zbatuar outputet. Rezultatet janë zakonisht të jashtme për njësinë që nxori outputet (drejtori apo rol) dhe në vijë kohore vijjnë pas outputeve. Shembuj rezultatesh për outputet e përmendur më sipër janë sjellja standarde (rezultat i pritshëm nga një rregullore), të nxënë (rezultat i pritshëm i një teksti), sjellja sipas një sjelljeje të paracaktuar (rezultat i pritshëm i një udhëzuesi të ndjekur). Rezultate të tjera të outputeve të lartpërmendura mund të jenë: cilësia, efiçenca dhe efikasiteti (shih më poshtë për përkufizimet).

#### **Impakti**

Impakti apo efekti është arritja e përgjithshme dhe afatgjatë që mundësohet duke përdorur/zbatuar rezultatet. Këta janë gjithmonë të jashtme për njësinë (drejtorinë apo rolin) që nxori outputet dhe zakonisht të jashtme gjithashtu për

njësinë që nxori rezultatet. Për shembull impakti i një teksti (output) mund të jetë ndryshimi i sjelljes apo të kuptuarit. Një tjetër impakt i teksteve mund të jetë mundësia për t'u përdorur. Impakti i rezultateve si cilësia, eficientia dhe efikasiteti mund të jenë krenaria profesionale, motivimi i rritur, risitë e vazhdueshme apo përmirësimi i vazhdueshëm.

### **Treguesi**

Treguesi është një sinjal/instrument matës që tregon se një një output, rezultat dhe/ose impakt është arritur. Në mënyrë ideale, treguesit duhet të jenë sjellje/të vëzhgueshme, të matshme dhe objektive. Kështu, dy persona të ndryshëm duke u nisur nga treguesi do të dalin në të njëjtin përfundim se sa është arritur nga outputi/rezultati/impakti.

### **Për shembull: një Raport**

Një raport është një output. Inputet e tij mund të kenë qenë: të dhënat e mbledhura, përvoja e autorit të raportit, opinionet e palëve të interesuara, njohuritë, koha dhe paratë që kushtuan për të nxjerrë raportin. Proçeset mund të kenë qenë: diskutimet në grup, analizat e të dhënave, të menduarit, hartimi dhe korrigjimet e bëra. Outputi është një Raport. Disa tregues të një raporti të mirë, mund të jenë: kur citimet dhe të dhënat janë të sakta, ka një Përmbledhje Ekzekutive dhe një pasqyrë lënde, është konçiz, por në të njëjtën kohë nuk përjashton asnjë informacion të rëndësishëm. Rezultat i një Raporti janë zakonisht: vendimet e marra duke u bazuar në raport. Treguesit e këtyre rezultateve mund të jenë: cilësia e vendimit, vendimmarrësit mbeten të kënaqur, konsensusi i arritur dhe vlefshmëria e vendimit. Impakti i një raporti mund të jetë niveli i arsimit të arritur, ose një ligj i nxjerrë [i cili nga ana e tij është një input për një proçes tjetër].

### **Efikasiteti**

Efikasiteti nënkupton sa nga synimi i paracaktuar është arritur, do të thotë të bësh "gjënë e duhur," do të thotë të arrish objektivat.

### **Eficientia**

Eficientia është raporti i inputeve me outputet. Eficient është një proçes me anë të të cilit shumë outpute fitohen duke përdorur sa më pak inpute të mundshme.

Efiçenca është një masë që tregon se sa është arritur në krahasim me atë që është dashur për ta arritur atë. Efiçencë do të thotë "t'i bësh gjërat në mënyrën e duhur."

Koncepti i Efiçencës e përmban konceptin e Efikasitetit.

### **Standardet e Performancës**

Standardet e Performancës janë koncepte të hartuara zyrtarisht që përshkruajnë shkallën e arritjeve që pritet nga një individ. Standardet e Performancës vendosin një dallim të qartë mes 5 niveleve të arritjes: 1 – e papranueshme, 2 – e pakënaqshme/ka nevojë për përmirësim, 3 – e kënaqshme – kjo tregon atë ç'ka pritet të arrihet dhe me të cilën vlerësohen shumica e punonjësve që e kryejnë mirë punën e tyre, 4 – më mirë nga sa pritej (i kalon parashikimet) dhe 5 shumë më mirë nga sa pritej (i tejkalon parashikimet). Përpjekja bëhet që Standardet e Performancës të përshkruhen në lidhje me rezultatet apo impaktet dhe jo më pak se outputet. Idealja është që Standardet e Performancës të jenë të matshme. Në mënyrë ideale do të gjejmë 60% deri 80% të punonjësve në nivelin e kënaqshëm, 10% deri 20% në nivelin më mirë se ç'pritej dhe 5% apo më pak në nivelin shumë më mirë se ç'pritej (shumë përtej parashikimeve).

### **Takim për Vlerësimin e Performancës**

Takimi për vlerësimin e performancës është një takim zyrtar, njëri përballë tjetrit, i planifikuar mes një drejtuesi/eprori që ka bërë vlerësimin dhe vartësit të tij/të saj që është vlerësuar.

Qëllimet e dialogut janë tre:

- a) Të bashkërenditet performanca e punonjësit me nevojat e institucionit;
- b) Të përmirësojë performancën dhe aftësitë e punonjësit;
- c) Të rrisë motivimin e punonjësit.

Dialogu përmban: një shkëmbim pikëpamjesh rreth performancës së punonjësit për një periudhë të caktuar kohe, informacion nga eprori lidhur me performancën e punonjësit, nevojën për mbështetje që ka punonjësi për të përmirësuar performancën etj.

### **Metodika e përdorur për Hartimin e Standardeve të Performancës**

Pas njohurive të marra në seminar, metodika e përdorur për zhvillimin e standardeve të performancës ishte si më poshtë:

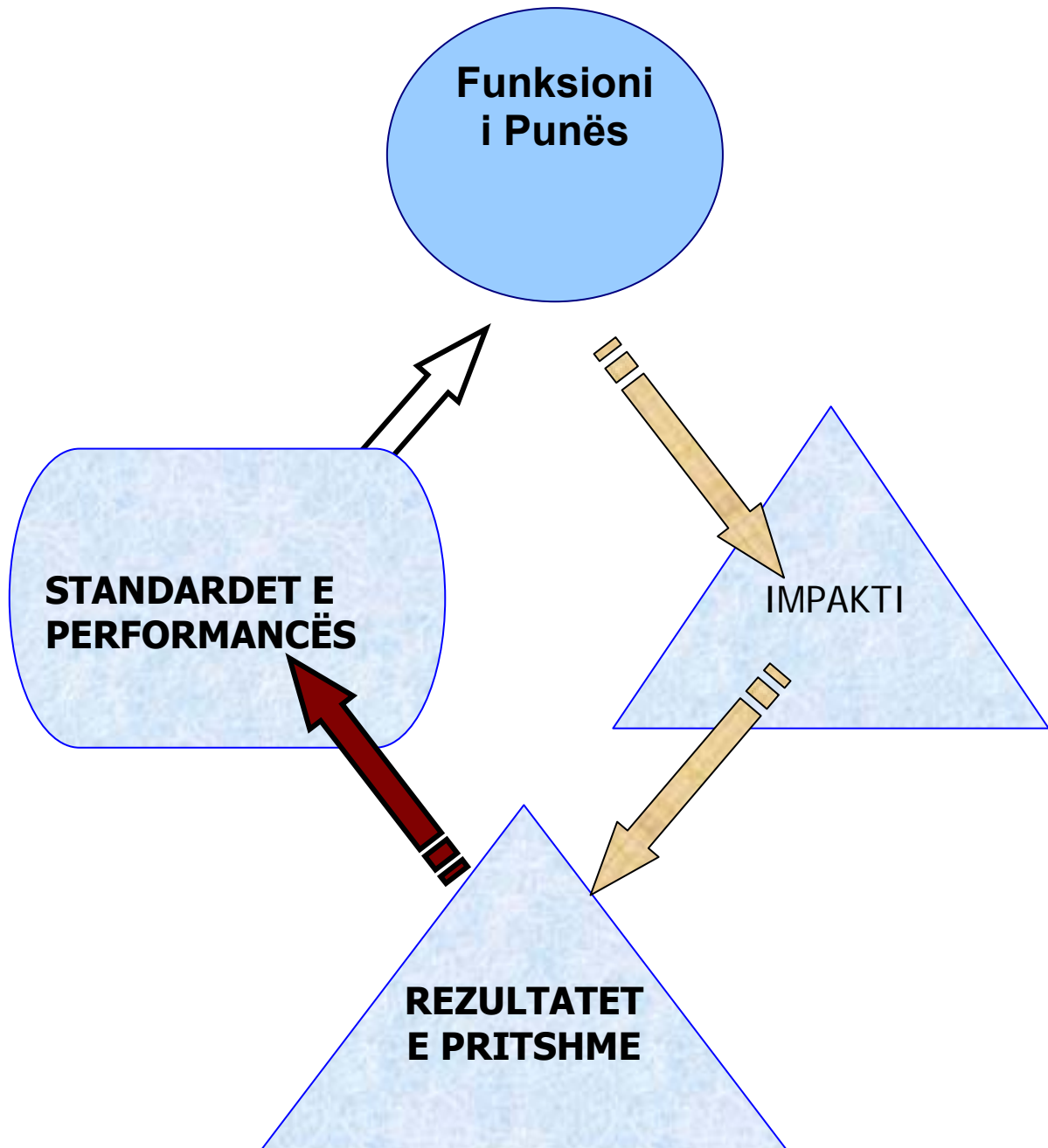
- Çdo drejtori nuk zgjedh më shumë se tri funksione/objektiva kryesore
- Përcaktohet impakti i parashikuar i secilit prej këtyre funksioneve kryesore



- Më pas nxirren rezultatet e pritshme për të arritur impaktin e secilit funksion (një numër i vogël rezultatesh të pritshme duhet të përcaktohen për çdo funksion (3-5). Rezultatet e pritshme janë me bazë sjelljen, u referohen outputeve dhe jo inputeve dhe janë të matshme)
- Niveli i tretë i Standardeve të Performancës përcaktohet pastaj si një grup rezultatesh në një nivel të kënaqshëm
- Standartet më poshtë dhe sipër nivelit të kënaqshëm përcaktohen nga rezultatet e grupuara, duke shtuar faktorin kohë, risi, kosto, etj. (shih shtojcat)
- Sapo të përcaktohet standarti i performancës, rekomandohet një rishikim i funksionit, impaktit të tij dhe rezultateve të pritshme për ndryshime të mundshme. (Shih diagramin më poshtë)
- Standarti i performancës duhet rishikuar dhe përditësuar të paktën një herë në vit, pas ndryshimeve dhe përvijës praktike në strukturën dhe funksionet e MASH

E njëjta metodikë do të përdoret për të hartuar standartet e performancës për funksione të pjesëtarëve të stafit të përfshira në përshkrimet e tyre të punës. Në disa raste, do të zgjidhen vetëm funksione të përgjithshme (për shembull, zyrtarët në Drejtorinë e Marrëdhënieve Ndërkombëtare që merren me vendet frëngjisht-folëse do të kenë të njëjtin grup me standarte të performancës si ai që merret me vendet anglisht-folëse. Inspektorët që merren me lëndë të ndryshme do të kenë të njëjtin grup standartesh performance etj...).

Kalibrimi i Vazhdueshëm Ciklik i Standardeve të Performancës.



## Plani për Vlerësimin e Performancës së MASH

Plani i futjes në përdorim të Vlerësimit të Performancës siç e sugjerojmë ne të zbatohet nga MASH.

Veprimtaria	Kush & Kur	Tregues të Performancës	Komente
Përvetësimi dhe Kalibrimi <sup>1</sup> (rregullimi) i draftit të Standardeve të Performancës	Të gjitha drejtoritë në MASH, Nëntor.- Dhjetor. 2004 dhe në mënyrë periodike të paktën një herë në vit	Çdo rol dhe drejtori ka një format të SP për të cilin është rënë dakort	Drejtorët që nuk janë emëruar ende duhet t'i plotësojnë brenda 3 muajve të parë të punës.
Fillimi zyrtar i periudhës së vlerësimit	Sekretari i Përgjithshëm, Jan. 2005	Zhvillohet takimi zyrtar dhe bëhet njoftimi	Drejtorët qarkullojnë formularët përkatës të Standardeve të Performancës në radhët e stafit të tyre
Takimi për t'u marrë vesh lidhur me Standartet e Performancës i zhvilluar ky mes çdo drejtuesi dhe punonjësi për SP për vitin 2005	Çdo drejtues në MASH, Jan. 2005 dhe më pas çdo vit.	Të gjitha takimet u zhvilluan. Është rënë dakort për të gjitha Standartet e Performancës nga të gjithë drejtuesit dhe punonjësit e MASH	Takim kokë më kokë me çdo person. Sekretari i përgjithshëm zhvillon takim me çdo drejtor.
Krijimi i një Data Base për formularët e SP në MASH	Drejtorja e Burimeve Njerëzore	Data Base po funksionon.	Ka mundësi që Administrata Publike ta ketë një që e ka krijuar më parë e që mund të përshtatet.
Informacion jo zyrtar, i herëpashershëm dhe i paplanifikuar	Çdo drejtues në MASH gjatë gjithë vitit	Dhënia e informacion-ut	
Sesion Zyrtar për Vlerësimin i bazuar në Standartet e Performancës dhe formatin e Administratës Publike.	Çdo drejtor në MASH, në prill ose në maj dhe Tetor 2005 dhe më pas dy herë në vit	Të gjitha takimet u zhvilluan. Të gjithë formularët janë dorëzuar dhe kanë rënë dakort. Burimet Njerëzore ka mbledhur informacionin	Së bashku me procesin e vlerësimit të Administratës Publike.

<sup>1</sup>Kalibrimi – Rregullim, përshtatje e vazhdueshme e standardeve me ndryshimet e bëra në strategji, politikat dhe metodat që ndjekin drejtuesit TP<sup>1</sup>PT

Veprimtaria	Kush & Kur	Tregues të Performancës	Komente
Raportohen të dhënat e mbledhura	Drejtoria e Burimeve Njerëzore në Maj dhe Nëntor.	Informacioni është i disponueshëm në nivel individ dhe nivel MASH	
Nxirren mësimet, sugjerime, zbatimi dhe organizimi i një ceremonie për të festuar	Ndryshohet grupi i menaxhimit, Nëntor-Dhjetor. 2005	Numri i mësimet të nxjerra/sugjerimeve të zbatuara. Festohen arritjet dhe mësimet e nxjerra.	Ekipi i udhëhequr nga Sekretari i Përgjithshëm. Është shumë e rëndësishme të festohen arritjet dhe mësimet e nxjerra.

## **Plani i Vlerësimit të Performancës – Përshkrimi i Hapave**

### **1. Mësimi dhe Kalibrimi i draftit të Standardeve të Performancës**

Me këtë hap, të gjithë drejtorët rishikojnë të gjitha standardet e performancës që janë hartuar, bëjnë ndryshimet që kërkohen ose për shkak të ndryshimeve të bëra në planin strategjik, ose për shkak të ngjarjeve të tjera në MASH dhe përmirësojnë Standardet e tyre të Performancës. Të gjithë punonjësit nxiten që t'i mësojnë dhe t'i diskutojnë Standardet e tyre të Performancës. Personi që është e rëndësishme të mbetet i kënaqur me standardet e performancës është drejtuesi. Punonjësi duhet të bjerë dakort me to. Nëse ai është i kënaqur me to aq më mirë, por nuk është e domosdoshme. Standardet e performancës nuk janë kurrë "të përfunduara", por ndryshojnë dhe u përshtaten vazhdimisht nevojave që ndryshojnë në drejtori.

### **2. Fillimi zyrtar i periudhës së vlerësimit**

Sekretari i Përgjithshëm (preferohet në praninë e Ministrit) e shpall vitin 2005 zyrtarisht si Vit Pilot për zbatimin dhe mësimin sesi të punohet sipas Standardeve të Performancës në një sistem Menaxhimi me Bazë Performancën. Sekretari i Përgjithshëm thekson rëndësinë e procesit si për MASH ashtu edhe për punonjësit e saj. Gjithashtu ai/ajo japin shembuj personale të Standardeve të Performancës.

### **3. Takimi mes çdo drejtuesi dhe punonjësi për të rënë dakort lidhur me Standardet e Performancës për vitin 2005**

Çdo vlerësues zhvillon një takim ballë për ballë me çdonjerin prej të vlerësuarve prej tij/saj për të sqaruar konceptin që kanë ata lidhur me Standardet e Performancës dhe për të rënë dakort që këto të udhëheqin vlerësimin e punonjësve për atë vit. Si alternativë, mund të organizohen takime në grup, me kusht që drejtori të ndihet kompetent për ta bërë këtë. Zhvillimi i bisedimeve rreth standardeve në këtë hap është i pranueshëm. Drejtorët duhet të përdorin kriteret "SMART-MIC<sup>2</sup>" për të caktuar Standardet e Performancës. Outputet kryesore të këtyre takimeve janë: marrëveshje mes punonjësit dhe drejtuesit lidhur me Standardet e Performancës dhe ligjitimiteti, e drejta e drejtuesit për ta bërë vlerësimin në bazë të tyre.

### **4. Krijimi i një baze të dhënash (Data Base) për formatin e Standardeve të Performancës në MASH**

Drejtorja e Burimeve Njerëzore krijon (së bashku me departamentin e Administratës Publike) një data base në kompjuter për të mundësuar futjen e të gjithë formularëve të Standardeve të

---

PT<sup>2</sup> TP Specifik, i Matshëm, i Arritshëm, Përkatës (relevant), Në afatin e caktuar, i Tregtueshëm, i Rëndësishëm & Konsensual – shih seksionin mbi seancën për vlerësimin efikas për më shumë hollësi.

Performancës, për të paraqitur në një tabelë rezultatet për çdo punonjës, drejtori dhe MASH dhe për të bërë analiza të thjeshta statistikore. S'është nevoja për një program të krijuar posaçërisht për këtë, pasi platformat software që gjenden në treg si psh MS Access janë më të mira. Gjithashtu, nuk nevojiten aftësi kompjuterike të veçanta apo hardëare të veçantë.

#### **5. Informacion/Informacioni i paplanifikuar, i herëpashershëm dhe i dhënë në formë jozyrtare**

Informacioni është një prej 5 elementëve kryesorë motivues<sup>3</sup>. Informacioni i shpeshtë, specifik, i bazuar në sjellje, inkurajues dhe konstruktiv duhet t'i jepet çdo punonjësi. Ka shumë arsye kundër mos-dhënies së mendimit në sesionin zyrtar për vlerësimin. Drejtuesit duhet të mbajnë shënime gjatë periudhës së vlerësimit për incidentet domethënëse (qofshin pozitive apo negative). Ky veprim nuk duhet të ndikojë në dhënien e informacionit herë pas here. Ky informacion nuk zëvendëson sesionet zyrtare të informacionit siç mund të shihet edhe më poshtë.

#### **Takimi Zyrtar për Vlerësimin e bazuar në formularët e Standardeve të Performancës dhe të Administratës Publike.**

Në prill (ose maj) dhe më pas përsëri në tetor 2005, të gjithë drejtuesit (përfshirë Drejtorin e Përgjithshëm) duhet të zhvillojnë një takim zyrtar për vlerësimin (zakonisht për rreth 1 orë e gjysëm) me secilin nga vartësit e tyre. Qëllimet, mënyrat dhe përmbajtja e këtyre seanceve jepen më me hollësi më poshtë në këtë dokument. U zgjodh muaji tetor sepse ai është muaji i caktuar nga Administrata Publike për vlerësim. Në tetor, takimi mbi vlerësimin duhet të përfshijë formularin e Administratës Publike krahas formularëve të hartuar për Standardet e Performancës që gjenden bashkangjitur këtij raporti. Është planifikuar të bëhet dy herë në vit, për shkak të qarkullimit të shpeshtë të drejtuesve në MASH. Një prej outputeve të këtyre takimeve duhet të jetë një plan zhvillimi individual që përcakton se cilat aftësi do të zhvillojë punonjësi brenda periudhës tjetër të vlerësimit dhe si duhet të ndodhë ky zhvillim.

#### **6. Të dhënat e mbledhura futen, analizohen dhe raportohen**

Të gjithë formularët e plotësuar duhet të dorëzohen. Formularët e Standardeve të Performancës i dorëzohen drejtorisë së Burimeve Njerëzore dhe formularët e Administratës Publike dorëzohen në departamentin e Administratës Publike. Formularët do të futen në DataBase-in tashmë ekzistues, do të analizohen dhe do të paraqitet një raport i shkurtër me të dhënat e përmbledhura të drejtorive dhe gjithë MASH. Drejtorja e Burimeve Njerëzore do të

---

PT<sup>3</sup> TP Për hollësi të mëtejshme lexo "Motivating Potential Scale" nga Hackman and Oldham.

paraqesë një plan zhvillimi të MASH për këtë. Ky raport do të përditësohet dy herë në vit. Është shumë e rëndësishme të theksohet se të dhënat individuale janë konfidenciale dhe askush që nuk është i autorizuar zyrtarisht nuk mund të lexojë ato. Kështu, është e nevojshme të sigurohet një bazë të dhënash (database) dhe punonjësit që kanë akses aty duhet të trajnohen siç duhet për pasojat etike dhe ligjore të trajtimit të të dhënave vetjake.

#### **7. Mësimet e nxjerra, sugjerimet dhe zbatimi**

Duhet të krijohet një ekip ndërfunksional për zbatimin e ndryshimeve me individë që vijnë vullnetarisht për të mbështetur zbatimin e procesit të vlerësimit dhe standardeve të performancës. Konsulentët kanë dhënë disa ide se cilët mund të jenë kandidatët për t'u futur në këtë ekip.

Ekipi do të ofrojë mbështetje dhe konsulencë gjatë gjithë vitit. Në të njëjtën kohë, në nëntor ekipi duhet të përqendrohet në hartimin e bazuar tek arritjet, të mësuarit dhe sugjerimet që vijnë nga zbatimi i sistemit të standardeve të performancës në MASH. Raporti i tyre duhet t'i paraqitet Ministrit të Arsimit.

Me iniciativën e Sekretarit të Përgjithshëm, duhet të organizohet një ceremoni zyrtare në dhjetor. Në këtë ceremoni duhet të bëhen të ditura meritat individëve që kanë punuar më shumë se të tjerët, incidentet vendimtare, drejtoritë pararojë dhe puna e ë shkëlqyer në grup. Ky grup pune, duke u bazuar në njohuritë e tyre mbi sistemin, duhet t'i sugjerojnë Sekretarit të Përgjithshëm çfarë lloj dallimesh duhen bërë dhe kush e meriton.

## Udhëzime pse dhe si duhet zhvilluar një Takim Zyrtar mbi Vlerësimin e Performancës

# Si kryhet një Vlerësim efikas i Performancës së një punonjësi

### Roli i Vlerësimit të Performancës

Një sistem efikas vlerësimi është një instrument i fuqishëm menaxhimi i cili është vendimtar për mirëmbajtjen dhe zhvillimin afatgjatë të një institucioni. Ai është parimi bazë për një sistem Menaxhimi me Bazë Performancën. Një sistem i tillë qeverisjeje i MASH-it përbën një prej synimeve strategjike të Strategjisë kombëtare të Arsimit që është miratuar kohët e fundit nga Qeveria.



Kryesisht, ai i jep punonjësve motivimin e nevojshëm për përmirësim të vazhdueshëm në bazë të suksesit të tyre personal dhe atij të institucionit. Institucioneve të cilëve u mungojnë këto sisteme, shumë shpejt u dalin probleme të tilla si mungesa e bashkërendimit apo ndërthurjes së objektivave të institucionit dhe performancës së punonjësit, konflikte mes punonjësve dhe drejtuesve si dhe punonjësve në mes tyre, performanca e dobët, diskriminim dhe demoralizim. Ndërsa, institucionet që zbatojnë sisteme efikase vlerësimi i kanë një funksionim me shanse për sukses dhe janë të në gjëndje të arrijnë objektiva duke përmirësuar në të njëjtën kohë performancën e punonjësve dhe atë të drejtuesve.

### **Rëndësia e Sistemeve të Vlerësimit të Punonjësve**

Një sistem vlerësimi i performancës është i rëndësishëm si për drejtuesit ashtu edhe punonjësit për arsyet e mëposhtme:

- a. Është një metodë për të cilën është rënë dakort nga të dyja palët që të përdoret për vlerësimin e performancës dhe në përputhje me këtë do të bëhet më tej vlerësimi i arritjeve të punonjësve.
- b. Ai i bën të qartë punonjësit se vendimet e drejtuesit janë të drejta dhe nuk bazohen në preferenca vetjake apo diskriminim.
- c. Ndhmon në zhvillimin profesional të punonjësit.
- d. Ndhmon zhvillimin organizativ afatgjatë të Burimeve Njerëzore.



- e. U jep punonjësve një këndvështrim më objektiv për të kuptuar nëse institucioni ka ecur përpara apo s'ka bërë asnjë përparim.
- f. Shton motivimin për ta përmirësuar performancën duke dhënë informacion, duke futur sfida të reja dhe duke vlerësuar hapat për përmirësim.

1. Takimi ballë për ballë për vlerësimin është një **instrument** i rëndësishëm **menaxhimi**.
2. Takimi për vlerësimin është **vendimtar** për të parandaluar problemet në bashkërendimin punonjës-institucion.
3. Formulari i vlerësimit është një **instrument menaxhimi** i Burimeve Njerëzore për çdo institucion.

### ***Kujt i nevojitet një sistem vlerësimi?***

Në fakt, sistemi i vlerësimit të punonjësve (përfshirë këtu si shumë e rëndësishme edhe biseda me ta pas marrjes së rezultateve të vlerësimit) u shërben tre "pronarëve" në renditjen që është bërë më poshtë sipas rëndësisë:

- a. ***Punonjësi që vlerësohet*** (i vlerësuar - Drejtor, Përgjegjës Sektori apo Specialist në vartësi se kush e bën vlerësimin) – ai i jep atij/asaj informacion të domosdoshëm për funksionimin, një mundësi për të diskutuar me eprorët performancën dhe zhvillimin e tij/e saj, iu jep mundësinë që të shprehin tek punëdhënësit e tyre se çfarë prisnin ata vetë të arrinin si dhe një kuptim të përgjithshëm të kulturës së institucionit në të cilin punojnë.
- b. ***Vlerësuesit - Drejtues/Epror*** (Sekretari i Përgjithshëm, Drejtori apo Përgjegjësi i Sektorit, varet se kush e menaxhon të vlerësuarin) – sistemi i vlerësimit është një instrument menaxhimi shumë i rëndësishëm. Ai i jep menaxhuesit një mundësi për të bashkërenduar objektivat e institucionit me ato të punonjësve; kështu, drejtuesi është i aftë të japë një informacion që përputhet me nevojat, me atë çka presin punonjësit dhe me kërkesat e institucionit.
- c. ***Sistemi i Burimeve Njerëzore të MASH*** – sistemi siguron informacion të besueshëm dhe objektiv për vendimmarrje të zgjuar në lidhje me zhvillimin, fleksibilitetin, trajnimin dhe pozicionimin e brendshëm e të jashtëm, në mënyrë të tillë që këto funksione menaxhuese t'iu shërbejnë zhvillimeve organizative.

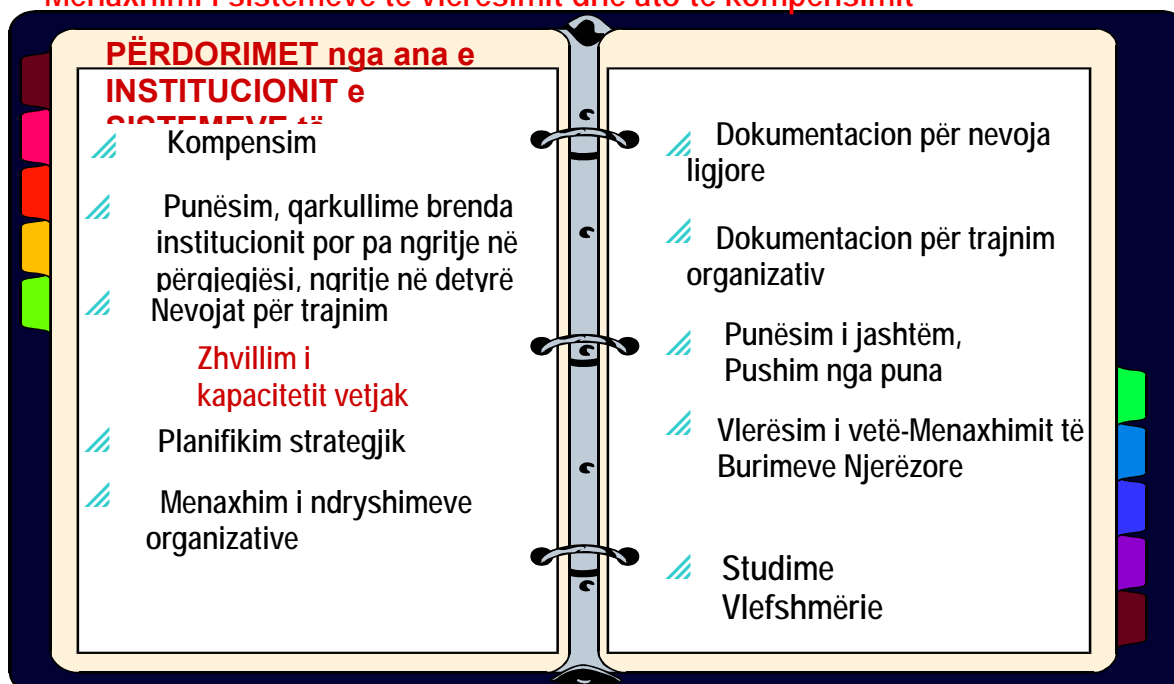
Pa një sistem vlerësimi, institucioni, menaxhimi dhe punonjësit funksionojnë në errësirë të plotë ku përpjekjet nuk bashkërenditen –është njësoj si "të ecësh pa e ditur se ku po shkon".

### Kushtet për suksesin e sitemeve efikasë të vlerësimit të punonjësve

Me qëllim që të sigurohet efektiviteti i një sistemi vlerësimi, duhet të plotësohen tri kushte:

- a. Drejtuesit duhet të bashkërendojnë objektivat e institucionit me objektivat e punonjësve.
- b. Drejtuesit duhet të t'iu paraqesin punonjësve të tyre synime të arritshme dhe sfiduese.
- c. Drejtuesit duhet të jenë të aftë të komunikojnë me efektivitet rreth nevojës për bashkërendim mes nevojave të tyre dhe objektivave të MASH-it apo Drejtorisë.
- d. Drejtuesit duhet të zhvillojnë aftësitë e duhura për vlerësimin e performancës së punonjësve për sa i përket arritjes së këtyre synimeve.
- e. Duhet të tregohen të ndershëm dhe të drejtë në vlerësim dhe të mos përfshijnë konsiderata e mendime që nuk kanë lidhje me detyrën.
- f. Burimet Njerëzore (në rastin e MASH, në bashkëpunim me departamentin e Administratës Publike) duhet të përdorin të dhënat e siguruar nga sistemi për nevoja trajnimi, ngritje në detyrë, njohje meritash dhe për të shpërblyer punonjësit.

### Menaxhimi i sistemeve të vlerësimit dhe ato të kompensimit



## **Objektivat e Sistemeve për Vlerësimin e Performancës**

Sistemi i vlerësimit të punonjësve i shërben të gjithë institucionit, drejtuesve dhe punonjësve, dhe krijon pritshmëri nga ana e tyre. Ka raste kur objektivat dhe ajo që pritet të arrihet janë të njësoj për të tërë dhe në këto raste ka një bashkëpunim të rëndësishëm mes të gjitha institucioneve. Megjithatë, ndodh shpesh dhe kryesisht në institucione ku mungon sistemi i qëndrueshëm i vlerësimit të punonjësve, që ajo ç'ka pret punonjësi dhe drejtuesi nuk janë të njëjta apo të pajtueshme, gjë që shpesh çon në ankth, irritim, dhe konflikte brenda institucionit. Drejtuesit që janë të interesuar të krijojnë një sistem vlerësimi duhet të jenë të vetëdijshëm për ndryshimet mes objektivave të institucionit dhe drejtuesve dhe ato të punonjësve para se të kryejnë vlerësimin.

### **Objektivat e Institucionit**

Sistemi i vlerësimit të performancës është një instrument i një rëndësie të veçantë për të marrë informacione dhe për të monitoruar institucionet. Shërben si bazë për të marrë vendime lidhur me trajnime, marrjen në punë, ngritjen në detyrë, largimin nga puna dhe kompensimin. Kryesorja është se mund të ndikojë në sjelljen a qëndrimin e punonjësve, si edhe në performancën e tij (ndikon gjithashtu në mënyrë jo të drejtpërdrejtë në suksesin e drejtuesit) dhe ndihmon për të zhvilluar burimet njerëzore në të ardhmen. Gjatë përpilimit të listës së objektivave të institucionit, ato mund të grupohen sipas dy karakteristikave kryesore:

#### **a. Objektiva që lidhen direkt me vlerësimin e punonjësve:**

1. T'iu japin informacion punonjësve – "që ta dinë se ku janë"
2. Të formojë një database me qëllim që të sigurojë kritere objektive për rritje në përgjegjësi dhe kompensim (në bashkëpunim me zyrën e Administratës Publike).
3. Një instrument menaxhimi për marrjen e vendimeve dhe lëvizjen/mobilizimin e punonjësve për performancë të përmirësuar.

**b. Objektivat e lidhura me zhvillimin organizativ të MASH:**

1. Trajnimi dhe konsultimi me punonjësit për një performancë të përmirësuar dhe potencial për të ardhmen.
2. Shtimi i angazhimit të punonjësit ndaj MASH nëpërmjet bashkërendimit.
3. Mobilizimi dhe motivimi i punonjësve.
4. Forcimi dhe përmirësimi i marrëdhënieve drejtues-punonjës.
5. Vlerësim i problemeve personale dhe atyre në punë.

Zakonisht, në sistemet e vlerësimit të performancës, vlerësimi bëhet qëllim në vetvete. Kjo mbart një kuptim jo të drejtë të **rolit të tij/të saj si gjykatës** "që shpall vendimin" duke u bazuar në informacionin dhe kriteret që ai/ajo zotëron. Ky rol për një vlerësues mund të shkaktojë pasoja shkatërrimtare që çojnë në mosbesim, prishje të marrëdhënieve personale dhe apati tek punonjësi. Ne sugjerojmë që drejtuesit "të zbresin" nga podiumi i gjykatësit; ata e kanë vendin gjetkë.

Në dallim nga sa u tha më sipër, nëse objektivi i vlerësimit është përmirësimi i performancës, trainimi dhe zhvillimi, atëherë drejtuesi duhet të mbajë **rolin e një "trajneri"** dhe prej tij kërkohet që ai ta dëgjojë punonjësin, ta ndihmojë atë të shikojë meritat dhe dobësitë e tij/e saj dhe ta ndihmojë të zhvillojë efiaksitetin e tij. Mendohet se nëse zbatohet kjo metodë, shkalla e rezistencës së punonjësit ndaj procesit do të jetë më e ulët.

### Objektivat e Punonjësit

Punonjësit kanë kërkesat e tyre legjitime dhe ajo çka ata presin nga vlerësimi ndonjëherë nuk përputhet me atë çfarë pret institucioni për të cilin punojnë. Janë katër objektiva kryesore që u përshtaten punonjësve:

- a. Punonjësit kërkojnë të marrin rezultatet e një vlerësimi me qëllim që të mësojnë për veten e tyre, performancën e tyre dhe perceptimin që kanë për ta drejtuesit.
- b. Punonjësit kërkojnë kompensim monetar për performancën nëpërmjet një rritjeje page ose shpërblimi.
- c. Punonjësit kërkojnë ngritje në detyrë ose ndryshim të statusit/pozicionit.

- d. Punonjësit kërkojnë një komunikim efektiv me drejtuesin me qëllim që të diskutojnë atë që pritet në të ardhmen.

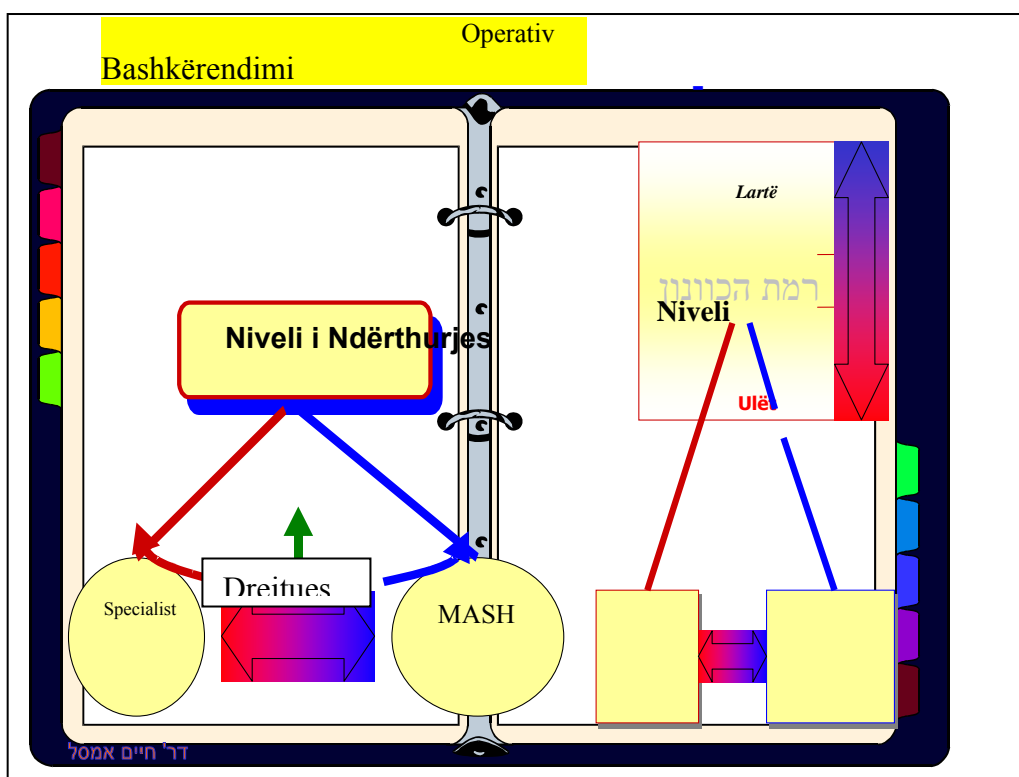
Është e rëndësishme të kihet parasysh se kolegët e punonjësve kanë efektin më domethënës mbi performancën e punonjësit; Për këtë arsye konsideratat e drejtuesit duhet të përfshijnë edhe opinionin e kolegëve të tij/saj të punës dhe se si shihet nga kolegët e tij/saj vlerësimi i një punonjësi të caktuar. Devijimi prej asaj që konsiderohet e drejtë dhe e ndershme do të vihej menjëherë re nga kolegët e punonjësit dhe do të minonte nga brenda gjithë sistemin e performancës.

Duhet theksuar se në raste të caktuara ekziston një konflikt midis objektivave A dhe D dhe objektivave B dhe C, midis aspiratës për zhvillim personal, gjë e cila është një proces i vazhdueshëm, dhe aspiratës për kompensim “në çdo lloj rrethane”. Rruga më e mirë për të zgjidhur një konflikt të tillë është ajo mënyrë drejtimi që ndërthur si objektivat individuale ashtu edhe ato të institucionale. Drejtuesit duhet të fokusohen në atë që ata mund të bëjnë: të ndihmojnë punonjës të ketë arritje, të zhvillohet, të ketë ndjenjën e vetë-efikasitetit dhe të sigurojë informacion dhe vlerësim. Drejtuesit nuk duhet të fokusohen mbi atë që ata nuk mund ta bëjnë: të ndryshojnë sistemin qeveritar të pagesave. Shumë herë drejtuesit e përqëndrojnë vëmendjen e tyre në mangësitë e sistemit të pagesave si një mënyrë për të shmangur përballjen me mangësitë e tij/saj në vlerësimin e performancës dhe në zhvillimin e kapaciteteve të tij/saj për këtë rol vendimtar të drejtimit. Ashtu siç e kemi parë në MASH, shumë prej specialistëve i kuptojnë kufizimet e drejtuesve të tyre dhe nuk presin prej tyre ndryshimin e sistemit të pagesave nga qeveria Shqiptare. Ajo çfarë specialistët presin prej drejtuesve të tyre është një informacion më i shpeshtë, më i ndershëm, më specifik dhe më konstruktiv.

Përveç kompensimit monetar, mënyra e identifikimit të një performance të mirë ka të bëjë me imagjinatën e drejtuesve.

## Bashkërendimi – çelësi për një sistem efektiv vlerësimi

Bashkërendimi është një proces drejtues si edhe një "aset" për të gjithë institucionin. Është e rëndësishme që ky aset i cili në thelb është pjesë e kapitalit intelektual i institucionit të



zhvillohet më tej.

Bashkërendimi apo Ndërthurja është shkalla e integritimit midis objektivave individuale dhe atyre të MASH. Mungesa e simetrisë shkakton mungesë performance të individit, institucionit ose të dyve. Shumica e institucioneve në mënyrë "intuitive" arrijnë njëfarë ndërthurjeje, zakonisht minimale, e cila lejon operimin e institucionit në një minimum të pranueshëm. Një institucion inteligjent duhet të investojë në rritjen e përshtatshmërisë duke rritur nivelin e saj të

ndërthurjes. Ky është një rol primar i drejtuesve: të rrisin nivelin e ndërthurjes. Ky rol kërkon mirëkuptim dhe aftësi të mëdha.

Një mënyrë për të arritur këtë është duke përdorur “dy palë sy”. Fillimisht duke parë “me sytë” e një punonjësi dhe së dyti duke parë “me sytë” e institucionit, gjë që nënkupton objektivat strategjike, operative dhe kërkesat afatgjata.

## **Problemet me Vlerësimin e Punonjësit**

Në procesin e vlerësimit të punonjësit, dalin vështirësi dhe konflikte midis institucionit dhe punonjësit që mund të bëhen pengesë për arritjen e objektivave të vlerësimit. Në shumicën e rasteve nuk ka një zgjidhje të gatshme për probleme të tilla, megjithatë mirëkuptimi dhe mënyra e duhur e drejtimit mund të bëjnë të mundur që procesi të jetë efikas. Këto probleme vlerësimi mund të ndahen në dy grupe:

- I. Probleme individuale që dalin gjatë periudhës së vlerësimit;
- II. Probleme që dalin gjatë plotësimit të formularit të vlerësimit – nga vetë vlerësuesi/ja.

### **I. Probleme që dalin gjatë periudhës së vlerësimit**

#### a. Dallimet midis asaj që pritet dhe synimeve për sa i përket objektivave të vlerësimit:

- a.1. Punonjësi shprehet të vlerësohet pozitivisht, gjë që do të forconte imazhin e tij/tësaj dhe që do t'i jepte atij/asaj kompensim monetar dhe ngritje nga ana profesionale.
- a.2. Institucioni pret që punonjësi të dijë kontributin e tij/e saj “real” në organizatë, gjithashtu edhe dobësitë “reale” të tij/të saj, në mënyrë që punonjësi të përmirësojë punën në të ardhmen; në këtë mënyrë punonjësi do të jepte ndihmesën e tij në rritjen e objektivave të institucionit.
- a.3. Ka raste kur institucioni nuk është në gjendje ta shpërblejë punonjësin në mënyrën

që punonjësi mendon se e meriton. Ndodh që kultura e institucionit (përvoja e mëparshme e institucionit) nuk gjen përputhje midis performancës dhe kompensimit. Konflikti do të krijohej si rrjedhojë e vlerësimit negativ dhe pritshmërisë së ulët nga ana e drejtuesit karshi punonjësit; gjë që do të largonte objektivat personale të punonjësit nga procesi i vlerësimit.

**b. Sjellja dhe fenomeni psikologjik i drejtuesve dhe i punonjësve:**

b.1. Drejtuesit nuk ndjehen rehat në një pozicion që mund të ndikojë në karrierën dhe jetën e vartësve.

b.2. Në rastet kur Vlerësuesi mendon me të drejtë që punonjësi nuk po punon ashtu siç duhet, por si vlerësuesi ashtu dhe punonjësi duhet të vazhdojnë bashkëpunimin për hir të periudhës së vlerësimit, kjo hedh dyshime mbi objektivitetin dhe gjykimin e drejtë nga ana e vlerësuesit.

b.3. Mungesa e ndershmërisë dhe sinqeritetit, mosthënia e të vërtetës punonjësit, është një fenomen që mund të ngjallë ndjenja mosbesimi ndaj drejtuesve.

b.4. Ekziston frika e përhershme nga sanksionet që mund t'i bëhen punonjësve në rastet kur vlerësimi i tyre është shumë i ndryshëm nga ç'pritej.

Drejtuesit që nuk iu përmbahen vlerësimeve objektive të orientuara drejt një sjelljeje të caktuar dhe të bazuara, nuk veprojnë mirë dhe në këtë mënyrë ata janë duke shkatërruar tërë procesin e vlerësimit. Ky sistem do të shkatërrohej gjithashtu edhe nga mungesa e një fokusi, përdorimi i një gjuhe dhe terminologjije të përgjithshme si dhe duke shpërfillur probleme thelbësore të performancës. Për shembull, metoda e njohur e informacionit "sanduiç" ku drejtuesi fillimisht kritikon dhe më pas lavdëron, është një teknikë që në një periudhë afatgjatë do të jepte rezultate negative. Një mënyrë tjetër e dhënies së informacionit negativ është lidhja e tij me komente pozitive të cilat edhe pse janë të parëndësishme, ata do të "qetësonin" punonjës.



Në thelb këta drejtues do të humbnin një instrument menaxhimi shumë të rëndësishëm si dhe aftësinë për të drejtuar në përgjithësi.

### **c. Fenomene të antagonizmit dhe rezistencës së punonjësit si dhe përgjigjja e drejtuesit**

- c.1. Duke fajësuar të tjerët ose duke përdorur justifikime që lidhen me situata të paparashikueshme.
- c.2. Duke kundërshtuar dhe prishur kështu vlefshmërinë e metodës së vlerësimit.
- c.3. Duke minimizuar rëndësinë e vlerësimit – “nuk do të sjellë ndonjë ndryshim”
- c.4. Duke zhvlerësuar informacionin– “të dhënat që ka drejtuesi nuk janë rë besueshme apo të vlefshme”
- c.5. Duke u tërhequr pasivisht/gradualisht nga tërë procesi.
- c.6. Duke rënë dakord në dukje me të dhënat, por duke kritikuar në lidhje me pasaktësinë.

## **II. Probleme që hasen në plotësimin e formularëve të vlerësimit**

- (Ky sektor u referohet formularëve të kërkuar nga zyra e administratës publike si dhe formularëve shtesë të standardve të performancës të hartuar nga vetë MASH)

### **Probleme me vlerësimin e një individi**

- a. Efekti i “aureolës” – i vlerësuarit shihet ose si “ndihmësi i Zotit” ose si “katastrofë totale – kush e punësoi këtë të paaftë?”;
- b. Efekti i ‘rastit të vetëm/kritik’ – një rast i vetëm por mbresëlënës që do t’i jepte ngjyrë tërë vlerësimit;
- c. Efekti i ‘i ngjashëm me mua/ndryshe nga mua’;
- d. Efekti i ‘përshtypjes së parë’

Probleme me tërë personelin e vlerësuar

- a. Vlerësues i mëshirshëm – të gjithë janë të mirë, s'ka rëndësi sa punëtor i keq është ai/ajo;
- b. Vlerësues i sertë/i vështirë– të gjithë janë të paafte deri në momentin kur provohet e kundërta;
- c. Komandanti " i elitës" – të gjithë në stafin tim janë të shkëlqyer, përndryshe nuk do të punonin me mua;
- d. Vlerësues i "jo ekstremeve" – të gjithë janë mediokër;
- e. Probleme të kujtesës së vlerësuesit – ai/ajo harron ç'ka ndodhur 6 ose 12 muaj më parë;
- f. Keqkuptimi i objektivit të vlerësimit;

Të gjithë fenomenet e përmendura më lart janë tipike njerëzore, çdo drejtues i ka, por mungesa e dijenisë për ekzistencën e tyre do të ulte efektivitetin e sistemit të vlerësimit në total për tërë MASH.

## Si të zhvillojmë një sesion efikas vlerësimi

Drejtuesi

### Probleme të mundshme vlerësimi si pasojë e qëndrimit psikologjik të vlerësuesit:

- **Efeki Aureolë** – një karakteristikë ndriçon tërë performancën
- **Incident/ngjarje Vendimtar** – një incident vendimtar ndikon tërë performancën
- **Përshtypja e parë**– Përshtypja e parë që lë tek punëdhënësi mbetet gjatë tërë performancës
- **Shpirtbutësia** – Tendencë për të dhënë vlerësime pozitive pavarësisht nga performanca
- **Rreptësia** – Tendencë për të dhënë vlerësime të dobëta pavarësisht nga performanca
- **Ngjashmëria** – Tendencë për të dhënë punonjësit vlerësime pozitive të ngjashme me eprorin
- **Qendërzimi** – Tendencë për të dhënë vlerësim mesatar për të gjithë pa dallim
- **Elitizëm** – Të gjithë marrin vlerësim maksimal sepse skuadra ime është skuadër yjesh.
- **Moskuptim i qëllimit** – tendencë për të dhënë vlerësime si “mësime”, “për të treguar se kush është bosi” apo si “gjykime” pavarësisht nga performanca

### Para intervistës

1. Drejtuesi mbledh të dhënat në mënyrë sistematike dhe i mban shënim.
2. Si vlerësuesi ashtu dhe i vlerësuarit informohen paraprakisht për orën, vendin, qëllimin, programin (jo brendinë) e intervistës.
3. Drejtuesi deklaron se çfarë pret ai/ajo nga intervista.

4. Një intervistë efikase lidhur me informacionin mund të zhvillohet vetëm nëse ekziston një marrëdhënie e sinqertë dhe e drejtë. Nuk rekomandohet të përdoret sesioni i vlerësimit si manovrues i marrëdhënies punonjës-drejtues.
5. Punonjësit i jepet një kopje e paplotësuar e formularit.
6. Punonjësit i jepet vazhdimisht informacion në mënyrë jo formale shumë kohë para sesionit zyrtar të vlerësimit.
7. Rekomandohet të zgjidhet një vend i përshtatshëm për intervistën, mundësisht një vend ku drejtuesi dhe punonjësi kanë punuar bashkë dhe ku biseda të zhvillohet pa ndërprerje (ose në zyrën e punonjësit duke i dhënë më shumë fuqi).

#### Gjatë intervistës

8. Filloni duke bërë të qartë qëllimin dhe klimën e dëshiruar për sesionin e vlerësimit.
9. Duhet të bihet dakord për sa i përket procesit të intervistës me qëllim që të përgatitet punonjësi për etapat e ndryshme të procesit si për shembull: diskutim i formularit, zgjidhje për probleme të ndryshme, plane zhvillimi personale, përfundime dhe nënshkrime, etj.
10. Në fillim të intervistës duhen rishikuar kushtet për të cilat është rënë dakord (për shembull, standardet e performancës, ndryshimin midis formularit të Administratës Publike dhe formularit të bashkangjitur të MASH, dhe/ose objektivat e vendosura në sesione të mëparshme të vlerësimit) veçanërisht objektivat dhe procesin e vlerësimit.
11. Në fillim të intervistës punonjësi duhet të orientohet drejt pyetjeve që nxisin iniciativën, si për shembull: "Si ndjehesh në këtë pozicion?" "Si po shkojnë punët?" "Çfarë problemesh të kanë dalë gjatë punës?" "A ndjen se je i aftë t'i kapërcesh?" etj.
12. Nuk është mirë të kalohet në bisedime për çështjen e vlerësimeve.
13. Jepini kohë të mjaftueshme punonjësit të lexojë vlerësimin dhe të bëjë pyetje lidhur me të.

14. Drejtuesi ndërmerr strategji dhe role të ndryshme si për shembull; "trainuesin", "dëgjuesin", "ndihmësin", "strategun", "përkrahësin kyç" etj.
15. Pritshmëri të dyanshme – gjatë intervistës duhet të përcaktohen kushtet për dëgjimin dhe shprehjen e asaj që pritet nga të dyja palët. Vlerësimi efikas arrihet me dëgjim frytdhënës dhe marrjen e informacionit lidhur me këtë.

**Një sesion efikas vlerësimi duhet të bazohet në këto linja drejtimi:**

16. Në fakte– Gjatë periudhës së vlerësimit (faza pilot pranë MASH- 9-10 muaj, zakonisht 1 vit) vlerësuesi duhet të mbajë shënim shembuj të punës së mire apo të dobët, të cilët do të përdoren në sesionin e vlerësimit të punës. Kjo intervistë nuk duhet të bazohet në kujtesën e vlerësuesit.
17. Sjellja – gjykohet mbi sjelljen dhe jo personalitetin (analiza "personale" është detyrë e psikologut dhe jo e drejtorit të sektorit përkatës)
18. Jo gjykues – paanshmëria e drejtuar për nga përmbushja e pozicionit të punonjësit dhe performanca efikase (gjykimi është rol i gjykatësit, nëse do të ishte gjykatës duhej të punonte në Ministrinë e Drejtësisë e jo në MASH).
19. Zhvillues – Orientuar drejt zhvillimit të vetë-efikasitetit të punonjësit<sup>4</sup>.
20. Sfidues – Orientuar drejt objektivave, të matëshme dhe sfiduese, por të arritshme, objektiva këto të zgjedhura dhe të miratuara nga punonjësi
21. Fokusuar në të tashmen (puna e kryer në të shkuarën dhe objektivat për të ardhmen) dhe duke mos përcaktuar karrierën e punonjësit për të ardhmen. ("Parashikimi i fatit" është "detyrë" e fallxhorëve)
22. Me qëllim që ynimet që vendosen gjatë sesionit të jenë efikasë, ata duhet të caktohen në bazë të "ligjit" SMART-MIC dhe duhet të jenë si më poshtë:

---

PT<sup>4</sup> TP Koncept i paraqitur nga A. Bandurë në vitet 70. Ka të bëjë me ndjenjën që ka punonjësi që ai është në gjendje ta bëjë punën mirë, të kalojë pengesat dhe të arrijë qëllimet. Është faktori kryesor që mund të çojë në ndryshim të sjelljes

- a. Specifike – të qartë, të mos lejojnë interpretime të ndryshme
- b. Të Matshme – duhet të ketë një mënyrë për të matur arritjen.
- c. Të Arritshme – synimet jo realiste, vetëm sa sjellin irritim dhe mungesë vetë-efikasiteti.
- d. Përkatëse – lidhja mes synimit, përshkrimit të punës dhe objektivave duhet të jetë e qartë.
- e. Të Kufizuar në kohë – çdo synim duhet të përfshijë një afat kohor brenda të cilit duhet të arrihet synimi.
- f. Të Tregtueshme – drejtuesit duhet t'iu "shesin" punonjësve të tyre rëndësinë e arritjes së synimeve.
- g. Të Rëndësishme – synimet duhet të kenë rëndësi për sistemin, klientin dhe/ose punonjës.
- h. Konsensuale – është detyra e drejtuesve që të bëjnë të arrihet konsensus brenda ekipit lidhur me synimet dhe standardet e hartuara.

Hapat në vijim duhet të zhvillohen vetëm kur intervista nuk mund të ndahet në dy pjesë:

bisedë mbi informacion dhe plane të zhvillimit personal, dhe kompensimi:

23. Deklarata e pozicionit të vlerësuesit (që pason sqarimin e asaj çka presin të dyja palët)  
duhet t'i referohet pikave që kërkojnë përmirësim lidhur me punën e punonjësit. Qëllimi është të jepet informacioni mbështetës dhe të organizohet një plan përmirësimi në bashkëpunim me punonjës.
24. Zhvillimi i një plani përmirësues – duhet të bëhet bashkarisht, duke i dhënë mundësi punonjësit të drejtojë bisedën dhe të hartojë planin, duke ulur në këtë mënyrë mundësinë e rezistencës dhe antagonizmit, ku dhe të të dy palët do të ndjejnë se kanë gjetur rrugën drejt zgjidhjes së problemit.
25. Mbyllja e sesionit të vlerësimit – një faze ku vlerësuesi mund të japë interpretimin e tij lidhur me të ardhmen e punonjësit dhe drejtimet e mundshme për zhvillim.

#### Pas sesionit

26. Drejtuesi duhet të sigurohet që formularët e plotësuar të shkojnë në njësinë e duhur.

27. Çdo çështje për të cilën është rënë dakord në sesionin e vlerësimit duhet të zbatohet - duhet.

### **Dallimet e personalitetit si faktor në sesionin e vlerësimit**

Dallimet në personalitet, vetëbesim, moshë dhe përvojë gjejnë shprehje në reagimet e punonjësve dhe në qëndrimin e tij/saj gjatë intervistës. Zakonisht sa më i ri, pa përvojë dhe sa më i varur të jetë punonjësi, aq më shumë ka të ngjarë të pranojë reagime mbi punën e tij. Kështu që intervista bëhet më e drejtpërdrejtë dhe punonjësi merr një rol më pasiv, të ngjashëm me atë të studentit. Në të tilla raste drejtuesit duhet më mirë të ndërmarrin rolin e trainuesit sesa atë të mësuesit, edhe pse bëhet fjalë për Ministrinë e Arsimit.

Edhe pse duket ironike, punonjësit më me përvojë dhe më të pavarur janë ata që janë në gjendje të zbatojnë reagimin e dhënë. Atyre duhet t'i jepet më shumë kontroll gjatë intervistës, duke i dhënë mundësinë të analizojnë të dhënat vetë, siç duhet të ndodhë me persona të atij niveli dhe përvoje. Në këtë rast, drejtuesi duhet të jetë më pak kontrollues, duke ofruar punonjësit orientim, sfida dhe ide për të gjetur mënyra përmirësimi.

### ***Si të mbajmë një sistem efikas vlerësimi***

Më poshtë jepen disa mënyra për të kapërcyer vështirësitë që lidhen me vlerësimin e punonjësit:

1. Nëpërmjet përgatitjes së sesionit të vlerësimit dhe plotësimit të formularit nga drejtuesi – përgatitja fillon një ditë pas sesionit të fundit të vlerësimit
2. Duke hartuar një formular vlerësimi që do të reduktonte problemet (i lehtë për të kuptuar, i miratuar nga të dy palët etj)

3. Ndarjen e reagimit të sesionit të vlerësimit në dy pjesë: njëra ka të bëjë me zhvillimin personal dhe performancën e punonjësit; e dyta me rekomandimet dhe kompensimet. Me fjalë të tjera, njëra lidhet me informacionin e marrë nga formularët dhe tjetra ka të bëjë me përdorimin e informacionit për përmirësime në të ardhmen.
4. Përputhje personale me planin vlerësues të punonjësit duke kuptuar shumëllojshmërinë dhe dallimet midis punonjësve.
5. Duke krijuar një ekuilibër midis vlerësuesit dhe të vlerësuarit. Të përmirësohet dialogu mes tyre dhe të reduktohet rezistenca/antagonizmi i punonjësit karshi drejtuesit, i cili ka çelëin e ngritjes së tij/saj profesionale dhe sigurimit të cilësisë së jetës në vendin e punës. Një mënyrë për të bërë këtë është kryerja e vlerësimeve paralele. Një mënyrë tjetër është që punonjësi të plotësojë formularin si përgatitje para sesionit të vlerësimit.
6. Duke përmirësuar marrëdhëniet drejtues-punonjës. Cilësia e sistemit të vlerësimit varet nga marrëdhëniet e përditshme midis drejtuesit dhe punonjësit. Nëse marrëdhënia bazohet në besueshmëri dhe mbështetje ka të ngjarë që dhe punonjësi të reagojë pozitivisht ndaj vlerësimit.
7. Duke përmirësuar kanalet e komunikimit mes vlerësuesit dhe të vlerësuarit. Mënyrat për arritjen e kësaj janë:
  - i. Takime të shpeshta jo zyrtare për raste të veçanta
  - ii. Biseda të shpeshta të ndërthurura jo zyrtare mes drejtuesit dhe punonjësit
  - iii. Intervista zhvillohet pasi drejtuesi ka plotësuar tërë formularin e vlerësimit.



- iv. Punonjësit i lihet kohë e mjaftueshme të lexojë formularin e vlerësimit dhe të bëjë pyetje për vlerësimin (nëse ka), **para** se të hyjë në diskutime për brendinë e tij.
  - v. Nëse deri në këtë pikë, vlerësuesi dhe i vlerësuarit vazhdojnë të kenë ndryshime opinionesh, atëherë këto duhet të shprehen qartë në sesionin e vlerësimit dhe në formular. Është plotësisht e pranueshme që drejtuesi dhe punonjësi "të bien dakord që nuk kanë rënë dakord". Në këtë pikë punonjësi duhet të vërë re hendekun midis opinionit të tij/saj për punën e kryer dhe aftësitë si dhe opinionit të drejtuesit.
8. Duhet të përgatitet një bazë të dhënash të besueshme dhe të sakta që përmban të gjithë informacionin në lidhje me formularët e vlerësimit.
  9. Vendimet e Burimeve Njerëzore duhet të bazohen në informacionin e marrë nga kjo bazë të dhënash.
  10. Punonjësit e rinj duhet të kenë përcaktuar se cilat do të jenë standardet e performancës së tyre brenda 3 muajve të parë të punës. Standardet e performancës duhet të përdoren së bashku me formatin nga departamenti i administratës publike në të gjitha takimet për vlerësim që kërkon procesi i tyre.

## REKOMANDIME

### 1. Ecuria e monitorimit

Dihet që futja e sistemeve të reja të administrimit bëhet nëpërmjet praktikave ekzistuese edhe pse mund të jenë në zhdukje e sipër; kështu që procesi i ndryshimit në administrim, në mënyrë paradoksale rezulton në forcimin e atyre praktikave që duhet të dobësohen.

Në mënyrë që të forcohet zbatimi i Standardeve të Performancës, procesi i tranzicionit duhet të monitorohet nga afër.

Drejtuesit e MASH mund ta monitorojnë këtë proces:

- ✓ Duke diskutuar Standardet e Performancës në takimet e tyre të përditshme me Drejtorët dhe anëtarët e stafit.
- ✓ Duke insistuar në detyra dhe raporte të stafit të orientuara drejt outputit.
- ✓ Duke monitoruar përditësimin e Funksioneve, Përshkrimit të Punës dhe Standardeve korresponduese të Performancës për çdo departament dhe anëtar të stafit.
- ✓ Duke monitoruar zbatimin e planit të vlerësimit.
- ✓ Duke nxitur bashkëpunimin e MASH me Agjenci të tjera të Administratës Publike, duke shkëmbyer informacion dhe përvojë në seminare dhe takime ndërministrrore.

### 2. Kriteri i ngritjes në detyrë

Deri tani, Drejtorët e MASH ngriheshin në detyrë duke u bazuar kryesisht në aftësitë e tyre si për shembull: aftësi të veçanta profesionale, ekspertiza, dhe besnikëria; duke u marrë më pak për bazë aftësitë e tyre drejtuese. Kjo rezultoi në mungesë të profesionistëve të zotë për t'u bërë drejtues të aftë.

Është e nevojshme që drejtorja e Burimeve Njerëzore të hartojë kritere dhe instrumenta vlerësimi (p.sh. qendra vlerësimi) për të ngritur profesionalisht anëtarët e stafit mbi bazat e aftësive drejtuese dhe udhëheqëse.

### **3. Procesi i Përzgjedhjes**

MASH është në procesin e adoptimit të metodave bazuar mbi meritokracinë ku individët ngrihen në detyrë në bazë të kritereve të cilat vënë në dukje sjelljen dhe aftësitë dhe jo vartësinë dhe besnikërinë personale.

Për t'u përmirësuar në këtë drejtim, duhet që drejtorja e Burimeve Njerëzore të hartojë paketa testesh, rezultatet e të cilëve mund të çojnë në zgjedhjen e kandidatit më të përshtatshëm

Praktika ndërkombëtare tregon se këto teste duhet të jenë:

- 1) Të vlefshme
- 2) Të besueshme
- 3) Të ndershme (dhe të perceptuara si të tilla)
- 4) Efiçente dhe,
- 5) Në përputhje me kërkesat ligjore ekzistuese

### **4. Metoda e Përmirësimeve Ciklike të Vazhdueshme**

Standardet e Performancës nuk kanë kurrë një formë të prerë përfundimtare. Rritja konstante e arritjeve zakonisht kërkon një rishikim të standardeve të mëparshme. Përveç kësaj, kalibrimi ciklik i rregullt i rezultateve të pritshme me funksionet që ndryshojnë, kërkon gjithashtu një rishikim periodik të Standardeve të Performancës.

Për këtë arsye MASH duhet të kryejë një rishikim periodik të:

Objektivave të Drejtorive

Përshkrimeve individuale të punës,

Atje ku, dhe atëherë kur duhet, drejtuesit e MASH duhet të nxisin ri-hartimin e treguesve dhe Standardeve të duhura të Performancës.

## **5. Përmirësimi i Informacionit/Opinionit Pozitiv**

Rekomandohet që drejtuesit e MASH të adoptojnë përdorimin e shpeshtë të informacionit/opinionit konstruktiv dhe inkurajues drejtuar sjelljeve pozitive dhe performancës së sukseshme nga anëtarët e stafit

Ky opinion i shpeshtë pozitiv, atëherë kur është i merituar, mund të inkurajojë anëtarët e stafit për të ecur më përpara, për të ndërmarrë risqe të llogaritura, për të filuar aktivitete dhe për të qenë inovatorë në punën e tyre..

## **6. Forcimi i Kapacitetit për menaxhimin specifik**

Pjesa më e madhe e drejtorëve të MASH, duke punuar më parë si specialistë vazhdojnë të sillen si të tillë në rolet e tyre të reja, në vend që ta transformojnë punën e tyre e të bëhen drejtues të specialistëve.

MASH duhet të bëjë një punë sistematike për të ngritur nivelin e kapaciteteve të drejtorëve të tij në teknikat e menaxhimit.

Përveç forcimit të kapaciteteve mes drejtorëve, do të ishte me shumë vlerë dhe një drejtim personal për Sekretarin e Përgjithshëm në zbatim të Standardeve të Performancës. Rezultat i këtij orientimi do të ishte fakti që Sekretari i Përgjithshëm do të drejtonte me efikasitet drejtorët, dhe do të bëhej kështu shembulli i praktikës më të mirë.

## **7. Fuqizimi i delegimit, nxitja e autonomisë**

Specialistëve iu jepet shumë pak autonomi; ato u ngrenë shumë çështje (me shumë hollësi) shefave të sektorëve. Në shumicën e rasteve këto çështje mund të trajtoheshin shumë mirë nga specialistët, nëse këtyre të fundit u jepej autonomia dhe përgatitja e duhur. Shefat e Sektorëve, me anë të një "proçesi reflektues (kopjimi)" iua përcjellin këto çështje Drejtorëve të tyre të cilët ia çojnë më pas Sekretarit të Përgjithshëm në tryezën e punës. Kjo rezulton në faktin që pjesa më e madhe e drejtuesve "shuajnë zjarre", "merren në mënyrë konstante me çështje urgjente" duke mos gjetur dot kështu kohën për të "parandaluar zjarret" dhe të merren me çështjet e rëndësishme.

Fuqizimi i delegimit me monitorimin e duhur të performancës, si dhe rritja e autonomisë në të gjitha nivelet, do të rezultonte në përfitim më të madh nga ana e administratës së MASH. Kjo do t'i jepte mundësi grupit drejtues të investonte më shumë energji në çështjet që kanë të bëjnë me strategjitë dhe ngritjen e institucioneve. Arritja e shumë prej qëllimeve strategjike të MASH-it varet nga kjo nxitje e autonomies dhe delegimit.

## **8. Vlerësimi i Performancës – Shmangia e konfuzionit**

Formulari i vlerësimit të performancës, hartuar nga Departamenti i Administratës Publike, dhe aktualisht në përdorim nga Ministria, ka një shkallëzim 1 deri 4, ku 4 është nota për performancë të kënaqëshme, me të cilën pritet të vlerësohen shumica e punonjësve.

Praktika ndërkombëtare për Metodikën e Standarteve të Performancës përdor një shkallëzim nga 1 deri në 5, ku 3 tregon nivelin e performancës së kënaqëshme.

Këto ndryshime shkallëzimi krijojnë konfuzion tek vlerësuesit dhe pjesëtarët e stafit.

Mënyra më e mirë për t'a zgjidhur këtë është që takimi për Vlerësimin e Performancës të përfshijë dy forma vlerësimi të veçanta e të dallueshme nga njëra tjetra: formularin e Administratës Publike dhe formularin e standarteve të performancës së MASH.

Formulari i parë do t'i dorëzohet departamentit të Administratës Publike, kurse i dyti do të mblidhet nga drejtorja e Burimeve Njerëzore në Ministri. Kjo kërkon që drejtorja e

Burimeve Njerëzore të ndërtojë një data base për të marrë, ruajtur dhe pastaj për të analizuar formularët. Është e rëndësishme të theksohet që standardet e performancës nuk janë hartuar që të ngatërrohen me ligjin ekzistues për vlerësimin - ato zbatohen krahas procesit nga DAP dhe shërbejnë vetëm për ta ndihmuar atë.

## **9. Ngritja e një grupi drejtues që do të lehtësonte zbatimin.**

Një instrument që do ta mbante të freskët Administrimin e MASH, menjëherë pas prezantimit të Standardeve të Performancës, do të ishte krijimi i një grupi drejtues që do të kishte këto detyra:

1. Mbështetjen e zbatimit të Standardeve të Performancës
2. Rritjen e cilësisë dhe përmirësimin e arritjeve
3. Nxjerrjen e mësimave dhe pasqyrimin e tyre në sistemin e MASH

Për të bërë këtë, drejtuesit e MASH duhet:

- ✓ Të zgjedhin një grup ndërfunksional me vullnetarë që kanë treguar devotshmëri në procesin e ndryshimeve.
- ✓ T'i nxisë inspektimin dhe të përhapë përdorimin e Standardeve të Performancës.
- ✓ T'i nxisë zhvillimin e alternativave të reja ndaj metodave ekzistuese të punës.
- ✓ Të përcaktojnë alternativa apo faktorë që mund të ndërthuren me metodat ekzistuese të punës dhe kështu të përmirësojnë punën.

Të zhvillojnë një plan veprimi për të përfshirë ide të reja.