



UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

Fakulteti i Shkencave Shoqërore Bashkëkohore

Studime të ciklit të dytë

Tema:

*"Rekrutimi dhe evaluimi si funksione kryesore në menaxhimin e
burimeve njerëzore"*

Rast studimi: Universiteti i Evropës Juglindore"

Kandidati:

Kreshnik Mustafai

Mentori:

Prof. Dr. Agron Rustemi

Tetovë, 2021

Përmbajtja

1. Kapitulli I “Nocioni dhe definimet e burimeve njerëzore”	3
1.1 Definicionet më bashkëkohore të burimeve njerëzore.....	3
1.2 Historiku i zhvillimit të burimeve njerëzore si pjesë e veçantë e menaxhmentit.	14
1.3 Korniza nacionale për burimet njerëzore	20
1.4. Modelet më bashkëkohore të menaxhimit me burimet njerëzore.....	22
2. Kapitulli II “Rekrutimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore”	26
2.1. Definimi i termit Rekrutim	26
2.2. Ndarja dhe strategjitë e rekrutimit.....	37
2.3. Modelet më bashkëkohore të rekrutimit	47
2.4. Korniza nacionale e rekrutimit në RM.....	52
3. Kapitulli III “Evaluimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore”	60
3.1 Definimi i termit Evaluim	60
3.2 Ndarja dhe sistematizimi i evaluimit.....	68
3.3 Modelet dhe metodat më bashkëkohore të evaluimit.....	74
Metodat tradicionale:	75
Metodat moderne:	79
Avantazhet e Menaxhimit Sipas Objektivave:	81
Kufizimet e Menaxhimit Sipas Objektivave:.....	82
Avantazhet e Metodës së Qendrës së Vlerësimit:	87
3.4 Korniza nacionale e evaluimit në RM	93
4. Kapitulli IV “Rekrutimi dhe Evaluimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore - Rasti i studimit UEJL”	98
4.1 Përshkrim i zyrës së burimeve njerëzore pranë UEJL-së	98
4.2 Detyrimet dhe përgjegjësitë e zyrës së burimeve njerëzore pranë UEJL-së	102
4.3 Modelet e rekrutimit që përdoren në UEJL.....	109
4.4 Modelet e evaluimit që përdoren në UEJL	121
Bibliografia:.....	138

1. Kapitulli I “Nocioni dhe definimet e burimeve njerëzore”

1.1 Definicionet më bashkëkohore të burimeve njerëzore

Koncepti i burimeve njerëzore ka evoluar gjatë viteve të fundit. Ai ka ndryshuar nga perspektivat e tij tradicionale deri në ditët e sotme. Menaxhimi i burimeve njerëzore mbetet një çështje kyçe në organizatat publike apo private për shkak se burimet njerëzore konsiderohen si epërsi konkurruese më e rëndësishme e organizatës.

Termi menaxhim i burimeve njerëzore i është nënshtruar një shqyrtimi permanent dhe filozofia dhe karakteri i tij ka qenë në qendër të debatit të vazhdueshëm dhe një përkufizim i pranuar gjerësisht nuk ekziston.

Shumica e ekspertëve pajtohen se menaxhimi përfshin pesë funksione: planifikimin, organizimin, plotësimin e personelit, drejtimin dhe kontrollimin. Në total, këto funksione përfaqësojnë procesin e menaxhimit. Aktivitetet specifike të përfshira në secilin funksion përfshijnë:

- Planifikimi - Vendosja e qëllimeve dhe standardeve; zhvillimi i rregullave dhe procedurave; zhvillimi i planeve dhe parashikimi
- Organizimi - Dhënia secilit vartës nga një detyrë specifike; krijimi i departamenteve; delegimi i autoritetit tek vartësit; vendosja e kanaleve të autoritetit dhe komunikimit; koordinimi i punës të vartësve.
- Personeli - Përcaktimi i llojit të njerëzve që duhet të punësohen; rekrutimi i punonjësve të mundshëm; zgjedhja e punonjësve; trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve; vendosja e standardeve të performancës; vlerësimi i performancës; këshillimi i punonjësve; dëmshpërblimi i punonjësve.
- Lidërsip/Udhëheqësi - Bërja e të tjerëve për të kryer punën; mbajtja e moralit; vartës motivues.

- Kontrolluese - Vendorsja e standardeve të tilla si kuotat e shitjeve, standardet e cilësisë, ose nivelet e prodhimit; duke kontrolluar për të parë se si performanca aktuale krahasohet me këto standarde; ndërmarrja e veprimeve korrigjuese, sipas nevojës.

Prej këtu kanë dalë edhe përkufizime të ndryshme për MBNJ-në. Përkufizimi i parë i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore është se ai është një proces i menaxhimit të njerëzve në organizata në një mënyrë të mirë dhe të strukturuar. Kjo mbulon fushat e stafit (punësimin e njerëzve), mbajtjen e njerëzve, vendosjen dhe administrimin e pagave dhe përfitimeve, menaxhimin e performancës, menaxhimin e ndryshimeve. Ky është përkufizimi tradicional i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore që udhëheq disa ekspertë për ta definuar atë si një version modern të funksionit të Menaxhimit të Personelit.

Përkufizimi i dytë i MBNJ përfshin menaxhimin e njerëzve në organizata nga një perspektivë makro, d.m.th. menaxhimin e njerëzve në formën e një marrëdhënie kolektive ndërmjet menaxhmentit dhe punonjësve. Kjo qasje përqendrohet në objektivat dhe rezultatet e funksionit të MBNJ – së.

Sipas **Gary Dessler** menaxhim i burimeve njerëzore është proces i përvetësimit, trajnimit, vlerësimit dhe kompensimit të punonjësve dhe ndjekja e marrëdhënies të punës, shëndetit dhe sigurisë dhe shqetësimet e drejtësisë.¹

Menaxhimi i burimeve njerëzore është proces i punësimit të njerëzve, trajnim i tyre, kompensim i tyre, zhvillim i politikave që lidhen me ta dhe zhvillim i strategjive për ti mbajtur ata.²

Edwin Flippo e definon MBNJ – në si "planifikim, organizim, drejtim, kontroll i prokurimit, zhvillim, kompensim, integrim, mirëmbajtje dhe ndarje të burimeve njerëzore deri në fund të arritjes së objektivave individuale, organizative dhe sociale".

¹ Human Resource Management, Fourteenth Edition, Gary Dessler, Florida International University, 2014, faqe 36

² Human Resource Management, University of Minnesotam 2016, faqe 2

Qëllimi i MBNJ-së është të sigurojë që punonjësit e një organizate të përdoren në atë mënyrë që punëdhënësi të marrë përfitimet më të mëdha nga aftësitë e tyre dhe punonjësit të marrin shpërblime materiale dhe psikologjike nga puna e tyre. **(Graham, 1978)**

Poole (1990) deklaroi se MBNJ e sotme mund të përshkruhet si e gjerë dhe strategjike, duke përfshirë të gjithë personelin menaxherial, duke vlerësuar punonjësit si pasuri të rëndësishme të organizatave dhe duke qenë proaktiv në përgjegjësitë e tij.

Sot funksionet e burimeve njerëzore u referohen atyre detyrave dhe detyrave të kryera në organizata të mëdha dhe të vogla për të koordinuar burimet njerëzore **(Byars & Rue, 1991)**.

MBNJ-ja është një qasje e veçantë për menaxhimin e punësimit e cila kërkon të arrijë përparësi konkurruese përmes vendosjes strategjike të një fuqie punëtore shumë të përkushtuar dhe të aftë, duke përdorur një sërë teknikash kulturore, strukturore dhe të personelit. **(Storey, 1995)**.

MBNJ-ja është një perspektivë menaxheriale e cila argumenton nevojën për të krijuar një seri të integruar të politikave të personelit për të mbështetur strategjinë organizative. **(Buchanan dhe Huczynski, 2004)**

Sipas **Armstrong (2006)** Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) përcaktohet si një qasje strategjike dhe koherente për menaxhimin e pasurive më të vlerësuara të një organizate - njerëzit që punojnë atje të cilët individualisht dhe kolektivisht kontribuojnë në arritjen e objektivave të saj.

Burimet Njerëzore ka të bëjë kryesisht me mënyrën se si njerëzit menaxhohen brenda organizatave, duke u përqendruar në politikat dhe sistemet **(Collings & Wood, 2009)**.

Burimet Njerëzore gjithashtu merret me marrëdhëniet industriale, domethënë, balancimin e praktikave organizative me rregulloret që dalin nga negociatat kolektive dhe ligjet qeveritare **(Klerck, 2009)**.

Dallimet në interpretimin e MBNJ-së kanë krijuar dy shkolla të ndryshme të mendimit: variant i butë dhe i fortë i MBNJ-së. Burimet njerëzore të butë dhe të fortë gjithashtu shpesh përcaktohen si dy modele kryesore të MBNJ-së. Këto bazohen në pikëpamje të kundërta të natyrës të njeriut dhe strategjitë e kontrollit menaxherial. MBNJ-ja e butë fokusohet në trajnimin e punonjësve, zhvillimin, angazhimin dhe pjesëmarrjen. Është përdorur për të përcaktuar funksionet e burimeve njerëzore që synojnë të zhvillojnë motivimin, cilësinë dhe angazhimin e punonjësve, në anën tjetër, MBNJ-ja e fortë përqendrohet kryesisht në strategjinë ku burimet njerëzore përdoren për të arritur qëllimet organizative. Ajo është gjithashtu e lidhur me strategjitë e kontrollit të kostos veçanërisht në proceset e biznesit si zvogëlimi, ulja e pagave, shkurtimi i ndërprerjeve të rehatisë etj.

Modeli i fortë i trajton punonjësit thjesht si një burim i biznesit (si makineritë dhe ndërtesat); është i lidhur fortë me planifikimin e biznesit të korporatave.

Qëllimet e menaxhimit të burimeve njerëzore: Qëllimet themelore të menaxhimit të burimeve njerëzore përfshijnë vendosjen e punonjësve të duhur në pozicione të hapura, promovimin e trajtimit të paanshëm dhe ligjor të të gjithë punëtorëve dhe sigurimin e ndërmarrjes në përputhje me ligjet në fuqi të punës. Ekipi i burimeve njerëzore identifikon elementet e secilit funksion të BNJ-së dhe angazhohet në planifikimin strategjik për të përmbushur secilin objektiv.

- Rekrutimi dhe punësimi - Menaxhimi i burimeve njerëzore punon me ekipin e marketingut dhe marrëdhënieve me publikun për të zhvilluar brendin e kompanisë dhe për të tërhequr punonjës cilësorë. Ajo rekruton kandidatë përmes strategjive të kërkimit të aplikantëve, të tilla si kolegje dhe organizata profesionale, dhe zbaton proceset e aplikimit dhe intervistimit. Departamenti ndërvepron me menaxherët dhe mbikëqyrësit në mënyrë të vazhdueshme për të përcaktuar nevojat e personelit të departamenteve dhe vendos procedurat e reja të orientimit të punësimit. Qëllimi i

përgjithshëm i rekrutimit dhe punësimit është plotësimi i personelit për kompanitë për nevoja afatshkurtra dhe afatgjata.

- Përfitimet e punonjësve - Përfitimet e punonjësve, të tilla si sigurimi shëndetësor dhe pensional, ndihmojnë në tërheqjen dhe mbajtjen e punëtorëve cilësorë. Për të përmbushur këtë objektiv, ekipi i menaxhimit të BNJ-së hulumton, analizon, krahason dhe rekomandon paketat e përfitimeve. Departamenti krijon mënyra efektive të komunikimit të përfitimeve për punonjësit, pensionistët dhe përfituesit e tyre. Punon me palët kryesore të interesit dhe punonjësit për të zgjedhur përfitimet që i përgjigjen nevojave të punëdhënësit dhe të punëmarrësit.
- Njohja dhe Shpërblimi - Ekipi i menaxhimit të burimeve njerëzore krijon programe njohjeje dhe shpërblimi për të mbajtur performuesit e lartë dhe për të motivuar punonjësit që të bëjnë punën e tyre më të mirë. Programet stimuluese mund të përfshijnë shpërblime, komisione, opsione aksionesh, rritje meritash, konkurse, dhurata, çmime për arritje dhe ngjarje vjetore, të tilla si shëtitje dhe ahengje në zyrë. ZBNJë-ja mat popullaritetin e programeve të tilla midis punonjësve dhe ndikimin e tyre në buxhetin e kompanisë.
- Trajnimi dhe zhvillimi - Punonjësit që kanë nevojë për më shumë njohuri ose aftësi për të kryer në mënyrë të aftë detyrat e tyre ose për t'u rritur me kompaninë mund të përfitojnë nga zhvillimi profesional. Ekipi i menaxhimit të BNJ-së takohet me menaxherët dhe mbikëqyrësit për të diskutuar trajnimin për punësimet e reja dhe punonjësit ekzistues. Bazuar në performancën e punonjësve, pikat e forta dhe talentin, BNJ-ja rekomandon, cakton dhe monitoron kostot e trajnimit dhe zhvillimit.
- Pajtueshmëria ligjore - Interpretimi i ligjeve shtetërore të punësimit dhe sigurimi që kompania i përmbahet atyre është thelbësore për menaxhimin e Burimeve Njerëzore. Këto ligje mund të kenë të bëjnë me punësimin, vlerësimet e performancës, pagat dhe orët, klasifikimin e punonjësve, përfundimin, pjesëmarrjen, emigracionin, diskriminimin, ngacmimin, hakmarrjen, kompensimin e punëtorëve, mbajtjen e të dhënave, sigurimin e papunësisë, sigurinë dhe përfitimet e punonjësve. Objektivi është të qëndrohet dhe zbatohen këto ligje si duhet për të shmangur auditimet dhe ndëshkimet nga organet kompetente.

- Standardet e Vendorsjes së Qëllimeve - Vendorsja e standardeve të përcaktimit të qëllimeve lejon BNJ-në të monitorojë nëse punonjësit po plotësojnë standardet e kompanisë. Pritjet mund të lidhen me pjesëmarrjen dhe përpikërinë, komunikimin, fleksibilitetin dhe përshtatshmërinë për të ndryshuar, njohuritë e punës, aftësitë drejtuese, toleranca e larmisë, marrëdhëniet me klientët, aftësitë e dëgjimit, stili i menaxhimit, puna në ekip dhe zgjidhja e problemeve, aftësitë organizative dhe të menaxhimit të kohës.
- Metrikat dhe Raportet - Ekipi i menaxhimit të burimeve njerëzore përdor metrika dhe raporte të burimeve njerëzore për të matur efektivitetin e departamentit. Softueri i BNJ-së ka metrika dhe mjete raportimi që thjeshton sasinë e kostove në lidhje me secilin funksion të BNJ-së. Për shembull, metrikat llogaritin koston e përfitimeve për punonjës, përfitimet si përqindje të shpenzimeve operative, normat e mungesës dhe pagat dhe mëditjet e paguara për çdo punonjës me kohë të plotë.

Arsyet pse Menaxhimi i Burimet Njerëzore është i rëndësishme:

- Roli kryesor në zhvillim - Burimet njerëzore luajnë një rol kryesor në zhvillimin, forcimin dhe ndryshimin e kulturës së një organizate. Njerëzit në BNJ-ë janë të rëndësishëm sepse ata mund të përdorin më së miri natyrën e tyre intelektuale për të krijuar më shumë burime duke aplikuar njohuri, aftësi dhe teknologji. Përmirësimi i cilësisë së aftësive të njerëzve në mënyrë që ata të jenë në gjendje të krijojnë më shumë burime njihet si Zhvillimi i Burimeve Njerëzore.
- Qëndrueshmëria e një organizate - Ekzistojnë shumë lloje të ndryshme të ndërmarrjeve që operojnë në botë dhe gjithashtu konkurrojnë kundër njëri-tjetrit për të fituar avantazh konkurrues dhe për t'u bërë të qëndrueshëm. Qëndrueshmëria është pjesa kryesore që mund të ndikohet dhe inkurajohet për të arritur qëllimin organizativ. Për të arritur qëllimin e organizatës, Burimet Njerëzore

luan një rol të rëndësishëm për të ndihmuar njerëzit të drejtojnë biznesin dhe të krijojnë një mjedis të mirë biznesi për funksionimin e duhur.

- Rreshtimi i strategjisë - Dizajni i punës, planifikimi i fuqisë punëtore, menaxhimi i kompetencave të punonjësve dhe inkurajimi i qëndrimeve dhe sjelljeve të duhura të punonjësve duhet të rreshtohen me njëri-tjetrin për të qenë efektivë. Nëse qëllimi i një organizate është të ndihmojë klientët dhe të arrijë një audiencë globale, atëherë Burimet Njerëzore do të shikonin praktikën më të mirë strategjike të biznesit për të krijuar mjedisin më të mirë për arritjen e këtyre objektivave. HR kërkon të harmonizojë strategjinë dhe praktikën për të mundësuar njerëzit më të mirë që përshtaten me rolin.
- Projektimi i punës - Kjo pjesë e menaxhimit të Burimeve Njerëzore është gjithashtu e rëndësishme për një organizatë sepse dizajni i punës përfshin vendosjen se çfarë do të bëjnë punonjësit në baza ditore. Ata vendosin thjeshtësinë ose kompleksitetin e një detyre dhe sa detyra mund të kryejnë punonjësit dhe sa fleksibilitet duhet t'u sigurohet punonjësve dhe si i kryejnë ato të gjitha detyrat.
- Roli operativ - Roli operativ kërkon që funksioni i BNJ-së të bashkëpunojë me menaxherë të ndryshëm dhe të identifikojë dhe zbatojë programet dhe politikat e nevojshme në organizatë.
- Roli strategjik - Përfshin përqendrimin në kërkesat e ardhshme të biznesit dhe të kuptuarit se si menaxhimi i kapitalit njerëzor përshtatet në planet e organizatës. Menaxherët e Burimeve Njerëzore gjithnjë e më shumë po shihen si kontribuues strategjikë në suksesin e organizatave. BNJ-ja është e përfshirë në hartimin dhe zbatimin e strategjisë organizative për të arritur qëllimin.
- Menaxhimi i rrezikut dhe pajtueshmërisë - Cikli jetësor i punonjësve rregullohet nga legjislacioni i punësimit, fazat e procesit të rekrutimit, kontratat e punës, paga, përfitimet, sjellja dhe aftësia. BNJ-ja i konsideron këta faktorë dhe i vendos ato në politikat e organizatës në mënyrë që ata të jenë lehtësisht të arritshëm për menaxherët dhe punonjësit.
- Menaxhimi i buxhetit - Të gjitha funksionet brenda një organizate do të kenë një buxhet të bashkangjitur me të. Buxheti i alokuar për Burimet Njerëzore do të

përfshinte shpenzimet siç janë rekrutimi, trajnimi, pagesa, shpërblimi, kostot e pagave.

- Rekrutimi - Rekrutimi i personit të duhur për çdo pozicion në një kompani është jashtëzakonisht i rëndësishëm. Burimet njerëzore duhet të shqyrtojnë mjetet e tyre të rekrutimit, softuerin, strategjitë e menaxhimit të punonjësve. Ata gjithashtu ofrojnë trajnim dhe edukim për kandidatin e talentuar në mënyrë që ata të fitojnë aftësitë e nevojshme. Ata mbledhin një grup të kualifikuar të punonjësve të mundshëm me një kuptim të qartë të kompetencave të nevojshme për të pasur sukses.
- Faktorët motivues - HR luan një rol të rëndësishëm në motivimin e punonjësve duke u dhënë atyre një qëllim për t'i bërë ata të kuptojnë vizionin dhe misionin e organizatës. HR njeh performancën e tyre dhe u jep atyre reagimet e duhura. Ai e mban procesin shumë të qetë dhe punonjësit ndihen si një pasuri e organizatës, e cila rrit produktivitetin.
- Kompensimi i punonjësve - Njerëzit e përfshirë në kompensim zhvillojnë, krijojnë dhe organizojnë strukturën e pagave brenda asaj organizate specifike bazuar në titullin, nivelin, arsimin, ekspertizën, aftësitë dhe vendndodhjen e tyre. Ata ushtrojnë një ndikim të fortë në qëndrimet dhe sjelljet e punonjësve, sepse ai dërgon një mesazh në lidhje me vlerën e punonjësit në organizatë.
- Formulimi i politikave - Burimet njerëzore ndihmojnë menaxhmentin e lartë në formulimin e politikave për administrimin e pagave, transferimin, vlerësimin, aktivitetet e mirëqenies, të dhënat personale etj. Këto bëhen për të shmangur diskriminimin dhe konfuzionin. Politika për burimet njerëzore shërben për një larmi qëllimesh, ofron një bazë për trajtimin e punonjësve në mënyrë të drejtë dhe të barabartë. Ai gjithashtu siguron një komunikim të qartë midis organizatës dhe punonjësve të tyre në lidhje me punësimin dhe vendos një udhëzues për mbikëqyrësit dhe menaxherët.

Karakteristikat e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore janë:

- Diversiteti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore - Ka shumë modele dhe praktikat brenda organizatave të ndryshme të cilët janë të larmishme. Një dallim u bë nga Storey (1989) midis modelit 'të fortë' dhe 'të butë' të MBNJ-së. Versioni i fortë i MBNJ thekson se njerëzit janë burime të rëndësishme përmes të cilave organizatat arrijnë avantazh konkurrues. Versioni i butë i MBNJ gjurmon rrënjët e saj në shkollën e marrëdhënieve njerëzore, thekson komunikimin, motivimin dhe udhëheqjen.
- Natyra strategjike e MBNJ-së - Ndoshta karakteristika më domethënëse e MBNJ-së është rëndësia që i kushtohet integritetit strategjik, i cili rrjedh nga vizioni dhe udhëheqja e menaxhmentit të lartë dhe që kërkon angazhimin e plotë të njerëzve ndaj tij. Ky është një ndër qëllimet kryesore të politikës për MBNJ-në, e cila ka të bëjë me aftësinë e organizatës për të integruar çështjet e MBNJ-së në planet e saj strategjike, për të siguruar që aspektet e ndryshme të MBNJ-së të bashkohen.
- Natyra e angazhimit të orientuar të MBNJ-së - Teoria është se politikat e ndërsjella do të sjellin angazhime, të cilat nga ana tjetër do të japin një performancë më të mirë ekonomike dhe një zhvillim më të madh njerëzor.
- Njerëzit si kapital - Njerëzit duhet të konsiderohen më shumë si pasuri sesa kosto të ndryshueshme, me fjalë të tjera, të trajtohen si kapital njerëzor. Njerëzit dhe aftësitë e tyre kolektive, përvoja e tyre, së bashku me aftësinë e tyre për t'i vendosur këto në interes të organizatës punëdhënëse tani njihen se japin një kontribut të rëndësishëm në suksesin organizativ dhe se përbëjnë një burim të rëndësishëm të përparësisë konkurruese.
- Filozofia unitare - Qasja e MBNJ-së në marrëdhëniet me punonjësit është në thelb unitare - besohet se punonjësit ndajnë të njëjtat interesa si punëdhënësit.
- MBNJ-ja si një aktivitet i drejtuar nga menaxhmenti – MBNJ-ja mund të përshkruhet si një aktivitet strategjik qendror, i drejtuar nga menaxhmenti i lartë, i cili zhvillohet,

zotërohet dhe dorëzohet nga menaxhmenti në tërësi për të promovuar interesat e organizatës që ata i shërbejnë.

- Përqendrohet në vlerat e biznesit - Koncepti i MBNJ-së bazohet kryesisht në një filozofi të drejtuar nga biznesi dhe menaxhimi. Ka të bëjë me interesat e përgjithshme të organizatës. Interesat e anëtarëve të organizatës njihen, por varen nga ato të ndërmarrjes.

Proceset në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore:

Secila organizatë punon drejt realizimit të një vizioni. E njëjta gjë arrihet me formulimin e strategjive të caktuara dhe ekzekutimin e tyre, gjë që bëhet nga departamenti i BNJ-së. Në themel të kësaj formulimi strategjie qëndrojnë procese të ndryshme dhe efektiviteti i tyre qëndron në hartimin e përpiktë të këtyre proceseve. Më poshtë janë proceset e ndryshme të BNJ-së:

1. Planifikimi i burimeve njerëzore (Rekrutimi, Përzgjedhja, Punësimi, Trajnimi, Prezantimi, Orientimi, Vlerësimi, Promovimi dhe Pushimi nga Puna).
2. Shpërblimi i punonjësve dhe përfitimet administrative
3. Menaxhimi i performancës
4. Raportet me punonjësit

Projektimi efikas i këtyre proceseve përveç gjërave të tjera varet nga shkalla e korrespondencës së secilës prej tyre. Kjo do të thotë që secili proces është i nënshtuar ndaj tjetrit.

Planifikimi i Burimeve Njerëzore: Në përgjithësi, ne e konsiderojmë Planifikimin e Burimeve Njerëzore si procesin e parashikimit të njerëzve. E drejtë por jo e plotë! Ai gjithashtu përfshin proceset e vlerësimit, promovimit dhe pushimit nga puna.

- **Rekrutimi:** Synon tërheqjen e aplikantëve që përputhen me një kriter të caktuar të punës.
- **Përzgjedhja:** Niveli tjetër i filtrimit. Synon zgjedhjen e një personi të kualifikuar që mund të bëjë me sukses një punë dhe të japë kontribute të vlefshme në organizatë.
- **Punësimi:** Vendoset për kandidatin përfundimtar që do punësohet.
- **Trajnimi dhe zhvillimi:** përmirësojnë sjelljen dhe ekspertizën e aftësive të punonjësve duke i vendosur ata të mësojnë teknika të reja të kryerjes së punës.

Shpërblimi i punonjësve dhe përfitimet administrative: është procesi i krijimit, azhurnimit dhe menaxhimit të përfitimeve për punonjësit e një organizate. Punonjësit që kryejnë punë kërkojnë ngritje, paga dhe shpërblime më të mira.

Menaxhim i performancës: është një proces i vazhdueshëm i komunikimit midis një mbikëqyrësi dhe një punonjësi që ndodh gjatë gjithë vitit, në mbështetje të përmbushjes së objektivave strategjike të organizatës.

Raportet me punonjësit: referohet përpjekjeve të një organizate për të krijuar dhe mbajtur një marrëdhënie pozitive me punonjësit e saj.

Të gjitha proceset janë pjesë përbërëse e mbijetesës dhe suksesit të strategjive të BNJ-së dhe asnjë proces i vetëm nuk mund të funksionojë i izoluar.

Përfitimet e menaxhimit të burimeve njerëzore

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore është një metodë e krijuar për të punësuar dhe menaxhuar njerëz për qëllimet e punëdhënësit dhe për të maksimizuar efikasitetin e organizatës së përgjithshme. Procesi përfshin shumë hapa duke përfshirë përzgjedhjen, regjistrimin, trajnimin dhe zhvillimin, orientimet, promovimin e një mjedisi të

shëndetshëm, inkurajimin e marrëdhënieve të mira, marrjen e masave mjekësore dhe të sigurisë, hartimin e një orari të mundshëm, rregullimin e takimeve dhe konferencave së bashku me delegimin e detyrave midis ekipeve për të rritur rezultatet e punës që do të çojnë në suksesin e organizatës. Një organizatë që nuk ka një departament funksional të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ-së) do të qëndronte gjithmonë prapa për sa i përket produktivitetit. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore është gjithmonë rruga revolucionare drejt suksesit të çdo organizate. Përfitimet kryesore të një departamenti të menaxhimit të burimeve njerëzore për të siguruar produktivitetin maksimal të organizatës të saj janë: rekrutimi dhe trajnimi, strategjia e menaxhimit të performancës, ndërtimi i raporteve, menaxhimi i konflikteve dhe përmirësimi i qarkullimit të punonjësve.

1.2 Historiku i zhvillimit të burimeve njerëzore si pjesë e veçantë e menaxhmentit

Me ndryshimin e tendencave të industrisë në mjedisin e orientuar drejt konkurrencës së tregjeve të hapura, menaxhimi i burimeve njerëzore bëhet një variabël i rëndësishëm për rritjen efikase të çdo organizimi. Planifikimi i fuqisë punëtore ishte koncepti i parë i përdorur në epokat antike dhe me kalimin e kohës trendet ndryshuan në mënyrë dramatike dhe koncepti i planifikimit të fuqisë punëtore ndryshoi. MBNJ-ja duket se e ka zanafillën në Shtetet e Bashkuara në vitet 1950 por nuk fitoi njohje të gjerë deri në fillim të viteve 1980 dhe në Britani të Madhe deri në mes të fundit të viteve 1980, prandaj thuhet se historia e Menaxhimit të BNJ-së thuhet se ka filluar në Angli në fillim të viteve 1800 gjatë epokës së zejtarisë dhe më tej është zhvilluar me ardhjen e revolucionit industrial në fund viteve 1800.

Në Indi, origjina e menaxhimit të burimeve njerëzore mund të gjurmohet në shqetësimin për mirëqenien e punëtorëve të fabrikës gjatë viteve 1920.

Në shekullin e 19-të, Frederick W. Taylor sugjeroi që duhet të futet një kombinim i menaxhimit shkencor dhe psikologjisë industriale të punëtorëve. Në këtë rast, u propozua që punëtorët të menaxhohen jo vetëm nga puna dhe nga efikasiteti i saj por nga psikologjia dhe mirëqenia maksimale e punëtorëve. Këto veprime kanë njohur nevojën për të zgjedhur dhe trajnuar individët për punë.

Specialistët e hershëm të punonjësve u quajtën menaxherët e personelit (ose administratorët e personelit), dhe ky term është ende në përdorim në diskurset e ndryshme. Termi "Menaxher Personal" shfaqet pas Luftës së Parë Botërore në vitin 1945. 'Menaxhimi i personelit' i referohet një sërë funksionesh ose aktivitete (p.sh. rekrutimi, përzgjedhja, trajnimi, administrimi i pagave, marrëdhëniet industriale) shpesh kryhet në mënyrë efektive por me pak lidhje mes aktiviteteve të ndryshme ose me objektivat të përgjithshme organizative. Menaxhimi i Personelit në Mbretërinë e Bashkuar dhe Shtetet e Bashkuara u zhvilluan më herët se në Australi dhe në vendet e Paqësorit. Sot Menaxhimi i Personelit njihet si Menaxhim i Burimeve Njerëzore. Pajisjet e drejtuara nga energjia dhe sistemet e përmirësuara të prodhimit mundësuan që produktet të prodhohen më lirë se më parë. Ky proces gjithashtu krijoi shumë punë që ishin monotone, të dëmshme ose madje të rrezikshme, dhe çoi në ndarje midis menaxhmentit dhe 'klasës punëtore'. Teoritë humanitare, kooperative dhe marksiste të viteve të hershme të 1900-të theksuan konfliktet e mundshme ndërmjet interesave të punonjësve dhe punëdhënësve në industrinë moderne - situata që vendosën themelet për rritjen e sindikalizmit dhe sistemeve të marrëdhënieve industriale, të cilat janë elemente të rëndësishme të MBNJ-së bashkëkohore. Qeveritë në Mbretërinë e Bashkuar dhe Shtetet e Bashkuara u përfshinë në këto çështje dhe miratuan një varg ligjesh për të rregulluar orët e punës për gratë dhe fëmijët, për të vendosur paga minimale për punën e meshkujve dhe për të mbrojtur punëtorët nga kushtet e papërshtatshme ose të rrezikshme të punës.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në Australi dhe në rajonin e Azi-Paqësorit ka përparuar përgjatë vijave të ngjashme me homologët e Shteteve të Bashkuara dhe Mbretërisë së Bashkuar, por me ndryshime në fazat e zhvillimit dhe në ndikimin relativ të faktorëve të marrëdhënieve sociale, ekonomike, politike dhe industriale. Dy tiparet e zhvillimit të

burimeve njerëzore ne SHBA janë theksi i saj mbi aktivitetet kryesisht administrative, të drejtuara nga menaxhmenti i lartë, dhe pastaj lëvizja në një qasje më të sigurt, të orientuar kah biznesi dhe qasja profesionale në vitet 1980 dhe 1990.

Më poshtë paraqiten fazat e rëndësishme të zhvillimit të menaxhimit të burimeve njerëzore:

- Faza e hershme: Koncepti i organizimit u kuptua mirë nga Moisiu rreth vitit 1250 para Krishtit. Kinezët, qysh në vitin 1650 p.k. kishin parimin e ndarjes së punës. Rreth vitit 1800 p.k. niveli i pagës minimale dhe planet e pagës stimuluese u përfshinë në Kodin Babilonas të Hamurabit. Në Indi, Kautilya përmendi koncepte të ndryshme të tilla si analiza e punës, përzgjedhja, dhe vlerësimi i zhvillimit dhe performancës në librin e tij Arthashastra.
- Revolucioni Industrial: Themeli i revolucionit industrial u hodh midis viteve 1850 dhe 1875. Kjo periudhë u karakterizua nga zhvillimi i makinerive dhe teknologjia bëri përparim të shpejtë. Rezultati ishte një rritje në specializimin e punës dhe ndërmarrjet filluan grupimin, por kushtet e punës dhe të jetesës së punëtorëve ishin të dobëta dhe orari i tyre i punës ishte i gjatë. Punëdhënësit ishin të interesuar vetëm për të përmbushur objektivat e prodhimit në vend që të kënaqnin kërkesat e punëtorëve. Si rezultat i kushteve mbizotëruese të punës dhe niveleve të ulëta të pagave u krijua marrëdhënia kontradiktore midis punëdhënësve dhe punës. Kjo çon në evolucionin gradual të vëmendjes sistematike ndaj mirëqenies së punëtorëve dhe vendosi bazat e MBNJ-së.
- Menaxhim shkencor: Në fillim të viteve 1900, Frederick Winslow Taylor mbrojti menaxhimin shkencor. Ky ishte një instrument i cili sjell logjikën e efikasitetit në menaxhim. Karakteristikat e spikatura të kësaj qasjeje janë: Analizë sistematike e punës, Ndarja e punës në elemente të vegjël mekanikë pastaj ri-rregullimi në kombinimin e tyre më efikas, Punonjësit duhet të trajnohen me kujdes nga mbikëqyrësit në mënyrë që ata të kryejnë detyrën siç specifikohet nga analiza paraprake shkencore, Një sistem i drejtë i normës së pagave, Punëtorët e mbi-

kualifikuar duhet të përjashtohen nga puna, Duhet të ketë bashkëpunim të ngushtë midis menaxherëve dhe jo-menaxherëve.

Taylor besonte se teknikat e mësipërme mund të përdoren nga menaxhmenti për të rritur efikasitetin dhe prodhimin në vendin e punës. Kjo qasje u pranua nga punëtorët dhe menaxherët sepse vendosi një theks të fortë në përfitimin e ndërsjellë të produktivitetit; organizata prodhoi më shumë dhe rriti fitimet e saj, ndërsa punëtorët bënë më shumë para dhe jetonin.

- Epoka e Marrëdhënieve Njerëzore: Rreth viteve 1920, studiuesit e menaxhimit i dhanë një vështrim të afërt faktorit njerëzor në punë dhe ndryshoreve që ndikuan në sjelljen e njerëzve. Një grup profesorësh nga Harvardi Shkolla e Biznesit, SHBA, filloi një hetim në aspektet njerëzore të punës dhe kushteve të punës në Fabrika e Hawthorne e Western Electric Company, Chicago. Ata kryen kërkime nga viti 1924 deri në vitin 1932 dhe arritën në përfundimet se produktiviteti i punëtorët vareshin nga faktorët socialë në vendin e punës, formimi i grupit dhe ndikimi i grupit, natyra e udhëheqjes dhe mbikëqyrjes, dhe komunikimi. Ata arritën në përfundimin se për të pasur një produktivitet më të mirë, menaxhmenti duhet të kujdesen për marrëdhëniet njerëzore përveç kushteve fizike në vendin e punës.
- Epoka e Shkencës së Sjelljes: në të kundërtën nga marrëdhëniet njerëzore që supozojnë se punëtorët e lumtur janë punëtorë produktivë, shkencëtarët e sjelljes kanë qenë të orientuar drejt qëllimit dhe efikasitetit dhe e konsiderojnë kuptimin e sjelljes njerëzore si mjetin kryesor për këtë qëllim. Ata kanë provuar disa metoda të sofistikuara kërkimore për të kuptuar natyrën e punës dhe njerëzit në mjedisin e punës. Kontributi i shkencëtarëve të sjelljes në praktikën e menaxhimit konsiston kryesisht në prodhimin e njohurive të reja sesa teknikave të reja. Ajo ka zhvilluar ose zgjeruar një mënyrë të dobishme të menduarit për rolin e menaxherit, natyrën e organizatave dhe sjelljen e individëve brenda organizatave. Përkundër modelit të marrëdhënieve njerëzore, ata kanë dhënë konceptin e modelit të burimeve njerëzore. Përfundimet kryesore të bëra nga shkencëtarët e sjelljes janë: Njerëzit nuk e pëlqejnë punën. Nëse ata janë ndihmuar për të vendosur objektivat,

ata do të dëshirojnë t'i arrijnë ato. Në fakt, vetë puna është një burim motivimi dhe kënaqësie për punonjësit; Shumica e njerëzve mund të ushtrojnë një pjesë të madhe të vetë-drejtimit dhe vetë-kontrollit dhe të gjenerojnë më shumë kreativitet sesa kërkohet në punën e tyre aktuale. Prandaj, potenciali i tyre i pashfrytëzuar mbetet i papërdorur; Detyra themelore e menaxherëve është përdorimi i potencialit njerëzor të pashfrytëzuar në organizatë; Menaxheri duhet të krijojë një mjedis të shëndetshëm ku të gjithë personat mund të kontribuojnë në maksimumin e kapacitetit të tyre. Ambienti duhet të sigurojë një vend të shëndetshëm, të sigurt, të rehatshëm dhe të përshtatshëm për të punuar; Menaxherët duhet të ofrojnë mundësi për vetë-drejtim nga vartësit e tyre dhe ata duhet të inkurajohen të marrin pjesë plotësisht në të gjitha çështjet e rëndësishme; efikasiteti i funksionimit mund të përmirësohet duke zgjeruar ndikimin vartës, vetëdrejtimin dhe vetëkontrollin; Kënaqësia nga puna mund të përmirësohet si një 'nënprodukt' i vartësve duke përdorur plotësisht potencialin e tyre.

Epoka e shkencës së sjelljes çoi në zhvillimin e komunikimit të dyanshëm, pjesëmarrjen e punonjësve në vendimmarrje, vendosjen e përbashkët të qëllimeve, dinamikën e grupeve, zhvillimin e menaxhimit dhe menaxhimin e ndryshimi në organizate. Këto kontribute të epokës së shkencës së sjelljes janë shtylla kurrizore e qasjes së sjelljes së menaxhimit të burimeve njerëzore edhe në kontekstin aktual.

- Era e qasjes së sistemeve dhe kontigjencës: Sistemet dhe qasja e paparashikuara ka tërhequr vëmendjen maksimale të mendimtarëve në menaxhim në epokën aktuale. Është një qasje e integruar e cila konsideron menaxhimin e burimeve njerëzore në tërësinë e saj bazuar në të dhëna empirike. Ideja themelore e kësaj qasjeje është që analiza e çdo objekti duhet të mbështetet në një metodë të analizës që përfshin variacione të njëkohshme të ndryshoreve të varura reciprokisht. Kjo ndodh kur zbatohet qasja e sistemeve në menaxhimin e burimeve njerëzore.
- Epoka e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore: Kur sistemi i fabrikës u aplikua në prodhim, një numër i madh i punëtorëve filluan të punojnë së bashku. Është ndier një nevojë që duhet të ketë dikë që duhet të kujdeset për rekrutimin, zhvillimin dhe kujdesin për mirëqenien e këtyre punëtorëve. Për këtë qëllim, departamenti i

marrëdhënieve industriale erdhi në ekzistencë në shumicën e organizatave të mëdha që merreshin kryesisht me punëtorë. Sidoqoftë, ndërsa koha kalonte dhe kompleksiteti i menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat e mëdha të biznesit, fusha e departamentit të marrëdhënieve industriale u zgjerua për të mbuluar stafin mbikëqyrës dhe më pas personelin menaxherial. Departamenti i marrëdhënieve industriale u emërua si departamenti i personelit. Me rritjen e konkurrencës për pjesën e tregut, konkurrencën për burimet përfshirë talentet njerëzore dhe rritjen e njohurive në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, njerëzit nuk u trajtuan thjesht si qenie fiziologjike por qenie socio-psikologjike si një burim kryesor i efektivitetit organizativ dhe organizatat e mëdha ndryshuan nomenklatura e departamentit të personelit të tyre në departamentin e burimeve njerëzore 'për të pasqyruar pikëpamjen bashkëkohore. Edhe Shoqëria Amerikane për Administratën e Personelit, shoqata më e madhe profesionale në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, ndryshoi emrin e saj në Shoqëria për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në 1990. Në nivelin akademik, një model i ngjashëm u ndoq dhe titulli i kursit të menaxhimit të personelit u ndryshua në menaxhim të burimeve njerëzore. Që nga ajo kohë, shprehja gradualisht po zëvendëson termin e gabuar “menaxhim i personelit”.

1.3 Korniza nationale për burimet njerëzore

Korniza nationale e burimeve njerëzore përshkruan organizimin dhe proceset e lidhura me Zhvillimin e Burimeve Njerëzore në një organizatë. Korniza nuk synon të përfaqësojë rregulla të ngurtë duke mandatuar se si një vend duhet të kryejë planifikimin e Zhvillimit të Burimeve Njerëzore dhe në çfarë mënyrë. Por, synimi i saj është që të theksojë proceset kryesore gjenerike që duhet të merren në konsideratë, në mënyrë që një vend të ketë një sistem gjithëpërfshirës, efikas dhe dinamik. Objektivi kryesor të kornizës nationale është të krijojë një organizatë që përmban njerëzit e duhur, në vendet e duhura, në kohën e duhur.

Më 13 nëntor, 2018, ministria e shoqërisë informatike dhe administratës mbajti Konferencën e anëtarëve të Rrjetit të njësive organizative të menaxhimit të burimeve njerëzore. Në ngjarje të pranishëm ishin më shumë se gjashtëqind përfaqësues nga institucionet e sektorit publik. Kjo është konferenca e parë e tillë në Maqedoni, e cila në një vend i bashkoi nëpunësit administrativë nga institucionet e sektorit publik të cilët punojnë në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Në konferencë morën pjesë ministri i atëhershëm I shoqërisë informatike dhe administratës Damjan Mançevski, zëvendës shefi i misionit të OSBE-së, në Shkup Xhefri Goldstejn dhe sekretari shtetëror në ministri Jahi Jahija si kryesues i Rrjetit të njësive organizative të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Në ngjarje u theksua rëndësia e Rrjetit, si një nga mjetet e parashikuara për të arritur koordinim të vazhdueshëm dhe sistematik të menaxhimit të burimeve njerëzore në administratë. Prej kësaj konference u gjet një mekanizëm i cili do të përfshijë volumin dhe do të animojë në anëtarësim në Rrjet, por edhe do të shërbejë si platformë për komunikim të vazhdueshëm, forum për të diskutuar, konsultime dhe shkëmbime të dokumentacioneve të rëndësishme, udhëzimeve dhe informacioneve përkatëse ndërmjet anëtarëve të Rrjetit. Në të u prezantuan risitë në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, u prezantua korniza e kompetencave profesionale për nëpunësit shtetërorë për pesë profesionet më të shpeshta në administratë, si mjet dhe metodë në ndërtimin e administratës profesionale, kompetente, të aftë për të qenë një shërbim i vërtetë për

qytetarët dhe komunitetin e biznesit, duke kontribuar drejtpërsëdrejti në krijimin e institucioneve të forta, të pavarura dhe të orientuara drejt shërbimit. U prezantua edhe Metodologjia për zbatimin e analizës funksionale në institucionet e sektorit publik, synimi i së cilës është t'i ndihmojë institucionet të marrin pasqyrë reale dhe të plotë të përgatitjes në afat të shkurtër dhe të mesëm për t'i zbatuar përmirësimet e nevojshme për një performancë më të mirë të funksioneve të tyre kryesore. Më e rëndësishmja është se u krijua Rrjeti i njësive organizative të menaxhimit të burimeve njerëzore në institucionet e sektorit publik e cila paraqet platformë për komunikim, koordinim dhe bashkëpunim ndërmjet njësive organizative për menaxhimin e burimeve njerëzore, i përfaqësuar nga udhëheqësi i njësisë, përkatësisht nëpunësi administrativ i përcaktuar për të kryer aktivitete në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore në institucionet e sektorit publik. Rrjeti është i organizuar në mënyrë që të sigurohet zbatimi efikas i ligjeve dhe dispozitave të tjera në procedurat për përzgjedhjen, punësimin, avancimin, mobilitetin, koordinimin e aftësimin profesional dhe menaxhimin e efektit të punës, pagat dhe shtesat, motivimin, përgjegjësitë dhe ndërprerjen e punësimit të punonjësve në institucione. Qëllimet e Rrjetit janë: avancimi i bashkëpunimit institucional në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, përmirësimi i efikasitetit dhe efektivitetit gjatë menaxhimit të burimeve njerëzore, zhvillimi i administratës së orientuar drejt qytetarëve nëpërmjet praktikave të avancuara të menaxhimit të burimeve njerëzore, tejkalimi i mangësive dhe thjeshtësimi i procedurave gjatë menaxhimit të burimeve njerëzore, vendosja e standardeve dhe praktikave më të mira në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe mbështetja e politikave për të siguruar mundësi të barabarta për të punësuarit e sektorit publik.

Kjo do të shërbejë që të arrihet një nivel i lartë i udhëheqjes organizative dhe ofrimit të shërbimeve cilësore në mënyrë që të konkurrohet me sukses në ekonominë globale, të bazuar në njohuri.

1.4. Modelet më bashkëkohore të menaxhimit me burimet njerëzore.

Qëllimi i përgjithshëm i menaxhimit modern të burimeve njerëzore është të sigurojë që organizata është në gjendje të arrijë objektivat e saj përmes stafit të saj. Për të arritur objektivat e saj, një organizatë ka nevojë jo vetëm për personel të kualifikuar, por edhe për modele dhe sisteme efektive dhe efikase, si dhe për qasjen dhe shpërndarjen efektive të burimeve financiare.

Përgjatë viteve, një numër modelesh janë postuluar nga studiues të ndryshëm për të përshkruar konceptin e MBNJ dhe mënyrën e funksionimit të tij.

Modelet vendosin ndryshoret dhe marrëdhëniet e tyre me çështjen kërkimore. Modelet ndihmojnë për të zbuluar dhe njohur botën duke përshkruar karakteristikat dhe rëndësinë e praktikave kryesore të burimeve njerëzore. Kompanitë mund të aplikojnë modelimin për të zhvilluar mënyra më efikase dhe më efektive për të punuar. Kompania, e cila ndërton për vete një sistem të duhur të menaxhimit të burimeve njerëzore, fiton përparësi konkurruese. Për të fituar një avantazh konkurrues dhe për të mbajtur përparësi konkurruese, organizatat përdorin strategji të reja të menaxhimit të biznesit dhe modele të MBNJ që krijojnë një kulturë të re në organizatë dhe përfshijnë si menaxhimin e njohurive dhe aspektet e përgjegjësisë sociale. Menaxhimi i njohurive dhe kultura e përgjegjësisë sociale ndryshojnë mendimin e organizatës, perceptimin dhe lejon organizatën të veprojë në një nivel të ri.

Katër modele kryesore janë identifikuar për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe të gjitha këto shërbejnë për shumë qëllime. Ato ofrojnë një kornizë analitike për studimin e menaxhimit të burimeve njerëzore (për shembull, faktorët e situatës, palët e interesit, nivelet e zgjedhjes strategjike, kompetencat), legjitimojnë disa praktika të MBNJ-së; një çështje kryesore këtu është veçoria e praktikave të MBNJ-së: "Nuk është e rëndësishme prania e përzgjedhjes ose trajnimit, por një qasje dalluese ndaj përzgjedhjes ose trajnimit", ofrojnë një karakterizim të menaxhimit të burimeve njerëzore që përcakton ndryshoret

dhe marrëdhëniet për t'u hulumtuar, ato ndihmojnë për të zbuluar dhe kuptuar botën për të shpjeguar natyrën dhe domethënien e praktikave kryesore të burimeve njerëzore.

Katër modelet e MBNJ-së janë: modeli i Fombrun-it, modeli i Harvard-it, modeli i Guest-it dhe modeli i Warwick-it.

Modeli i Fombrun-it: Duke qenë modeli i parë i cili daton që nga viti 1984, thekson vetëm katër funksione dhe ndërlidhjen e tyre. Katër funksionet janë përzgjedhja, vlerësimi, zhvillimi dhe shpërblimet. Këto katër komponentë përbërës të menaxhimit të burimeve njerëzore pritët të kontribuojnë në efektivitetin organizativ. Motivi kryesor i modelit ishte përafrimi i strukturës formale të organizatës, strategjive të tyre të reja dhe politikave me sistemin e burimeve njerëzore. Kjo ndihmon për të drejtuar objektivat strategjike të organizatës në një mënyrë më të mirë. Ata i shohin punonjësit e firmës si një burim strategjik për të pasur një avantazh konkurrues. Modeli ndërlidh shpërblimin, vlerësimin, zhvillimin dhe përzgjedhjen duke nënkuptuar që duhet të ketë një shtrirje horizontale.

Modeli Fombrun është i paplotë pasi përqendrohet vetëm në katër funksione të MBNJ dhe injoron të gjithë faktorët mjedisorë dhe kontigjentë që ndikojnë në funksionet e Burimeve Njerëzore, siç janë interesi i palëve të interesuara dhe nocioni i zgjedhjes strategjike.

Modeli i Harvardit: Boxall dhe Beer nga Harvard propozuan Kornizën e Harvardit për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në vitin 1992. (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Ky model përbëhet nga gjashtë përbërës kritikë të cilët janë interesat e palëve të interesuara, faktorët e situatës, zgjedhjet e politikave të MBNJ-së, rezultatet e burimeve njerëzore, pasojat afatgjata dhe një lajm kthyes. Modeli i Harvardit përdor teknika moderne dhe funksione strategjike. Por kufizimi i modelit është se ai injoron qasjen e fortë të MBNJ-së që tregon se ekziston një shans i madh i dështimeve të biznesit.

- interesat e palëve të interesuara: këto interesa njohin rëndësinë e shkëmbimeve tregtare midis interesave të pronarëve dhe atyre të punonjësve. Tregtia ekziston gjithashtu midis grupeve të tjera të interesave. Por kjo është sfida e menaxherit të BNJ-së. Ai ose ajo duhet të ekuilibrojë interesat e të gjithë palëve.

- faktorët e situatës: këta faktorë ndikojnë në zgjedhjen e strategjisë së burimeve njerëzore nga menaxhmenti. Faktorët kontigjentë të përfshirë në model përfshijnë karakteristikat e fuqisë punëtore, filozofinë e menaxhimit, tregun e punës, detyrën, teknologjinë dhe ligjet dhe vlerat shoqërore. Këta faktorë të situatës ndikojnë në strategjinë e BNJ dhe përfshirja e tyre në model është një gjë e mirëpritur.

- zgjedhjet e politikave të MBNJ-së: thekson vendimin dhe veprimet e menaxhmentit në aspektin e MBNJ-së i cili mund të vlerësohet plotësisht vetëm nëse pranohet se ato rezultojnë nga një ndërveprim ndërmjet kufizimeve dhe zgjedhjeve. Modeli përshkruan menaxhimin si një aktor i vërtetë, i aftë të japë të paktën një shkallë të kontributit unik brenda mjedisit dhe parametrave organizativë dhe të ndikojë vetë në ato parametra me kalimin e kohës.

- rezultatet e burimeve njerëzore: angazhimi organizativ, kompetenca e punonjësve, përputhja dhe efektiviteti i kostos përbëjnë rezultate të MBNJ-së. Supozimi këtu është se punonjësit kanë talente të cilët rrallë shfrytëzohen nga rritja organizative dhe se ata janë të gatshëm të rriten me organizimin nëse ekziston një mjedis pjesëmarrës.

- pasoja afatgjata: pasojat afatgjata përfshijnë mirëqenien shoqërore, efektivitetin organizativ dhe mirëqenien individuale. Ekziston një lidhje e dukshme midis të treve. Mirëqenia e punonjësve çon në efektivitetin organizativ dhe efikasiteti i të gjitha organizatave kontribuon në mirëqenien e shoqërisë.

- lajm kthyes: faktorët e situatës ndikojnë në politikën dhe zgjedhjet e MBNJ-së, dhe ndikohen nga pasojat afatgjata. Në mënyrë të ngjashme, interesat e palëve të interesit ndikojnë në zgjedhjet e politikave të MBNJ, dhe nga ana tjetër, ndikohen nga rezultatet afatgjata.

Modeli i Guest-it: një model tjetër i menaxhimit të burimeve njerëzore u zhvillua nga David Guest në 1997 dhe pretendon të jetë shumë më superior se modelet e tjera. Ky model pretendon që menaxheri i BNJ-së ka strategji specifike për të filluar, të cilat kërkojnë praktika të caktuara dhe kur ekzekutohen, do të rezultojnë në rezultate. Këto rezultate përfshijnë shpërblimet financiare lidhur me performancën dhe sjelljen e punonjësve.

Modeli thekson sekuencën logjike të gjashtë përbërësve: strategjia e BNj, praktikat e BNj, rezultatet e BNj, rezultatet e sjelljes, rezultatet e performancës dhe pasojat financiare. Duke parë anasjelltas, rezultatet financiare varen nga performanca e punonjësve, e cila nga ana tjetër është rezultat i sjelljeve të punonjësve të orientuar drejt veprimit. Rezultatet e sjelljes janë rezultat i angazhimit, cilësisë dhe fleksibilitetit të punonjësve, të cilat, nga ana tjetër, ndikohen nga praktikat e BNj-së. Praktikat e BNj-së duhet të jenë në një linjë me strategjitë e BNj-së të cilat janë në pajtim me strategjitë organizative. Pretendimi i modelit të Guest-it se është superior ndaj të tjerëve është pjesërisht i justifikuar në kuptimin që ai harton qartë fushën e MBNJ dhe përcakton hyrjet dhe rezultatet. Por dinamika e menaxhimit të njerëzve është aq komplekse sa që asnjë model (përfshirë modelin e Guest-it) nuk mund t'i kapë ato në mënyrë gjithëpërfshirëse.

Modeli i Warwick-ut: Ky model u zhvillua nga dy studiues, Hendry dhe Pettigrew i Universitetit të Warwick (prandaj quhet modeli Warwick). Ashtu si modelet e tjera të menaxhimit të burimeve njerëzore, propozimi i Warwick-ut përqendrohet rreth pesë elementeve:

- Konteksti i jashtëm (forcat makro-mjedisore)
- Konteksti i brendshëm (forca specifike të firmës ose mikro-mjedisi)
- Përmbajtja e strategjisë së biznesit
- Konteksti i MBNJ-së
- Përmbajtja e MBNJ-së

Forca e këtij modeli është identifikimi dhe klasifikimi i ndikimeve të rëndësishme të mjedisit në MBNJ-së. Modeli Warwick-ut merr njohuri për strategjinë e biznesit dhe praktikat e Burimeve Njerëzore, kontekstin e jashtëm dhe të brendshëm në të cilin ndodhin këto aktivitete dhe procesin me të cilin ndodhin ndryshime të tilla, duke përfshirë bashkëveprimet midis ndryshimeve si në kontekst ashtu edhe në përmbajtje.

2. Kapitulli II “Rekrutimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore”

2.1. Definimi i termit Rekrutim

Përkufizimi i rekrutimit nuk është i lehtë, dhe i gjithë procesi mund të jetë jashtëzakonisht kompleks.

Rekrutimi nënkupton kërkimin e gjetjes dhe rekrutimin e talentit më të mirë për një vend të lirë pune brenda organizatës në kohë dhe kosto specifike. Rekrutimi në MBNJ-ë është një proces sistematik për punësimin e talenteve. Fillon nga identifikimi, tërheqja, shqyrtimi, intervistimi në lista të shkurtra, zgjedhja dhe më në fund punësimi i kandidatit të mundshëm për plotësimin e vendeve të lira të punës në një organizatë. Qëllimi i procesit të rekrutimit është mbledhja e informacionit rreth individëve të talentuar dhe të kualifikuar që mund të jenë të interesuar të punojnë për organizatën në një mënyrë efektive. Kur flasim për procesin e rekrutimit, ne menjëherë mendojmë për aktivitete të tilla si analiza e kërkesave të një pune specifike, tërheqja e kandidatëve për të aplikuar për atë punë, kontrolli i aplikantëve dhe përzgjedhja e tyre, punësimi i kandidatëve të zgjedhur për t'u bërë punonjës të rinj të organizatës dhe integrimi i tyre në strukturë. Arsyeja kryesore pse zbatohet procesi i rekrutimit është gjetja e personave që janë më të kualifikuar për pozitat brenda ndërmarrjes dhe të cilët do t'i ndihmojnë ata në arritjen e qëllimeve organizative.

Rekrutimi në të vërtetë do të thotë një mënyrë për të kërkuar punonjësit e ardhshëm të organizatës dhe për të stimuluar njerëz të kualifikuar për të aplikuar për punë. Ndhmon për të krijuar një grup kërkuesish për punë dhe për të përmirësuar fushën e rekrutimit të punonjësve më të mirë. Aktiviteti i rekrutimit bashkon njerëzit që janë të kualifikuar dhe kërkojnë punë dhe organizatat që kërkojnë punonjës të ardhshëm. Proces i rekrutimit i

ekzekutuar si duhet çon në bashkimin dhe zgjedhjen e fuqisë punëtore të përshtatshme në organizatë. Rekrutimi përcaktohet si një proces i zbulimit të burimeve të besueshme të kontaktimit me punonjës të dëshirueshëm i cili plotëson kërkesat e personelit të organizatës. Përmes procesit të rekrutimit organizata mund të tërheqë numrin adekuat të fuqisë punëtore për të lehtësuar procesin efektiv të përzgjedhjes dhe bashkimin e forcës efikase të punës.

Rekrutimi është një aktivitet kryesor i burimeve njerëzore. Në varësi të madhësisë së ndërmarrjes, departamentet e burimeve njerëzore vlerësojnë se ata kalojnë nga 50 për qind në 70 për qind të kohës së tyre në rekrutimin e punonjësve të rinj çdo vit. Rekrutimi i referohet procesit të identifikimit, tërheqjes, intervistimit, përzgjedhjes, punësimit dhe punësimit të punonjësve.

Rekrutimi është procesi i gjetjes dhe angazhimit të njerëzve për të cilët ka nevojë organizata. Të dini se sa njerëz duhet të punësoni, cilat aftësi duhet t'i zotërojnë dhe kur është koha e duhur për punësim, janë sfidat kryesore në fushën e rekrutimit.

Rekrutimi përcaktohet si një proces që i ofron organizatës një grup kandidatësh të kualifikuar për punë nga i cili mund të zgjedhë.

Që rekrutimi i stafit të jetë efektiv ai duhet të jetë transparent dhe konkurrues. Rekrutimit kërkon të tërheqë kandidatë me kualifikim, eksperiencë, shkathtësi dhe shkollim që i përgjigjet vendit të lirë të punës.

Këtu janë disa përkufizime të njohura të rekrutimit të dhëna nga autorë të shquar:

Sipas Edwin B. Flippo (1984), "Rekrutimi është proces i kërkimit të punonjësve të ardhshëm dhe nxitja dhe inkurajimi i tyre për të aplikuar për punë në një organizatë". Rekrutimi është aktiviteti që lidh punonjësit dhe punëkërkesit.

Sipas fjalëve të **Dale Yoder (1975)**, Rekrutimi është procesi për të "zbuluar burimet e fuqisë punëtore për të përmbushur kërkesat e planit të stafit dhe për të marrë masa

efektive për tërheqjen e asaj fuqie punëtore në numër adekuat për të lehtësuar përzgjedhjen efektive të një forme efikase të punës".³ **Dale Yoder (1975)**

Lewis (1985), përkufizon rekrutimin si: "Aktivitet që gjeneron një grup aplikantësh, të cilët dëshirojnë të punësohen nga organizata, nga e cila mund të zgjidhen ata që janë të përshtatshëm."

Joseph J. Famularo (1986) ka thënë: "Sidoqoftë, akti i punësimit të një burri mbart me vete supozimin se ai do të qëndrojë me kompaninë- se herët a vonë aftësia e tij për të kryer punën e tij, aftësia e rritjes të punës së tij dhe aftësia e tij për bashkëpunim me grupin në të cilin ai punon do të bëhet çështje me rëndësi të parë.

Rekrutimi është një proces i kërkimit dhe tërheqjes së një grupi njerëzish në mënyrë që të zgjidhen kandidatë të kualifikuar për pozicione të lira brenda organizatës (**Byars & Rue, 1991**).

DeCenzo dhe Robbins (1996): "Rekrutimi është procesi i zbulimit të kandidatëve të mundshëm për vende të lira pune aktuale ose të parashikuara. Ose nga një perspektivë tjetër, kjo është një veprimtari lidhëse - që bashkon ata që kanë vende pune për të plotësuar dhe ata që kërkojnë punë.

Sipas Armstrong (1997), Menaxhimi i Burimeve Njerëzore mund të përkufizohet si "një qasje strategjike për të përvetësuar, zhvilluar, menaxhuar, motivuar dhe fituar komisionin e burimit kryesor të organizatës - njerëzit që punojnë brenda dhe për të".

Price (2007), në punën e tij Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në një kontekst biznesi, formalisht përcakton rekrutimin dhe përzgjedhjen si proces i tërheqjes dhe tërheqjes së aplikacioneve të mundshme për qëllime punësimi. Ai thekson se procesi i rekrutimit nuk është një proces i thjeshtë përzgjedhjeje, ndërsa ka nevojë për vendim-marrje të menaxhimit dhe planifikim të gjerë në mënyrë që të emërojë fuqinë punëtore më të përshtatshme.

³ Personnel Management and Industrial Relations, Prentice Hall of India, New Delhi.faqe.63.

Qëllimet e rekrutimit janë si më poshtë:

- Të tërheq dhe fuqizojë një numër gjithnjë në rritje të aplikantëve për të aplikuar në organizatë
- Të punësojë kandidatë të cilësuar
- Kursimet e kostos në procesin e rekrutimit
- Të krijojë përshtypje pozitive të procesit të rekrutimit
- Të krijojë një grup talentesh kandidatësh për të mundësuar zgjedhjen e kandidatëve më të mirë për organizatën
- Të rritë grupin e kandidatëve për punë me kosto minimale
- Të rekrutoni njerëz të duhur që do të përshtaten me kulturën e organizatave dhe do të kontribuojnë në qëllimet e organizatave
- Të përcaktojë kërkesat aktuale dhe të ardhshme të organizatës në lidhje me planifikimin e personelit dhe aktivitetet e analizës së punës
- Të ndihmojë procesin e zgjedhjes duke zvogëluar numrin e kandidatëve të pakualifikuar dhe mbi-kualifikuar
- Ndihmon në uljen e gjasave që kandidatët e sapo të punësuar të vendosin të largohen nga organizata pas një afati të shkurtër kohor
- Të përmbushin angazhimet e ligjshme dhe shoqërore të organizatave në lidhje me sintezën e forcës së saj të punës
- Të filloj identifikimin dhe përgatitjen e aplikantëve të mundshëm për punë të cilët do të jenë kandidatë të përshtatshëm

Arsyet për kryerjen e rekrutimit:

- Ju do të punësoni personin më të mirë (jo personin më të mirë që ndodh të jetë në dispozicion): Nëse rekrutojmë në mënyrë aktive, do të kemi një zgjedhje shumë më të gjerë të njerëzve për të zgjedhur pasi tashmë do të keni zhvilluar një grup kandidatësh që janë potencialisht të përshtatshëm dhe të duhur për punë.
- Do të jeni të përgatitur për të papriturat: Duke operuar një proces rekrutimi gjatë gjithë vitit, do të jemi në një pozicion shumë më të fortë për të sjellë me shpejtësi një person tjetër në biznes për të marrë ngarkesën shtesë të punës, duke lehtësuar presionin mbi pjesën tjetër të ekipit dhe duke lejuar të mbajmë nivelet e shërbimit.
- Ju mund të përfshini ekipin: Nëse nxisim një kulturë të rekrutimit gjatë gjithë vitit, mund të krijojmë një mjedis ku punonjësit tanë gjithashtu luajnë një rol në gjetjen dhe angazhimin e njerëzve të mirë dhe i shpërblejmë ata në përputhje me rrethanat.
- Ju mund të fitoni ide dhe njohuri të freskëta: Intervistimi i rregullt i njerëzve do t'ju ndihmojë të jeni në azhurnim me trendet më të fundit të industrisë dhe të frymëzojë ide për zhvillim.
- Ju do të përmirësoni aftësitë tuaja të intervistës: Duke Intervistuar njerëz rregullisht dhe duke përsosur teknikën tuaj, ju do të bëheni një intervistues i shkëlqyer.

Karakteristikat e rekrutimit:

- Pasioni – Është thelbësore të pëlqesh punën për të cilën aplikoni, është diçka që rekrutuesit e kërkojnë tek aplikuesit. Kjo tregon pasionin për fushën që aplikoni.
- Aftësi komunikimi - Njerëzit shpesh bëjnë gabim duke menduar se kjo aftësi lidhet me atë se sa të mirë janë në gjendje të flasin për përvojën dhe ekspertizën e tyre. Kjo është e rëndësishme, por po aq pak e rëndësishme është që të dëgjoni mirë bisedat që bëhen. Sigurohuni që t'i përgjigjeni çështjes dhe të bëni pyetje nëse dëshironi që

pyetjet të sqarohen. Kjo tregon interesin për rolin dhe aftësinë për të komunikuar qartë. Kjo gjithashtu ndihmon të krijoni besim te rekrutuesi sa herë që flisni me të.

- Besimi - Arsyeja kryesore për të punësuar një të diplomuar për shumë kompani është se të diplomuarit perceptohen të jenë fleksibël. Organizata do i trajnojnë dhe aftësojnë në drejtimin më të përshtatshëm për organizatën. Sidoqoftë, rruga e të mësuarit më së shumti realizohet kur e dinë se ku duan të shkojnë. Kompanitë shpesh janë të lumtura ti pranojnë dhe ti mbështetin me trajnime dhe zhvillim, por nëse nuk kanë një vizion të qartë se çfarë duan të arrijnë për veten e tyre dhe çfarë vlere mund të sjellin në kompani, rekrutuesit mund të vendosin që nuk jeni kandidat i duhur pasi ata kanë frikë se nuk do të qëndrojnë në shoqëri.
- Njohja e biznesit - Për çdo punë që aplikohet, aplikantët do të sfidohen në njohuritë dhe interesin e tyre për tregun dhe biznesin në të cilin janë. Të gjitha kompanitë shtojnë vlera në mënyra të ndryshme në tregjet e tyre përkatëse. Kështu që aplikantët duhet të sigurohen që të jenë në dijeni të asaj që po bën një kompani, cili është qëllimi i tyre dhe pse dhe si ekzistojnë dhe si mund të ata të shtojnë vlerë për kompaninë në rolin për të cilin aplikojnë.

Procesi i rekrutimit: Organizatat, në varësi të strukturës së tyre dhe nevojave specifike, mund të kenë procedura të veçanta që ato të integrohen në procesin e tyre të rekrutimit. Para procesit të rekrutimit, organizata duhet së pari të identifikojë vendin e lirë dhe të vlerësojë nevojën për atë pozicion. Hapat e procedurës së rekrutimit janë:

- *Kryerja e një analize të punës* - Një analizë e punës është procesi i përdorur për të mbledhur informacione në lidhje me detyrat, përgjegjësitë, aftësitë e nevojshme, rezultatet dhe mjedisin e punës për një pozitë të veçantë pune. Duhet sa më shumë informacion në lidhje me punën në mënyrë që të krijohet një përshkrim efektiv të punës. Kjo duhet të bëhet në një mënyrë sistematike, për të cilën edhe është analiza e punës. Kryerja e analizës së punës ndihmon në krijimin e përshkrimit të punës. Sipas menaxherëve të burimeve njerëzore, përshkrimi i punës është "thelbi i një procesi të suksesshëm rekrutimi". Mbi të

gjitha, është mjeti kryesor i përdorur në zhvillimin e testeve të vlerësimit dhe pyetjeve të intervistave për aplikantët.

- a) Përpilim i përshkrimit të vendit të punës - Analiza e punës përfshin identifikimin e aktiviteteve të punës, dhe atributet që janë të nevojshme për të. Këto janë pjesët kryesore që do të përbëjnë përshkrimin e punës. Kjo pjesë duhet të bëhet siç duhet, pasi përshkrimi i punës do të përdoret gjithashtu në shpalljen e punës kur është koha për të gjetur talentet. Përshkrimi i punës në përgjithësi përfshin si vijon: titulli dhe informacione të tjera të përgjithshme në lidhje me pozicionin, qëllimi i pozitës në njësi, departament dhe organizatë në tërësi, funksionet thelbësore të punës ose pozitës, kërkesat minimale ose kualifikimet themelore.
- b) Rishikim i përshkrimit të vendit të punës - Sapo të jetë krijuar përshkrimi i punës, është mirë që ta rishikohet për saktësinë dhe të vlerësohet nëse është aktual apo jo. Gjithashtu, në rastet kur përshkrimet e punës janë tashmë të vendosura, ekziston nevoja për t'i rishikuar ato dhe për të kontrolluar saktësinë dhe zbatueshmërinë e tyre. Po nëse përshkrimi i punës është tashmë i vjetruar? Një rishikim do të zbulojë nevojën për të azhurnuar përshkrimin e punës, për zbatueshmërinë aktuale. Ekzistojnë tre rezultate pozitive nga kryerja e një rishikimi të përshkrimit të punës: të sigurojë përmirësimin e vazhdueshëm të strukturës organizative, të vlerësojë kompetencat për secilin pozicion dhe të vlerësojë pagat ose kompensimin për secilën pozitë.
- c) Vendosja e kualifikimeve minimale për punonjës të punës - Këto janë kërkesat themelore që kërkohen nga aplikantët për t'u marrë në konsideratë për pozicionin. Këto kërkohen që punonjësi të jetë në gjendje të përmbushë funksionet thelbësore të punës. Prandaj, ato duhet të jenë relevante dhe të lidhen drejtpërdrejt me detyrat dhe përgjegjësitë e identifikuar të pozitës. Organizata gjithashtu mund të zgjedhë të përfshijë kualifikime të tjera të preferuara që ata janë duke kërkuar, mbi kualifikimet minimale ose themelore.

d) Përcaktimi i pagës - Puna duhet t'i përkasë një numri të pagave që konsiderohet në përpjesëtim me detyrat dhe përgjegjësitë që vijnë me këtë pozitë. Përveç përputhjes me legjislacionin (siç janë ligjet për pagat minimale dhe kompensimet e tjera të kërkuara nga ligji), organizata duhet ta bazojë këtë edhe në normat mbizotëruese të industrisë. Për shembull, nëse pozicioni është ai i një programuesi kompjuteri, atëherë diapazoni i pagave duhet të jetë brenda të njëjtit gamë që ofrojnë kompanitë e tjera brenda së njëjtës industri.

- *Burimi i talenteve* - Kjo është faza ku organizata do ta bëjë të ditur për të gjithë se ekziston një pozicion i hapur dhe se ata po kërkojnë dikë që ta plotësojë atë. Megjithatë, përpara shpalljes, organizata duhet së pari të dijë se ku të kërkojë kandidatë të mundshëm. Ata duhet të kërkojnë burimet ku personat që potencialisht mund të plotësojnë vendin e punës do të jenë në dispozicion për rekrutim. Në atë mënyrë, ata do të dinë se ku t'i drejtojnë përpjekjet e tyre për reklamim.

- *Shqyrtim i aplikantëve* - Kjo është pjesa e procesit të rekrutimit që kërkon sa më shumë punë. Kjo është ajo ku aftësitë dhe personalitetet e aplikantëve do të testohen dhe vlerësohen, për të konstatuar nëse ato janë të përshtatshme për punën dhe përshkrimin e saj. Kjo fazë ndahet në disa hapa:

a) Shqyrtimi preliminar: Shpesh ndodh, veçanërisht në organizata të mëdha, ku një pozicion i hapur do të marrë qindra deri në mijëra aplikime nga kandidatët. Do të ishte mirë që menaxherët e punësimit të ishin në gjendje të intervistonin secilin prej tyre. Sidoqoftë, kjo është gjithashtu jopraktike dhe shumë e lodhshme. Ekziston nevoja për të shkurtuar listën e kandidatëve, dhe kjo bëhet përmes një shqyrtimi paraprak. Zakonisht, kjo kryhet duke kaluar rezymetë e paraqitura dhe duke zgjedhur vetëm ato që janë në gjendje të përmbushin kualifikimet minimale. Është e mundur që kjo të shkurtojë listën e aplikantëve, duke lënë një numër më të menaxhueshëm.

- b) Intervista fillestare: Kandidatët që ishin në gjendje të kalojnë shqyrtimin paraprak tani do t'i nënshtrohen intervistës fillestare. Në shumicën e rasteve, intervista fillestare bëhet përmes telefonit. Ka nga ata që gjithashtu kryejnë intervista përmes videove duke përdorur lidhjen e tyre të internetit. Shpesh në një intervistë themelore, kjo mund të përfshijë kandidatëve që u bëhen pyetje për të vlerësuar aftësitë e tyre themelore dhe karakteristikat e ndryshme personale që janë të rëndësishme për pozicionin e hapur.
- c) Kryerja e testeve të ndryshme për rekrutim: Menaxherët e punësimit mund të kryejnë teste mbi aftësitë e kandidatëve dhe mënyrën se si ata i përdorin këto aftësi dhe talente. Testet e tjera që përdoren shpesh janë teste të sjelljes dhe teste të vlerësimit të personalitetit.
- d) Intervista përfundimtare: Zakonisht në varësi të numrit të kandidatëve për vendin e punës dhe preferencës së menaxherëve të punësimit dhe drejtuesve të lartë, mund të kryhen një seri intervistash, duke ngushtuar gradualisht listën e kandidatëve. Kjo mund të vazhdojë derisa kompania të ketë dalë më në fund me një listë të shkurtër të kandidatëve që do t'i nënshtrohen një interviste përfundimtare. Shpesh, intervista përfundimtare kërkon një takim ballë për ballë midis kandidatit dhe menaxherëve të punësimit, si dhe anëtarëve të tjerë të organizatës. Menaxhmenti i lartë mund të përfshihet edhe gjatë intervistës përfundimtare, në varësi të punës ose pozitës që do të plotësohet.
- e) Përzgjedhja - Në këtë fazë, menaxherët e punësimit, përfaqësuesit e burimeve njerëzore dhe anëtarët e tjerë të organizatës që morën pjesë në proces mbledhen së bashku për të bërë më në fund një përzgjedhje midis kandidatëve që iu nënshtruan intervistës përfundimtare. Gjatë diskutimit, çështjet e shqyrtuara janë: kualifikimet e kandidatëve që ishin në gjendje të arrijnë fazën e fundit të procesit të shqyrtimit dhe rezultatet e vlerësimeve dhe intervistave që iu nënshtruan grupit përfundimtar të kandidatëve.

Mund të ketë një vendim unanim ose të ketë mendime të ndryshme, por në këtë rast do të mbizotërojnë shumica. Nëse arrihet në një vendim, mund të ketë nevojë për të rifilluar

procesin e rekrutimit, deri në atë kohë që ata të jenë në gjendje të marrin një vendim me të cilin të gjithë do të jenë të kënaqur.

- *Finalizimi i ofertës për punë* - Hapi i fundit i fazës së mëparshme përfshin zgjedhjen e kandidatit më të mirë nga grupi i aplikantëve, ku organizata ia ofron vendin e punës aplikantit të përzgjedhur, edhe atë:

- **Bërja e ofertës:** Për t'i bërë gjërat më zyrtare, një përfaqësues i kompanisë ose i departamentit të burimeve njerëzore do të kontaktojë kandidatin dhe do ta informojë atë që ai është zgjedhur për vendin e punës. Në këtë fazë, detajet e plota të paketës së kompensimit do t'i bëhen të ditura aplikantit.
- **Pranimi i ofertës nga aplikanti:** Aplikanti gjithashtu duhet të komunikojë pranimin e tij të ofertës që ajo të jetë përfundimtare. Nëse aplikanti i përzgjedhur nuk e pranon ofertën e punës dhe e refuzon atë, procesi i rekrutimit do të duhet të fillojë nga e para.

- *Prezantimi dhe orientimi i punonjësit të ri* - Fillimi i procesit të prezantimit dhe orientimit fillon me nënshkrimin e kontratës së punës, së bashku me një paketë të mirëpritur dhënë punonjësit të ri. Data për ditën e parë që punonjësi do të duhet të raportojë për punën dhe të fillojë të punojë në kompani do të përcaktohet dhe do t'i komunikohet punonjësit të sapo punësuar.

Punonjësi do të duhet ende t'i nënshtrohet shqyrtimit para-punësimit, i cili shpesh përfshin kontrolllet e historikut dhe referencës. Kur të jenë verifikuar të gjitha këto informacione para-punësimit, punonjësi tani do të futet në organizatë.

Përfatimet nga procedura e rekrutimit janë:

- **Transparenca në proces** - Ndjekja e procedurave të politikave do të thotë që të gjitha palët e përfshira janë të informuara mirë se ku janë në çdo hap në procesin e rekrutimit, duke u dhënë kështu të gjithëve besim se rezultati përfundimtar do të përmbushet. Transparenca është gjithashtu shumë inkurajuese për një kandidat, mbajtja e tyre e informuar në çdo pikë të mundshme rrit besimin e tyre për organizatën në të cilin do të bashkohen.
- **Punësimi i bazuar në merita** - Me një procedurë efektive të vendosur, rreziku i çdo niveli diskriminimi mund të çrrënjohet plotësisht. Do të thotë që secila kërkesë konsiderohet në të njëjtën mënyrë, pavarësisht nga gjinia, kombësia, raca apo mosha e kandidatit. Ai gjithashtu siguron një nivel sigurie për kandidatin e përfshirë pasi do të thotë se ata mund të ndërmarrin veprime ligjore në çdo moment nëse ndiejnë se aplikimi i tyre po diskriminohet.
- **Qëndrueshmëria** - Nëse një proces rekrutimi nuk është i qëndrueshëm natyrshëm, ai do të japë rezultate të paqëndrueshme dhe të pasakta. Për të shmangur këtë është thelbësore të sigurohet që procesi i rekrutimit dhe përzgjedhjes të jetë i njëjtë për çdo kandidat për të provuar efektivitetin e tyre. Së fundmi, referencat duhet të merren gjithmonë me çdo punë, përsëri për të arritur një nivel qëndrueshmërie.
- **Besueshmëria** - Kur një organizatë po shfaq dhe praktikon një politikë efektive rekrutimi dhe përzgjedhjeje, kjo u tregon punonjësve të mundshëm se ata kanë një nivel të lartë të besueshmërisë dhe do t'i inkurajojë ata të aplikojnë.
- **Ndihmoni për të përpiluar përshkrim të vendit të punës** - Me një proces efektiv të rekrutimit dhe përzgjedhjes, organizatat mund të mbledhin lehtësisht përshkrime të punës që janë të sakta dhe të nxjerrin në pah qartë cilat detyra do të kryhen për një rol të veçantë.

2.2.Ndarja dhe strategjitë e rekrutimit

Rekrutimi mund të ndahet në rekrutim tradicional dhe modern. Ekziston një ndryshim i madh midis teknikave të përdorura në metodat tradicionale dhe moderne të rekrutimit. Në mjediset tradicionale, diapazoni i platformave të ndërveprimit dhe talentëve të burimit ishte mjaft i kufizuar. E vetmja gjë kanë qenë seminare, punëtori, shkëmbime punësimi, njoftime për vende të lira pune, reklama, referime, agjenci rekrutimi, promovime të brendshme, borde pune të brendshme dhe punësime brenda-organizative. Sot, bota është e hapur dhe e pakufishme. Ju mund ta gjeni talentin tuaj të dëshiruar kudo - në një faqe në Facebook, në një debat në Twitter, në një komunitet të LinkedIn, në ngjarje kolegj, me robotë inteligjentë që përpunojnë uebin, përmes proceseve të bazuar në IA, përmes analizave të mprehta të të dhënave dhe mjeteve virtuale. Dikush mund të argumentojë se cilat metoda të rekrutimit janë më të mira, ato tradicionale apo bashkëkohore. Por të dyja i kanë anët pozitive për të zgjedhur kandidatët më të mirë të mundshëm. Kur është fjala për rekrutimin, organizatat anëmbanë botës kanë përfutur nga metodat tradicionale të rekrutimit të cilat i kanë shërbyer mirë dhe kanë dorëzuar punëtorë që kanë luajtur një rol kyç në përcaktimin e organizatave të tyre.

Rekrutimi tradicional – Rekrutimi tradicional edhe sot e kësaj dite përdoret nga punëdhënësit në të gjithë globin. Mirëpo metodat e rekrutimit tradicional nuk janë të mjaftueshëm që të sigurohet një talent në një epokë teknologjike ku jetojmë sot. Metodat tradicionale të rekrutimit më parë janë mbështetur shumë në kontributin njerëzor për të kryer dhe ndjekur punësimin, sigurimin dhe tërheqjen e kandidatëve për një rol të mundshëm të punës. Metodat tradicionale të rekrutimit mbështeten shumë në mendimin njerëzor, kjo krijon rrezikun e marrjes së vendimeve të paanshme të punësimit. Vendimmarrja njerëzore është personale dhe mund të ndikohet nga shumë faktorë që nuk janë të rëndësishëm për rolin e punës. Si pasojë, kjo mund të promovojë një fuqi punëtore që i mungon larmia dhe ndryshimet në stilet e punës, mendimet dhe perspektivat. Në planin afatgjatë, kjo mund të jetë e dëmshme për përparimin dhe produktivitetin e një kompanie. Si metoda të rekrutimi tradicional na paraqiten:

- Shpalljet (konkurset) për punësim - Shpalljet janë forma më e zakonshme e rekrutimit të jashtëm. Shpalljet për punë kanë marrë vëmendje të konsiderueshme nga studiuesit e rekrutimit. Një nga mënyrat për të informuar aplikantët e mundshëm në lidhje me hapjen e vendeve të punës është shpallja e konkursit në gazeta ditore. Gazetat janë ndër metodat më të vjetra të komunikimit për vendet e lira të punës tek njerëzit. Ato lexohen nga një segment i madh i njerëzve edhe sot. Përparësitë e kësaj metode janë: ende është një mënyrë tradicionale, por e besueshme për të marrë mesazhin e firmës për një numër të madh të kandidatëve në një zonë të caktuar gjeografike dhe demografike, vazhdon të jetë një mundësi e vlefshme për pozicione dhe kërkesa shumë specifike në shumë industri, ndonjëherë është edhe në krye të listës, shumë e preferuar nga organizatat më të vogla.

Mangësitë Mangësitë e kësaj metode janë: mund të jetë e kushtueshme për të marrë mbulimin e duhur, frekuencën dhe aftësinë për të siguruar informacion të mjaftueshëm të detajuar, humbje kohe pasi HR do të marrë shumë rezyme nga njerëz të pakualifikuar gjithashtu, mund të krijojë vonesë kohore në varësi të datave të botimit.
- Punësim të brendshme - Një mënyrë tjetër e rekrutimit që ka qenë jashtëzakonisht e suksesshme ndër vite ka qenë programi i punësimit të brendshëm, përmes të cilit kompania shpesh promovon punonjësit që tashmë janë pjesë e organizatës në pozicionet për të cilat po punësojnë. Është një metodë e testuar dhe një nga metodat më të lehta për të punësuar personin e duhur për punën. Ekipi njeh punonjësit ekzistues dhe potencialin e tyre, stilet e punës, sfondin dhe performancën e tyre. Kjo është një nga metodat më të sigurta të rekrutimit, pasi ne dimë gjithçka për punonjësin dhe nivelin e punës që po marrim prej tyre.

Përparësitë e kësaj metode janë: demonstrojmë mundësi për avancim të punonjësit ekzistues brenda kompanisë, është mirë për moralin e punonjësve, njerëzit e BNJ tashmë i dinë zakonet e punës dhe vetitë e forta të stafit ekzistues, është e lehtë për stafin ekzistues pasi ata e njohin mirë organizimin e tyre.

Mangësitë e kësaj metode janë: BNJ-ja mund të mos ndiejë se ndonjë prej aplikantëve është i përshtatshëm për pozicionin, rekrutuesit përballen me detyrën e ndërlikuar për të refuzuar kandidatët e brendshëm, sapo të refuzohen, aplikantët e brendshëm mund të ndiejnë se organizata po i pengon ata, morali i punonjësve do të bjerë nëse në fund nuk zgjidhet një kandidat i brendshëm dhe vendoset të punësohet nga jashtë.

- Agjencitë e përkohshme të punësimit - Agjencitë e përkohshme të punësimit janë një nga metodat më të përdorura për renditjen e kandidatëve dhe gjetjen e njerëzve që i përshtaten kërkesave të organizatës dhe përvojës. Një nga metodat më të përdorura të rekrutimit është përmes agjencive të punësimit të përkohshëm që mund të përzgjedhin kandidatët e mundshëm për kompaninë tuaj dhe t'ju gjejnë profesionistë me përvojë në fushën tuaj me lehtësi. Agjencitë reklamojnë një pozicion në emër të punëdhënësit dhe zhvillojnë intervistën në fazën e listës së shkurtër.

Përparësitë e kësaj metode janë: marrim ndihmë nga specialistë me përvojë të personelit, më të mirët i ofrojnë BNJ-së një përvojë punësimi shumë interaktive dhe mbështetëse, aftësi intervistuese dhe negociuese nga ekspertë, këshillim dhe këshilla strategjike mbi planet e punësimit dhe trashëgimisë, është një qasje e kursimit të kohës pasi BNJ-ja duhet të rishikojë vetëm rezymetë e kandidatëve të cilët agjencia i ka paracaktuar për të përmbushur kërkesat e firmës.

Mangësitë e kësaj metode janë: mund të jetë e shtrenjtë nëse nuk arrijmë ta shpenzojmë më mirë kohën e kursyer në aktivitete të tjera të biznesit, firmat mbajtëse mund të jenë të kushtueshme nëse kërkimi nuk rezulton me punësim, disa punëkërkues nuk do të punojnë përmes agjencive dhe preferojnë të kontaktojnë drejtpërdrejt me punëdhënësit e ardhshëm.

Rekrutimi modern – Shekulli 21 ka parë një rritje të ndjeshme të teknologjisë dhe ka parë që metodat moderne të rekrutimit të rriten ndjeshëm. Metodatat moderne të rekrutimit po përdorin nga punëdhënësit për të kapërcyer çështjet tradicionale të rekrutimit, ata janë

krijuar që të tejkalohen problemet që shfaqen gjatë rekrutimit nëpërmjet metodave tradicionale. Për shkak të zhvillimit teknologjik, metodat moderne të rekrutimit erdhën në botë dhe kjo do të ndihmojë për të gjetur kandidatë të talentuar në organizata. Për shembuj, faqet e internetit të mediave sociale si të lidhura në, Facebook dhe Twitter kanë komunitete të mira dhe lehtësisht një kandidat mund të ndajë detajet e tij me kompaninë për të gjetur punën e përshtatshme. Ekzistojnë shumë metodash moderne të rekrutimit të përdorura nga profesionistët e BNJ-së për të gjetur punonjës të përshtatshëm të talentuar në kompani. Si metoda të rekrutimit modern na paraqiten:

- Mediat sociale - Media sociale mund të konsiderohet si një nga teknologjitë e tilla që është shfaqur në vitet e fundit dhe ka fituar një popullaritet të gjerë. Është mjaft e zakonshme të përdoren shërbimet e mediave sociale, kur jeni duke rekrutuar sot, pasi që është edhe e lirë dhe lejon të formoni një grup të madh kandidatësh potencialë, brenda një periudhe shumë të shkurtër kohe. Ueb faqet e mediave sociale si LinkedIn, Facebook dhe Twitter kanë komunitete ku punonjësit e mundshëm paraqesin rezume dhe kredencialet e tyre me shpresën për të gjetur një punë. Njerëzit i përdorin ata për gjithçka, duke filluar nga lajmet deri në azhurnimin e kërkesave të tyre të punës. Organizatat dhe rekrutuesit i përdorin këtë mediume për t'u angazhuar me kandidatët e tyre të ardhshëm, punonjësit dhe madje edhe me klientët e tregtisë, në disa raste. Ky shërbim i ri në internet po ripërcakton se si, kur dhe me kë komunikojnë njerëzit në shoqërinë bashkëkohore. Mediat sociale mund të përshkruhen si një grup i ri i mjeteve të internetit që mundësojnë përvoja të përbashkëta të komunitetit, si në internet dhe personalisht. Komunitetet mund të jenë të mëdha ose të vogla, lokale ose globale. Mediat sociale janë softuer social i cili ndërmjetëson komunikimin njerëzor.

Përparësitë e kësaj metode janë: është shumë interaktive, lehtëson krijimin e rrjeteve për punonjësit, është metoda më e shpejtë se të gjitha metodat të tjerat që janë në dispozicion, lehtësisht i arritshëm, veçanërisht për brezin e ri të punëkërkuesve,

Mangësitë e kësaj metode janë: mungon konfidencialiteti pasi shumë nga opsionet e rrjeteve sociale të Internetit janë të arritshme për të gjithë ata që regjistrohen, linqet mund të përfshijnë informacione rreth kandidatëve që janë joprofesionale, tepër personale, ose përndryshe kërkojnë kohë pa nevojë. Në çdo komunikim elektronik me qarkullim masiv, potenciali për keqinterpretim, abuzime dhe komplikime ligjore është mjegullor dhe astronomik, jo të gjithë punëkërkuarit përdorin media sociale.

- Rekrutimi i ngjarjeve - gjithashtu njihet si panair pune, ekspozitë në karrierë, panair i karrierës ose një ngjarje rekrutimi - është një ngjarje që mbahet zakonisht nga punëdhënësit, shkollat ose rekrutuesit që ofrojnë intervista në vend për kandidatët e interesuar. Është një strategji e rekrutimit të marketingut që synon ndërtimin dhe nxitjen e marrëdhënieve me kandidatët në një mënyrë më personale. Ekzistojnë shumë lloje të ngjarjeve të rekrutimit, por në fund të gjitha ato kanë të njëjtin qëllim për të fituar aplikantë më të kualifikuar dhe gjithashtu për të rritur markën pozitive të punëdhënësit. Sponsorizimi i ngjarjeve dhe ndërtimi i vlerës së markës është një koncept relativisht i dobishëm. Kompanitë sponsorizojnë ngjarje që kanë të bëjnë me vlerën e tyre etike, vlerë të cilën ata dëshirojnë të përfaqësojnë përmes shoqatës së tyre. Kjo i ndihmon ata të fitojnë popullaritet dhe mesazhi i tyre shkon nëpër një rrjet të gjerë njerëzish. Njerëzit mbledhen në vende të tilla dhe ngjarje të tilla të cilët janë një mënyrë e shkëlqyeshme për të rekrutuar punonjës të përshtatshëm. Rekrutimi i ngjarjeve mund t'i përgjigjet shpejt dhe në mënyrë efektive nevojave tuaja të punësimit përmes burimit dhe rekrutimit të kandidatëve me përvojë dhe të aftë të disponueshëm për punë me kontratë, të përkohshme ose të përhershme. Rekrutimi i ngjarjeve lindi nga nevoja për të mbushur një boshllëk në industrinë e ngjarjeve me rritje të shpejtë.

Përparësitë e kësaj metode janë: Ne tashmë i njohim kontaktet tona dhe ata tashmë e dinë biznesin tonë, kandidatët janë të njohur për njerëzit të cilëve tashmë u besojmë, aftësi për të mësuar dhe lidhur me organizatat e tjera, keni qasje në një grup të madh talentesh, ndërtoni rrjet me rekrutuesit e tjerë.

Mangësitë e kësaj metode janë: është e vështirë t'u afroresh njerëzve publikisht pa cenuar konfidencialitetin e punëkërkuarit, krijojmë një konflikt

interesi duke rekrutuar staf larg një klienti, shkelja e mundshme e etikës profesionale, turmat e mëdha krijojnë stres, strukturë jo e duhur për intervistë.

- Rekrutimi në internet (online) - rekrutimi online i referohet burimit të kandidatëve duke përdorur internetin. Rekrutimi online (i njohur gjithashtu si E-rekrutimi ose rekrutimi në internet) lejon bizneset të përdorin zgjidhje të ndryshme të bazuara në internet - për shembull, reklamat në internet, listat e vendeve të punës, mediat sociale dhe faqet e internetit të kompanive për të buruar dhe punësuar kandidatët më të mirë.

Përdorimi i shumtë i internetit për rekrutim e ka bërë më të lehtë burimin e kandidatëve dhe kryerjen e intervistave si dhe përpunimin e dokumenteve përkatëse të kërkuara për punësimin dhe trajnimin e kandidatëve. Rekrutimi online është një mënyrë për t'u siguruar bizneseve një mënyrë efektive dhe më të lirë për të plotësuar pozicionet. Një organizatë mund të sigurojë informacion të gjerë, si dhe një link në faqen e internetit të kompanisë për informacion të mëtejshëm mbi punën dhe organizatën.

Përparësitë e kësaj metode janë: kosto të ulët ose aspak, do të tërheqë punëkërkuarët që njohin kompaninë ose faqen e internetit të kompanisë, siguron informacion të detajuar në lidhje me kompaninë tone, jep ekspozim të gjerë firmës, hapësirë e pakufizuar për të dhënë informacion të detajuar, rekrutimi online siguron ekipin e punësimit me një grup më të mirë aplikantësh, automatizimi nga rekrutimi online mund të përdoret gjithashtu për të komunikuar me një numër të madh të aplikantëve në të njëjtën kohë.

Mangësitë e kësaj metode janë: harxhim i kohës – BNJ-ja do të marrin shumë rezyme nga njerëz të pakualifikuar, kandidatët që përgjigjen mund të jenë duke iu përgjigjur postimeve të shumta, kështu që paraqitjet e tyre përgjithësohen sesa përqendrohen në nevoja specifike, humbje të ndonjë kandidati të kualifikuar, lehtë për të marrë një përshtypje të gabuar.

- Referencat e punonjësve - është një program i strukturuar që kompanitë dhe organizatat përdorin për të gjetur njerëz të talentuar duke u kërkuar punonjësve të tyre ekzistues të rekomandojnë kandidatë nga rrjetet e tyre ekzistuese.

Përparësitë e kësaj metode janë: kandidatët janë të njohur për njerëzit të cilëve tashmë u besojmë prej kohësh, përhap mesazhin se kompania jonë është një vend i mirë për të punuar, është mirë për moralin e punonjësve.

Mangësitë e kësaj metode janë: mund të mos ndiejmë se asnjë nga referimet është i përshtatshëm për pozicionin, ballafaqohemi me detyrën e ndërlikuar për të refuzuar dikë që një punonjës i vlerësuar e ka rekomanduar, është keq për moralin e punonjësve nëse nuk zgjidhni një kandidat të referuar.

Strategjia e rekrutimit është një plan formal i veprimit që përfshin përpjekjet e një organizate për të identifikuar, rekrutuar dhe marrë me sukses kandidatët e kualitetit të lartë me qëllim të plotësimit të pozicioneve të hapura.

Duhet të përshkruajë nevojat e punësimit të punëdhënësit, afatet kohore, qëllimet dhe mjetet e rekrutimit që do të përdoren për të arritur këto qëllime. Strategjia e rekrutimit duhet të ishte në përputhje me Strategjinë e Burimeve Njerëzore, dhe ajo duhet të mbështesë qëllimet dhe iniciativat strategjike të organizatës dhe Burimeve Njerëzore. Strategjia e rekrutimit përcakton qëllimet kryesore për procesin e rekrutimit dhe rekrutuesit e burimeve njerëzore duhet të ndjekin qëllimet e përcaktuara pasi organizata të arrin pozicionin e dëshiruar në tregun e punës.

Zbatimi i strategjive kreative të rekrutimit do të ndihmojë që vendet e punës të shikohen dhe të jenë më atraktive nga kandidatët që kërkojnë një rol të ri. Gjithashtu do ta përshpejtojë dhe lehtësojë procesin e punësimit.

Strategjitë e rekrutimit ndihmojnë kompanitë të bëhen më të suksesshme. Çdo punëdhënës do të ketë një strategji të vetë të rekrutimi, sepse nevojat e punësimit ndryshojnë nga kompania në kompani. Një strategji e rekrutimit të një kompanie apo organizate e vogël ndryshon nga një strategji e rekrutimit të një kompanie apo organizate e madhe. Kjo nuk do të thotë se strategjia e rekrutimit të një organizate më të vogël është më pak e rëndësishme, në fakt, mund të jetë edhe më e rëndësishme se e një organizate më e madhe.

Nuk ekziston një model i vetëm i strategjisë, por për shkak të shtimit të konkurrencës në tregjet e produkteve në sektorin privat dhe përgjegjësisë së madhe dhe konkurrencës së

sektorit publik, menaxherët me te mire janë duke kërkuar për strategji te përshtatshme në mënyre që të sigurojnë jetëgjatësinë e organizimit dhe suksesit te ndërmarrjes ne gjendje ndryshimi, turbullirat e tregut dhe pritshmërie ne rritje te klientëve. Këtu janë aspektet e zhvillimit të një strategjie rekrutimi:

- *Vlerësimi i strategjive ekzistuese organizative* - Para se të fillohet të zhvillohet një strategji rekrutimi, duhet të rishikohen strategjitë ekzistuese organizative që vlejné për rekrutimin, duke përfshirë strategjinë e biznesit, strategjinë aktuale të rekrutimit dhe strategjitë e tjera të departamentit që zbatohen. Këto dokumente mund të japin detaje kryesore, siç janë aftësitë e nevojshme dhe përparësitë e korporatave dhe të konfirmojné nivelin e kompensimit bazuar në modelin aktual organizativ. Kjo është gjithashtu një kohë e përshtatshme për të rishikuar buxhetin e organizatës për rekrutimi, duke përfshirë buxhetet e departamenteve dhe platformat që mund të përdorni për të gjetur kandidatin ideal.

- *Rishikimi i praktikave dhe modeleve më të mira* - Ka shumë modele të strategjisë së rekrutimit dhe lista të praktikave të mira të disponueshme në internet. Është e rëndësishme t'i rishikohen ato për të zgjeruar pikëpamjen tona për atë që bëjnë kompanitë e tjera dhe çfarë mund të jetë e mundur për kompaninë tonë. Sidoqoftë, duhet të dimë që secila organizatë është unike, dhe çdo praktikë më e mirë duhet të konsiderohet në kontekstin e organizatës tonë dhe të personalizohet që ti përmbushur nevojat tona.

- *Kërkim të informatave kthyes nga palët e interesuara* - është e rëndësishme të merren dhe përfshihen reagimet e palëve të interesuara gjatë procesit të zhvillimit të strategjisë së rekrutimit. Palët e interesuara në një strategji rekrutimi përfshijnë punësimin e menaxherëve, drejtuesve, punonjësve dhe ekipeve të BNj-së.

- *Shfrytëzimi i teknologjisë* - Kompanitë e vogla mund të mbështeten në një proces manual, por zbatimi i softuerit shpesh është i nevojshëm pasi vëllimi i rekrutimit rritet. Ka shumë mundësi për t'u marrë parasysh kur bëhet fjalë për aplikimet e rekrutimit. Një Sistemi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore shpesh do të përfshijë një modul rekrutimi me

funksionalitetin bazë për të automatizuar proceset. Ja disa shembuj të teknologjive që duhet të merren parasysh kur zhvillohet një plani rekrutimit: Program kompjuterik për intervistim video, sistemi i ndjekjes të aplikantëve, faqe si LinkedIn, Glassdoor etj.

- *Rishikimi i politikave dhe praktikave të brendshme* - Politikat dhe praktikat aktuale të kompanisë mund të japin përparësi kur konkurrohet për talent të lartë. Kjo mund të reflektohet në përfitimet, politikat e pushimeve, përgjegjësinë shoqërore të korporatave, opsionet fleksibël të punës ose zhvillimin profesional. Është e rëndësishme të kihet parasysh se opsionet fleksibël të punës, përfshirë punën nga shtëpia ose zyra, kanë ndryshuar ndjeshëm në vitin 2020 për shkak të COVID-19. Një praktikë tjetër që është e rëndësishme të merret parasysh gjatë zhvillimit të strategjisë të rekrutimit është mënyra se si do të intervistoni kandidatët. Për shembull, a do të përdoret telefoni për intervistën e parë? A do të përdoren skuadra intervistimi, dhe nëse po, a do të përdoren ato për të gjitha pozitat ose vetëm ato mbi një nivel të caktuar pune? Kjo është gjithashtu një mundësi për të identifikuar politikat që mund të jenë të vjetruara dhe të bëjnë që kandidatët të zgjedhin oferta të tjera punësimi.

- *Identifikimi i mënyrave të tërheqjes së kandidatëve* - Ekzistojnë mënyra të ndryshme për tërheqjen e punëkërkesve aktivë dhe pasivë. Përgatitja e një strategjie komunikimi për të identifikuar forumet ideale për secilën pozitë është thelbësore, ashtu si krijimi i një fushate tërheqëse të mediave sociale që ndihmon në tërheqjen e kandidatëve dhe sigurimin e matjeve për të vërtetuar suksesin e strategjisë. Postimi i pozicioneve të hapura në faqen e internetit të kompanisë është hapi i parë, pasi dëshirojmë që kandidatët të kenë një ndjenjë të kulturës dhe asaj që mund të ofrojmë. Ekzistojnë mundësi të tjera, si p.sh. postimi në bordet e punës, programet e referimit, kontaktimi i punonjësve të kaluar, kërkimi manual i kandidatëve pasivë, transferimi i një personi të tretë dhe mbajtja e ngjarjeve të brendshme të biznesit.

- *Vlerësimi i procesit të rekrutimit* - Vlerësimi i rregullt i procesit të rekrutimit të brendshëm do të sigurojë që praktikat të mbesin efektive dhe të forta. Është e rëndësishme të vlerësohen pikat e forta dhe të dobëta të procesit aktual të rekrutimit bazuar në tre faktorë: cilësia, shpejtësia dhe kostoja. Ndjekja e performancës së punonjësve të rinj ndaj

punonjësve të tjerë në role të ngjashme është një tjetër provë domethënëse për vlerësimin e procesit të rekrutimit. Gjithashtu duhet të bëhet edhe vlerësimi i procesit të intervizimit. Të kërkojnë informata kthyesë nga kandidatët dhe menaxherët e punësimit për përmirësim të vazhdueshëm.

- *Kontraktimin e jashtëm* - Ekzistojnë shumë opsione kur bëhet fjalë për kontraktimin e nevojave për rekrutim. Mund të përdorim ekipin tonë të brendshëm të marrjes së talenteve për rekrutimin e përditshëm, por partner me një organizatë në rrethana të veçanta. Arsye të tjera që punëdhënësit zgjedhin të kontraktimin e jashtëm për rekrutim, përfshijnë nevojën për të përmirësuar proceset e rekrutimit, për të zvogëluar një normë të lartë qarkullimi, për të kontrolluar rritjen e shpejtë ose sezonalitetin që e bën të pamundur mbajtjen në hap me nevojat e punësimit, zhvillimin e avantazhit konkurrues, ulje e kostos, përmirëson cilësinë e punësimeve, etj.

- *Definimi i brendit* - Brendi i një punëdhënësi ka një ndikim të rëndësishëm pozitiv në numrin dhe cilësinë e kandidatëve të kualifikuar që merr një kompani. Nëse marka e organizatës nuk është e përcaktuar mirë ose e njohur, është i domosdoshëm rafinimi i markës në mënyrë që të përdoret si avantazh në procesin e rekrutimit. Të kesh një brend të fortë është një nga mënyrat më të mira për të tërhequr aplikantë të shkëlqyeshëm.

2.3. Modelet më bashkëkohore të rekrutimit

Pavarësisht nëse jemi duke drejtuar një organizatë të vogël apo të madhe, gjithmonë ka nevojë për punësimin e punonjësve të duhur. Dhe është shumë e vështirë të gjejmë punonjës të tillë pa pasur njohuri për modelet e ndryshme të rekrutimit. Kjo është ajo ku familja e llojeve të ndryshme të modeleve të rekrutimit është më e nevojshme. Është e panevojshme të thuhet se ekzistojnë lloje të ndryshme të modeleve të rekrutimit që aktualisht ndiqen në tregun e punës. Kjo është arsyeja pse është e domosdoshme të zgjidhet më e mira për organizatën bazuar në nevojat specifike të punësimit. Këtu janë disa lloje më bashkëkohore të modeleve të rekrutimit që përdoren zakonisht në tregun e sotëm të punës:

- *Rekrutim sipas kërkesës* - Modeli i rekrutimit sipas kërkesës po fiton popullaritet kohët e fundit. Është një zgjidhje e specializuar rekrutimi me fokus në fleksibilitetin, shpejtësinë dhe ekspertizën specifike të industrisë së talenteve. Shpejtësia, fleksibiliteti dhe shkallëzimi i rekrutimit sipas kërkesës mund të përfitojnë organizata të të gjitha madhësive dhe në të gjitha industritë. Këtu një rekrutues punon bazuar me page për orë ose në bazë të projektit. Kjo do të thotë që kemi të drejtën për të shtuar ose hequr një rekrutues, si dhe orë nga projekti sa të kemi nevojë. Kjo mund të konsiderohet si "marrje me qira" e një rekrutuesi për zgjerimin e funksionit të brendshëm të përvetësimit të talenteve të kompanisë suaj. Rekrutimi sipas kërkesës siguron fleksibilitetin e zgjedhjes kur dhe për sa kohë kemi nevojë për shërbime të përvetësimit të talenteve bazuar vetëm në nevojat tona.

Rekrutimi sipas kërkesës funksion kështu:

- Procesi i rekrutimit sipas kërkesës fillon me një takim të shpejtë 15-20 minutash për të diskutuar sfidat tuaja unike të rekrutimit.

- Ekipi i rekrutuesve dhe buruesve të kërkesës janë vendosur dhe menjëherë punojnë për të rekrutuar talentin që ju nevojitet.
- Ju mund të angazhoni ekipin tuaj të rekrutuesve sipas kërkesës për disa javë deri në disa muaj. Aq sa kohë që ju nevojitet për të përmbushur nevojat tuaja për talent.
- Pas angazhimit, ekipi sipas kërkesës do të shpërbëhet me shpejtësi dhe mund të rigjenerohet nëse paraqitet nevoja.

Shërbimet e rekrutimit sipas kërkesës janë një opsion gjithnjë e më i popullarizuar për organizatat që duan të zhvendosen nga agjencitë e personelit dhe rekrutuesit e kontratave në favor të një partneri më strategjik me shpejtësinë, efikasitetin dhe efektivitetin në thelbin e qasjes së tyre. Me rekrutimin sipas kërkesës, jo vetëm që marrim një ekip ekspertësh rekrutuesish, por gjithashtu marrim edhe proceset e provuara dhe teknologjinë e nevojshme për të bërë punësimin e duhur, përmirësimin e rrjedhës së kandidatëve dhe uljen e kostove të rekrutimit.

- *Rekrutimi i paparashikuar* - është një lloj shërbimi i rekrutimit të jashtëm. Rekrutimi I paparashikuar i referohet një lloji rekrutimi në të cilin agjencia e rekrutimit mbledh tarifë nga klientët vetëm kur një kandidat i kualifikuar kërkohet dhe vendoset nga ata për pozicionin në fjalë. Është një nga modelet më të përdorura të rekrutimit. Ky model funksionon bazuar në disa terma dhe kushte të rëna dakord me klientët dhe duke ofruar punonjës mbi bazën e kërkuar për kompanitë. Ai përfshin një veprim të vazhdueshëm rekrutimi dhe vendosjeje për kompaninë klient. Kandidatët që ndjekin këtë model rekrutimi nuk kanë ndonjë nevojë për t'i paguar rekrutuesit. Këtu kompanitë që janë konsultuar me rekrutuesit për të ndjekur modelin e rekrutimit të paparashikuar për procesin e tyre të punësimit do të duhet të paguajnë tarifën (rekrutuesit të paparashikuar) për furnizimin e një kandidati të përshtatshëm. Në varësi të nevojave specifike të punësimit të një kompanie, rekrutuesi i paparashikuar mund të vendosë teste të ndryshme për të gjetur punonjësin e duhur. Këta rekrutues mbajnë një bazë të të dhënave të kandidatëve të ardhshëm në mënyrë që të marrin mbështetjen e mjaftueshme gjatë zgjedhjes së një kandidati për klientin e tyre. Ky lloj modeli rekrutimi përqendrohet kryesisht në rrjetin e

profesionistëve të TI-së, si dhe në një bazë të dhënash të gjerë për të buruar kandidatët e duhur.

Rekrutimi i paparashikuar funksion kështu:

- Klienti i jep një përshkrim të punës një rekrutuesi të paparashikuar
- Klienti dhe rekrutuesi bien dakord për një tarifë dhe garanci të kontraktuar
- Rekrutuesi fillon të kontaktojë kandidatët në ndjekje të gjetjes të kandidatit të duhur
- Rekrutuesi merr lejen e kandidatit për ta prezantuar tek punëdhënësi
- Klienti zgjedh kandidatët për të intervistuar
- Klienti i bën një ofertë punësimi një kandidati

Kontraktimi i jashtëm i procesit të rekrutimit në një agjenci rekrutimi të paparashikuar zgjeron shumë arritjen e kompanisë kliente pa ndonjë pagesë fillestare. Rekrutimi i paparashikuar paraqet një rrezik shumë të ulët për punëdhënësit, sepse këto shërbime të rekrutimit rezultojnë në një tarifë sapo të punësohet një kandidat. Ky model biznesi gjithashtu motivon rekrutuesin që të punojë shumë shpejt në gjetjen e kandidatit të duhur për plotësim të vendit të punës apo pozitës.

- *Kërkim i tarifuar* - Në këtë model rekrutimi, një rekrutues i tarifuar punon bazuar në një marrëdhënie kontraktuale me klientët ose punëdhënësit për detyrat e kërkimit strategjik. Një kontratë e tarifuar e kërkimit, e quajtur gjithashtu një marrëveshje e kërkimit ekzekutiv ose rekrutimi i tarifuar, është një model rekrutimi i personalizuar, me prekje të lartë, shpesh i përdorur për të buruar dhe punësuar për role të nivelit ekzekutiv. Termi buron nga mbajtësi, ose tarifa, e cila paguhet nga kompania paraprakisht për të mbajtur firmën gjatë gjithë kohës së kërkimit. Këtu është premisa që klienti ose punëdhënësi do të duhet të paguajnë një tarifë paraprake për agjentin ose konsulentin për të kërkuar kandidatin e duhur. Rekrutuesit e tillë të tarifuar punojnë ekskluzivisht në një mundësi derisa të plotësojnë vendin e lirë me aplikantin më të përshtatshëm. Në një kërkim të

tarifuar, një ekip rekrutuesish punon ngushtë me ekipin drejtues të kompanisë, departamentin e BNJ-së dhe aktorë të tjerë të interesuar si bordi i drejtorëve për të fituar një kuptim të thellë të cilësive të nevojshme për kandidatin e duhur. Ata përdorin mjete të përparuara vlerësimi për të ngushtuar një grup kandidatësh shumë të zgjedhur, duke ua paraqitur klientëve për shqyrtim vetëm një numër të vogël të aplikantëve. Ky model i rekrutimi vjen me një kosto më të lartë paraprake për klientin, ai kompensohet lehtësisht nga përfitimet financiare që kandidati i duhur mund t'i sjellë organizatës për një kohë të gjatë. Një punësim i ri efektiv mund të rrisë të ardhurat dhe ta dërgojë kompaninë në fazën tjetër të suksesit. Nga ana tjetër, bërja e një punësimi të gabuar për një rol kaq të rëndësishëm, mund të tërheqë tërë organizatën dhe, në rastin më të keq, të shkaktojë rënien e saj.

Rekrutimi i tarifuar funksion kështu:

- Firmat e kërkimit të tarifuar kanë tendencë të punojnë në pozicione të niveleve më të larta dhe me kompani të larta.
- Një rekrutues i tarifuar i kërkimit ekzekutiv posedon shumë informacione për klientin e tyre dhe për pozicionin që ata po përpiqen të plotësojnë.
- Një rekrutues i tarifuar do ti paraqesë klientët te vet, vetëm 4-6 kandidatët kryesorë.
- Procesi i tarifuar i kërkimit zgjat më shumë. Një firmë të kërkimit të tarifuar zakonisht i merr kohë 4-6 javë përpara se të paraqesë një listë kandidatësh te klienti i tyre.
- Referencat do të kontrollohen - si referencat profesionale ashtu edhe kredencialet akademike do të verifikohen.
- Intervistat do të mbahen personalisht ose përmes video-konferencës.
- Një rekrutues i tarifuar paguhet nga klienti, pavarësisht paraqitjes të kandidatit.
- Rekrutuesit i tarifuar nuk do të ndajë rezymenë e kandidatit pa lejen e tij.

Ka shumë përfitimet nga ky model i rekrutimit, si që janë: përvoja e personalizuar, partneriteti afatgjatë, mban kërkimin tuaj diskret, tregon kandidatit që jeni serioz, ul rrezikun e punësimeve të këqija, është më proaktiv, mundësi të shumëfishta në mënyrë që të zgjidhet më i miri, etj.

- *Kërkesa ekskluzive* - Kërkesa ekskluzive, siç sugjeron emri, është një lloj modeli rekrutimi i cili funksionon bazuar në një marrëveshje të disa kërkesave ekskluzive midis rekrutuesit dhe klientit. Këtu rekrutuesi siguron klientin për të plotësuar pozicionin brenda një periudhe ekskluziviteti ose një date të veçantë. Nëse rekrutuesi nuk mund ta plotësojë vendin e lirë të punës në atë kohë të rënë dakord, klienti ka të drejtë të ofrojë këtë mundësi një rekrutuesit tjetër ose mund të mbyllë hapjen me më pak komisione ose të ngarkojë me një gjobë atë rekrutues. Të gjitha këto terme dhe kushte janë specifikuar qartë në marrëveshje.

Përfitimet për një rekrutues të një detyre ekskluzive janë mjaft të dukshme, mund të ketë shumë përfitime edhe për punëdhënësin, si p.sh. cilësia mbi sasinë, kursim i kohës, etj.

- *Procesi i rekrutimit i kontraktuar nga jashtë* - është një formë e kontraktimit të procesit të biznesit ku një punëdhënës transferon të gjithë ose një pjesë të proceseve të tij të rekrutimit te një ofrues i jashtëm i shërbimit. Ofruesi i shërbimit është përgjegjës për mbylljen e pozicioneve të hapura të një kompanie në një kohë dhe në mënyrë të drejtuar nga cilësia. Shumë ofrues bashkojnë qendrat e shërbimit jashtë vendit me ekspertë të rekrutimit brenda vendit dhe përdorin analitikë talentesh, teknologji rekrutimi dhe burime inovative për të fituar talentin e duhur në kohën e duhur. Qëllimi është të rrisë shkallëzimin, cilësinë dhe qasjen në talent duke ulur koston. Këtu ofruesi i shërbimit është plotësisht përgjegjës për gjithçka, duke përfshirë burimin, caktimin, proceset e intervistës, bashkimin e ofertave dhe madje mbylljen e të gjitha kërkesave. Një ofrues i shërbimit ofron ekspertët, teknologjinë dhe metodologjinë e nevojshme për të përmbushur nevojat e rekrutimit të klientit. Ofruesit profesionistë të shërbimeve punojnë në ditët e sotme me një model të shpërndarjes së dyfishtë. Nga njëra anë, ata operojnë qendra të centralizuara të shërbimit, ku bashkojnë njohuritë dhe teknologjinë për të gjetur dhe tërhequr kandidatë për klientët e tyre dhe - gjithashtu - paketën e mbështetjes administrative. Në anën tjetër,

ata përfshijnë rekrutues të përkushtuar në organizatën e një klienti. Ata punojnë nga vendndodhja e klientit dhe përputhen me menaxherët e punësimit dhe burimet njerëzore. Kjo qasje e dyfishtë shfaq rezultate të dukshëm në funksionin e përvetësimit të talenteve:

- Burimet e kandidatëve të centralizuar lejojnë një përdorim të fuqishëm të teknologjisë dhe njohurive për të siguruar më shumë kandidatë dhe më të mirë
- Rekrutuesit e përfshirë garantojnë lidhjen me biznesin, kulturën dhe mjedisin e klientit
- Administrata e jashtme sjell avantazhe në kosto dhe cilësi më të lartë të shërbimit.

Si çdo model, edhe ky model i rekrutimit i ka përfitimet e tij, siç janë: talente më të mirë, rekrutime me cilësi të lartë, procese të forta, kosto-efektivitet, etj.

2.4. Korniza nacionale e rekrutimit në RM

Korniza nacionale e politikës së punësimit në Republikën e Maqedonisë së Veriut përcaktohet në Programin e Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut, Programin për punësim dhe reformat e politikës sociale, Strategjinë Kombëtare të Punësimit të Republikës së Maqedonisë së Veriut 2020 dhe Planin e Aksionar për Punësimi e të rinjve 2016-2020. Qëllimi kryesor i Strategjisë së Punësimit 2020 është rritja e punësimit, cilësia e rritjes së punësimit, cilësia e vendeve të punës dhe produktiviteti, me një fokus të veçantë në grupet e ndjeshme duke rritur efektivitetin dhe efikasitetin e politikës së punësimit, me mbështetje të veçantë për kategoritë e prekshme të popullsisë, duke rritur kapacitetin e sektorit privat për të krijuar vende pune dhe arsimim që prodhon njohuri dhe aftësi sipas

nevojave të punëdhënësve. Nga viti 2007 e tutje, Republika e Maqedonisë zbaton një politikë aktive të punësimit, d.m.th. një sistem të planifikimit dhe zbatimit të masave aktive të tregut të punës, zbatimi i të cilave pritet të përmirësojë funksionimin e tregut të punës, për të mbështetur krijimin e vendeve të reja të punës dhe për të rritur punësimin e të papunëve.

Për shkak të pandemisë Covid-19, Republika e Maqedonisë së Veriut ka krijuar Plan Operativ për programet dhe masat aktive për punësimin dhe shërbimet e tregut të punës për 2021. Gjatë zbatimit të masave nga plani, do të respektohen tre parime - parimi i kthimit më të shpejtë në punë i njerëzve që kanë humbur punën për shkak të pandemisë, parimi i diversitetit dhe gjithëpërfshirjes dhe parimi i zhvillimit të ekuilibruar rajonal. Qëllimi i Planit Operativ është që kategori të ndryshme të prekshme të personave të papunë, të rinj, gra, persona me aftësi të kufizuara, njerëz që kanë humbur vendet e tyre të punës për shkak të korona krizës të hynë në tregun e punës sa më shpejt dhe më lehtë. Aplikimin e këtij plani operativ qeveria e RMV-së do e realizojë me institucionet e saj, siç janë:

- *Ministria e Punës dhe Politikës Sociale* - Ministria e Punës dhe Politikës Sociale kryen veprimtari që kanë të bëjnë me: marrëdhëniet e punës, punësimin, sigurimi pensional-invalidor, mbrojtja e punëtorëve në punë, siguria materiale e të papunëve të përkohshëm, pagat dhe standardet e jetesës, politika sociale, politika njerëzore e popullsisë për zhvillim të harmonizuar ekonomik dhe shoqëror, marrëdhëniet juridike në martesë, familje dhe bashkësi jashtëmartesore, marrëdhëniet prindër-fëmijë, kujdestaria dhe birësimi, promovimi i barazisë gjinore, mbrojtja e fëmijëve dhe të miturve, mbrojtja e të rinjve dhe grave, mbrojtja e personave me aftësi të kufizuara, mbrojtjen e invalidëve civilë nga lufta dhe të familjes, mbajtësit të familjes i cilit është në shërbimin e detyrueshëm ushtarak, mbrojtjen e luftëtarëve nga lufta antifashiste dhe nga të gjitha luftërat nacionalçlirimtare të Maqedonisë, invalidëve të luftës, të përndjekurve dhe burgosurve për idetë e pavarësisë së popullit maqedonas dhe shtetësisë së tij, si dhe anëtarëve të familjeve të tyre që nuk kanë mundësi për ekzistencë materiale dhe shoqërore, mbikëqyrjen brenda kompetencës së saj dhe kryen veprimtari të tjera të përcaktuara me ligj.

- *Agjencia e Punësimit e Republikës së Maqedonisë së Veriut* - Agjencia e Punësimit të Republikës së Maqedonisë së Veriut është një institucion publik që kryen veprimtari profesionale, organizative, administrative dhe aktivitete të tjera në lidhje me punësimin dhe sigurimin në rast të papunësisë dhe ofron mbështetje, ndihmë dhe shërbime për pjesëmarrësit e tregut të punës. Selia e Agjencisë është në Shkup dhe është shërbimi i vetëm profesional me 30 njësi rajonale - qendrat e punësimit në territorin e Republikës të Maqedonisë së Veriut.

- *Agjencia për Promovimin e Sipërmarrjes së Republikës së Maqedonisë së Veriut* - Agjencia për Promovimin e Sipërmarrjes është themeluar me ligj në Dhjetor 2003 dhe është institucion qendror shtetëror për mbështetjen e ndërmarrësisë dhe zhvillimit të biznesit të vogël në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Agjencia po punon në ndërtimin e një mjedisi dhe legjislacioni të favorshëm ekonomik, krijimin dhe zhvillimin e infrastrukturës institucionale për të mbështetur dhe zhvilluar sipërmarrjen dhe konkurrencën në biznesin e vogël, zbatimin dhe koordinimin e mbështetjes shtetërore dhe ndërkombëtare për mikro-bizneset, bizneset e vogla dhe të mesme, promovimi i ndërmarrjes përmes formave jo-financiare dhe financiare të mbështetjes, zbatimi i Programit të masave dhe aktiviteteve për mbështetjen e ndërmarrjes dhe krijimin e konkurrencës në ekonominë e vogël të Republikës së Maqedonisë së Veriut.

- *Qendra për Arsimin e të Rriturve* - Qendra për Arsimin e të Rriturve - Shkup është institucion publik për arsimin e të rriturve në Republikën e Maqedonisë, i cili si person juridik i veçantë është themeluar nga Qeveria e Republikës së Maqedonisë në nëntor 2008. Misioni i Qendrës është të promovojë një sistem arsimor për të rriturit që do të jetë funksional, modern dhe në përputhje me standardet e Bashkimit Evropian, një sistem që do të sigurojë mësim me cilësi të lartë dhe mundësi për t'u kualifikuar në përputhje me nevojat e popullsisë, do të rrisë punësimin dhe do të zhvillojë sipërmarrjen, do të plotësojë nevojat e tregut të punës dhe do të kontribuojë në zhvillimin ekonomik, social dhe personal. Qëllimet kryesore të Qendrës janë të kontribuojë në realizimin e nevojave socio-ekonomike të Maqedonisë, t'u përgjigjet nevojave të tregut të punës dhe të ndihmojë individët në zhvillimin e tyre personal.

- *Qendra për Arsim Profesional dhe Trajnim* - Qendra për arsim profesional dhe trajnim është themeluar me një vendim të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë ("Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë" Nr. 87/06), si institucion publik në të cilin interesat e publikut dhe interesat e partnerëve socialë duhet të harmonizohen dhe integrohen në arsimin profesional dhe trajnim në Republikë dhe i cili koordinon bashkëpunimin me institucionet dhe organizatat ndërkombëtare në fushën e arsimit dhe trajnimit profesional. Qendra kryen veprimtari profesionale në fushën e monitorimit, vlerësimit, studimit, promovimit, kërkimit dhe zhvillimit të arsimit dhe trajnimit profesional, si dhe aktivitete të tjera në përputhje me ligjin, aktin themelues dhe Statutin.

Korniza nacionale për përzgjedhjen dhe punësimin përcaktohet nga ligjet në të cilat rregullohen çështjet statusore, të drejtat dhe detyrimet e punonjësve, aktet nënligjore si dhe dokumentacione të ndryshme për inkurajimin e punësimit të bazuar në parimet e ligjshmërisë, transparencës, objektivitetit dhe zgjedhjes së drejtë të sjellë nga Qeveria e Republikës të Maqedonisë së Veriut në të cilat kryhet operacionalizimi dhe zhvillimi i mëtejshëm i procedurës të punësimit.

Si dokumentet kyçe që e kanë rregulluar dhe e rregullojnë punësimin, rritjen e punësimit, cilësinë e vendeve të punësimit, politikat e punësimit janë:

- *Plani i veprimit për punësimin e të rinjve 2016-2020* - Për të kapërcyer sfidën me punësimin e të rinjve në nivelin kombëtar, Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe partnerët socialë në bashkëpunim me Organizatën Ndërkombëtare të Punës hartuan një Plan të Veprimit për Punësimin e të Rinjve 2016-2020, i cili ishte përqendruar kryesisht në fushat që janë kryesore për promovimin e punësimit të të rinjve. Qëllimi përfundimtar i Planit Kombëtar të Veprimit për Punësimin e të Rinjve 2020 ishte promovimi i më shumë vendeve të punës për të rinjtë dhe të rejtat. Qëllime specifike të Planit të Veprimit ishin përqendruar kryesisht në fushat që janë kryesore për promovimin e punësimit të të rinjve janë:

- Përmirësimi i përputhshmërisë së furnizimit të aftësive me kërkesat e tregut të punës;
- Promovimi i krijimit të vendeve të punës të drejtuara nga sektori privat;
- Lehtësimi i tranzicionit të të rinjve në botën e punës;

Kuadri për monitorimin e Planit të Veprimit konsistonte në ekzaminimin e rregullt të inputeve, rezultateve dhe rezultateve të ndërhyrjeve. Ajo është bazuar në një sistem për mbledhjen e informacionit dhe analizimin e treguesve të performancës i cili është kryer në dy aktivitete vlerësuese: 1) vlerësimi afatmesëm deri 2018 dhe 2) vlerësimi përfundimtar deri 2020.

- *Programi për reforma në punësim dhe politikës sociale 2020* – Ky dokument është përpiluar në bashkëpunim ndërmjet Qeverisë së R. Maqedonisë së Veriut dhe Komisionit Evropian. Përgatitja e këtij dokumenti Komisioni Evropian e parashikoi si një proces strategjik gjithëpërfshirës dhe pjesëmarrës, i cili do të ndjekë dhe shoqërojë procesin e integritimit evropian të vendeve candidate dhe që do të jetë më tej një mekanizëm i rëndësishëm i dialogut reciprok përmes vendosjes dhe monitorimit të rregullt e prioritetet në fushat e mbuluara dhe të cilat do të strukturohen duke ndjekur modelin e Strategjisë së Bashkimit Evropian "Evropa 2020". Gjatë përgatitjes të Programit, u ofruan konsulta me partnerët socialë, përfaqësues të shoqërisë civile, përfaqësues të organizatave ndërkombëtare përkatëse dhe partnerë zhvillimi, profesorë dhe ekspertë të fushës, të cilat kontribuan në mënyrë të konsiderueshme në rritjen e cilësisë, rëndësisë dhe përfaqësimit të dokumentit. Ky dokument i jep prioritetet reformave në fushën e tregut të punës, punësimin, arsimin dhe politikës sociale.

- *Programi nacional për punë me dinjitet në Republikën e Maqedonisë së veriut, 2019-2022* - Ky dokument është rezultat i planifikimit strategjik të aktiviteteve të bashkëpunimit të Organizatës Ndërkombëtare të Punës në Republikën e Maqedonisë Veriore për periudhën 2019-2022. Ajo u përgatit në konsultim me Qeverinë dhe partnerët socialë me qëllim krijimin e vendeve të punës, zgjerimin e mbrojtjes sociale, garantimin e të drejtave të

punësimit dhe promovimin e dialogut social, si përbërës kryesorë të politikave ekonomike dhe sociale. Prioritetet e këtij dokumenti strategjik është krijimi i më tepër vendeve pune, qeverisje më e përgjegjshme, jetë më e mirë për njerëzit e kategorive të cënueshme, barazi gjinore dhe një mjedis më i pastër dhe më i qëndrueshëm. Sfidat kryesore të adresuara në këtë dokument janë mundësitë e pamjaftueshme të punësimit, fitimet e papërshtatshme dhe puna joproductive, mungesa e stabilitetit dhe siguria e punës, mundësitë e pabarabarta të punësimit dhe trajtimi, mjedisi i pasigurt i punës dhe përfaqësimi i ulët.

- *Plani Strategjik i Ministrisë për Punë dhe Politikë Sociale 2021 – 2023* - Plani Strategjik i Ministrisë së Punës dhe Politikës Sociale për periudhën 2021-2023 është një dokument i shkruar në të cilën përshkruhen realizimet e programeve:

- Përmirësimi i situatës së tregut të punës, pjesëmarrja e partnerëve socialë në krijimin dhe zbatimin e politikave dhe harmonizimi i vazhdueshëm i legjislacionit vendas të punës me rekomandimet dhe direktivat e BE-së. Veprimi dhe krijimi i akteve në fushën e çështjeve të tregut të punës dhe sigurisë dhe shëndetit në punë, me qëllim krijimin e mekanizmave të barabartë të tregut për të gjithë aktorët në ekonomi dhe sigurimin e mbrojtjes dhe sigurisë së vendeve të punës të punonjësve;
- Zbatimi i sigurimeve shoqërore zhvillimore, përmes sistemeve të mbrojtjes sociale, inspektimit social, sigurimit pensional dhe invalidor, mbrojtjes së fëmijëve, mbështetjes së zhvillimit demografik, mbrojtjes së luftëtarëve dhe invalidëve të luftës dhe anëtarëve të familjes së tyre, në përputhje me rregulloret ekzistuese të RMV-së, rrjedhimisht të mënyrave moderne të jetës, e cila përcaktohet si një veprimtari me interes publik, e ushtruar nga shteti në përputhje me parimin e drejtësisë shoqërore.
- Zbatimi i mundësive të barabarta për burrat dhe gratë, si dhe mbrojtja, parandalimi i çdo lloji diskriminimi;
- Sigurimi i forcimit të kapaciteteve administrative dhe organizative për të zbatuar proceset e reformave të administratës publike dhe nëpunësve civilë, si dhe

veprimtaritë e reformave që synojnë arritjen e suksesit, përmirësimin e efikasitetit organizativ përmes aplikimit të kontrollit të brendshëm, për të siguruar rregullsinë, suksesin në operacioni, i cili harmonizohet me operacionet financiare dhe rregulloret ligjore në vend.

- *Planin Operacional të Programeve dhe Masave Aktive të Punësimit dhe Shërbimeve të Tregut për vitin 2021* – me këtë program përcaktohen programet, masat dhe shërbimet e punësimit, të cilat do të sigurojnë krijimin e vendeve të reja të punës, mbështetjen në krijimin e vendeve të reja të punës dhe rritjen e kapacitetit të punësimit të personave të papunë, sidomos të rinjve, personave që janë të papunë për një kohë të gjatë dhe ushtruesve të së drejtës së asistencës financiare nga mbrojtja sociale (në tekstin e mëtejshëm: asistenca minimale e garantuar), si dhe mbështetja e të papunëve, përfundimi i marrëdhënies së punës, të cilët janë regjistruar në periudhën e krizës së shkaktuar nga Koronavirusi COVID 19. Në zbatimin e programeve dhe masave të punësimit, si dhe të shërbimeve të tregut të punës, do të respektohen parimet bazë si më poshtë:

- Përballja e efekteve dhe pasojave negative mbi tregun e punës dhe kapacitetin e punësimit, të shkaktuara nga pandemia COVID-19;
- Parimi i diversitetit dhe përfshirjes për të gjitha kategoritë shoqërore në sektorin privat, konform parimeve të përfaqësimit të drejtë dhe adekuat të kategorive vulnerable etnike, gjinore, fetare, racore ose të cilësdo kategorie tjetër vulnerable të qytetarëve, në përputhje me standardet dhe praktikat e Kombeve të Bashkuara dhe të Organizatës Ndërkombëtare të Punës;
- Inkurajimi i zhvillimit të barabartë rajonal, në përputhje me të dhënat e Byrosë së Zhvillimit Rajonal dhe me shkallën e zhvillimit të rajoneve planore në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Me Planin Operacional për Vitin 2021, theks i veçantë vihet te të papunët e rinj deri në moshën 29 vjeç, personat që janë të papunë për një kohë të gjatë, si dhe te përfituesit e asistencës minimale të garantuar.

3.Kapitulli III “Evaluimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore”

3.1 Definimi i termit Evaluim

Evaluimi ose 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 mbikëqyrësit, nga kolegët- bile dhe nga vetja jonë. Vlerësimi është një udhëzues për veprim.

Evaluimi 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. Evaluimi 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.

Vlerësimi i performancës është procesi i vlerësimit se sa efektivisht punonjësit janë duke përmbushur përgjegjësitë e tyre të punës dhe duke kontribuar në përmbushjen e qëllimeve organizative. Për të vlerësuar performancën në mënyrë efektive, një menaxher duhet të jetë i vetëdijshëm për pritjet specifike për një punë, të monitorojë sjelljen dhe rezultatet e punonjësit, të krahasojë sjelljen dhe rezultatet e vëzhguara me pritjet dhe të masë ndeshjen midis tyre. Në shumicën e rasteve, një menaxher duhet gjithashtu të sigurojë informata kthyesë për punonjësit, një proces që mund të prodhojë reagime të forta. Vlerësimet e performancës janë jashtëzakonisht të rëndësishme për një organizatë, megjithëse mund të jenë të vështira për tu kryer. Ata u tregojnë organizatave nëse metodat e tyre të përzgjedhjes janë të drejta. Ata demonstrojnë se ku nevojiten programe trajnimi, zhvillimi

dhe motivimi dhe më vonë ndihmojnë për të vlerësuar nëse këto kanë qenë efektive. Shumë politika dhe praktika organizative vlerësohen, në një pjesë të madhe, përmes ndikimit të tyre në performancë. Vlerësimet e performancës, në fund të fundit, janë baza mbi të cilën menaxherët marrin vendime në lidhje me kompensimin, ngritjen në detyrë dhe shkarkimin. Ata gjithashtu përdorin informata kthyesë në lidhje me performancën e njerëzve për t'i njohur ata për një punë të bërë mirë dhe për t'i motivuar ata.

Vlerësimi i performancës është procesi që përcakton se si punon një punonjës në kryerjen e punës dhe si e komunikon informacionin tek punonjësi mbrapa. Sistemet e vlerësimit të performancës ofrojnë të dhëna për aktivitete të tjera të MBNJ-së, si promovimi, pushimi nga puna, shkarkimi dhe rritja e pagave të meritës. Informacioni i vlerësimit të performancës mund të sigurojë gjithashtu të dhëna për nevojat e trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve. Është rënë dakord që vlerësimi i performancës është një proces komunikimi në dy drejtime. Kjo do të thotë se ajo përfshin një komunikim aktiv midis punonjësve dhe mbikëqyrësve rreth performancës.

Fushat që përdorin rezultatet e sistemeve të vlerësimit të performancës janë përcaktimi i dobësive dhe forta të punonjësve, përgatitja e programeve të trajnimit dhe planifikimi afatgjatë i karrierës për punonjësit.

Vlerësimi i performancës është procesi me të cilin një menaxher shqyrton dhe vlerëson sjelljen e punës së një punëtori duke e krahasuar atë me standardet e paracaktuara, dokumenton rezultatet e krahasimit dhe përdor rezultatet për t'i dhënë mendime punëtorit për të treguar ku nevojiten përmirësime dhe pse.

Vlerësimi i performancës është një proces konstruktiv për të njohur performancën e një punëtori jo-provues të karrierës. Vlerësimi i një punonjësi duhet të jetë mjaft specifik për të informuar dhe udhëzuar punëtorin gjatë kryerjes së detyrave të tij/saj.

Vlerësimet e performancës janë një mekanizëm për të siguruar informata kthyesë dhe dokumentacione mbi performancën e punëtorëve nëpërmjet një periudhe kohore të përcaktuar dhe mund të ofrojnë një pasqyrë të qartë të pritjeve të punës dhe qëllimeve. Është një pajisje kontrolli, e cila përdoret nga organizata për të përmbushur qëllimet e saj

të paracaktuara. Performanca i referohet përmbushjes së detyrave të caktuara nga një punonjës. Performanca do të thotë të bësh një punë në mënyrë efektive dhe efikase.

Vlerësimi i performancës është procesi me të cilin menaxheri ose këshilltari shqyrton dhe vlerëson sjelljen e punës së një punonjësi duke e krahasuar atë me standardet e paracaktuara, dokumenton rezultatet e krahasimit dhe përdor rezultatet për të siguruar reagime për punonjësit për të treguar se ku duhen përmirësime dhe pse.

Vlerësimi i performancës është ajo pjesë e vlerësimit të performancës dhe procesit të menaxhimit në të cilin vlerësohet kontributi i një punonjësi në organizatë gjatë një periudhe të caktuar kohe.

Vlerësimi i performancës është vlerësimi i performancës së një individi në një mënyrë sistematike.

Një vlerësim i tillë gjithashtu është quajtur vlerësimi i punonjësve, vlerësimi i punonjësve, rishikimi i performancës, vlerësimi i performancës dhe vlerësimi i rezultateve. Përdoret gjerësisht për administrimin e pagave dhe mëditjeve, dhënien e komenteve për performancën dhe identifikimin e pikave të forta dhe të dobëta të punonjësve.

Vlerësimi i performancës është një proces sistematik i vlerësimit se sa mirë punëtorët janë duke kryer punën e tyre. Vlerësimi bazohet në rezultatet e marra nga punonjësi në punën e tij / saj, jo në karakteristikat e personalitetit të punonjësit.

Vlerësimi i performancës është një sistem i rishikimit dhe vlerësimit të performancës së punës së një individi ose ekipi. Një sistem efektiv vlerëson arritjet dhe evoluon planet për zhvillim.

Menaxhimi i performancës është një proces që ndikon ndjeshëm në suksesin organizativ duke i bërë menaxherët dhe punonjësit të punojnë së bashku për të vendosur pritjet, për të rishikuar rezultatet dhe për të shpërblyer performancën.

Autorë të shquar e përkufizojnë vlerësimin e performancës në këtë mënyrë:

Vlerësimi i performancës është vlerësimi sistematik i individit në lidhje me punën e tij ose të saj në punë dhe potencialin e tij ose të saj për zhvillim ". - **Dale S. Beach**

Vlerësimi i performancës është një sistem formal dhe i strukturuar i matjes dhe vlerësimit të punës së një punonjësi, sjelljes dhe rezultateve të lidhura me të, për të zbuluar se si dhe pse punonjësi aktualisht është duke parfumuar në punë dhe se si punonjësi mund të kryejë më efektivisht në të ardhmen në mënyrë që punonjësi, , dhe shoqëria të përfitojnë të gjithë. " - **Randall S. Schuler**

Është procesi i vlerësimit të performancës dhe kualifikimeve të të punësuarve në aspektin e kërkesave të punës për të cilat ai është i punësuar, për qëllime të administrimit duke përfshirë vendosjen, përzgjedhjen për promovime, dhënien e shpërblimeve financiare dhe veprimeve të tjera që kërkojnë trajtim të diferencuar ndërmjet anëtarët e një grupi të dalluar nga veprimet që prekin të gjithë anëtarët në mënyrë të barabartë ". - **Heyel**

Vlerësimi i performancës përfshin të gjitha procedurat formale të përdorura për vlerësimin e personaliteteve dhe kontributeve dhe potencialeve të anëtarëve të grupit në një organizatë pune. Është një proces i vazhdueshëm për të siguruar informacionin e nevojshëm për të marrë vendime korrekte dhe objektive për punonjësit. - **Dale Yoder**

Procesi me të cilin vlerësohet kontributi i një punonjësi në organizatë gjatë periudhës së caktuar. - **C. D. Fisher L. F. Schoenfeldt dhe J. B. Shaw**

Vlerësimi i performancës si mjet për të vlerësuar synimin e performancës aktuale ose të kaluara të punonjësit në lidhje me standardet e tij ose të saj të performancës " - **Gary Dessler**

Vlerësimi i performancës është procesi me të cilin organizata vlerëson punën individuale të punës " - **William B. Weather dhe Keith Davis**

"Vlerësimi i performancës si një vlerësim sistematik i vlerësimit të punonjësve për sjellje domethënëse të punës në lidhje me efektivitetin e tyre në përmbushjen e kërkesave dhe përgjegjësi të tyre të punës - **John Douglas, Stuart Klein dhe David Hunt**

Vlerësimi i performancës është procesi që një punëdhënës përdor për të përcaktuar nëse një punonjës po kryen punën sipas qëllimit. (Vlerësimi i meritave, vlerësimi i efikasitetit, vlerësimi i shërbimit) - **Leon C. Megginson**

Vlerësimi i performancës si një përshkrim sistematik i fuqive dhe dobësive relevante të një punonjësi " - **Wayne F. Cascio**

Vlerësimi i performancës është vlerësimi sistematik, periodik dhe i paanshëm i përsosmërisë së një punonjësi në çështjet që kanë të bëjnë me punën e tij aktuale dhe potencialin e tij për punën e tanishme. - **Edward Flippo**

Qëllimi i vlerësimit të performancës është:

- Vlerësimi periodik i performancës është karta raportuese e një punonjësi nga menaxheri i tij / saj që pranon punën që ai / ajo ka bërë në një kohë të caktuar dhe hapësirën për përmirësim.
- Një punëdhënës mund të ofrojë komente të qëndrueshme mbi pikat e forta të një punonjësi dhe të përpiqet të përmirësohet në fushat për të cilat punonjësit duhet të punojnë.
- Është një platformë e integruar që të dy punonjësi dhe punëdhënësi të arrijnë baza të përbashkëta për atë që të dy mendojnë se i përshtatet një performancë cilësore. Kjo ndihmon në përmirësimin e komunikimit, i cili zakonisht çon në metrika më të mira dhe më të sakta të ekipit dhe, në këtë mënyrë, në rezultate të përmirësuara të performancës.
- Qëllimi i gjithë këtij procesi të vlerësimit të performancës është të përmirësojë mënyrën e funksionimit të një ekipi ose një organizate, për të arritur nivele më të larta të kënaqësisë së klientit.
- Një menaxher duhet të vlerësojë anëtarin e tij / saj të ekipit rregullisht dhe jo vetëm një herë në vit. Në këtë mënyrë, ekipi mund të shmangë probleme të reja dhe të

papritura me punën e vazhdueshme që bëhet për të përmirësuar aftësitë dhe efikasitetin.

- Menaxhmenti i një organizate mund të zhvillojë trajnime të shpeshta të punonjësve dhe seanca zhvillimi të aftësive bazuar në fushat e zhvillimit të njohura pas një seance vlerësimi të performancës.
- Menaxhmenti mund të menaxhojë në mënyrë efektive ekipin dhe të kryejë shpërndarjen e burimeve produktive pasi të vlerësojë qëllimet dhe standardet e paracaktuara të performancës.
- Vlerësimi i rregullt i performancës mund të ndihmojë në përcaktimin e fushës së rritjes në karrierën e një punonjësi dhe nivelin e motivimit me të cilin ai / ajo kontribuon drejt suksesit të një organizate.
- Vlerësimi i performancës lejon që një punonjës të kuptojë se ku qëndron ai / ajo në krahasim me të tjerët në organizatë.

Arsyet për kryerjen e vlerësimit të performancës:

- Komunikimi i qëllimit dhe objektivat organizative
- Motivimi i punonjësve për të përmirësuar performancën
- Rritja e produktivitetit
- Rritja dhe Zhvillimi
- Shpërndarja e shpërblimeve organizative në mënyrë të drejtë

Karakteristikat e Vlerësimi të Performancës në MBNJ-ë:

- Duhet të jetë e thjeshtë dhe e kuptueshme nga punonjësit. Çdo ndërlikim duhet të shmanget.

- Duhet të jetë e përshtatshme që të miratohet për vlerësim në intervale të rregullta, sepse vlerësimi periodik u mundëson punonjësve të përmirësohen.
- Duhet të krijojë atmosferën e mirëkuptimit dhe besimit të ndërsjellë.
- Sistemi duhet të jetë i aftë të japë drejtësi të barabartë për të gjithë punonjësit. Prandaj duhet të jetë objektiv dhe i lirë nga paragjykimet personale.
- Punonjësit duhet të kenë besim gjatë përgatitjes së vlerësimit të performancës.
- Sistemi duhet të jetë i përshtatshëm për organizatën nga pikëpamja e strukturës, nevojave të tij dhe më thelbësisht i bazuar në zhvillimin e fundit në zonë.
- Ai duhet të jetë në gjendje të përmbushë qëllimin e dëshiruar duke gjetur potencialin për promovim, ngritje, vendosje, transferime etj.
- Janë dhënë trajnime të veçanta për t'u vlerësuar "për ta bërë atë më të paanshëm dhe të lirë nga paragjykimet.
- Vlerësimi negativ i çdo punonjësi duhet t'i komunikohet menjëherë në mënyrë që ai të mund të miratojë masa për përmirësim.
- Punonjësit duhet t'i lejohet të parashtrojë ankesë në rast se vlerësimi i tij i performancës është negativ, nëse ai nuk është i kënaqur. Me këtë menaxhmenti do të fitojë besimin e punonjësve.
- Sistemi i vlerësimit të performancës nuk duhet të ketë për qëllim ngacmimin e punonjësve që janë burime njerëzore jetike dhe luajnë një rol shumë të rëndësishëm në arritjen e qëllimeve organizative. Nga ana tjetër, shefat kryesorë duhet të bëhen të vetëdijshëm se vlerësimi i performancës ka për qëllim përmirësimin e performancës, efektivitetin organizativ dhe përmbushjen e qëllimeve organizative.

Procesi i Vlerësimit të Performancës në MBNJ-ë. Vlerësimi i performancës është planifikuar, zhvilluar dhe zbatuar në mënyrën vijuese:

- *Vendosja e Standardeve të Performancës* - Standardet e performancës për secilën punë duhet të zhvillohen dhe diskutohen me eprorët pas një analize të plotë të punës. Këto standarde duhet të jenë të qarta dhe jo të paqarta. Ato duhet të jenë të matshme pas një periudhe të caktuar.

- *Komunikimi i standardeve* - Pas vendosjes së standardeve të performancës së punës, veprimtaria tjetër është komunikimi i këtyre standardeve për të gjithë të interesuarit; të paktën dy palëve - (a) vlerësues-it dhe (b) të vlerësuarit. Vlerësuesi duhet të sigurojë që informacioni i komunikuar prej tij të jetë marrë nga i vlerësuarit dhe të kuptohet qartë.

- *Matja e performancës aktuale* - Aktiviteti tjetër është matja e performancës aktuale të vlerësuesit në punë pas një periudhe të caktuar. Në përgjithësi katër burime të zakonshme përdoren nga vlerësuesi për të matur performancën aktuale, vëzhgimin personal, raportet statistikore, raportet gojore dhe raportet me shkrim.

- *Krahasimi i Performancës Aktuale me Standardet* - Ndonjëherë performanca aktuale mund të jetë më e mirë se standardet dhe nganjëherë mund të dalë jashtë binarit. Çdo devijim midis performancës aktuale dhe performancës standarde mund të shënohet me kujdes për aktivitetin tjetër.

- *Informata kthyesë për punonjësin* - Në këtë aktivitet, rezultatet e fazës së krahasimit të performancës aktuale me standardet diskutohen me punonjësin. Informacioni që merret nga i vlerësuarit për vlerësimin e tij ka një ndikim të madh në performancën e tij. Komunikimi i performancës së dobët është detyrë e vështirë e vlerësuesit.

- *Ndërmarrja e veprimeve korrigjuese, nëse është e nevojshme* - Ky është aktiviteti përfundimtar ose i fundit i procesit të vlerësimit të performancës. Në këtë fazë, dy lloje të veprimeve korrigjuese mund të rekomandohen nga vlerësuesi. Njëra është pozitive, do të thotë rritje page ose ngritje në detyrë, nëse performanca aktuale e të vlerësuarit është në nivelin e duhur dhe e dyta është se është e nevojshme trajnim dhe këshillim për shkak të performancës së dobët.

Përfitimet e sistemit të Vlerësimit të Performancës përfshijnë rritjen e efektivitetit të punonjësve, gjasat më të larta të përmirësimit të performancës së punonjësve, nxitjen e reagimeve, komunikimin e shtuar midis punëdhënësve dhe punonjësve, nxitjen e besimit, promovimin e vendosjes së qëllimeve dhe vlerësimin e nevojave arsimore dhe të tjera të trajnimit.

3.2 Ndarja dhe sistematizimi i evaluimit

Evaluimi është një mjet i rëndësishëm për organizatat në të cilën përfitojnë punëdhënësi dhe punonjësi. Evaluimi gjithashtu mund të quhet vlerësime të performancës ose vlerësime të punonjësve.

Departamenti i Burimeve Njerëzore luan një rol kritik në sigurimin që vlerësimet bëhen në mënyrë efektive dhe se njohuritë e fituara përdoren për të ndihmuar në zhvillimin e punëtorëve, si dhe në proceset e burimeve njerëzore, duke përfshirë rekrutimin dhe trajnimin. Departamentet e BNJ që në mënyrë efektive dizajnojnë, zbatojnë, menaxhojnë dhe përmirësojnë proceset e vlerësimit të punonjësve mund të kenë një ndikim të matshëm në kompanitë që ata i shërbejnë.

Një vlerësim i punonjësve është vlerësimi dhe rishikimi i punës së punëtorit. Shumica e kompanive kanë një sistem vlerësimi të punonjësve ku punonjësit vlerësohen rregullisht (shpesh herë një herë në vit).

Ekzistojnë një sërë çështjesh që duhet të merren parasysh përpara hartimit ose rishikimit të një sistemi ekzistues të vlerësimit. Disa studiues sugjerojnë se sistemi i vlerësimit është ndoshta një nga pjesët më të rëndësishme të organizatës.

Një sistem i vlerësimit të performancës është një mënyrë sistematike për të shqyrtuar se sa mirë punon një punonjës në punën e tij ose të saj. Ekzistojnë katër arsye pse duhet të ketë një sistematizim të vlerësimit të performancës. Së pari, procesi i vlerësimit duhet të inkurajojë performancën dhe sjelljen pozitive. Së dyti, është një mënyrë për të kënaqur kuriozitetin e punonjësve se sa mirë po performojnë në punën e tyre. Mund të përdoret gjithashtu si një mjet për të zhvilluar punonjësit. Së fundmi, ai mund të sigurojë një bazë për ngritjen e pagave, ngritjet në detyrë dhe veprimet ligjore disiplinore.

Disa organizata zgjedhin të japin vlerësim një herë në vit, ndërsa të tjerët u japin dy herë në vit ose më shumë. Avantazhi për të dhënë një vlerësim dy herë në vit, natyrisht, është të merren më shumë informata kthyesë dhe mundësi për zhvillimin e punëtorëve. Dobësitë janë koha që duhet që menaxheri të shkruajë vlerësimin dhe ta diskutojë atë me punonjës. Nëse bëhet mirë, mund të duhen disa orë për vetëm një punonjës. Varësisht nga struktura e organizatës suaj, ju mund të zgjidhni njërin ose tjetrën. Për shembull, nëse shumica e menaxherëve tuaj kanë pesë ose dhjetë njerëz për të menaxhuar (kjo quhet hapësirë e kontrollit), mund të jetë e dobishme për të dhënë vlerësime më shumë se një herë në vit, pasi kostoja e kohës nuk është e lartë. Nëse shumica e menaxherëve tuaj kanë njëzet ose më shumë të punësuar, mund të mos jetë e mundur të kryhet ky proces më shumë se një herë në vit.

Objektivat e procesit të vlerësimit të performancës të stafit janë:

- Ti ofrojë punëtorit informata kthyesë që të përmirësojë ose mirëmbajë performancën e punës
- Të identifikojë fushat për zhvillimin e punëtorëve
- Të vendosen standardet e performancës dhe qëllimet për periudhën e ardhshme të rishikimit
- Njohja e arritjeve të lidhura me punën
- Përmirësimi i komunikimit dhe marrëdhënieve të punës

Ndarja e evaluimit:

Evaluimi zakonisht ndahet në evaluim vjetor, evaluim provues dhe evaluime të veçanta. Ky lloj i ndarjes është ndarje tradicionale.

Evaluimi vjetor

Evaluimet vjetore të performancës janë një komponent kyç i zhvillimit të punëtorëve. Evaluimi i performancës ka për qëllim të jetë një vlerësim i drejtë dhe i balancuar i performancës së një punëtori. Qëllimi i tij është të sigurojë që punëtorët të marrin informacione të sinqerta të performancës për vitin dhe synime të qarta dhe plane zhvillimi për vitin e ardhshëm. Vlerësimet vjetore gjithashtu ofrojnë mundësi për të dokumentuar punën e mirë, për të vendosur kritere të qarta për suksesin, për të identifikuar nevojat e trajnimit dhe potencialin për promovim. Vlerësimet kanë për qëllim të jenë një komunikim i dyanshme ndërmjet punonjësit dhe mbikëqyrësit në lidhje me pritjet dhe arritjet. Vlerësimet do të përdoren në marrjen e vendimeve për rritjen e pagave dhe vendimeve të tjera të stafit. Punonjësit inkurajohen të komentojnë mbi përmbajtjen e vlerësimeve të tyre dhe të kërkojnë mbështetje dhe ndihmë nga mbikëqyrësi. Në situata ku nevojitet përmirësimi i performancës, mbikëqyrësi do të punojë me punonjësin dhe do të zhvillojë një plan për përmirësimin e performancës.

Politika e evaluimit vjetor, specifikon se objektivi i rishikimit vjetor është që të sigurojë të gjithë stafit një mundësi që:

- Të diskutojnë performancën në punë
- Të vendosin synime për zhvillime profesional
- Të vendosin objektiva për kontributin në misionin e departamentit
- Të diskutohen pritjet dhe arritjet

Evaluimet vjetore kryesisht përbëhen nga dy pjesë: i pari përfshinë vlerësimin e vitit të kaluar dhe i dyti përfshinë planifikimin për vitin e ardhshëm.

Pjesa e parë – vlerësimi i vitit të kaluar përbëhet nga:

- Roli i përgjegjësive - përgjegjësitë bazohen në atë që përfshihet në përshkrimin e punës dhe në detyrat e tjera të caktuara. Vlerësimi bazohet në masën në të cilën punëtori ka kryer në mënyrë të kënaqshme detyrat e rregullta të punës.
- Qëllimet individuale - qëllimet individuale duhet të bazohen dhe të jenë të lidhura me nevojat e departamentit. Qëllimet vendosen dhe miratohen nga menaxheri dhe punëtori në fillim të vitit të performancës dhe duhet të shprehen si veprime dhe rezultate të matshme. Vlerësimi bazohet në nivelin e arritjes së qëllimeve.
- Sjellja - sjelljet janë se si një punëtor ka vepruar në kryerjen e përgjegjësive dhe arritjen e qëllimeve. Matja dhe fokusi duhet të jetë në atë se si bëhet puna, jo vetëm se çfarë bëhet.
- Vlerësimi i përgjithshëm - ofron një vlerësim të përgjithshëm se si një individ ka performuar në bazë të rezultateve të përgjegjësive të tij/saj, qëllimeve individuale dhe sjelljeve. Vlerësimi i përgjithshëm duhet të jetë mbështetur nga dokumentacione ose komentet e duhura dhe të shqyrtohet me punëtorin pas miratimit nga përgjegjësit e menaxherëve.

Pjesa e dytë - planifikimin për vitin e ardhshëm përbëhet nga:

- Qëllimet për vitin që vjen - Ky seksion rendit kategorinë e qëllimeve për punëtorin dhe një përshkrim të qëllimit dhe objektivave. Qëllimet mund të jenë aktivitetet që duhet të përfundohen, por që janë jashtë përgjegjësive të rregullta të punës, qëllimet gjithashtu mund të jenë objektiva specifike (si p.sh., të arrihet një reduktim në përqindje në buxhet ose të përmirësohet cilësia)
- Plani Zhvillimor – të identifikon fushat e përmirësimit të aftësive ose sjelljes dhe nevojat individuale për të kryer punën aktuale ose të përgatitet për një punë të ardhshme. Plani i zhvillimit është krijuar dhe pajtuar nga menaxheri dhe punëtori në fund të vitit të performancës si dhe të përshkruhet zhvillimi i nevojshëm dhe

mënyrën se si punëtori do të zhvillohet (p.sh., përmes trajnimit, stërvitjes, praktikës etj.)

Evaluimi provues

Një vlerësim provues mbulon periudhën provuese kur një punonjës fillon një pozitë të re. Periudha e provës është zakonisht 6 muaj, por mund të zgjatet nga Zyra e Burimeve Njerëzore.

Evaluimi provues përbëhet prej dy fazave. Në fazën e parë përgjegjësi do ta kompletojë “vlerësimin e parë të provës” e cila kryhet në muajin e tretë dhe në fazën e dytë përgjegjësi do ta kompletojë “vlerësimin final të provës” para përfundimit të provës gjashtëmuajore.

Në fazën e parë, përgjegjësi në bashkëpunim me punonjës, do të vendosin dy ose tre qëllime të performancës për punonjës për t'u përqendruar gjatë tre muajve të mbetur të periudhës së tij gjashtëmuajore të provës. Qëllimet duhet të jenë specifike, të matshme, të orientuara drejt veprimit, realiste dhe të kufizuara në kohë. Pas kësaj përgjegjësi do ta vlerësojë nivelin e përgjithshëm të punonjës Brenda tre muajve, ku do jep vlerësim se performanca e punonjës është e kënaqshme (punonjësi ka performuar në përgjithësi në një nivel të kënaqshëm ose më lart gjatë periudhës së provës deri më sot) ose duhet përmirësime të mëtejshme (punonjësi mund të ketë performuar në një nivel të kënaqshëm në disa zona, por në disa zona punonjësi ka performuar në një nivel jo të kënaqshëm në fusha të tjera dhe në përgjithësi).

Në fazën e dytë, përgjegjësi do të vlerësojë nivelin e përgjithshëm të performancës së punonjës që mund të jetë e kënaqshme ose pakënaqshme.

Formulari i evaluimit të performancës provuese është hartuar për të ndihmuar mbikëqyrësin në vendosjen, nëse çdo punëtor i ri i stafit, ka përfunduar në mënyrë të kënaqshme periudhën e provës. Forma e evaluimit të performancës provuese duhet të plotësohet nga mbikëqyrësi të paktën në mes të rrugës në periudhën e provës dhe të diskutohet me punonjësin e ri. Jo më vonë se shtatë ditë kalendarike para përfundimit të periudhës provuese të punonjësit, forma duhet të rishikohet, nëse është e nevojshme dhe të diskutohet me punonjësin.

Nëse punëtori nuk ka përfunduar në mënyrë të kënaqshme periudhën e provës, duhet të merret një vendim dhe të miratohet nga departamenti nëse do të jetë: ta ndërpresë kontratën ose të e zgjat periudhën e provës për një periudhë shtesë. Në të dy rastet, punëtori duhet të njoftohet me shkrim. Nëse periudha e provës zgjatet, letra me shkrim që i dërgohet tek punëtori duhet të tregojë kriteret specifike të cilat duhet të përmbushen. Para përfundimit të periudhës së zgjatur, mbikëqyrësi duhet të rivlerësojë punën e punëtorit. Punëtorët duhet të informohen nëse kanë përmbushur kriteret e dhëna dhe kanë kaluar periudhën e provës. Nëse punëtori nuk ka përfunduar me sukses periudhën e zgjatur të provës, punësimi duhet të përfundojë me shkrim pa njoftim tjetër.

Evaluimet e veçanta

Një vlerësim special i performancës është një vlerësim i performancës që bie jashtë afatit normal për vlerësimet vjetore ose provuese.

Një Vlerësim i Veçantë mbulon një periudhë të caktuar kohore të përcaktuar nga mbikëqyrësi në bashkëpunim me Zyrën e Burimeve Njerëzore. Një punëtor mund të vendoset në një vlerësim të veçantë në çdo kohë. Një punëtor i cili është i vendosur në një vlerësim të veçantë do të njoftohet për kohëzgjatjen dhe datën e duhur në kohën kur fillon një periudhë e Vlerësimit Special.

P.sh. Nëse vlerësimi i përgjithshëm është "Më poshtë se i kënaqshëm": periudha e vlerësimit përfshin 60 ditët e kaluara. Për shembull, nëse jemi duke shqyrtuar vlerësimin me punonjësin më 29 tetor 2020, vlerësimi do të mbulojë 30 gusht 2020 deri 29 tetor 2020.

Nëse vlerësimi i përgjithshëm është "I kënaqshëm": periudha e vlerësimit shkon nga dita që pason datën e përfundimit të periudhës së vlerësimit të fundit deri në ditën kur rishikojmë vlerësimin me punonjësin. Për shembull, nëse data e përfundimit për periudhën e fundit të vlerësimit ishte 30 qershor 2020 dhe do ta rishikojmë vlerësimin me punonjësin në 29 tetor 2020; atëherë periudha e vlerësimit do të ishte nga 1 korrik 2020, deri në 29 tetor 2020.

3.3 Modelet dhe metodat më bashkëkohore të evaluimit

Çdo metodë e vlerësimit të performancës ka anët e forta dhe të dobëta të cilat mund të jenë të përshtatshme për një organizatë dhe jo të përshtatshme për një tjetër. Si të tillë, nuk ka asnjë metodë të vetme të vlerësimit të pranuar dhe të përdorur nga të gjitha organizatat për të matur performancën e punonjësve të tyre. DeCenzo dhe Robbins (19968) kanë klasifikuar metodat e vlerësimit në tre kategori: standardet absolute, standardet relative dhe standardet objektive, ndërsa Aswathappa (2014) i ka klasifikuar këto në dy kategori të orientuara nga e kaluara dhe të orientuara kah e ardhmja. Michael R Carrell (1992) i ka klasifikuar të gjitha metodat e vlerësimit në gjashtë kategori: shkallët e vlerësimit, metoda krahasuese, incidente kritike, ese, menaxhimi nga objektivat dhe metodat e kombinimit. Rock dhe Levis (1967) i kanë klasifikuar metodat në dy kategori të gjera: interpretim i ngushtë dhe interpretim i gjerë. Beatty dhe Schneier (1989) kanë kategorizuar metoda të

ndryshme të vlerësimit në katër grupe: metodat krahasuese, metodat absolute, vendosjen e qëllimeve dhe indekset e drejtpërdrejta. Metodatat moderne kanë tendencë të jenë më objektive dhe më të vlefshme.

Metodat tradicionale:

Metoda e rangimit - Është metoda më e vjetër dhe më e thjeshtë e vlerësimit të performancës në të cilën punonjësi krahasohet me të gjithë të tjerët me qëllim të vendosjes së rendit të vlerës. Punonjësit renditen nga më i larti tek më i ulëti ose nga më i miri në më të keqin. Në këtë metodë, një punonjës krahasohet me një punonjës tjetër. Këto diskriminime çojnë në negativitet brenda një grupi dhe kanë një ndikim negativ në performancë. Për shkak të natyrës së saj diskriminuese, kjo metodë përdoret rrallë në organizata. Gjithashtu, pasi që është e kufizuar në një grup, krahasimi i performancës së punonjësve në grupe nuk është i mundur.

Kufizimet më të mëdha të kësaj metode vlerësimi janë se: nuk tregon se sa më i mirë apo më i keq është njëri se tjetri, detyra e renditjes së individëve është e vështirë kur vlerësohet një numër i madh i punonjësve dhe është shumë e vështirë të krahasosh një individ me të tjerët që kanë tipare të ndryshme të sjelljes.

Krahasimi i çiftuar - Në këtë metodë, secili punonjës krahasohet me punonjësit e tjerë një nga një, zakonisht të bazuara vetëm në një tipar. Është një metodë e krahasimit të punonjësit dhe punës me një tjetër në bazë të grupeve të aftësive, kohës së nevojshme për ekzekutimin e detyrave, njohurive etj. Vlerësimi i punës bëhet duke krahasuar vlerën e një pune me atë të një tjetri. Gradat dhe notat mund të vendosen në varësi të numrit të pikëve të shënuara nga secila punë. Një avantazh i përdorimit të kësaj metode është se ajo është e besueshme dhe siguron arsyetim prapa vendimmarrjes. Megjithatë nuk mund të përdoret në organizata me një numër të madh punonjësish, pasi do të ishte shumë e vështirë të krahasoheshin kaq shumë njerëz në baza individuale.

Metoda e notimit – Me këtë metodë, kategoritë e caktuara të vlerave janë të themeluar më herët dhe të definuara me kujdes. Kjo metodë vlerëson kategorinë e cilësive të caktuara të kërkuara për punën siç janë besueshmëria dhe siguria. Kategoritë zakonisht maten në një shkallë (shkëlqyeshëm, shumë mirë, të mirë, mesatare, të varfër). Pastaj performanca aktuale e secilit punonjës krahasohet me këto nota dhe personi ndahet në notën që përshkruan më së miri performancën e tij. Një lloj i tillë i notimit bëhet në përzgjedhjen e një kandidati në sektorin e shërbimeve publike. Një nga mangësitë më të mëdha të kësaj metode është se vlerësuesi mund të vlerësojë shumicën e punonjësve në anën më të lartë të performancës së tyre.

Metoda e shpërndarjes së detyruar - Metoda e shpërndarjes së detyruar është një nga metodat më të përdorura dhe gjithashtu më e kritikuar e vlerësimit të performancës. Ky është një sistem vlerësimi që përdoret në të gjithë botën nga kompanitë për të vlerësuar fuqinë punëtore të tyre. Ai kërkon që mbikëqyrësi të vlerësojë secilin punonjës në bazë të parametrave të paracaktuara dhe më pas t'i rendisë ata në 3 ose më shumë kategori. Më së shpeshti, punonjësit bien në kategori të shkëlqyera, të mira ose të këqija, të cilat mund të zgjerohen nga organizata në një shkallë prej 5 pikësh. Kjo metodë preferohet nga shumë punëdhënës pasi krijon një diferencim të dukshëm midis performancës së secilit punonjës në organizatë.

Metoda e zgjedhjes së detyruar - Kjo është një metodë e vlerësimit të performancës në të cilën vlerësuesi duhet të bëjë një zgjedhje të detyruar midis karakteristikave të disponueshme në lidhje me punonjësit. Ajo është në formën e një pyetësi të anketës. Në këtë metodë, vendosen kategori të ndryshme të shfaqjeve, proporcioni në secilën kategori nuk duhet të jetë simetrike. Vlerësuesve u jepet një sërë pyetjesh me zgjedhje të shumëfishtë, nga të cilat ata duhet të zgjedhin një opsion dhe të vlerësojnë punonjësit. Kjo listë përmban pyetje pozitive dhe negative lidhur me sjelljen. Kjo e bën punëdhënësin të jetë në një situatë në të cilën, ai / ajo është i detyruar të zgjedhë vetëm tiparet negative ose vetëm pozitive për t'ia atribuar performancës së një punonjësi. Kështu mbikëqyrësi, vetë nuk e di cila është përgjigja më e mirë midis zgjedhjeve në dispozicion. Shumë kompani përdorin këtë metodë të vlerësimit pasi konsiderohet të jetë një mënyrë më pak e

njëanshme e vlerësimit të një punonjësi. Mbikëqyrësi nuk ka shumë kontroll për të vendosur nëse performanca e një punonjësi është e mirë apo e keqe.

Metoda e listës të kontrollit - Sipas kësaj metode, Zyra e Burimeve Njerëzore përgatit listën e pyetjeve lidhur me tiparet të punonjësve në formën e pyetjeve të bazuara në Po ose Jo. Këtu vlerësuesi bën vetëm raportimin ose kontrollin dhe departamenti i burimeve njerëzore bën vlerësimin aktual. Kur lista e kontrollit të përfundojë, ajo i dërgohet departamentit të BNJ-së për të përgatitur rezultatet përfundimtare për të gjitha vlerësimet bazuar në të gjitha pyetjet. Megjithatë, një nga mangësitë e metodës së listës së kontrollit është se është e vështirë të mblidhen, të analizohen një numër deklarash rreth karakteristikave të punonjësve dhe kontributeve të tyre. Nga pikëpamja e kostos gjithashtu, kjo metodë mund të jetë joefikase sidomos nëse ka një numër të kategorive të punës në organizatë, sepse duhet të përgatitet një listë kontrolluese e pyetjeve për secilën kategori të punës. Do të përfshijë shumë para, kohë dhe përpjekje.

Metoda e Incidenteve Kritike - Në këtë metodë, vlerësuesi fokuson vëmendjen e tij ose të saj në ato sjellje kyçe ose kritike që bëjnë dallimin në mes të kryerjes së një pune në një mënyrë të vlefshme (në mënyrë efektive ose joefektive). Ekzistojnë tre hapa të përfshirë në vlerësimin e punonjësve duke përdorur këtë metodë. Së pari, është përgatitur një listë e sjelljeve të vlefshme (të mira ose të këqija) mbi incidentet specifike në punë. Së dyti, një grup ekspertësh pastaj cakton peshën ose rezultatin për këto incidente, varësisht nga shkalla e dëshirës (vullnetit) së tyre për të kryer një punë. Së treti, më në fund është ndërtuar një listë kontrolli që tregon incidentet që i përshkruajnë punëtorët si "të mirë" ose "të këqij". Pastaj, lista e kontrollit i jepet vlerësuesit për vlerësimin e punëtorëve. Ideja themelore pas këtij vlerësimi është vlerësimi i punëtorëve të cilët mund të kryejnë punën e tyre në mënyrë efektive në situata kritike. Kjo është kështu sepse shumica e njerëzve punojnë njësoj në situata normale. Fuqia e metodës së incidentit kritik është se ajo përqendrohet në sjelljet, pra, në gjykimin e performancës sesa në personalitetet.

Metoda e shkallës së vlerësimit grafik - Shkalla e vlerësimit grafik është një nga teknikat më të njohura dhe më të thjeshta për vlerësimin e performancës. Njihet gjithashtu si shkallë lineare e vlerësimit. Në këtë metodë, forma e shtypur e vlerësimit përdoret për të vlerësuar

çdo punonjës. Formulari përmban tiparet (të tilla si cilësia dhe besueshmëria) dhe një sërë karakteristikash të performancës së punës (nga e pakënaqshme te ato të jashtëzakonshme) për çdo tipar. Vlerësimi bëhet në bazë të pikave në vazhdimësi. Praktika e zakonshme është ndjekja e shkallës pesë pikëshe. Kjo metodë është e mirë për matjen e sjelljeve të ndryshme të punës së një punonjësi.

Metoda Ese - Metoda Ese është ajo më e thjeshtë midis metodave të ndryshme të vlerësimit në dispozicion. Në këtë metodë, vlerësuesi shkruan një përshkrim narrativ mbi pikat e forta, dobësitë, performancën e kaluar, potencialin dhe sugjerimet për përmirësim. Pika e saj pozitive është se ajo është e thjeshtë në përdorim. Nuk kërkon formate komplekse dhe trajnime të gjera/specifike për ta përfunduar atë. Megjithatë, metoda e esesë, si metoda të tjera, nuk është pa pengesa. Në mungesë të ndonjë strukture të përshkruar, esetë ka të ngjarë të ndryshojnë shumë në aspektin e gjatësisë dhe përmbajtjes. Dhe sigurisht, cilësia e vlerësimit varet më shumë nga shkathtësia e shkrimit të vlerësuesit sesa niveli aktual i vlerësimit të vlerësuesit. Për më tepër, për shkak se esetë janë përshkruese, metoda siguron vetëm informacion cilësor rreth punonjësit. Megjithatë, metoda ese është një fillim i mirë dhe është i dobishëm edhe nëse përdoret në lidhje me metodat e tjera të vlerësimit.

Metoda e rishikimit në terren - Metoda e rishikimit në terren për vlerësimin e performancës e kryen punonjësi i cili nuk i përket departamentit të punonjësit. Vlerësuesi është dikush nga organizata, veçanërisht nga departamenti i burimeve njerëzore. Përdorimi i kësaj teknike për të vlerësuar performancën e punonjësve është e dobishme në eliminimin e plotë të çështjeve që lindin për shkak të paragjykit të vlerësuesit.

Raporti konfidencial - Sistemi i raporteve konfidenciale është metodë e njohur e sistemit të vlerësimit të performancës, kryesisht i përdorur nga organizatat qeveritare. Në këtë metodë të vlerësimit të sistemit, nëpunësi observohet nga eprorët e tij në lidhje me punën e tij dhe në detyrat e kryera. Raportet konfidenciale do të mbahen në fshehtësi dhe nuk do t'i zbulohen askujt dhe më në fund raportet konfidenciale do t'u përcillen zyrtarëve të lartë të menaxhmentit për marrjen e vendimit kundër personit mbi të cilin është bërë raporti konfidencial. Zakonisht një format i strukturuar është hartuar për të mbledhur informacion mbi dobësinë e forcës së punonjësve, inteligjencën, qëndrimin, karakterin, pjesëmarrjen,

disiplinën, etj. Raportet konfidenciale janë kriteri kryesor për promovimin ose transferimin e çdo punonjësi kryesisht në sektorin qeveritar.

Metodat moderne:

Menaxhimi sipas objektivave - Menaxhimi sipas objektivave (MBO) është një model menaxhimi që synon të përmirësojë performancën e një organizate duke definuar qartë objektivat që janë rënë dakord nga menaxhmenti dhe punonjësit. Koncepti i menaxhimit të objektivave siç është konceptuar nga Peter F. Drucker, mund të përshkruhet si një "proces ku menaxherët dhe punëtorët të një organizate identifikojnë bashkërisht qëllimet e saj të përbashkëta, përcaktojnë fushat kryesore të përgjegjësisë të secilit individ në aspektin e rezultateve që priten prej tij dhe përdorin këto masa si udhëzues për funksionimin e njësisë dhe vlerësimin e kontributit të çdo anëtarit të saj".

Kjo metodë përbëhet nga gjashtë hapa kryesorë:

- a) Përcaktimi i qëllimeve organizative - I gjithë zhvillimi i një organizate varet nga qëllimet e përcaktuara. Një qëllim është faktori më kritik dhe i domosdoshëm prapa efektivitetit dhe efikasitetit të një organizate, prandaj është e rëndësishme që të menaxhohen në mënyrë efektive qëllimet e përcaktuara qoftë të vetme ose të llojeve të ndryshme. Para se të fillojnë të punojnë në qëllimet e përcaktuara, menaxherët duhet të përcaktojnë qëllimet organizative me qëllim që të krijojnë menaxhim të mundshëm që duhet të jetë i aftë të trajtojë me lehtësi lloje të ndryshme të qëllimeve. Përcaktimi i qëllimeve nuk nënkupton krijimin e qëllimeve, pasi qëllimet paraprake përcaktohen nga mbikëqyrësit e nivelit të lartë mbi bazën e analizës dhe gjykit të thelluar për atë që duhet të arrihet dhe si ta bëjmë atë në një periudhë të caktuar.
- b) Përcaktimi i objektivave të punonjësve - Pas përcaktimit të qëllimeve organizative, gjëja tjetër që duhet të bëhet është të njihen qëllimet e individit ose më qartë

qëllimet e punonjësve. Është përgjegjësi e menaxherit të pyesë punonjësit se çfarë qëllimesh mund të përmbushin brenda një periudhe specifike kohore dhe cilat burime do të përdorin për të arritur qëllimin. Gjithashtu, nëse është e nevojshme, atëherë menaxherët dhe punonjësit mund të klasifikojnë qëllimet nga më të rëndësishmit në më të voglin në mënyrë që ta bëjnë procesin e arritjes së qëllimit më lehtë dhe në favor të organizatës.

- c) Monitorimi i vazhdueshëm i progresit dhe performancës - Procesi i MBO nuk është vendosur vetëm për sigurimin e efektivitetit shtesë për menaxherët në të gjithë organizatën, por është gjithashtu po aq i rëndësishëm për monitorimin e vazhdueshëm të progresit dhe performancës së punonjësve. Ekzistojnë disa gjëra që mund t'i ndihmojnë menaxherët të monitorojnë performancën dhe progresin: kontrollimi i programeve më pak efektive ose joefektive duke kryer një krahasim të performancës me objektivat e përgatitura tashmë; përdorimi i buxhetit të bazuar në zero; përcaktimi i planeve dhe objektivave afatshkurtra dhe afatgjata; instalimi i kontrolleve efikase dhe efektive; kompozimi i strukturës plotësisht të shëndoshë të organizatës me të gjitha gjërat në vendet e përshtatshme si përgjegjësitë, vendimarrja etj.
- d) Vlerësimi i Performancës - Sipas konceptit themelor të menaxhimit sipas objektivave, vlerësimi i performancës vjen nën përgjegjësinë e menaxherëve përkatës dhe bëhet nga pjesëmarrja e tyre. Vlerësimi i performancës është një nga faktorët më të rëndësishëm të organizatës që mund të ndihmojë në funksionimin e objektivave të caktuara pa probleme.
- e) Sigurimi i informative kthyesë - Faktori psikologjik me ndikim i kësaj metode siguron vazhdimisht reagime për punonjësit në lidhje me performancën e tyre dhe qëllimet individuale në mënyrë që ata të mund të monitorojnë, korrigjojnë dhe përmirësojnë ekstra aftësitë dhe gabimet e tyre. Kryesisht, reagimet jepen në takime periodike ku mbikëqyrësit dhe vartësit e tyre rishikojnë performancën dhe progresin drejt arritjes së qëllimeve. Në një moment, reagimet i ndihmojnë individët të njohin dobësitë e tyre. Ndërsa nga ana tjetër, ajo gjithashtu motivon tashmë individët e mundshëm për të rritur dhe zhvilluar performancën e tyre shtesë.

- f) Vlerësimi i suksesit - Vlerësimet e suksesit janë është i fundit i procesit të menaxhimit sipas objektivave. Sipas përkufizimit, një vlerësim i përditshëm i performancës së punonjësit në të gjithë organizatën mund të quhet si vlerësim i suksesit të tij. Vlerësimi i suksesit shoqërohet me termin vlerësim i performancës, por në disa raste, të dy ndryshojnë nga njëri-tjetri.

Avantazhet e Menaxhimit Sipas Objektivave:

- Përmirëson performancën – Menaxhimi sipas objektivave në thelb është një proces i orientuar drejt rezultateve. Fokusi i tij kryesor është në vendosjen dhe kontrollimin e qëllimeve. Menaxherët inkurajohen të bëjnë planifikim të hollësishëm. Ata përqendrohen në detyrën e rëndësishme të përmirësimit të performancës duke ulur kostot dhe shfrytëzuar mundësitë. Planifikimi i përmirësuar do të çojë në produktivitet të përmirësuar dhe më shumë fitime.
- Ndjesia më e madhe e identifikimit - Anëtarët individualë të organizatës kanë një kuptim më të madh identifikimi me qëllimet e kompanisë. Me këtë metodë, vartësit ndjehen krenarë që përfshihen në qëllimet organizative. Kjo përmirëson moralin dhe përkushtimin e tyre për objektivat organizative.
- Shfrytëzimi maksimal i burimeve njerëzore - Meqenëse qëllimet vendosen në konsultim me vartësit, këto janë më të vështira për t'u arritur dhe më sfiduese sesa nëse eprorët do t'i kishin vendosur ato. Për më tepër, meqenëse këto synime janë fiksuar në përputhje me aftësitë e veçanta të vartësve, ai merr kontributin maksimal prej tyre dhe kështu çon në shfrytëzimin maksimal të burimeve njerëzore.
- Nuk ka paqartësi në rol - Nuk ka asnjë paqartësi apo konfuzion të rolit në organizatë, sepse përcaktohen qëllime specifike dhe të qarta për organizatën, për ndarjen për departamentet dhe për anëtarët individualë. Si menaxherët ashtu edhe vartësit e dinë se çfarë duhet të bëjnë dhe çfarë pritët prej tyre.
- Lehtëson vlerësimin objektiv - Siguron një bazë për vlerësimin e performancës së një personi pasi që qëllimet janë vendosur bashkërisht nga eprorët dhe vartësit.

Individit u jepet liri adekuate për të vlerësuar aktivitetet e tij. Individët janë të trajnuar për të ushtruar disiplinë dhe vetëkontroll. Vlerësimi bëhet më objektiv dhe i paanshëm.

- Ngre moralin e punonjësve – Pjesëmarrja në vendim-marrje dhe komunikimi në të dy drejtime inkurajojnë punëtorët të komunikojnë lirshëm dhe me ndershmëri. Pjesëmarrja, qëllimet e qarta dhe komunikimi i përmirësuar do të kontribuojnë në përmirësimin e moralit të punonjësve.
- Vepron si forcë motivuese - jep një individ ose grupi, mundësi për të përdorur imagjinatën dhe kreativitetin për të përmbushur misionin. Menaxherët kushtojnë kohë për rezultatet e planifikimit. Të dy vlerësuesit dhe i vlerësuarit janë të angazhuar për të njëjtin objektiv.

Kufizimet e Menaxhimit Sipas Objektivave:

Një sistem i menaxhimit sipas objektivave ka disa dobësi dhe kufizime. Disa prej tyre janë të natyrshme në sistem, ndërsa disa lindin gjatë prezantimit dhe zbatimit të tij.

- Mungesa e mbështetjes së menaxhmentit të lartë - Në organizatat tradicionale, autoriteti i është dhënë menaxherit të lartë dhe ai rrjedh nga lart poshtë. Në MSO, vartësve u jepet një mundësi e barabartë pjesëmarrjeje, e cila kundërshtohet nga menaxhmenti i lartë. Ky sistem nuk mund të ketë sukses pa mbështetjen e plotë të menaxhmentit të lartë.
- Vështirësitë në vlerësimin e qëllimeve dhe objektivave - MBO do të jetë i suksesshëm vetëm nëse qëllimet mund të vendosen në terma të matshëm. Por nëse zonat janë të vështira për t'u përcaktuar dhe të vështira për t'u vlerësuar, nuk do të jetë e mundur të gjykohet performanca e punonjësve. Për më tepër MBO nuk ka ndonjë subjektivitet në vlerësimin e performancës. Shpërblen vetëm produktivitetin pa i kushtuar asnjë vëmendje krijimtarisë së punonjësve.
- Procesi i kushtueshëm dhe kohë-konsumues - MBO është mjaft i kushtueshëm dhe kërkon një proces kohë. Ka shumë punë në letër. Për më tepër, ka shumë takime dhe

shumë raporte për t'u përgatitur, të cilat shtojnë përgjegjësitë dhe barrën e menaxherëve. Për shkak të këtyre arsyeve menaxherët zakonisht i rezistojnë MSO-së.

- Theksi në qëllimet afatshkurtra - Sipas MBO-së, qëllimet vendosen vetëm për një periudhë të shkurtër, të themi për gjashtë muaj ose një vit. Kjo është për shkak të faktit që qëllimet janë nga natyra sasiore, është e vështirë të bësh planifikim me shtrirje të gjatë. Meqenëse performanca e vartësit do të rishikohet pas çdo gjashtë muajsh ose një viti, ata priren të përqendrohen në objektivat e tyre të menjëhershëm pa u kujdesur për objektivat me shtrirje të gjatë të ndërmarrjes. Ky theksim i synimeve afatshkurtra shkon kundër efikasitetit dhe efektivitetit organizativ dhe nuk është një shenjë e shëndetshme.
- Vështirësia në arritjen e qëllimeve të grupit - Kur qëllimet e një departamenti varen nga qëllimet e një departamenti tjetër, kohezioni është i vështirë për tu ruajtur. Në raste të tilla, arritja e qëllimeve do të bëhet gjithashtu shumë e vështirë.
- Zbatimi i kufizuar - MBO -ja është i dobishëm kryesisht për punonjësit menaxherialë dhe profesionalë. Nuk është i përshtatshëm për të gjitha nivelet dhe për shkak të kërkesave të mëdha të bëra prej tij. Mund të bëhet i zbatueshëm vetëm kur vartësit dhe administratorët ndihen rehat me të dhe janë të gatshëm të marrin pjesë në të.

Shkalla e Vlerësimit të Ankoruar në Sjellje - Shkallët e vlerësimit të ankoruara në mënyrë të sjelljes, të njohura gjithashtu si BARS, janë një lloj shkalle e menaxhimit të performancës që përdorin "deklaratat" e sjelljes si pikë referimi në vend të përshkruesve gjenerikë që zakonisht gjenden në shkallët tradicionale të vlerësimit. Krijuar për të shtuar përfitimet e informacionit cilësor dhe sasior në procesin e vlerësimit, BARS mat performancën e një punonjësi kundrejt shembujve specifik të sjelljes që u jepet një vlerësim i numrave për qëllimin e mbledhjes së të dhënave.

Zhvillimi i vlerësimeve të BARS kërkon një kuptim të thellë të detyrave kryesore të secilit pozicion, së bashku me një kuptim të gamës së plotë të sjelljeve të shfaqura nga individët

gjatë kryerjes së detyrave të tilla. Ne i vlerësojmë këto sjellje për secilin punonjës; atëherë ne ankorojmë secilën sjellje në pikat në një shkallë vlerësimi, e cila tregon nëse sjellja është e jashtëzakonshme, e shkëlqyeshme, plotësisht kompetente ose e pakënaqshme. Rezultati është një shkallë vlerësimi për secilën detyrë.

Hapat në BARS:

- Shkruaj incidente kritike: Kërkoni nga mbikëqyrësit për të përshkruar sjelljen (incidentet kritike) që kanë një ndikim të rëndësishëm në performancën.
- Zhvillimi i dimensioneve të performancës: Përfshinë grupimin e sjelljeve në grupe të ndryshme të dimensioneve, pastaj përcaktohet çdo dimension.
- Ri-kontrollimi: I referohet verifikimit të këtyre grupimeve nga një grup i ndryshëm i punonjësve dhe mbikëqyrësve.
- Shkallëzim të incidenteve kritike: Ky grup i dytë pastaj përcakton se sa efektive apo joefektive këto sjellje ndikojnë në performancën në një shkallë.
- Zhvillimi i instrumentit përfundimtar: Rreth 7-8 prej këtyre dimensioneve zgjidhen si spiranca të sjelljes.

Avantazhet e BARS:

- Është konsistence: Ata janë të besueshëm pasi vlerësimet mbeten të njëjta edhe kur vlerësuesit e ndryshëm i vlerësojnë ato.
- Ka standarde të qarta: Incidentet kritike tregojnë qartë sjelljet mbi të cilat vlerësohet një punonjës.

- Është e saktë: Incidentet përshkruhen nga punëdhënësit dhe mbikëqyrësit, të cilët e njohin dhe e kryejnë punën. Kjo çon në saktësinë në metodën e vlerësimit. Duke rritur kështu besueshmërinë.
- Jep informatat kthyesë: Lista e qartë e incidenteve kritike, në bazë të të cilave vlerësohet një punonjës, e bën më të lehtë për të shpjeguar vlerësimet.
- Është e lehtë për t'u përdorur. Treguesit e qartë të sjelljes e bëjnë procesin më të lehtë për menaxherin për të kryer dhe punonjësit për të pranuar.
- Është plotësisht e individualizuar. Nga pikëpamja e qëndrueshmërisë brenda një kompanie, BARS është dizajnuar dhe zbatuar individualisht dhe në mënyrë unike për çdo pozicion.

Disa nga pengesat në qasjen BARS:

- Procesi i krijimit dhe zbatimit të BARS-it merr shumë kohë, është i vështirë dhe i kushtueshëm. Çdo formë e BARS-it duhet të krijohet nga e para për çdo pozicion në kompani.
- Ndonjëherë sjelljet e renditura ende nuk përfshijnë veprime të caktuara që kërkohen nga punonjësi, kështu që menaxherët mund të kenë vështirësi kur nënshkruajnë një vlerësim.
- Mirëmbajtje është e lartë. Punët ndryshojnë me kalimin e kohës, që do të thotë se BARS-i kërkon një shkallë të lartë të monitorimit dhe mirëmbajtjes.
- Është kërkuese për menaxherët. Në mënyrë që të kryejnë me sukses vlerësimet e BARS-it, menaxherët kanë nevojë për informacion të detajuar në lidhje me veprimet e punonjësve të tyre. Mbledhja e të dhënave të tilla mund të jetë mjaft kohë, dhe shumë menaxherë përfundojnë duke e lënë këtë rrëshqitje.

Metoda e Qendrës së Vlerësimit - Futja e konceptit të qendrave të vlerësimit si një metodë e vlerësimit të performancës gjurmohet në vitet 1930 në Gjermaninë nga ushtria gjermane, e përdorur për të vlerësuar zyrtarët e saj të ushtrisë. Koncepti gradualisht u përhap në SHBA vitet 1940 dhe në Britaninë e Madhe në vitet 1960.

Qendra e Vlerësimit është një nga teknikat e përzgjedhjes që përdoren në organizata për të matur njohuritë, aftësitë e një personi. Një qendër vlerësimi tradicional përfshin gjashtë pjesëmarrës dhe zgjat nga një deri në tre ditë. Pjesëmarrësit vlerësohen nga vlerësuesit e trajnuar me anë të teknikave të ndryshme si simulimet dhe nganjëherë duke përdorur intervista dhe teste. Në teknikën e simulimit, pjesëmarrësve u kërkohet të kryejnë detyra realiste në situata hipotetike. Disa nga ushtrimet simuluese të përdorura zakonisht përfshijnë:

- Ushtrimet në brenda kutisë (Shumë ushtrime brenda kutisë kanë për qëllim të provojnë se sa mirë një punonjës i mundshëm mund të organizojë dhe trajtojë detyrat, nga të kuptuarit e fushës së një detyre të caktuar deri te planifikimi dhe ekzekutimi i iniciativave individuale. Në proces, menaxherët e punësimit mund të shohin se sa mirë aplikanti menaxhon rrjedhën e tyre të punës.)
- Diskutime grupore pa udhëheqës (Diskutimi i grupit pa udhëheqësi është një lloj i ushtrimit të qendrës së vlerësimit ku grupet e aplikantëve takohen si grup për të diskutuar një problem aktual të punës.)
- Lojëra menaxhimi (një lojë që përfshin aktivitete për të ndihmuar menaxherët të mësojnë se si të merren me situata të ndryshme të punës.)
- Ushtrime për gjetjen e fakteve (kandidatit i kërkohet të marrë një vendim të bazuar vetëm në njohuri të pjesshme. Ai ose ajo duhet të kuptojë se çfarë informacioni shtesë nevojitet dhe nganjëherë të hetojë vlerësuesin për ta marrë atë. Përveç kësaj, informacioni mund të mblidhet edhe nga dosjet dhe memorandumet.

Avantazhet e Metodës të Qendrës të Vlerësimit:

- Ndihmon në zgjedhjen e personit të duhur për postin e duhur
- Vlerësimi psikologjik jep një pasqyrë të qartë të fuqive dhe dobësive të kandidatëve
- Gjykimi i ekspertëve ofron njohuri më të mira
- Simulimet ndihmojnë në kuptimin e sjelljes së saktë që një kandidat mund të shfaqë në çdo situatë
- Të gjithë punonjësit kalojnë nëpër ushtrime të ngjashme kështu që është një proces i drejtë vlerësimi dhe nuk mund të kontestohet lehtë

Mangësitë:

- Procesi është i shtrenjtë
- Shumë kohë, mund të marrë përsipër një javë për të përfunduar tërë procesin
- Vlerësuesit mund të jenë të njëanshëm
- Është e nevojshme që të ketë vlerësues të trajnuar dhe me përvojë, përndryshe është një ushtrim i dështuar

360 - Vlerësimi i Shkallës - Metodë tjetër e përdorur për të vlerësuar performancën e punonjësit është vlerësimi me 360 gradë. Kjo metodë u zhvillua dhe u përdor zyrtarisht nga kompania General Electric në SHBA në vitin 1992. Pastaj, ajo u përhap në vende të tjera. Një vlerësim 360 shkallë është një lloj i rishikimit të performancës së punonjësve, në të cilin bashkëpunëtorët dhe menaxherët e vlerësojnë në mënyrë anonime punonjës. Ky informacion pastaj përfshihet në shqyrtimin e performancës së atij personi. Metoda 360 siguron çdo punonjës mundësinë për të marrë informacione nga mbikëqyrësi, kolegët, anëtarët e stafit, bashkëpunëtorët dhe klientët e tij / saj. Zakonisht, ky mjet përdoret për

punonjësit në nivelin e mesëm dhe të lartë. Kompleksiteti i roleve të tyre i mundëson organizatës të gjenerojë të dhëna të mjaftueshme nga të gjitha palët e interesuara për një vlerësim kuptimplotë. Shumica e organizatave që përqendrohen në zhvillimin e punonjësve përdorin mjetin 360 shkallë për të vlerësuar performancën dhe potencialin e stafit dhe u mundësojnë punonjësve të përcaktojnë rrugën e tyre të karrierës bazuar në informatat kthyesë. Organizatat marrin informata kthyesë 360-shkallë për një punonjës përpara se të marrin një vendim të madh në lidhje me karrierën profesionale. Rezultatet nga reagimet 360-shkallë shpesh përdoren nga personi që merr përshtypjet për të planifikuar trajnimin dhe zhvillimin. Rezultatet po përdoren gjithashtu nga disa organizata në marrjen e vendimeve administrative, të tilla si paga apo promovimi. Metoda 360 shkallë është vlerësimi më i plotë ku reagimet në lidhje me punën e punonjësve vjen nga të gjitha burimet që vijnë në kontakt me punonjësin në punën e tij.

Vlerësimi 360 shkallë ka pesë komponentë integrale:

1. Vetëvlerësim (Vetëvlerësimet u ofrojnë punonjësve një shans për të parë punën e tyre dhe për të kuptuar pikat e forta dhe të dobëta. Sidoqoftë, nëse vetëvlerësimet kryhen pa forma të strukturuar ose procedura zyrtare, ajo mund të bëhet e butë, e paqëndrueshme dhe e njëanshme.)
2. Rishikimet menaxheriale (Rishikimet e performancës të bëra nga menaxherët janë një pjesë e formës tradicionale dhe themelore të vlerësimeve. Këto rishikime duhet të përfshijnë vlerësime individuale të punonjësve të dhënë nga mbikëqyrësit, si dhe vlerësimin e një ekipi ose programi të bërë nga menaxherët e lartë)
3. Vlerësimi i kolegëve (Ndërsa hierarkitë lëvizin nga figura organizative, bashkëpunëtorët marrin një këndvështrim unik mbi performancën e punonjësve duke i bërë ata vlerësuesit më të rëndësishëm. Këto rishikime ndihmojnë në përcaktimin e aftësisë së një punonjësi për të punuar mirë me ekipin, për të marrë iniciativë dhe për të qenë një kontribuues i besueshëm. Sidoqoftë, miqësia ose armiqësia midis kolegëve mund të përfundojnë në deformimin e rezultateve përfundimtare të vlerësimit)

4. Vlerësim I vartësve (Ky komponent i vlerësimit të metodës 360 shkallë është një hap delikat dhe domethënës. Raportuesit kanë tendencën të kenë perspektivën më unike nga pikëpamja menaxheriale. Sidoqoftë, ngurrimi ose frika e ndëshkimit mund të shtrembërojë rezultatet e vlerësimit)
5. Vlerësimet e konsumatorëve ose klientëve (Komponenti i klientit të kësaj faze mund të përfshijë ose klientë të brendshëm siç janë përdoruesit e produktit brenda organizatës ose klientë të jashtëm të cilët nuk janë pjesë e ndërmarrjes por bashkëveprojnë me këtë punonjës specifik rregullisht. Shqyrtimet e konsumatorëve mund të vlerësojnë më mirë rezultatet e një punonjësi, megjithatë, këta përdorues të jashtëm shpesh nuk e shohin ndikimin e proceseve ose politikave në shpenzimet e një punonjësi)

Avantazhet e vlerësimit 360 shkallë:

- Ofroni një këndvështrim më të plotë ndaj performancës së të punësuarve.
- Përmirësimi i besueshmërisë së vlerësimit të performancës.
- Përgjigjet e kolegëve të tillë do të ndihmojnë në forcimin e vetë-zhvillimit.
- Rrit përgjegjësitë e punonjësve tek klientët e tyre.
- Përzierja e ideve mund të japë një vlerësim më të saktë.
- Opinionet e mbledhura nga shumë punonjës do të jenë më bindës.
- Jo vetëm menaxheri duhet të bëjë vlerësime mbi performancën e stafit por kolegët e tjerë duhet të bëjnë gjithashtu.
- Njerëzit që nënvlerësojnë veten shpesh motivohen nga reagimet e të tjerëve.
- Nëse më shumë staf merr pjesë në procesin e vlerësimit të performancës, kultura organizative e kompanisë do të bëhet më e ndershme.

Mangësitë e vlerësimit 360 shkallë:

- Merr shumë kohë dhe është komplekse në administratë
- Shtrirja e shkëmbimit të reagimeve mund të shkaktojë probleme dhe tensione tek disa anëtarë të stafit.
- Ekziston kërkesa për trajnime dhe përpjekje të rëndësishme për të arritur një punë efikase.
- Do të jetë shumë e vështirë të kuptohen rezultatet.
- Informatat kthyesë mund të jenë të padobishme nëse nuk trajtohen me kujdes.
- Mund të imponojë një mjedis dyshimi nëse informacioni nuk është i hapur dhe i ndershëm.

Metoda e Kontabilitetit të Kostos - Kjo metodë vlerëson performancën e një punonjësi nga përfitimet monetare që i jep punonjësi organizatës së tij/saj. Kjo konstatohet duke krijuar një marrëdhënie midis kostove që lidhen me mbajtjen e punonjësit dhe përfitimet që një organizatë përfiton prej tij, d.m.th. Ajo merret duke krahasuar koston e mbajtjes së një punonjësi (kosto për kompaninë) dhe përfitimet monetare (kontributet) që një organizatë ka konstatuar nga ai punonjës specifik.

Gjatë vlerësimit të performancës së një punonjësi sipas kësaj metode, merren parasysh edhe faktorët e mëposhtëm:

- Vlera mesatare e njësisë së prodhimit ose shërbimit.
- Cilësia e produktit të prodhuar ose shërbimit të dhënë.
- Shpenzimet e kryera.

- Aksidentet, dëmtimet, gabimet, prishjet, humbjet e shkaktuara nga konsumimi i pazakontë.
- Marrëdhëniet njerëzore me të tjerët.
- Kostoja e kohës të mbikëqyrësit kaluar në vlerësimin e punonjësit.

Avantazhet e Kontabilitetit të Kostos:

- Përshtatshmëria - Menaxherët vlerësojnë kontabilitetin e kostos sepse mund të përshtatet, integrohet dhe zbatohet në përputhje me nevojat në ndryshim të biznesit. Ndryshe nga Bordi i Standardeve të Kontabilitetit Financiar të kontabilitetit financiar, kontabiliteti i kostos duhet të merret vetëm me sytë e brendshëm dhe qëllimet e brendshme.
- Lehtësia e Monitorimit dhe Kontrollit të Kostove të Punës - Kostot e punës janë më të lehta për tu monitoruar dhe kontrolluar përmes kontabilitetit të kostove. Në varësi të natyrës së biznesit, shpenzimet e pagave mund të merren nga vendet e punës, kontratat ose departamentet dhe nën-departamentet. Kjo do të thotë që menaxhmenti mund të zgjedhë si të përcaktojë efikasitetin dhe produktivitetin. Kjo është shumë e rëndësishme kur vlerësohet produktiviteti marginal i punonjësve individualë.
- Aftësia për të parë të dhënat në mënyra të ndryshme - Kontabiliteti i kostos mund të mendohet si një lloj enigme tre-dimensionale. Kontabiliteti, llogaritjet dhe raportet mund të manipulohen dhe të shikohen nga kënde të ndryshme. Menaxhmenti mund të analizojë informacionin bazuar në kriteret që vlerëson, të cilat udhëzojnë sesi vendosen çmimet, shpërndahen burimet, grumbullohet kapitali dhe supozohen rreziqet. Është një element vendimtar në diskutimin dhe analizën e menaxhmentit.

Mangësitë e Kontabilitetit të Kostos:

- Kostot - Përfitimet e kontabilitetit të kosto vijnë me një çmim. Meqenëse metodat e kosto ndryshojnë nga organizata në organizatë, nuk është e qartë se si këto kosto mund të shfaqen deri sa të shqyrtohet një firmë specifike.
- Komplexiteti - Në përgjithësi, sistemet komplekse të llogaritjes së kosto kërkojnë shumë punë në pjesën e përparme dhe duhet të bëhen rregullime të vazhdueshme për përmirësime.
- Hapat shtesë për të verifikuar saktësinë - Edhe nëse ngurtësia e kontabilitetit financiar krijon disa mangësi të qenësishme, ajo heq pasigurinë dhe keq-zbatimin e udhëzimeve të kontabilitetit dhe kontabilitetit të kosto. Pasiguria është e barabartë me rrezikun, i cili gjithmonë vjen me një kosto. Kjo do të thotë pajtim shtesë - dhe shpesh më i fuqishëm - për të verifikuar saktësinë.
- Mbështetja në talente shumë të aftësuar - Kontabilistët dhe auditorët me aftësi të larta ka të ngjarë të marrin më shumë për shërbimet e tyre. Punonjësit duhet të marrin trajnim shtesë dhe duhet të bashkëpunojnë mjaftueshëm me futjen e të dhënave. Mosbashkëpunimi mund të bëjë joefektiv një sistem ndryshe të ndërtuar bukur.

3.4 Korniza nacionale e evaluimit në RM

Kur është fjala për vlerësimin e punonjësve në organizata, është një proces përmes të cilit kontributi i punonjësve në organizatë mund të vlerësohet në përmbushjen e qëllimeve organizative. Ky proces kryhet për një periudhë kohore. Menjëherë pas përfundimit të procesit të përzgjedhjes, vlerësimi i progresit dhe punës së punëtorëve në vendet e tyre të punës është mjeti më i rëndësishëm për organizatën. Nëse procesi i Vlerësimit të Performancës së punonjësve kryhet në mënyrë të drejtë dhe korrekte, mund të ndihmojë në shumë mënyra në analizën e shpërblimit dhe promovimit të punonjësve.

Aspektet pozitive të një vlerësimi të performancës, diskutuar më parë janë mundësitë për të promovuar komunikimin e sinqertë në dy drejtime midis menaxherëve dhe punonjësve të vlerësuar dhe u mundësojnë punonjësve të marrin përsipër përgjegjësi më të mëdha për të përmirësuar punën në vendin e punës në një organizatë. Nga ana tjetër, në vlerësimin tradicional të performancës së punëtorëve, menaxherët kanë më shumë rol të gjyqtarëve që gjykojnë në lidhje me mënyrën se si punoi punonjësi. Kështu, me këtë qasje, për fat të keq, mund të thuhet se fokusi është në faj, në vend që t'i ndihmojë punëtorët të marrin përgjegjësinë për përmirësim.

Për të pasur më shumë kohë që punëtorët të përmirësohen, vlerësimi i performancës së punëtorëve duhet të bëhet nga nëntë deri në dymbëdhjetë muaj para se të zbatohet metoda tradicionale e vlerësimit.

Performanca ose të arriturat mund të jenë disa nga rezultatet e matshme përmes të cilave vlerësohen disa sjellje, si dhe karakteristikat individuale personale të cilat janë gjithashtu faktorë për kryerjen e aktiviteteve të caktuara brenda periudhës kohore të përcaktuar. Si p.sh.: rritja e motivimit për punë më efikase, alokimi i shpërblimeve dhe përparimi në baza të drejta, realizimi i qëllimeve organizative më të qarta dhe më të pranueshme për

punonjësit, planifikimi më i mirë i programit të trajnimit për punonjësit, ndikimi në krijimin e marrëdhënieve ndër-personale, atmosfera e mirë e punës dhe të ngjashme.

Të gjithë punëtorët kanë një dëshirë për të përparuar në vendin e punës, por ata duan të dinë nëse po bëjnë mirë punën e tyre. Njerëzit kanë nevojë për një reagim pozitiv dhe verifikim në baza të rregullta. Pasi të zgjidhet një punonjës duke përfunduar procesin e përzgjedhjes, vetëm disa vendime të marra nga menaxhmenti mund të kenë një efekt pozitiv në punën e punëtorëve. Nëse paraqitni informacionin në mënyrë konstruktive, punëtorët do të jenë mirënjohës për këtë informacion, gjë që do t'i ndihmojë ata të zvogëlojnë numrin e mangësive të tyre operative.

Menaxhimi i performancës së punës është një proces për vlerësimin e progresit në arritjen e qëllimeve të përcaktuara. Qëllimi kryesor i Menaxhimit të Performancës është lidhja e qëllimeve individuale me qëllimet strategjike organizative dhe nxjerrja e sjelljes individuale të punës në sipërfaqe, me rëndësi të veçantë për arritjen e qëllimeve strategjike të parashikuara.

Procesi përfshin procesin e planifikimit individual të zhvillimit, më saktë zhvillimin e aftësive dhe aftësive individuale për të përmbushur qëllimet e parashikuara dhe përmirësimin e shërbimit të drejtuar ndaj përdoruesve të shërbimeve - qytetarëve. Menaxhimi i performancës së punës është procesi që lidhet më ngushtë me Matjen - Vlerësimin e Performancës. Megjithëse më së shpeshti i identifikuar, vlerësimi i performancës është një komponent i procesit në tërësi.

Brenda zhvillimit organizativ, performanca konsiderohet nga aspekti i arritur kundrejt rezultateve të dëshiruara. Dhe dallimi më i vogël mes tyre, veçanërisht kur rezultatet e arritura janë më të vogla se ato të dëshiruara, janë arsyeja për ngritjen e një zone për përmirësimin e performancës.

Vlerësimi i nëpunësve shtetëror në Republikën e Maqedonisë rregullohet me Ligjin për nëpunës shtetëror (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 108/2005) (tekst i konsoliduar) dhe Rregullorja për mënyrën dhe procedurën e vlerësimit të nëpunësve shtetëror, përmbajtjen e raporteve dhe formularin e vlerësimit.

Me këtë rregullore përshkruhet mënyra dhe procedura e vlerësimit të nëpunësve shtetëror, përmbajtjen e raporteve dhe formulari për vlerësimin e nëpunësve shtetëror.

Departamenti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore zhvillon një procedurë vlerësimi për nëpunësit shtetëror. Kjo procedurë vlerëson rezultatet e kompetencave të përgjithshme dhe të veçanta të nëpunësve civilë të nevojshëm për arritjen e qëllimeve strategjike të organit. Përgjegjësitë dhe autoritetin për monitorimin e zbatimit dhe ekzekutimit të aktiviteteve të procedurës së vlerësimit e kanë shefi i departamentit të menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe të gjithë punonjësit në departament.

Vlerësimi i punës të nëpunësit shtetëror bëhet që të ketë një pasqyrë reale të ekspertizës, cilësisë, efikasitetit dhe efektivitetit në kryerjen e detyrave zyrtare, pra arritjen e qëllimeve të përcaktuara të punës. Vlerësimi i nëpunësit shtetëror kryhet në bazë të të dhënave për rezultatet e punës dhe cilësive personale, duke marrë parasysh të dhënat për trajnimet, shpërblimet, masat disiplinore dhe mungesat në vitin paraprak. Gjatë vlerësimit të rezultateve të punës, kryhet vlerësimi i: njohurive dhe zbatimi i rregulloreve dhe praktikave; arritja e qëllimeve të punës; ekzekutimi i parakohshëm i punës, ekzekutimi cilësor i punës dhe organizimi i punës. Gjatë vlerësimit të cilësive personale vlerësohet si vijon: krijimtaria; iniciativa dhe interesi për punë; aftësia për punë ekipore; aftësia për të punuar nën presion dhe aftësi komunikimi. Të dhënat e marra gjatë vlerësimit futen në Formularin e Vlerësimit të nëpunësit shtetëror.

Nëpunësi shtetëror vlerësohet me notën "shkëlqyeshëm", kur ai/ajo kryen detyrat e tij zyrtare në mënyrë profesionale, para afatit të planifikuar, me cilësi të lartë dhe rezultate nga puna, të cilat janë mbi parashikimet ose që nuk ishin të planifikuara.

Nëpunësi shtetëror vlerësohet me notën "e kënaqshme", kur ai/ajo kryen detyrat zyrtare në mënyrë profesionale, efikase dhe sipas dinamikës së planifikuar, me cilësi dhe rezultate që priten.

Nëpunësi shtetëror vlerësohet me një notë "pjesërisht të kënaqshme", kur ai/ajo kryen detyrat zyrtare pjesërisht dhe jo gjithmonë në mënyrë efikase dhe sipas dinamikës së planifikuar, me cilësi dhe rezultate që janë nën pritjet.

Nëpunësi shtetëror vlerësohet me një notë "të pakënaqshme" kur ai/ajo kryen detyra zyrtare të kufizuara, jo të plota, joprofesionale dhe joefikase, gjë që çon në përçarje të arritjeve të trupit në tërësi, ndikon negativisht në personel, tregon mosrespektim të kolegëve dhe eprorëve.

Vlerësimi kryhet në një mënyrë objektive dhe të paanshme, pa ndikimin dhe presionin të nëpunësve shtetëror mbi vlerësuesin.

Vlerësimi kryhet si një proces i vazhdueshëm gjashtëmuor i vlerësimit të rezultateve të punës dhe cilësive personale të vlerësuar, i cili përfshin:

- përcaktimin e qëllimeve dhe aktiviteteve të punës;
- monitorimin dhe mbledhjen e të dhënave për punën e nëpunësit shtetëror;
- dhënia e udhëzimeve dhe këshillave për të përmirësuar operacionet;
- intervistë me një nëpunës shtetëror;

Vlerësuesi, gjatë periudhës së vlerësimit, monitoron vazhdimisht punën e nëpunësit shtetëror dhe mbledh të dhëna që janë thelbësore për vlerësimin. Monitorimi dhe mbledhja e të dhënave nënkupton kontrollimin dhe regjistrimin e cilësisë dhe sasisë në kryerjen e detyrave të punës.

Kur monitoron punën, vlerësuesi motivon vazhdimisht nëpunësin shtetëror dhe i jep udhëzime dhe këshilla për përmirësimin e punës, tregon detaje specifike në punë, procedurat që dërgojnë në punë të suksesshme dhe mangësitë në punën e tij. Për të arritur qëndrueshmëri në procedurën e vlerësimit të nëpunësit shtetëror, përgjegjësi i formës organizative për burimet njerëzore mban konsultime me vlerësuesit dhe jep udhëzime në funksion të zbatimit ligjor dhe transparent të procedurës së vlerësimit. Pas përfundimit të vlerësimit, raporti i rezultateve të vlerësimit, i nënshkruar nga zyrtari menaxhues i organit, paraqitet në Ministrinë e Shoqërisë së Informatike dhe Administratës. Nëse ka ndryshime

në nota, si rezultat i vendimit të Komisionit për rishikimin e notës, organi paraqet një raport plotësues tek Ministria e Shoqërisë së Informatikës dhe Administratës.

Vlerësimi i nëpunësve shtetëror ka një qëllim të shumëfishtë:

- të regjistrohet zyrtarisht arritja e performancës i secilit nëpunës shtetëror, pavarësisht nga grupi në të cilin i përket titulli i cili vlerësohet.
- të krijohet mundësi për udhëzime, informata kthyesë dhe biseda në kohë me punëtorin e vlerësuar
- Njohja e performancës së punës me cilësi të lartë për të marrë vendime objektive dhe të drejta për zbatimin e një shpërblimi material dhe një element motivuese

4.Kapitulli IV “Rekrutimi dhe Evaluimi si funksion kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore - Rasti i studimit UEJL”

4.1 Përshkrim i zyrës së burimeve njerëzore pranë UEJL - së

Në çdo organizatë, ekzistojnë tre burime kryesore për tu menaxhuar nëse organizata dëshiron të arrijë objektivat dhe qëllimet e saj kryesore. Këto burime janë njerëzit, materialet dhe burimet financiare. Dhe nga këto tre, burimet njerëzore janë më të rëndësishmet dhe më të vështirat për tu menaxhuar. Sot, kur universitetet kanë tendencë të veprojnë si biznes organizata - të cilat përfshijnë konkurrencë në treg për fonde, mësimdhënës dhe studentë të shkëlqyeshëm, menaxhimi i burimeve njerëzore po bëhet gjithnjë e më i domosdoshëm.

Si çdo person që është i ndryshëm, secili institucion i arsimit të lartë ka karakteristikat e tij unike.

Në të kaluarën, BNJ-ja në universitete shihej më shumë si një funksion administrativ e cila tradicionalisht fiksohej në përpunimin e pagave, menaxhimin e përfitimeve, rekrutimin dhe trajtimin e marrëdhënieve të punonjësve.

Në ditët e sotme, kur universitetet po marrin më shumë autonomi dhe gjithashtu më shumë përgjegjësi për të menaxhuar stafin e tyre, funksionet e BNJ-së po transformohen. Prandaj, fokusi i universiteteve është në krijimin e mjeteve të përshtatshme të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe përballjen me sfida të shumta si zhvillimi i një strategjie njerëzore, zgjedhja e modeleve adekuate të rrugës së karrierës, zbatimi i burimeve njerëzore, zhvillimi i aftësive të lidershit, promovimi i studiuesve të rinj dhe profesionalizimi i funksioneve administrative.

Vetëm sepse pasqyra e punësimit për arsimin e lartë është zhvendosur në dekadën e kaluar, kjo nuk do të thotë që proceset e BNJ-së duhet të vuajnë. Këtu janë katër mënyra se si qasjet e BNJ-së në institucionet e arsimit të lartë kanë ndryshuar gjatë dekadës së fundit dhe se mund t'ë shfrytëzohen këto ndryshime për të përmirësuar proceset e menaxhimit të talentit.

Transformimi digjital - Transformimi digjital është bërë një përparësi për institucionet e arsimit të lartë në këtë dekadë të dytë të shekullit 21, dhe ky është një proces i natyrshëm dhe i domosdoshëm për organizatat që pretendojnë të jenë udhëheqëse të ndryshimit dhe të jenë shumë konkurruese në fushën e tyre. Profesionistët e burimeve njerëzore të liruar nga proceset manuale, tani mund të përqendrohen më tepër në punët strategjike. Automatizimi i proceseve nuk është e vetmja mënyrë që transformimi digjital nxit efikasitetin në menaxhimin e njerëzve. Sigurimi i përvojave të para digjitale tani po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm jo vetëm për studentët, por edhe për stafin e universitetit dhe akademikët.

Një tjetër ndryshim që po shohim është automatizimi më i madh në anën e rekrutimit: institucionet e arsimit të lartë po bëhen shumë më të sofistikuara në përpjekjet e tyre të rekrutimit.

Theksi në mësimin e fakultetit - Si organizata të përkushtuara për të mësuar dhe zhvilluar, është ironike që institucionet e arsimit të lartë bien prapa kur bëhet fjalë për ofrimin e këtyre mundësive për stafin e tyre. Për të mbushur këtë boshllëk, institucionet e arsimit të lartë kanë filluar të përqendrohen më shumë në programet e të mësuarit dhe zhvillimit për punonjësit. Universitetet kanë sisteme shumë të mira arsimore për të edukuar studentët e tyre por ata nuk kanë domosdoshmërisht sisteme të mira për të edukuar stafin dhe administratorët e tyre.

Fokus në brendin e punëdhënësit - Në një panoramë gjithnjë e më konkurruese të arsimit të lartë, institucionet po e kuptojnë se tërheqja e talenteve të lartë kërkon një brend të fortë të punëdhënësit. Universitetet që kërkojnë të tërheqin kandidatët kryesorë duhet të mendojnë se si të artikulojnë aspektet më të mira të institucionit të tyre, pastaj të

sigurohen që pikat e jashtme të kontaktit si faqja e tyre e internetit dhe proceset e rekrutimit të e pasqyrojnë këtë. Kjo do të ndihmojë që universitetin të e bëj një vend të shkëlqyer për të punuar në një treg konkurrues të punës.

Globalizimi i arsimit të lartë - Në shekullin e kaluar, institucionet amerikane dominuan botën e arsimit të lartë. Në ditët e sotme, universitetet në të gjithë botën po konkurrojnë për talentin e studentëve dhe të fakulteteve në një fushë loje globale. Me institucionet e huaja që shpenzojnë sasi të mëdha kapitali për të joshur talentin kryesor nga SHBA., praktikuesit e Burimeve Njerëzore duhet të punojnë edhe më shumë për t'i tërhequr kandidatët duke përfshirë mundësi ndërkombëtare në brendin e tyre të punëdhënësit. Institucionet e arsimit të lartë tani duhet të konsiderojnë se si të përfshijnë lëvizjen akademike dhe misionin e tyre në terma ndërkombëtarë. Për të qëndruar tërheqës për një grup të talentuar globalisht të lëvizshëm, duhet të krijohen bashkëpunime me institucione në vende të tjera për t'u ofruar akademikëve, stafit të fakultetit dhe studentëve mundësi për të studiuar dhe punuar jashtë vendit. Të tjerët kanë ngritur kampuset e tyre të degëve jashtë shtetit. Proceset e menaxhimit të talentit duhet të jenë mjaft fleksibël për t'u përshtatur një fuqie punëtore që është gjithnjë e më e pakufizuar nga institucioni ose gjeografia.

Shumica e universiteteve në botë ka misionin dhe vizionin e tij. Derisa deklaratat e misionit përqendrohen më shumë në performancën, statusin dhe synimet aktuale të universitetit, deklaratat e vizionit përshkruajnë qëllimet e ardhshme të një universiteti, duke motivuar dhe frymëzuar të gjithë fakultetin, stafin dhe studentët e tij për të shtrirë kufijtë e tyre dhe për të arritur më shumë arritje. Në disa universitete, deklaratat e misionit dhe vizionit kombinohen së bashku për të demonstruar një zhvillim të qëndrueshëm

Edhe Universiteti i Evropës Juglindore ka misionin dhe qëllimin e vet.

Misioni i universitetit i definuar në Statut synon përsosjen në mësimdhënie dhe hulumtim në kuadër të sistemit të arsimit të lartë në Republikën e Maqedonisë së Veriut, duke ofruar mundësi të njëjta për të gjithë në bazë të paanësisë dhe meritës. Bashkëpunimi aktiv me

universitetet në Republikën e Maqedonisë së Veriut si dhe universitetet ndërkombëtare është një nga elementet kyçe të misionit të universitetit.

Qëllimi kryesor në bazë të të cilit udhëhiqet dhe menaxhohet ky universitet është kontribut-dhënia në arsimin e lartë në gjuhën shqipe, ku përmes një mirëkuptimi të ndërsjellë ndëretnik, mëton të sigurojë qasje shumëgjuhëshe dhe shumë-kulturore ndaj mësimdhënies dhe hulumtimit, duke zhvilluar programe studimore të frymës së gjerë evropiane dhe ndërkombëtare.

Roli i Zyrës së Burimeve Njerëzore është që të partnerizojë dhe mbështesë menaxhmentin e Universitetit për të arritur objektivat e tij strategjike afat shkurtër dhe afat gjatë duke tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur një forcë të kualifikuar pune. Të mbështesë misionin dhe qëllimin e Universitetit. Zyra do të promovojë përsosmëri të performancës, menaxhim efektiv dhe të informuar, angazhim të lartë të punonjësve, mirëqenie dhe vlerësimin e diversitetit në të gjitha format. Gjithashtu ZBNJ-ja ofron lidhësi dhe udhëheqje në zhvillimin, zbatimin dhe administrimin e programeve, politikave, procedurave dhe shërbimeve që promovojnë një mjedis pune duke inkurajuar respektin, njohjen dhe vlerën e secilit individ, dhe pasurimin e dimensioneve intelektuale, fizike, sociale dhe shpirtërore të punonjësve të vet. Është përgjegjëse për zhvillimin, implementimin dhe administrimin e një programi gjithëpërfshirës të burimeve njerëzore.

Zyra e Burimeve Njerëzore në UEJL-ë është e angazhuar për të ofruar shërbim të jashtëzakonshëm për 5 fakultete, 2 Qendra, 2 Institute dhe më tepër se 200 anëtarë të stafit për suksesin e Universitetit në mësimdhënie, kërkime etj.

Në kuadër të Zyrës ushtrohen:

- Rekrutimi i stafit administrativ në bazë të Procedurës së rekrutimit (Harton dhe shpallë konkurset për plotësimin e vendeve të lira, në përputhje me ligjin dhe procedurat në fuqi)
- Mbikëqyrja, procedimi dhe mbështetja gjatë procesit të zgjedhjes në thirrje mësimore shkencore e stafit akademik (në bazë të Ligjit për Arsim të lartë dhe Rregullores për zgjedhje në thirrje mësimore shkencore, mësimore-profesionale dhe bashkëpunëtori)
- Përgatitja e rrogave dhe pagesave të tjera për të punësuarit dhe të angazhuarit në UEJL

(Rregullorja e niveleve dhe pagave)

-Koordinimi i aktiviteteve me administratorin për zhvillim dhe trajnim lidhur me zhvillimin e stafit

-Organizimi dhe realizimi i procesit të evaluimit të stafit në bazë të procedurës për vlerësim

-Përgatitja dhe përditësimi i përshkrimeve të vendeve të punës

-Këshillimi dhe udhëzimi (Doracaku për stafin, Udhëzues për punonjësit e rinj), procedimi i ankesave të stafit (në bazë të Procedurës për ankimim).

4.2 Detyrimet dhe përgjegjësitë e zyrës së burimeve njerëzore pranë UEJL - së

Zyra e burimeve njerëzore në kuadër të Universitetit të Evropës Juglindore trajton funksione të ndryshme. Ajo është përgjegjës për rekrutimin, ekzaminimin, intervistimin, vendosjen e punëtorëve, trajtimin e marrëdhënieve të punonjësve, listën e pagave, përfitimet, planifikimin, drejtimin dhe koordinimin e funksioneve administrative, interpretimin e ligjeve, interpretimin dhe zbatimin e politikave dhe procedurave të BNJ-së.

Zyra e Burimeve Njerëzore, ushtron kompetenca në përputhje me autorizimet, përgjegjësitë, të drejtat dhe detyrimeve ligjore të saj, në funksion të zbatimit të kërkesave ligjore të dispozitave të Ligjit për Marrëdhënie të Punës, Ligjit për Arsim të Lartë, Ligjit për Sigurim Pensional dhe Invalidor, Ligjin për sigurim shëndetësor, Ligjin për Mbrojtje të të Dhënave Personale, akteve nënligjore dhe akteve të brendshme të Universitetit. Vlerëson dhe miraton kërkesat për plotësimin e vendeve të punës, në përputhje me legjislacionin në fuqi dhe mundësitë buxhetore të Universitetit.

Detyrimet dhe përgjegjësitë e zyrës së burimeve njerëzore pranë UEJL-së janë:

Organizimi dhe planifikimi i burimeve njerëzore: Rëndësia e aftësive organizative për njerëzit e burimeve njerëzore është e lartë sepse ato veprojnë si një urë lidhëse midis punonjësit dhe menaxhimit të organizatës. Ata do të jenë përgjegjës për të organizuar, menaxhuar dhe siguruar që të gjithë punonjësit dhe departamentet janë duke punuar në mënyrë efektive.

Zyra e burimeve njerëzor ne UEJL-ë është mire e organizuar, ka një menaxhim të fortë të kohës. Ata menaxhojnë detyra që duhet të përmbushen nga punëtor dhe departamente të ndryshme. Dokumentet paraqiten gjithmonë në mënyrë korrekte, veçanërisht kur bëhet fjalë për dosjet e personale të punonjësve. Natyra e burimeve njerëzore detyron ZBNJ-në ti qaset secilit rast me planifikim dhe efikasitet. Tiparet organizative të ZBNJ-së janë:

- *Menaxhimi i kohës* (Hartimi i kontratave të punës dhe administrimi i listave të pagave janë detyra të ndjeshme në kohë. ZBNJ-ja është përgjegjëse për përmbushjen e afateve dhe zbatimin e rregulloreve përkatëse.)
- *Menaxhim i të dhënave* (ZBNJ-ja menaxhon informacione dhe dokumente, si kontratat e punës në formate fizike dhe digjitale. Është përgjegjëse për ruajtjen dhe marrjen e të dhënave të punonjësve.)
- *Menaxhim i kalendarit* (Brenda takimeve me kolegët dhe drejtuesit, ZBNJ-ja merret edhe me detyra të tjera të rëndësishme. Aftësia e mirë për menaxhimin e kalendarit ka krijuar një rrugë më produktive dhe një ndarje më reale të kohës për planifikimin dhe shpërndarjen e burimeve njerëzore.)

Planifikimi i Burimeve Njerëzore është procesi i parashikimit të kërkesave të ardhshme të burimeve njerëzore të organizatës dhe përcaktimit se si mund të shfrytëzohet kapaciteti ekzistues i burimeve njerëzore të organizatës për të përmbushur këto kërkesa.

Çfarë lloj njerëzish i nevojiten organizata, dhe sa? Njohja e kësaj do të formësojë rekrutimin, përzgjedhjen, menaxhimin e performancës, të mësuarit dhe zhvillimin, dhe të gjitha funksionet e tjera të BNJ-së.

Procesi i Planifikimit të Burimeve Njerëzore i ka ndihmuar ZBNJ-së në përmbushjen e kërkesave të burimeve njerëzore, me fjalë të tjera, me furnizimin e njerëzve të duhur në universitet. Pasi është bërë një analizë e duhur e kërkesave të burimeve njerëzore, procesi i rekrutimit dhe përzgjedhjes ka filluar nga menaxhmenti.

Organizimi dhe planifikimi i BNJ-së ka ndihmuar në rritjen e efikasitetit të ZBNJ-së, duke qenë në gjendje të trajtoj shumë detyra njëkohësisht.

Komunikimi: Komunikimi është thelbësor në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore. Nga njëra anë, përfaqësuesit e BNJ-së janë një aktivist për punonjësit, dhe nga ana tjetër, ata përfaqësojnë punëdhënësin. Kjo kërkon aftësi të shkëlqyera komunikimi.

Komunikimi përdoret për të transmetuar informacionin nga drejtorët te punonjësit. Komunikimi efektiv rrit produktivitetin, nga i cili përfitojnë punonjësit dhe universiteti. ZBNJ-ja posedon aftësi të mira komunikimi në të folur dhe në të shkruar ku me efikasitet i trajtojnë pyetjet, ankesat e punëtorëve, shërbejnë dhe shkëmbejnë informacione për të përmbushur nevojat e punëtorëve, posedojnë shkathtësi për zgjidhje të konflikteve dhe janë dëgjues të mirë e cila rrit moralin e punonjësve për të krijuar një atmosferë pozitive të punës. I gjithë komunikimi mbahet në nivel profesional me qëllim që punonjësit të mbështeten dhe të respektohen.

Rekrutimi dhe seleksionimi: Pa një forcë punëtore me cilësi të lartë, një organizatë është e destinuar të ketë performancës mediokre. Rekrutimi dhe zgjedhja e një fuqie punëtore cilësore përfshin një sërë aktivitete të personelit, përfshirë analizën në tregun e punës, planifikimin afatgjatë, intervistimin dhe testimin.

Gjetja e kandidatëve të kualifikuar, zgjedhja e më të mirëve dhe hulumtimi nëse ka një përshtatshmëri midis kandidatit, kulturës së organizatës dhe të menaxherit është një nga detyrat më të rëndësishme të BNJ-së.

ZBNJ-ja çdoherë është në kërkim që të rekrutojë persona me aftësi të duhura për pozita të ndryshme që të përmbush qëllimet dhe objektivat strategjike të Universitetit. Këtë e

realizon me anë të procedurës së rekrutimit, që nënkupton analizimi i vendit të punës, rekrutimi dhe përzgjedhja.

Përpilimi i përshkrimeve të punës: Një përshkrim i punës është një mjet i dobishëm, që shpjegon detyrat, obligimet, funksionin dhe përgjegjësitë e një pozicioni. Ai detajon se kush kryen një lloj specifik të punës, si duhet të përfundojë ajo punë, dhe frekuencën dhe qëllimin e punës pasi ajo lidhet me misionin dhe qëllimet e universitetit. Përshkrimet e punës përdoren për një sërë arsyesh, të tilla si përcaktimi i niveleve të pagave, kryerja e rishikimeve të performancës, sqarimi i misioneve, krijimi i titujve dhe notave të pagave dhe krijimi i kontrolleve të arsyeshme të akomodimit dhe si një mjet për rekrutimin.

Pagesa dhe kompensimi: Kompensimi i drejtpërdrejtë i referohet pagave të paguara nga punëdhënësit te punonjësit në këmbim të punës. Kompensimi gjithashtu përfshin pagë të ndryshueshme në formën e stimuljeve afatshkurtër dhe afatgjatë, të tilla si shpërblimet në para, komisione të ndryshme, etj.

Pagat - Pagat njihen zakonisht si pagesa bazë. Paga bazë është themeli i kompensimit total, sepse përcakton standardin e jetesës për punonjësit. Ai shërben gjithashtu si tregues kryesor i vlerës që organizata vendos mbi rolin që luan një punonjës dhe kontributet që jep punonjësi. Që normat bazë të pagave të jenë efektive, si universiteti ashtu edhe punonjësit duhet t'i shohin ato si barabartë brenda universitetit, ndërsa konkurrese jashtë saj, të përballueshëm dhe me kosto efektive, ligjore dhe të mbrojtshme, të kuptueshme dhe të përshtatshme për universitetin dhe për fuqinë punëtore.

Pagesa e ndryshueshme (variable) - Paga e ndryshueshme është një element i rëndësishëm i paketës së kompensimit. Paga e ndryshueshme mund të jetë në formën e stimuljeve ose shpërblimeve afatshkurtra ose afatgjatë.

Pagesa tjera - Punonjësve u paguhet një Premium mbi pagat e rregullta dhe stimulj në shumë situata të tjera. Universiteti paguan një diferencë ndaj punonjësve kur u kërkohet të punojnë në kushte jo standarde të punës, si ndërrime në mbrëmje ose natë ose në mjedise të jashtëzakonshme. Gjithashtu mund të ofrojnë pagë shtesë për punonjësit që janë në thirrje pas orarit të rregullt të punës për situata emergjente ose shumë të specializuara.

Qëllimi kryesor i një plani të kompensimit është të motivojë punonjësit për të arritur objektiva specifike për të mirën e organizatës.

Monitorimin e performancës dhe pjesëmarrjes së stafit: Universiteti operon me një numër të procedurave të cilat monitorojnë performancën e stafit dhe i mbështet ata në punën e tyre për efikasitetin e universitetit. Këtu përfshihen procedurat: për rekrutimin, periudhën e provës për stafin e ri, promovimin, veçanërisht promovimin akademik, zhvillimin e stafit, procedurat disiplinore dhe të kompetencës, vlerësimit të stafit, tepricës teknologjike.

Monitorimi i pjesëmarrjes së punonjësve është procesi i mbikëqyrjes se kur një punonjës fillon dhe mbaron ditët e tyre të punës. Teknologjia moderne lejon ta bëjmë këtë me lehtësi dhe me efikasitet. Universiteti e regjistron prezencën e stafit në mënyrë elektronike, në përputhje me dispozitat ligjore dhe anëtarët e stafit janë të detyruar ta përdorin këtë sistem.

Të dhënat personale: Zyra e burimeve njerëzore mban evidencë dhe i ruan të dhënat/dosjet personale të të punësuarve. Të dhënat/dosjet personale janë pronë e Universitetit. Universiteti i EYL-së dhe punonjësit kanë interes të përbashkët të sigurohen se të dhënat personale përdoren si duhet. ZBNJ do t'i sigurojë qasje në dosje ose kopjen të dosjes së tij/saj, në përputhje me legjislacionin për mbrojtjen e të dhënave dhe procedurat e Universitetit për mbrojtjen e të dhënave. Kjo do të thotë se informacioni konfidencial dhe personal që ka të bëjë me punonjësit e tjerë nuk do të jepet, përveç rastit kur bëhet kërkesë zyrtare dhe e ligjshme nga ana e një autoriteti. Nëse punonjësi nuk pajtohet me saktësinë e informatës që e ka në dosje, mund të kërkojë nga ZBNJ-ja që të nisë hetim me qëllim që të sigurohet se të gjitha informatat e dhëna janë të sakta dhe jo-diskriminuese.

Përfitimet e punonjësve: Përfitimet e punonjësve mbulojnë pagën indirekte. Kjo është sigurimi shëndetësor, sigurimi pensional, sigurime tjera.

Lloji më i zakonshëm (dhe shpesh më thelbësor) i përfitimeve që mund të ofrojnë punëdhënësit është mbulimi mjekësor ose sigurimi shëndetësor. Sigurimi shëndetësor nënkupton mbulimin e shpenzimeve të punëtorëve gjatë vizitave të tyre në institucionet e

kujdesit shëndetësor (spitale).Mbulimin e pagesave gjatë pushimeve mjekësore dhe të lindjes, etj.

Sigurimi pensional dhe invalidor nënkupton shfrytëzimin e mjeteve të akumuluar gjatë përvojës të punës, ku një pjesë e pagës të punëtorëve kanë shkuar në sigurim pensional dhe invalidor. Këta mjete punëtori do ti shfrytëzojë pas mbushjes te moshës 62 vjet për gratë dhe 64 vjet për burrat dhe minimum 15 vjet stazh pune ku fiton të drejtën e pensionit të pleqërisë.⁴ Shtylla e parë dhe e dytë është e obligueshme, ndërsa shtylla e tretë është në baza vullnetare.

E drejta për pension invaliditeti përcaktohet nëse ekziston invaliditet, si që janë:

- kur për shkak të ndryshimeve në gjendjen shëndetësore e cila nuk mund të mënjanohet me shërim, aftësia e punës zvogëlohet përgjithmonë më tepër se gjysma në krahasim me një punëtor mendërisht dhe fizikisht të shëndoshë me arsim të njëjtë apo të ngjashëm dhe aftësi (paaftësi profesionale) nëse i siguruari është mbi 50 vjet (meshkuj dhe femra)

- kur për shkak të ndryshimit të gjendjes shëndetësore e cila nuk mund të mënjanohet me shërim, do të ndodh humbje e përhershme e aftësisë së punës (paaftësi e përgjithshme për punë) pa marrë parasysh moshën.

Invaliditeti mund të shkaktohet si pasojë e sëmundjes, lëndim jashtë pune, lëndim gjatë punës apo sëmundje profesionale.

Pension familjar - Anëtarët e familjes e fitojnë të drejtën e pensionit familjar pas plotësimit të kushteve të përgjithshme dhe të veçanta. Kushtet e përgjithshme për fitimin e të drejtës së pensionit familjar:

- Në qoftë se i siguruari prej të cilit merret e drejta e pensionit familjar, deri në ditën e vdekjes ka mbushur më së paku 5 vite stazh të sigurimit apo më së paku 10 vite stazh pensionimi,

⁴ Neni 18 i Ligjit për sigurim pensional dhe invalidor i R. të Maqedonise nr. (98/12)

- Në qoftë se i siguruari i realizon kushtet për arritjen e të drejtës së pensionit të invaliditetit apo pensionit të pleqërisë, ose ka qenë përfitues i pensionit të invaliditetit apo të pleqërisë.

- Nëse vdekja e të sigurvearit është shkaktuar si pasojë e lëndimit në punë ose nga sëmundje profesionale, anëtarët e familjes fitojnë të drejtën për pension familjar, pa marrë parasysh lartësinë e stazhit të pensionimit të të sigurvearit.

Kushte të veçanta për realizimin e së drejtës së pensionit familjar:

E veja fiton të drejtën për pension familjar në rast të vdekjes së bashkëshortit në qoftë se:

- deri në vdekjen e bashkëshortit të ketë mbushur 50 vite jetë, apo;

- deri në vdekjen e bashkëshortit të ketë qenë e paaftë për punë apo paaftësia e tillë të jetë shkaktuar në afat prej 1 viti nga dita e vdekjes së bashkëshortit, apo

- pas vdekjes së bashkëshortit të kenë mbetur një apo më shumë fëmijë të cilët kanë të drejtën e pensionit familjar pas bashkëshortësisë, ndërsa e veja i kryen obligimet prindërore ndaj atyre fëmijëve.

- deri në vdekjen e bashkëshortit ka pasur të mbushur 45 vite, pas plotësimit të 50 viteve, përgjithmonë e mban të drejtën e pensionit familjar.

E veja e cila gjatë përfitimit të së drejtës në bazë të kryerjes së obligimeve prindërore mbetet e paaftë ose mbushë 50 vjet përherë e mban të drejtën e pensionit. E veja e cila ka humbur të drejtën e pensionit familjar në bazë të kryerjes së obligimeve prindërore pas plotësimit të 45 viteve, arrin të drejtën e pensionit familjar pasi që të mbushë 50 vjet.

Përgjegjësitë ligjore: ZBNJ-ja janë përgjegjës për menaxhimin strategjik të punonjësve brenda një organizate duke qëndruar në përputhje me ligjet që rregullojnë të drejtat e punonjësve dhe detyrimet e punëdhënësve. Ushtron kompetenca në përputhje me

autorizimet, përgjegjësitë, të drejtat dhe detyrimeve ligjore të saj, në funksion të zbatimit të kërkesave ligjore të dispozitave të Ligjit për Marrëdhënie Pune, Ligjit për Arsim të Lartë, akteve nënligjore dhe akteve të brendshme të Universitetit.

4.3 Modelet e rekrutimit që përdoren në UEJL – së

Në ditët e sotme, rritja dhe zhvillimi i organizatave varen nga shfrytëzimi real i burimeve njerëzore, burimet njerëzore konsiderohen aset më i rëndësishëm i organizatës dhe administrimi i tyre efektiv është çelësi i suksesit të organizatës. Menaxhimi i burimeve njerëzore nënkupton menaxhim strategjik dhe të qëndrueshëm i cili administron me pasurinë më të vlefshme të një organizate që janë punonjësit e saj që kanë punuar në të dhe ndihmojnë organizatën për të arritur qëllimet e saj. Qëllimi i përgjithshëm i menaxhimit të burimeve njerëzore është të sigurojë që organizata do të jetë në gjendje që ti ndihmojë punonjësit e vet.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është përgjegjëse për disa detyra, ku rekrutimi është procesi më i rëndësishëm që bëhet nga Menaxhimi i Burimeve Njerëzore. Kërkimi, rekrutimi dhe përzgjedhja e punonjësve me potencial të lartë do të fillohet me gjetjen e njerëzve të duhur dhe zgjedhjen e punonjësve të duhur të cilët do të kontribuojnë në suksesin e një organizate. Rekrutimi i personelit është një proces i përzgjedhjes së atyre që kanë përputhshmërinë më të mirë me kualifikimet e përcaktuara për të kryer një rol dhe detyrë të specifikuar. Ky proces përcakton cilësinë e stafit hyrës dhe luan një rol kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Në sistemin e arsimit të lartë, anëtarët e fakulteteve janë një nga pasuritë kryesore dhe suksesi i organizatave është për shkak të efikasitetit të dëshiruar të tyre. Kërkimi efektiv

dhe rekrutimi i anëtarëve të fakulteteve janë çështje thelbësore për universitetin dhe duhet të menaxhohen në atë mënyrë që njerëzit e duhur të qëndrojnë si anëtarë të fakultetit. Zhvillimi dhe rritja e institucioneve të arsimit të lartë është për shkak të performancës së favorshme të anëtarëve të fakulteteve dhe performanca e dobët do të çojë në një krizë në evolucionin dhe zhvillimin e institucionit dhe përfundimisht largimin e tyre nga konkurrenca akademike. Një sistem i duhur dhe efektiv i administrimit të burimeve njerëzore mund të rrisë efikasitetin dhe performancën organizative përmes një menaxhimi efektiv të anëtarëve të fakulteteve. Kërkimi, përzgjedhja dhe rekrutimi i anëtarëve të fakulteteve janë çështje jetike dhe strategjike për universitetet dhe duhet të menaxhohen në atë mënyrë që njerëzit e merituar dhe efikas të vendosen në pozitën e anëtarit të fakultetit dhe të jenë në gjendje të luajnë një rol vendimtar në arritjen e qëllimeve të arsimit të lartë.

Organizata të ndryshme kanë nevoja të ndryshme punësimi. Pra, në varësi të nivelit të angazhimit, ekskluzivitetit, perspektivave afatgjate dhe faktorëve të tjerë, shumë modele të ndryshme të rekrutimit ndiqen në treg. Këtu afërsia e llojeve të ndryshme të modeleve të rekrutimit është më e nevojshme. Kjo është arsyeja pse është e domosdoshme të zgjidhni modelin më të mirë për organizatën bazuar në nevojat tuaja specifike të punësimit.

ZBNJ-ja në UEJL-ë gjatë rekrutimit të stafit, nuk bazohet në një model dhe metodë të rekrutimit, por është një përzierje e modeleve dhe metodave tradicionale dhe bashkëkohore. Zakonisht stafi i UEJL-së rekrutohet duke shpallur konkurse në ueb faqen e Universitetit, revista ditore, rekrutim elektronik që nënkupton shpallje të konkurseve në ueb faqe ndërkombëtare të specializuara për gjetjen e punonjësve ndërkombëtar.

Në UEJL-ë kemi rekrutim të stafit akademik dhe administrativ. Rekrutimi i stafit akademik ka të bëjë me rekrutimin dhe promovimin e stafit akademik (mësimdhënësve) për qëllim të mësimdhënies, ndërsa rekrutimi i stafit administrativ ka të bëjë me rekrutimin e stafit administrativ dhe teknik në UEJL.

Rekrutimi i stafit akademik - Rekrutimi dhe përzgjedhja e stafit akademik, të cilët janë pasuritë më të vlefshme të një universiteti, që është thelbësore që standardi i arsimit të mbetet konkurrues në nivele kombëtare dhe ndërkombëtare. Sektori i arsimit kërkon akademike me kualifikime përkatëse nga universitete të besueshme, me përvojë përkatëse, të cilët janë të aftë të kontribuojnë në mësimdhënie, hulumtim dhe shërbim në komunitet.

Procedura e rekrutimit të stafit akademik në UEJL-ë është në pajtim me Ligjin për Arsimin e Lartë, Ligjin për Marrëdhënie Pune, Rregulloren për promovim në thirrje mësimore-shkencore, mësimore-profesionale dhe bashkëpunëtori dhe në përputhje me praktikën e mira të Zyrës së burimeve njerëzore për rekrutim dhe promovim. Qëllimi i procedurës është të sigurojë që procesi i zgjedhjes në thirrje apo promovimit të jetë transparent, i ndershëm, objektiv dhe të rezultojë në zgjedhjen e stafit me cilësi të larta që do të kontribuojnë pozitivisht në punën akademike dhe hulumtuese të Universitetit dhe më gjerë. Kjo është në përputhje me planet strategjike dhe nevojat e fakultetit për kuadro.

Duke iu referuar Ligjit për arsimin e lartë, rregullores së universitetit dhe planit strategjik të fakultetit, nevojave për kuadro, mund të identifikohet një pozitë e re që është e nevojshme ose rizgjedhje apo promovim të stafit. Nëse është fjala për staf aktual i/e cilit i skadon afati i thirrjes mësimore shkencore, profesionale apo të bashkëpunëtorit, ZBNJ informon dekanin/drejtorin 7 muaj para apo me se voni 6 muaj para skadimit të thirrjes aktuale për stafin me orar të plotë, me qëllim të inicimit të procedurës.

Identifikimi i një pozite të re iniciohet nga dekani në bashkëpunim me Prorektorin për planifikim akademik dhe digjitalizim. I autorizuar nga rektori dhe kryetari i Bordit, Dekani e dorëzon formularin e plotësuar “Kërkesë dhe autorizim për punësim” deri tek ZBNJ-ja. Formulari përmban të dhëna lidhur me pozitën që shpallet, emrin e fakultetit që e bën kërkesën, lëmin/fushën e pozitës, orarin e punës etj. Nënshkruhet nga dekani dhe jepet një arsyetim pse fakulteti ka nevojë për këtë pozitë mandej dorëzohet në ZBNJ-ë, e cila e procedon më tutje.

ZBNJ-ja shqyrton kërkesën e parashtruar nga fakulteti, nëse ka nevojë për një staf të ri akademik. Nëse përgjigjja është pozitive, atëherë drejtori i ZBNJ-së e nënshkruan

formularin dhe e procedon deri te zyra e financave, ku ata do të konfirmojnë se a ka buxhet që ky rekrutim të realizohet. Pasi merr konfirmimin nga zyra e financave, kërkesa nënshkruhet nga drejtori dhe procedohet deri tek pro-rektori për planifikim akademik dhe digjitalizimi i cili vlerëson kërkesën. Pasi merr dritë jeshile edhe nga pro-rektori, kërkesa dërgohet ne ZBNJ-ë që e njëjta të shpallet.

ZBNJ publikisht e shpall pozitën në mediat e duhura dhe në ueb faqe, me të dhënat në lidhje me pozitën, afatet, PVP dhe dosjen me formularët. Zakonisht konkurset shpallen me afat 8 ditor dhe gjatë kësaj periudhe kandidatët e interesuar aplikojnë. Aplikimi bëhet online në emailin zyrtar të universitetit për pranim të aplikimeve. Kandidatët e interesuar e dorëzojnë aplikimin e plotësuar e cila gjendet në ueb faqen e universitetit duke përfshirë përvojën e tyre akademike. Parasysh merren aplikimet të cilat bëhen brenda afatit të konkursit.

Pas mbylljes të konkursit, ZBNJ-ja i shqyrton të gjitha aplikacionet dhe përpilon listën e të gjithë atyre aplikantëve të cilët i përmbushin apo jo kriteret bazë, për ato të cilat janë kompetent ti vlerësojnë p.sh. kualifikimi, vitet e përvojës, shkathtësitë gjuhësore dhe ia dërgon dekanit/drejtorit përkatës për të prezantuar të njëjtën në Këshillin Mësimor të Fakultetit, 5 ditë pas mbylljes së procesit të aplikimit.

Në afat 5 ditor Këshilli Mësimor i Fakultetit konfirmon validitetin e këtij shqyrtimi me shkrim deri tek ZBNJ-ja, me konfirmim të shkruar nga dekanati. Pas pranimit të konfirmimit, në afat 5 ditor, ZBNJ i informon kandidatët nëse ato i plotësojnë kriteret bazike ose jo dhe grumbullon dosjet e kandidatëve të cilët i plotësojnë kriteret minimale.

Aplikantët dorëzojnë dosjen akademike me dëshmi dhe informacion relevant, sipas kërkesave nga lista e shpallur. Aplikantët shënojnë se çfarë kanë dorëzuar në dosje dhe të gjitha i dorëzojnë tek ZBNJ-ja deri në afatin e paraparë. Dosjet me pas i kalojnë kryetarit/anëtarit të komisionit ne afatin e paraparë.

Komisioni recensues propozohet nga dekani/stafi relevant i fakultetit sipas kriterëve të përcaktuara në Ligjin për arsimin e lartë dhe Rregulloren për promovim. Dekani dërgon propozimin për anëtarët e komisionit recensues deri te Prorektorit për hulumtime dhe

marrëdhënie ndërkombëtare duke ofruar dëshmi për përshtatshmërisë e anëtarëve (CV dhe vendim për thirrjet mësimore-shkencore, bashkëpunëtori dhe mësimore-profesionale). Prorektori për hulumtime dhe marrëdhënie ndërkombëtare ose ZBNJ-ja konfirmon përshtatshmërinë e anëtarëve të komisionit recensues (kualifikimi, titulli, fusha, bashkëpunimi ndërmjet universitetit nga vjen anëtari i komisionit recensues me universitetin e EJL-së etj.) dhe e informon dekanin.

Dekani, konfirmimin e përshtatshmërisë së anëtarëve të komisionit recensues e paraqet ne Këshillin e Fakultetit. Këshilli i Fakultetit, jo më vonë se 30 ditë pas mbarimit të afatit për paraqitje të kandidateve e formon Komisionin Recensues.

Ne afat prej 8 ditëve nga data e formimit të komisionit, Dekanati informon anëtarët, ZBNJ-në dhe Prorektorin dhe konfirmon marrëveshjen e tyre, duke parashtruar procesverbal për formim të komisionit deri të ZBNJ-ja.

3 muaj nga pranimi i dosjes, Komisioni recensues kompletton Shtojcat 1, 2 dhe 3 me dëshmi dhe pikë. Vlerësojnë dosjen për secilin kandidatë dhe përpilojnë raport për të gjithë kandidatët. Raporti përfshin vlerësimin për të gjithë kandidatët, propozimin, thirrjet e rekomanduara dhe arsyet ashtu siç kërkohen në Rregullore. Mendimi kundërshtues duhet të përfshihet dhe komisioni mund të bëjë një vendim të shumicës me votim nëse është e nevojshme. Komisioni Recensues pasi e përgatit raportin ia paraqet /dorëzon Dekanit. Në raport shtohen edhe pikët e dhëna nga Komisioni Qendror për Hulumtim të cilët e shqyrtojnë punën hulumtuese të kandidatëve.

10 dite pas pranimi të dokumenteve, Dekani mban lidhje me Prorektorin për hulumtime dhe marrëdhënie ndërkombëtare për të monitoruar vlefshmërinë e raporteve dhe vendimeve. Ata mund të kthejnë raportin tek Komisioni për shqyrtim të mëtejshëm, ndërsa ZBNJ-ja bën kontrollin e fundit teknik dhe i publikon ato në Bibliotekën e Universitetit e cila duhet të qëndrojë 15 ditë.

Vërejtjet i dërgohen ZBNJ-së dhe ajo i përcjell këto tek dekani/komisioni. Nëse ka ndonjë vërejtje të cilat ndikojnë në miratimin, atëherë procesi duhet të përsëritet. Brenda 10

ditëve raportet dhe vendimet miratohen më pas nga Këshilli i Mësimor i Fakultetit. Raporti i kompletuar dhe procesverbali dorëzohet në ZBNJ-ë.

1 muaj përpara nga ana e Sekretarit të përgjithshëm, ZBNJ-ja njoftohet paraprakisht për mbledhjen përkatëse të Senatit. Më se paku 15 dite para Senatit të gjitha raportet të cilat do të shqyrtohen në Senat shpallen në buletin e universitetit nga ZBNJ-ja. Senati sjell vendim me shumicë votash nëse është e nevojshme për zgjedhje ose rizgjedhje në thirrje mësimore-shkencore, thirrje shkencore, mësimore-profesionale dhe bashkëpunëtori. Vendimi i Senatit është përfundimtar.

ZBNJ-ja përgatit vendimet dhe ua përcjell kandidatëve të zgjedhur/rizgjedhur.

Rekrutimi i stafit administrativ – Procesi i përzgjedhjes dhe punësimit fillon kur universiteti duhet të plotësojë një vend të lirë pune të përcaktuar në aktet e tij të brendshme të organizimit dhe sistemimit. Qëllimi kryesor është që të punësojë dikë që është më i miri për këtë punë. Procesi i rekrutimit jep mundësi të barabartë për të gjithë aplikantët, duke u bazuar në ekspertizë dhe kompetencë dhe zbatimin e parimit të përfaqësimit të duhur dhe të drejtë të. Sigurimi i mundësive të barabarta të punësimit do të thotë që universiteti jo vetëm që do të përmbushë kërkesat standarde por gjithashtu do të jetë në gjendje të zgjedhë nga diapazoni më i gjerë i mundshëm i kandidatëve.

Punësimi i stafit administrative në Universitetin e Evropës Juglindore (UEJL) është në pajtim me Ligjin për marrëdhënie pune (Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 62/2005), aktet nënligjore dhe aktet e brendshme të Universitetit. Pozitat vakante publikohen në pajtim me Nenin 22, paragraf 1, pika 1 Ligjit për marrëdhënie pune (Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 62/2005. Kjo procedurë është në pajtim me misionin e Universitetit për përsosmëri dhe barazi, Statutin dhe Strategjinë e burimeve njerëzore si dhe udhëzuesit për praktikë të mirë nga Procesi i Bolonjës dhe Politikat për Sigurimin e Cilësisë. Kjo procedurë ofron kornizën, udhëzimin dhe formularë standardë për zgjedhjen dhe rekrutimin e stafit të Universitetit. Qëllimi është të sigurojë se të gjitha emërimet janë bërë në mënyrë të drejtë dhe të qëndrueshme dhe se Universiteti rekruton

staf më cilësi të lartë që do të sigurojë dispozitat efektive të programeve dhe shërbimeve, si dhe do të ruajë reputacionin akademik, profesional dhe autonom të Universitetit.

Procedura aplikohet për të gjitha pozitat e përhershme dhe sezonale, të brendshme dhe të jashtme. Njësitë e Universitetit i kanë përgjegjësitë e më poshtme:

- **Fakulteti/departamenti** – të identifikojë pozitat vakante dhe të kërkojë punësim të stafit të ri në pajtim me kërkesat nga plan-programet, hulumtimi, përgjegjësitë administrative ose të tjera; të operojë me procesin e rekrutimit dhe zgjedhjes, të menaxhojë procesin njoftimit dhe provës.
- **Zyra e Burimeve Njerëzore** – të menaxhojë operimin e procesit, ofrojë materialet dhe të jap këshilla dhe përkrahje. ZBNJ-ja monitoron aspektet e përshtatshmërisë, cilësisë, objektivitetit dhe barazisë së procesit. ZBNJ-ja gjithashtu mbanë arkivin për punësim dhe siguron analizë të të dhënave ashtu siç edhe kërkohet.
- **Rекторати** – konfirmon kërkesën për punësim, duke pasur në konsideratë implikimet profesionale dhe financiare; si dhe monitoron menaxhimin e gjithmbarshëm të procesit me analizë të të dhënave për rekrutimin dhe zgjedhjen dhe në të njëjtën vepron si organ për ankesat.

Procedura mbulon fazat e mëposhtme të procesit:

- **Dorëheqjet/anëtarë të stafit që lëshojnë vendin e punës**
- **Rishikim të pozitave vakante**
- **Kërkesa për rekrutim dhe autorizimi**
- **Përpilimin e përshkrimeve të vendit të punës**

- **Shpalljen e pozitës dhe procesin e aplikimit**
- **Përpilimin e listës së shkurtë për pozitën**
- **Testimi/Intervistim, duke përfshirë vlerësimin shtesë të kompetencës**
- **Zgjedhja dhe vendimmarrja**
- **Ofrimi i postit dhe dhënia e informatës kthyesë**
- **Njoftim dhe periudha e provës**

Dorëheqjet/anëtarë të stafit që e lëshojnë vendin e punës - Anëtari i stafit që e lëshon vendin e punës, një muaj nga data e lëshimit të vendit të punës, jep njoftim me shkrim për lëshim të vendit të punës, ashtu siç është theksuar në kontratën e tyre të punës duke dorëzuar deri te ZBNJ-ja ose mund të zgjidhin kontratën e punës në çdo kohë me një marrëveshje me shkrim. Menaxheri përgjegjës diskuton marrëveshjen për lëshimin e vendit të punës me anëtarin e stafit dhe siguron dorëzimin e duhur. Një intervistë në baza vullnetare për lëshimin e vendit të punës ofrohet nga ZBNJ-ja e cila është konfidenciale përveç në qoftë se ka marrëveshje tjetër me pëlqim të dy anshëm.

Rishikimi i pozitës vakante – Brenda 2 javëve Fakulteti/Departamenti/Rektorati rishikon kërkesat për punësim në dritën e stafit që e lëshojnë vendin e punës. Lëmi të reja të punës kërkojnë pozita të reja, kërkesa të përkohshme dhe reduktim në punë.

Personat udhëheqës duhet të kenë konsideratë se a duhet zëvendësim, nëse postin e ri duhet të ndryshojë në ndonjë mënyrë ose do të kryhet në një mënyrë të ndryshme, nëse Universiteti planifikon ose ndikimet e jashtme ndikojnë në rekrutimin e stafit.

Kërkesa për rekrutim dhe autorizimi – Ky është një formular me anë të së cilës menaxheri relevant bën kërkesë për shpallje të një pozite të re apo për ta plotësuar pozitën e zbrazur duke kompletuar kërkesën për rekrutim dhe të njëjtën e dorëzon atë për autorizim.

Zyra e burimeve njerëzore, Zyra e financave dhe Sekretari i përgjithshëm e procedojnë kërkesën dhe konfirmojnë vendimin për shpallje të pozitës. Afati kohor është 1 javë.

Përpilimin e përshkrimeve të vendit të punës (PVP) - Kjo është vegla më e rëndësishme për punësim dhe siguron dëshmi për praktikën jo-diskriminuese, rolë të pastër të punës për aplikantët dhe stafin dhe bazë për ngritjen e performancës në të ardhmen. Siguron bazën për publikim dhe krijimin e listës së shkurt.

Duhet të dorëzohet në format standard të UEJL-së me kërkesën për punësim dhe formularin për autorizim, me rangun dhe nivelin e rrogës të dakorduar.

Përshkrimi i vendit të punës është pjesë integrale procedurës për rekrutim dhe është thelbësor për vlerësimin dhe përzgjedhjen e kandidatëve më të përshtatshëm. Gjegjësisht, përshkrimi duhet të shpjegojë në mënyrë të qartë se çfarë nënkuptohet me punën specifike, sepse vetë titulli zakonisht nuk është i qartë dhe i kuptueshëm për kandidatët. Përshkrimi i vendit të punës i përmban këta elementë: titullin e pozitës, fakulteti/departamenti, të cilit i raporton, statusi dhe rang, qëllimi primar i pozitës, detyrat dhe përgjegjësitë kryesore të pozitës, kualifikimet, njohuritë dhe përvojat.

ZBNJ-ja siguron që përshkrimi i punës të jetë i disponueshëm për kandidatët që kanë aplikuar për atë vend pune, si dhe për komisionin përzgjedhës që duhet të vlerësojë përshtatshmërinë e kandidatëve.

Shpalljen e pozitës dhe procesin e aplikimit – Mënyra e shpalljes së konkursit mund të shpallet si konkurs i brendshëm apo i jashtëm. Bazuar në gradën e punës, përcaktohet se në cilën nga këto dy mënyra do të publikohet konkursi.

PVP publikohet në ueb faqen e ZBNJ-së, bashkë me konkursin dhe formularin për aplikim në të tri gjuhët, shqip, maqedonisht dhe anglisht, kështu që aplikantët kanë informacion të plotë për pozitën.

Konkursi përfshinë qëllimin kryesor të pozitës dhe informacionet specifike personale. Konkursët duhet me vëmendje të përpilohen me qëllim që të shmangen perceptimet për diskriminim nga lexuesi. Duhet të përfshijë detaje nga aplikimi, datën e mbylljes dhe kënd të kontaktojnë.

Elementet që i përmban konkursi janë: titulli i pozitës, kushtet e kërkuara për të kryer

punën, fillimi dhe mbarimi i orarit ditor dhe javor të punës, shpërndarjen e orarit të punës, shuma monetare e pagës bazë neto, afati i aplikimit, i cili nuk duhet të jetë më i shkurtër se tre ditë pune⁵, afati brenda të cilit do të bëhet përzgjedhja dhe informacion i saktë në lidhje me punëdhënësin (emri, zyra e regjistruar, telefoni, personi i kontaktit dhe adresa për dorëzimin e aplikacioneve). Konkursi shpallet në ueb faqen e Universitetit, në revista ditore dhe në Agjencinë për Punësim.

ZBNJ-ja ofron formularin standard për aplikim i cili kompletohet nga të gjithë aplikantët. ZBNJ-ja siguron për të gjithë aplikantët një 'pako' të informatave për Universitetin, politikat relevante, kushtet e shërbimeve, punësimi i personave me nevoja të posaçme, kërkesat juridike p.sh. vërtetim për mos ndjekje penale. Secili person i kyçur në këtë proces duhet të jetë i vetëdijshëm për mbrojtjen e të dhënave personale dhe sigurimin e ruajtjes së të dhënave personale.

Për secilin aplikant që do të konstatohet se ka "lobuar" tek ZBNJ-ja ose ndonjë person tjetër që ata mund të mendojnë të jenë në gjendje për t'i ndihmuar ata po të njëjtëve mund t'ju tërhiqet aplikimi.

Lista e plotë dhe lista e shkurtër – ZBNJ-ja përpilon një listë të plotë duke rishikuar aplikacionet dhe zgjedh ato që i përmbushin kriteret minimale të specifikuar. ZBNJ-ja përzgjedh aplikimet pa të dhënat personale (me qëllim që të shmang p.sh. moshën, gjininë, përkatësinë etnike) dhe siguron kopje me numra për komisionin intervistues.

Sekretari i përgjithshëm identifikon një Komision intervistues që përfshinë tre anëtarë – ekspert relevant/udhëheqës, senior/lider dhe një person tjetër adekuatë. ZBNJ-ë merr pjesë si anëtarë pa të drejtë vote, por për të përkrahur dhe monitoruar procesin.

Lista e shkurtër e kandidatëve duhet të bëhet nga ata që përfundimisht do ti testojnë/intervistojnë kandidatët. Kriteret e përzgjedhjes duhet të jenë në pajtim me të gjithë aplikuesit dhe të përputhen me kërkesat e parashtruara në profilin e përgjegjësive të punës dhe konkursin.

⁵ Neni 3 i Ligjit për ndryshim dhe plotësim i Ligjit për Arsim të Lartë nr. (120/18)

Komisioni duhet të informojë ZBNJ se cilët aplikant me 'numër' duhet të thirren në testim/intervistë, si dhe për detajet e testimit/intervistës. ZBNJ-ja pastaj duhet të informojë kandidatët e zgjedhur për testim/intervistim.

Listat e shkurta ruhen si të dhëna në rast se ndonjë aplikant dëshiron të pyes për arsyet pse ata nuk janë zgjedhur të jenë në listën e shkurtër.

Cilitdo aplikant të brendshëm i cili nuk është zgjedhur në listën e shkurtër i ofrohet një informatë kthyesë më herët.

Testimi/Intervistim, duke përfshirë vlerësimin shtesë të kompetencës - Testet që përdoren për të kaluar testin e njohurive të kandidatëve hartohen, zbatohen dhe vlerësohen në një mënyrë objektive dhe të drejtë. Të gjithë kandidatët e kryejnë provën në të njëjtat kushte, dhe në një mjedis që lejon një performancë të mire. Veçanërisht është e rëndësishme përgatitja e testeve, për shkak të fushave të ndryshme dhe kompleksitetin e tyre, në varësi të punës që do të plotësohet. Kështu, për pozitat fillestare dhe rutinore pyetjet janë më të përgjithshme dhe më të thjeshta, ndërsa për pozitat menaxheriale ato janë më specifike dhe më komplekse. Kandidatët testet i plotësojnë në mënyrë elektronike, të cilat dërgohen deri tek ZBNJ-ja, e cila mandej ua përcjell komisionit për kontroll të tyre. Gjithashtu testet, sikurse aplikimet, janë anonime. Bazuar në rezultatet e arritura të testit të njohurive, përcaktohet ekspertiza e kandidatëve, e cila është një bazë e mirë për një rreth më të shkurtër të kandidatëve për intervistë. Pasi të përcaktohen kandidatët që do të marrin pjesë në intervistë bazuar nga rezultati i testit, komisioni përpilon pyetësorin e intervistës.

Para se të zhvillohet intervista, ZBNJ-ja dërgon një email deri tek komisioni, ku i informon lidhur me datën, orën, vendin e intervistës si dhe cilët do jenë kandidatët që do të intervistohen. Komisionit gjithashtu i dërgohet edhe formulari lidhur me konfliktin e interesit të komisionit me kandidatët. Komisioni do duhet të e plotësojnë formularin ku do të deklarohen kanë apo nuk kanë konflikt interesi me ndonjërin nga kandidatët. Nëse ndonjëri nga anëtarët e komisionit ka konflikt interesi, ai/ajo zëvendësohet me një anëtar tjetër.

Kandidatët e përzgjedhur intervistohen nga komisioni. ZBNJ-ja është përgjegjëse të sigurojë që komisioni punon në përputhje me procedurat standarde dhe trajton të gjithë kandidatët

në bazë të parimit të barazisë dhe trajtimit të drejtë. ZBNJ-ja përcakton formatin e intervistës dhe këshillon anëtarët e komisionit për çështje që lidhen me kontrollimin e kompetencave të kandidatëve. Ua shpërndanë materialet (konkursi, PVP-ja, lista e kandidatëve që do të intervistohen, formularin me pyetjet që do të parashtrohen kandidatëve) komisionit. Këto pyetje duhet të identifikohen para se të zhvillohet intervista. Presidenti duhet të përshëndesë kandidatin dhe ta prezantojë atë në komision. Përfaqësuesi i ZBNJ-së verifikon letrën e njoftimit dhe diplomën e kandidatit. Pas kësaj komisioni vazhdon me parashtrimin e pyetjeve. Kryetari mund të bëjë pyetje shtesë pasi të jenë bërë pyetjet nga anëtarët e komisionit në mënyrë që të sqarojë gjithçka që ai mendon se nuk ishte mjaft e qartë në përgjigjet e mëparshme. Pas intervistës me secilin prej kandidatëve, kryetari, anëtarët e komisionit dhe përfaqësuesi i ZBNJ-së marrin shënime dhe shkruajnë notat për secilën kandidatë në pyetësorin.

Zgjedhja dhe vendimmarrja – Në fund të intervistës me kandidatin e fundit, Kryetari hap një diskutim dhe votim me anëtarët për të vendosur se cilët kandidatë plotësojnë standardin për plotësimin e vendeve të lira të përshkrimit të vendit të punës.

Ata së pari vlerësojnë me pikë secilin kandidatë veç e veç dhe pastaj diskutojnë për vendimin së bashku. Referencat mund të konsiderohen si pjesë e procesit në qoftë se kjo është kërkuar përpara procesit. Një rëndësi e veçantë duhet t'ju jepet rezultateve nga secili vlerësim plotësues. Gjithashtu është e rëndësishme të përgatitet një listë e kandidatëve rezervë, në rast se kandidati më i suksesshëm refuzon vendimin për zgjedhjen e tij/saj.

ZBNJ-ja informohet për vendimin e intervistës dhe të gjitha të thënat nga intervista duhet të kthehen tek ata në rast ndonjëri nga kandidatët kërkon informata kthyese. ZBNJ-ja i arkivon këto të dhëna dhe i mban në vend të sigurt.

Ofrimi i pozitës dhe dhënia e informatës kthyese - Kandidati të suksesshëm i ofrohet pozita.

Para lidhjes së kontratës së punës, ZBNJ-ja e njofton kandidatin me punën, kushtet e punës, si dhe të drejtat e punëtorëve në lidhje me kryerjen e punës në vendin e punës për të cilën është lidhur kontrata e punës.

Në rastet kur kandidatët nuk janë zgjedhur dhe kërkojnë arsye pse nuk janë zgjedhur, kryetari i komisionit në prezencë të përfaqësuesit të ZBNJ-së jep informata kthyesë.

Faza provës - Të gjithë kandidatët e ri që janë emëruar kërkojnë të shërbejnë për një periudhë prove për 3 muaj me monitorim dhe rishikim të performancës që lidhet me renovimin/ndërprerjen e kontratës. Performancën e tyre do e vlerësojë Përgjegjësi, i cili do jep detaje lidhur me performancën e tyre dhe a kanë nevojë për trajnime shtesë. Nëse vlerësimi është pozitiv atëherë kandidati nënshkruan kontratë për punësim me afat më të gjatë se tre muaj, ndërsa nëse vlerësimi është negativ, kontrata ndërpritet.

4.4 Modelet e evaluimit që përdoren në UEJL

Performanca organizative po bëhet gjithnjë e më e rëndësishme, veçanërisht në një treg me konkurrencë dhe dinamikë më të madhe. Performanca organizative matet përmes treguesve të ndryshëm. Garanton vazhdimësinë e organizatës për të qenë konkurruese në një treg global.

Burimet njerëzore janë çelësi për mbajtjen e organizatës në treg. Këto burime njerëzore duhet të menaxhohen në mënyrë efektive për të arritur performancën e kërkuar të organizatës.

Evaluimi i MBNJ - së i referohet vlerësimit të shkallës së suksesit të MBNJ-së që kryhet në një organizatë. Për një vlerësim të mirë, është e rëndësishme të vlerësohet se sa mirë dhe sa janë shfrytëzuar punonjësit e organizatës në arritjen e qëllimeve organizative. Vlerësimi i performancës së punonjësve është vlerësimi sistematik i performancës dhe potencialit të punonjësve për zhvillim gjatë një periudhe të caktuar kohe nga mbikëqyrësit ose të tjerët që janë të njohur me performancën e tyre. Vlerësimi i performancës është një mjet i domosdoshëm për një organizatë sepse informacioni që ajo ofron është shumë i dobishëm në vendimmarrje në lidhje me çështje të tilla si promovimi, transferimi i rritjes së meritës,

shkarkimi, trajnimi dhe zhvillimi. Vlerësimi i performancës jo vetëm që është i dobishëm për çështjet e mësipërme, por gjithashtu mund të rrisë angazhimin dhe kënaqësinë e punonjësve.

Natyra e rritur konkurruese e ekonomisë dhe ndryshimet e shpejta në mjedisin e jashtëm kanë detyruar shumë organizata të kalojnë nga vlerësimet e performancës reaktive në menaxhimin e performancës proaktive për të rritur produktivitetin dhe për të përmirësuar performancën organizative.

Kënaqësia në punë është një aspekt i rëndësishëm për suksesin e një organizate. Një organizatë e suksesshme është ajo me punëtorë të kënaqur. Kënaqësia në punë shpesh përcaktohet nga fakti se sa rezultati përmbush ose tejkalon pritjet. Për shembull, nëse pjesëmarrësit e organizatës mendojnë se po punojnë shumë më shumë se të tjerët në departament, por po marrin më pak shpërblime, ata me siguri do të kenë një qëndrim negativ ndaj punës, shefit dhe bashkëpunëtorëve. Nga ana tjetër, nëse ata mendojnë se po trajtohen shumë mirë dhe po paguhen në mënyrë të barabartë, ka të ngjarë të kenë qëndrime pozitive ndaj punës. Pra, përparësia kryesore e organizatave është që të mbajnë punonjësit e tyre të kënaqur për të arritur qëllimet e saj.

ZBNJ-ja kryen dy lloje të evaluimit të stafit, atë vjetor dhe evaluimin e punonjësve të rinj gjatë fazës së provës që zgjatë 3 muaj, në të cilën përgjegjësi evaluon punonjësën çdo muaj deri sa zgjat faza provuese.

- Evaluimi vjetor - Evaluimet vjetore të performancës janë një komponent kyç i zhvillimit të punonjësve. Është një mjet gjithëpërfshirës për mbikëqyrësit për të vlerësuar performancën e një anëtari të stafit gjatë një periudhe rishikimi dhe për të identifikuar objektivat për zhvillim. Ajo ka për qëllim të lehtësojë komunikimin domethënës midis një mbikëqyrësi dhe një anëtari të stafit në lidhje me pritjet e performancës së mbikëqyrësit dhe punën e anëtarit të stafit, qëllimet individuale dhe të departamentit, dhe marrëdhëniet e anëtarit të stafit/mbikëqyrësit.

Objektivi i rishikimit vjetor është që të sigurojë një mundësi të gjithë stafit të rregullt të Universitetit dhe mbikëqyrësit që të:

- Diskutojnë mbi performancën e punës
- Vendosin qëllime për zhvillimin profesional
- Vendosin objektivat për të kontribuar në misionin e departamentit
- Diskutojnë pritjet dhe arritjet

Pasi që Universiteti përbëhet nga stafi administrativ dhe akademik edhe evaluim vjetor i stafit ndahet në evaluim të stafit administrativ dhe akademik.

Evaluimi i stafit administrativ

Synimi i kësaj procedure është që të vlerësohen performancat individuale të stafit në baza vjetore.

Qëllimi është që të njihen të arriturat, të përkrahen zhvillimet e vazhdueshme dhe të sigurohet informacion për procesin e përtëritjes së kontratës dhe promocionit. Procedura është e lidhur me mekanizmat e tjerë vlerësues, p.sh shpërblimi për performancë.

Kriteret janë definuar në Strategjinë e burimeve njerëzore. Një pjesë e vlerësimit është në pajtim me politikat dhe procedurat për vlerësim të Universitetit dhe plotësimi i këtij vlerësimi është i obligueshëm.

Formularët e kompletuar dhe dëshmitë përkrahëse ruhen në dosje, për secilin anëtar të stafit nga Zyra e Burimeve Njerëzore. Dosja është në dispozicion për pjesëtarët e stafit, të cilët në mënyrë individuale kërkojnë, të shohin atë, por gjithnjë sipas procedurës për mbrojtje të të dhënave.

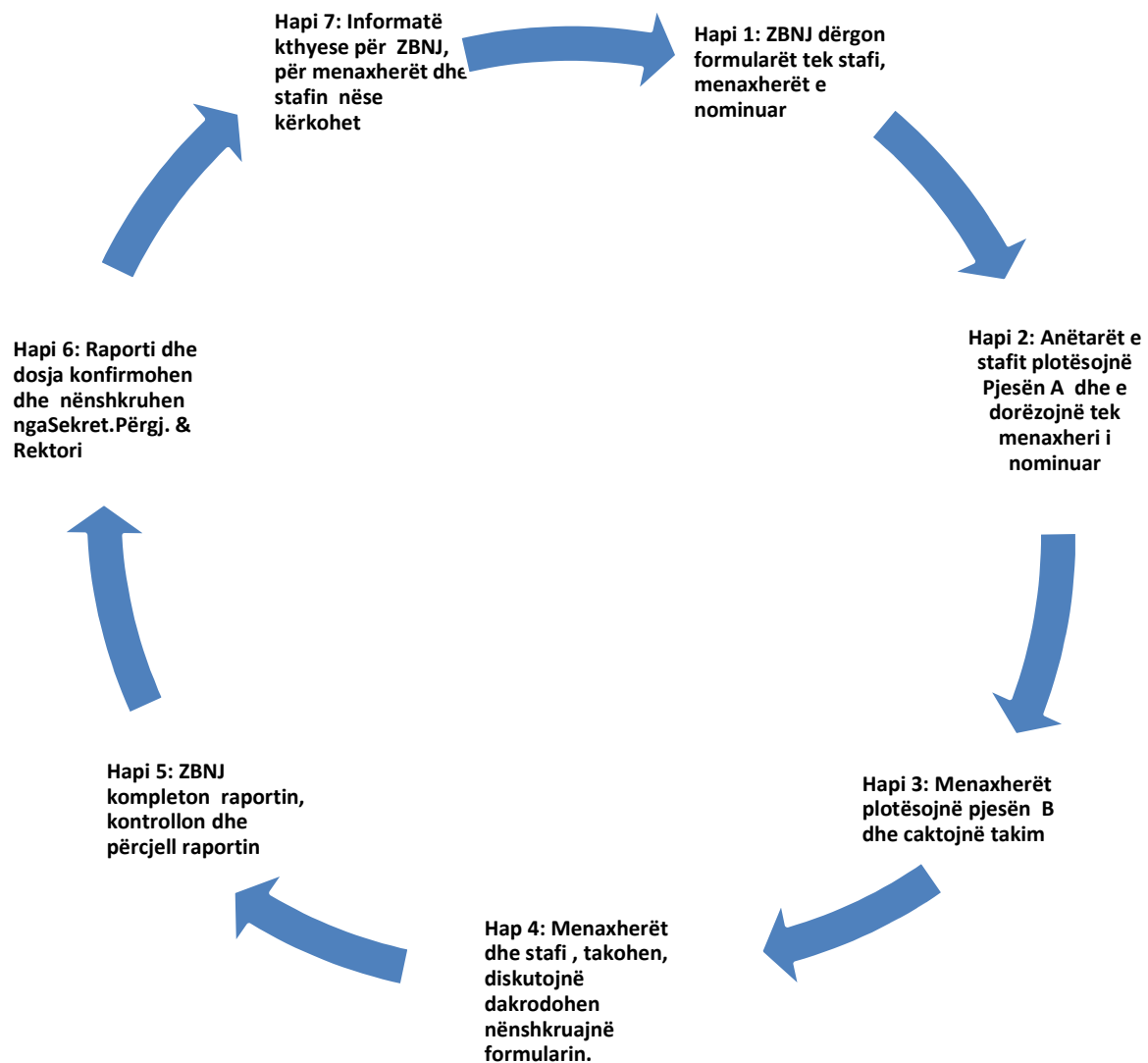
Për plotësimin e formularit, së pari duhet të bëhet një përmbledhje çka është arritur në vitin e fundit, në pajtim me detyrat, shkathtësitë dhe cilësitë personale, ashtu siç kërkohet në Përshkrimin e vendit të punës. Duhet të shtohet çfarëdo lloj kontributi të bërë për Universitetin, ose lëmin e ekspertizës. Për të përkrahur formularin për vetë-vlerësim,

dorëzohet dëshmi të shkruara nga burimet e Universitetit, ose nga jashtë. Më pas, fokusohet në planet e ardhshme dhe qëllimet për përmirësim dhe zhvillim të mëtejshëm dhe si kjo ndikon në zhvillimin e rolit dhe karrierës dhe si e ndihmon punën e departamentit dhe Universitetit. Në veçanti duhet të i qaset progresit në lidhje me objektivat nga viti i kaluar.

Procesi i vlerësimit ka një numër të hapave, si në vijim:

- Zyra e Burimeve Njerëzore (ZBNJ) dërgon nga një kopje të formularit deri tek secili anëtarë i stafit, me email.
- Anëtarë i stafit e plotëson Pjesën A dhe kompletton çfarëdo lloj dëshmie shtesë dhe e dorëzon brenda afateve të lartpërmendura, me email ose zarf të mbyllur tek drejtori/përgjegjësi (ose tek Sekretari i përgjithshëm për drejtorët/përgjegjësit).
- Drejtorët/përgjegjësit caktojnë takim me çdo anëtarë të stafit për informatën kthyesë.
- Menaxheri i emëruar e plotëson Pjesën B përpara takimit për informatën kthyesë.
- Menaxheri i emëruar dhe anëtarë i stafit takohen në një ambient përkras, konfidencial me qëllim që të diskutojnë të arriturat për vitin e kaluar, lëmenjtë për përmirësim apo zhvillimet e reja. Gjithashtu diskutohen dhe konfirmohen objektivat dhe trajnimet për vitin e ardhshëm në Pjesën C. Një kopje e Formularit për evaluim të stafit nënshkruhet nga mbikëqyrësi dhe anëtarë i stafit dhe i dërgohet ZBNJ.
- Drejtori i Burimeve Njerëzore, siguron dosje për secilin anëtarë të stafit tek Rektori për nënshkrim brenda afatit të paraparë.
- Zyra e Burimeve Njerëzore kthen formularët e kompletuar dhe të nënshkruar tek drejtori/përgjegjës. Anëtarë i stafit mund të kërkojë një kopje të Formularit të vlerësimit nga ZBNJ.

- Çdo anëtarë i stafit mund të kërkojë informatë kthyesë më të detajuar nëse ka nevojë.
- ZBNJ përgatit Raportin e përgjithshëm të vlerësimit të stafit për Rektorin dhe Sekretarin e Përgjithshëm.
- Anëtarët e stafit, të cilët janë objekt i vendimit negativ mund të ankohen deri tek Komiteti Ekzekutiv i Bordit me shkrim (Formulari në dispozicion në Zyrën e Burimeve Njerëzore). Vendimi i Komitetit Ekzekutiv është përfundimtar.



Formulari për vlerësim të stafit administrativ përbëhet nga këta 3 pjesë:

Pjesa A e cila plotësohet nga anëtarët e stafit ndahet në tre anekse.

Aneksi i parë ka të bëjë me arritjet për vitin aktual dhe objektivat për vitin e ardhshëm. Këtu shënohen përmbledhjet e të arriturave kryesore gjatë vitit, ndonjë çështje e veçantë që dëshirohet të merret parasysh. Përfshihet vlerësimi për progresin dhe arritjen e objektivave të rënë dakord me Drejtorin/Përgjegjësinë nga vlerësimi i fundit. Gjithashtu mund të përfshihet ndonjë çështje e veçantë që dëshirohet të merret parasysh si dhe lëmenjtë për përmirësim ose zhvillim në vitin e ardhshëm.

Aneksi i dytë ka të bëjë me zhvillimin profesional dhe trajnimin, detajet rreth trajnimeve, që pjesëtarët e stafit kanë marrë pjesë apo mbajtur, ose çfarëdolloj mundësie tjetër për zhvillim profesional.

Në Aneksin e tretë shënohen materialet tjerë relevante si p.sh. çdo detyrë dhe/ose përgjegjësi të veçanta ose shtesë të ndërmarrë brenda ose jashtë në shërbim të Departamentit apo Universitetit, ku pjesëtarët e stafit ofrojnë dëshmi për detyrat apo përgjegjësitë e ndërmarra.

Pjesa B e cila ka vetëm një Aneks kompletohet nga Drejtori apo Sekretari i përgjithshëm për Drejtorët apo Përgjegjësit. Sigurohet përmbledhja e vlerësimit për punën e anëtarit të stafit duke përfshirë detyrat e rregullta, përgjegjësitë shtesë, trajnimet dhe lëmit për zhvillim në të ardhmen. Më konkretisht aty përfshihen progresi në realizimin e objektivave nga vlerësimi i viti të kaluar, lëmit për përmirësim ose zhvillim në vitin e ardhshëm, rekomandim për vazhdimin, ndërrimin ose ndërprerjen e kontratës së punës me arsyetimin.

Pjesa C gjithashtu plotësohet nga Drejtori/Përgjegjësi dhe ka të bëjë me vendosja e objektivave. Në të përfshihen lëmenjtë për përmirësim apo zhvillim për vitin e ardhshëm, si p.sh. lëmi i punës, iniciativat, kualifikimi personal, aftësitë ose shkathtësitë që duhet përmirësuar/zhvilluar të cilat dakordohen nga anëtarit i stafit dhe udhëheqësit për vitin e ardhshëm.

Evaluimi i stafit akademik:

Synimi i kësaj procedure është që të vlerësohen performancat individuale të stafit në baza vjetore. Qëllimi është që të njihen të arriturat, të përkrahen zhvillimet e vazhdueshme dhe të sigurohet informacion për procesin e përtëritjes së kontratës dhe promocionit. Procedura është e lidhur me mekanizmat e tjerë vlerësues, p.sh të dhëna për suksesin, vëzhgimin e mësimdhënies, vlerësimin nga studentët dhe shpërblimi për performancë.

Kriteret janë definuar në Strategjinë e burimeve njerëzore. Një pjesë e vlerësimit është në pajtim me politikat dhe procedurat për vlerësim të Universitetit dhe plotësimi i këtij vlerësimi është i obligueshëm.

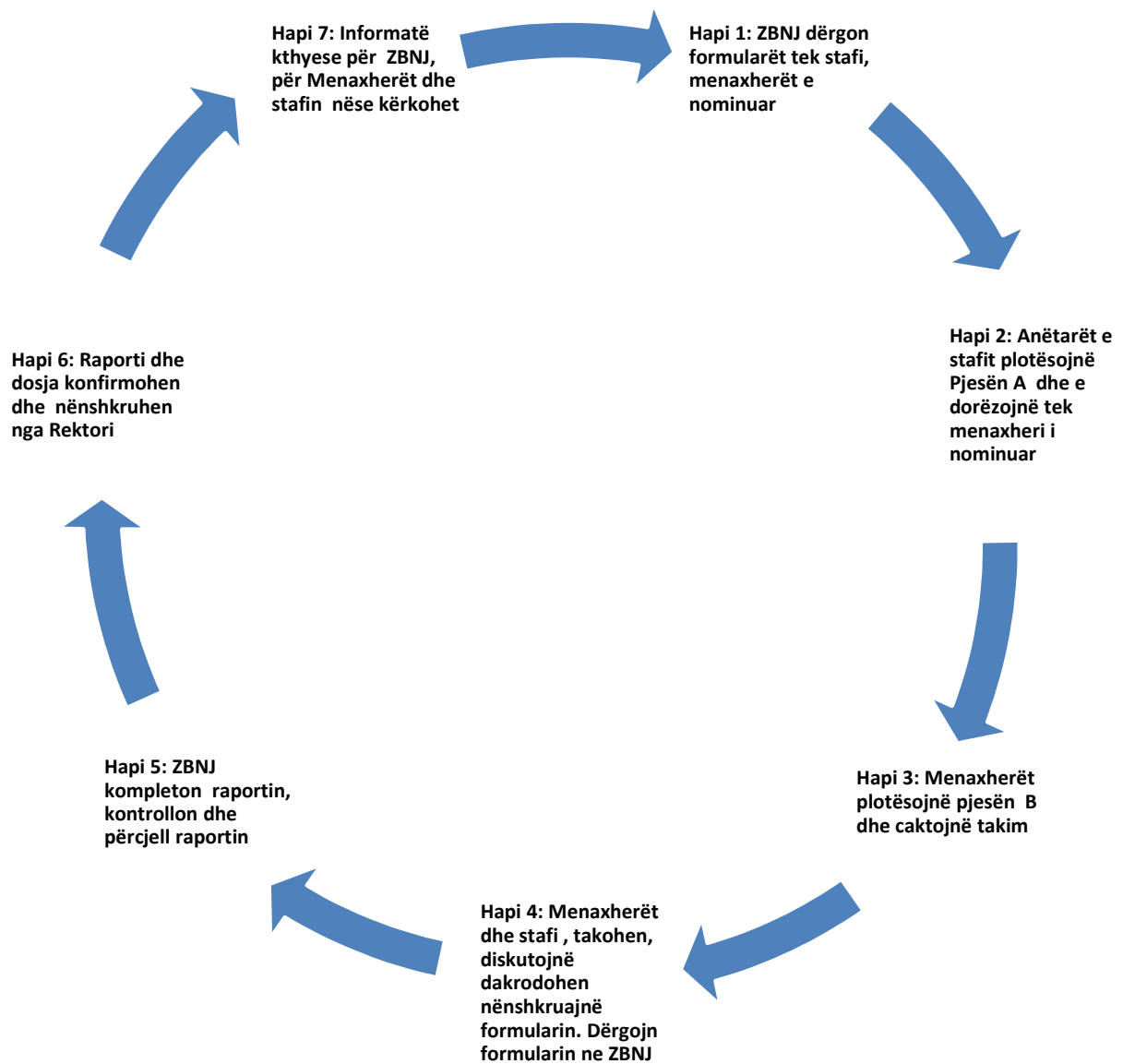
Formularët e kompletuar dhe dëshmitë përkrahëse ruhen në dosje, për secilin anëtar të stafit nga Zyra e Burimeve Njerëzore. Dosja është në dispozicion për pjesëtarët e stafit, të cilët në mënyrë individuale kërkojnë, të shohin atë, por gjithnjë sipas procedurës për mbrojtje të të dhënave.

Për plotësimin e formularit, së pari duhet të bëhet një përmbledhje çka është arritur në vitin e fundit akademik, në pajtim me detyrat, shkathtësitë dhe cilësitë personale, ashtu siç kërkohet në Përshkrimin e vendit të punës. Duhet të shtohet çfarëdo lloj kontributi të bërë për Universitetin, ose lëmin e ekspertizës. Për të përkrahur formularin për vetë-vlerësim, mund të dorëzohet dëshmi të shkruara nga burimet e Universitetit, ose nga jashtë. Të përmenden dëshmitë shtesë në formularë dhe po të njëjtat duhet të jenë qartë të emëruara. Duhet të fokusohet në planet e ardhshme dhe qëllimet për përmirësim dhe zhvillim të mëtejshëm dhe si kjo ndikon në zhvillimin e rolit dhe karrierës dhe si e ndihmon punën e fakultetit/departamentit dhe Universitetit. Në veçanti anëtarët e stafit duhet të qasen në progresin në lidhje me objektivat nga viti i kaluar.

Procesi i vlerësimit ka një numër të hapave, si në vijim:

- Zyra e Burimeve Njerëzore (ZBNJ) dërgon nga një kopje të formularit deri tek secili anëtarë i stafit, me email.

- Anëtari i stafit e plotëson Pjesën A dhe kompletton çfarëdo lloj dëshmie shtesë dhe e dorëzon brenda afateve të lartpërmendura, me email ose zarf të mbyllur tek dekani/drejtori (ose tek Rektori në qoftë se ju jeni prorektor, dekan/drejtor i qendrës).
- Dekanët/Drejtorët caktojnë takim me çdo anëtar të stafit për informatën kthyesë.
- Mbikëqyrësi i emëruar e plotëson Pjesën B përpara takimit për informatën kthyesë.
- Mbikëqyrësi i emëruar dhe anëtari i stafit takohen në një ambient përkrahës, konfidencial me qëllim që të diskutojnë të arriturat për vitin e kaluar, lëmenjtë për përmirësim apo zhvillimet e reja. Qëllimet dhe trajnimet, përfshi dhe Planin e hulumtimit për vitin e ardhshëm, të diskutuar dhe konfirmuar në Pjesën C. Një kopje e Formularit për evaluim të stafit nënshkruhet nga mbikëqyrësi dhe anëtari i stafit dhe i dërgohet ZBNJ.
- Zyra e Burimeve Njerëzore, siguron raport për secilin anëtarë të stafit tek Rektori për nënshkrim brenda afatit të paraparë.
- Zyra e Burimeve Njerëzore kthen formularët e kompletuar dhe të nënshkruar tek dekani/drejtori, ose Rektori dhe ato sigurojnë nga një kopje të formularit të vlerësimit për stafin e tyre.
- Çdo anëtarë i stafit mund të kërkojë informatë kthyesë më të detajuar nëse ka nevojë.
- Anëtarët e stafit, të cilët janë objekt i vendimit negativ mund të ankohen deri tek Komiteti Ekzekutiv i Bordit me shkrim (Formulari në dispozicion në Zyrën e Burimeve Njerëzore). Vendimi i Komitetit Ekzekutiv është përfundimtar.



Formulari për vlerësim të stafit akademik përbëhet nga këta 3 pjesë:

Pjesa A plotësohet nga anëtari i stafit akademik e cila përbëhet nga gjashtë anekse.

Në aneksin e parë përfshihen detyrat mësimdhënëse, në semestrin dimëror dhe veror ku jepen detajet e aktiviteteve dhe përgjegjësitë lidhur me lëndët mësimore, numri i përgjithshëm i ligjëratave/orëve praktike për lëndën në javë.

Aneksi i dytë ka të bëjë me hulumtimin i cili përfshinë vetëm stafin me orar të plotë. Këtu jepen detajet për hulumtimin e kryer gjatë vitit, duke përfshirë edhe punimet e publikuara ose që janë dorëzuar për publikim në pajtim me Planin për hulumtimin. Stafi me orar të plotë i printon të dhënat për hulumtim nga Baza e të dhënave për hulumtim dhe ia bashkëngjit vlerësimit të tyre. Hulumtimi përbëhet nga tre elemente: Fusha e Hulumtimit (Puna hulumtuese sipas Rregullores për rangim, rroga dhe kompensime tjera), Hulumtimi i bazuar në projekt dhe Përdorimi i buxhetit individual për hulumtim.

Aneksi i tretë – Puna administrative. Jepen detajet rreth punëve administrative, ose menaxheriale të kryera gjatë vitit, si zhvillimi i programeve studimore, menaxhimi i lëndës mësimore, punë administrative në fakultet, punë tjera administrative, ose menaxheriale.

Aneksi i katërt - Kontribut ndaj shoqërisë. Detaje lidhur me çfarëdolloj pjesëmarrje në debate, grupe ekspertësh, komisione recensuese etj.

Aneksi i pestë - Materiale të tjera relevante. Çdo detyrë ose përgjegjësi të veçantë e ndërmarrë brenda ose jashtë në shërbim të Universitetit.

Aneksi i gjashtë - Të arriturat gjatë vitit. Shënohen përmbledhja e të arriturave kryesore gjatë vitit.

Këtu përfshihet vlerësimi për progresin dhe arritjen e objektivave të rënë dakord me dekanin/drejtorin nga vlerësimi i fundit dhe në Planin e hulumtimit. Gjithashtu mund të përfshihet ndonjë çështje e veçantë që dëshirohet të merret parasysh.

Pjesa B kompletohet nga Dekani/Drejtori ose Rektori në rastet e Dekanëve, Drejtorëve ose

anëtarëve akademik të Ekipit ekzekutiv të Rektorit. Anëtari i stafit akademik vlerësohet lidhur me arritjen e objektivave të dakorduara nga Vlerësimi i stafit nga viti i kaluar, cilësia e mësimdhënies, vlerësimi nga studentët, aktiviteti hulumtues, profili digjital, kontributi ndaj shoqërisë (projekte, këshillime, etj.), detyra administrative, menaxheriale dhe udhëheqëse dhe rekomandimi për të vazhduar, ndërruar ose ndërprerë kontratën e punës, me arsyetimet.

Pjesa C – Vendosja e objektivave. Ka të bëjë me lëmenjtë për përmirësim apo zhvillim për vitin e ardhshëm, si p.sh. lëmi i punës, iniciativat, kualifikimi personal, aftësitë ose shkathtësitë që duhet përmirësuar/zhvilluar të dakorduar nga anëtari i stafit dhe udhëheqësi i Fakultetit/Qendrës për vitin e ardhshëm akademik.

Evaluari i punonjësve të rinj (gjatë fazës së provës që zgjatë 3 muaj) - Të gjithë anëtarët e stafit me orar të plotë të posa emëruar në Universitetin e Evropës Juglindore kanë periudhën e njohjes dhe provës, tre muaj për stafin administrativ dhe një semestër për stafin akademik.

Qëllimi i kësaj është:

- zhvillimi i standardeve të larta të performancës së stafit
- të ofrojë mbështetje dhe orientim për çështjet në Universitet dhe Fakultete/Departamente
- të identifikoj dhe adresoj nevojat e zhvillimit të stafit për tu siguruar që stafi i ri ka njohuritë dhe aftësitë e nevojshme në lidhje me pozitën
- do të sigurojë që stafi i emëruar rishtas të kryejë në mënyrë të kënaqshme detyrat brenda një kohe të pranueshme dhe të identifikohen dobësitë si dhe të përkrahen përmirësimet sa më parë që është e mundur
- konfirmoj performancën e kënaqshme dhe të merret me punët e pakënaqshme

Universiteti ofron një program hyrës që është projektuar për të informuar stafin e ri për politikën institucionale dhe të fakultetit/departamentit, procedurat dhe strukturën e organizative. Ofron mundësi për t'u takuar me personelin përkatës dhe për të diskutuar mbi trajnimin dhe nevojat për zhvillim. Çdo anëtar i stafit i emëruar rishtas, do të caktohet një këshilltar i cili mund të këshillojë atë për çështjet institucionale dhe çështje ditore. Anëtarët e stafit gjithashtu mund të kërkojnë ndihmë nga lideri i tyre akademik/menaxheri/mbikëqyrësi dhe nga Zyra e Burimeve Njerëzore. Menaxheri i emëruar e zbaton procedurën dhe Zyra e Burimeve Njerëzore, ka përgjegjësi për të siguruar që procesi i provës është i qartë dhe

administrohet në vazhdimësi. I gjithë personeli i ri ka të drejtë të presë mjedis të përshtatshëm dhe burime të mjaftueshme për të mundësuar atyre të kryejnë detyrat e tyre.

Universiteti mbështet plotësisht konceptin e zhvillimit të personelit dhe inkurajon të gjithë stafin për të identifikuar nevojat individuale të zhvillimit të tyre. Përgjegjësi i Qendrës për përkrahje të mësimdhënies është në dispozicion për të ofruar këshilla individuale mbi çështjet e zhvillimit të personelit dhe për të lehtësuar trajnimin fillestar.

Anëtarët e stafit që janë të ri në mësimdhënie duhet të ndjekin një trajnim fillestar të mësimdhënies dhe sigurisht do të ketë të paktën një vëzhgim të mësimdhënies gjatë periudhës provuese.

Procedura nuk zëvendëson menaxhimin e përditshëm normal të stafit dhe çështjet mund të ngrihen në çdo kohë.

Procedura

1. Kur një anëtar i stafit të merr postin e tij/saj, ai/ajo e rishikon Përshkrimin e vendit të punës me menaxherin e tyre të caktuar dhe pajtohet për Planin provues.
2. Kur punonjësi, ose menaxheri i identifikon nevojat për trajnim, këto dispozita duhet të realizohen me trajnimin përkatës, në mënyrë të arsyeshme dhe të praktikueshme.
3. I punësuari merr pjesë në aktivitetet e njohjes dhe plotëson listën për orientim për stafin e ri. Një kopje e kompletuar i dërgohet Fakultetit/Departamentit dhe ZBNJ.
4. Tre shqyrtime formale realizohen në intervale të rregullta gjatë periudhës së provës, me njoftim të përshtatshëm. Vlerësimi i performancës është i lidhur me përshkrimin e

vendit të punës së individit, politikat dhe procedurat e Universitetit, dhe standardet e pranuar të sjelljes profesionale. Takimi i shqyrtimit ka për qëllim të jetë dy kahesh, proces reflektues dhe i punësuar duhet të ketë mundësi për të shprehur pikëpamjet e tij/saj.

5. Çdo dokument rishikimi nënshkruhet nga menaxheri dhe anëtar i stafit. Një kopje nga dokumenti i rishikimit duhet ti dërgohet Zyrës së Burimeve Njerëzore, brenda dy javëve nga çdo datë e shqyrtim.
6. Për stafin mësimdhënës, realizohet një vëzhgim i mësimdhënies që kryhet në bazë të skemës të Universitetit para shqyrtimit të dytë dhe informata kthye diskutohet me anëtarin e stafit. Raporti përdoret si pjesë e takimit të shqyrtimit të dytë. Vëzhgime shtesë mund të realizohen kur konsiderohet se është e nevojshme, ose e dobishme.
7. Me përfundimin e suksesshëm të periudhës provuese, Zyra e Burimeve Njerëzore, do t'ia konfirmojë këtë me shkrim anëtarit të ri të stafit. Ata, do të arkivojnë kopje të shqyrtimeve të realizuara dhe dokumentacionin tjetër përkatës.
8. Në rastet kur performanca e një punonjësi është qartë e pakënaqshme, menaxheri nuk duhet të presë për një datë shqyrtimi, por duhet të marrë masa menjëherë.
9. Nëse performanca e një punëtori është e pakënaqshme në çdo mënyrë, menaxheri duhet të shqyrtojë arsyet për këtë, qartë të përcaktoj standardet e kërkuara dhe të ofrojë përkrahje ose trajnim kur është e përshtatshme. Pikëpamjet e nëpunësit duhet të merren parasysh. Më pas puna e punëtorit monitorohet për një periudhë të caktuar.

Mund të jetë e nevojshme për të vendosur datë për rishikim shtesë në mënyrë që të monitorohet nga afër ecuria.

10. Nëse performanca konsiderohet ende e pakënaqshme në fund të periudhës provuese, atëherë një periudhë tjetër provuese, do të zbatohet me takime për shqyrtim brenda një periudhe të caktuar, ku përmirësimi pritët të jetë i arsyeshëm, zakonisht jo më shumë se tre muaj të tjerë.
11. Punonjësi duhet të paralajmëroj se dështimi për të arritur standardet e vëna brenda orarit të përcaktuar më lart do të rezultojë me përfundimin e punësimit brenda periudhës provuese.
12. Nëse punonjësi nuk arrin të përmbushë standardet e kërkuara brenda periudhës kohore të caktuar më sipër, përfundimi i punësimit tij/saj duhet t'i rekomandohet Rektorit, ose Sekretari të përgjithshëm. Punonjësit do t'i jepet mundësia të bëjë përfaqësimin tek Rektori, ose Sekretari i përgjithshëm brenda dhjetë ditëve të punës nga kurë është informuar për vendimin ndërprerjen e punësimit brenda periudhës provuese.
13. Në qoftë se nëpunësi do të bëjë ankesë, Rektori do të thërrasë një mbledhje për të shqyrtuar rastin. Vendimi i rektorit është përfundimtar.
14. Në rrethana të jashtëzakonshme mund të jetë e nevojshme për të zgjatur periudhën provuese përtej periudhës normale p.sh. kur një punonjës ka munguar për arsye të sëmundjes apo pushim të lindjes.

Plani provues është formulari me të cilën vlerësohet stafi i ri nga Drejtori/Dekani çdo muaj për një periudhë tremujore. Në të Drejtori/Dekani në dy muajt e para jep vlerësim lidhur me performancën e punonjësit lidhur me njohuritë, shkathtësitë, aftësitë që i posedon, pajtueshmërinë me rregulloret, trajnime nëse ka nevojë punonjësi i ri, të cilët mund të jenë afatshkurta ose afatgjata, si dhe vlerëson detyrat që duhet të realizohen përnjëherë, detyrat që duhet të kompletohen brenda ditës dhe detyrat ose aktivitetet jo të rregullta që duhet të kompletohen gjatë periudhës provuese. Nëse punonjësi i ri i kryen detyrat me kompetencë, atij/asaj i vazhdohet kontrata, nëse performanca provuese nuk është e kënaqshme, kontrata rishqyrtohet ose ndërpritet.

Bibliografia:

Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.

Graham, H.T. (1978) *Human Resource Management*, 2nd ed. Plymouth: MacDonald & Evans.

Storey, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge

Edwin B.Flippo (1984) *Personnel Management*, New York: Mc Graw-Hill

William R.Tracey, (2003) *The Human resources Glossary*, third edition, Florida: CRS Press

Ian Beardwell, Len Holden and Tim Clayton (2004) *Human Resource Management*, Fourth Edition, Prentice Hall.

Michael Armstrong (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Eleventh Edition, London and Philadelphia, Kogan Page

David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins (2010) *Fundamentals of Human Resource Management*, Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc. SHBA

Gary Dessler (2015) *Human Resource Management*, Fourteenth Edition, Courier Kendallville, Inc. SHBA

Tyson S. (1995) *Human Resource Strategy*, London, Pitman

Zorlu Senyol (2009) *Managing The Human resource in the 21st Century*, Ventus Publishing Aps

Robin Kramar and Jawad Syed (2012) *Human Resource Management in a global context: a critical approach*, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Catherine Sleezer (2002) *Human Resource Development and Information Technology: making global connections*, Boston, Kluwer Academic Publishers

John Bratton and Jeff Gold (2012) *Human Resources Management: Theory & Practices*, Fifth Edition, Houndmills, Palgarve

Paul Banfield and Rebecca Kay (2013) *Hyrje në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore*, Tiranë, UET Press

Obi Ogbanufe (2010) *Technology Made Simple for the Technical Recruiter: A Technical Skills Primer*, iUniverse, Bloomington, Indiana

Kursat Ozenc, Margaret Hagan (2019) *Rituals for Work: 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture That Can Adapt to Change*, Wiley, Hoboken, New Jersey, United States

Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill Education, New York, United States

Geoff Smart (2008) *Who: The A Method for Hiring*, Ballantine Books, New York, United States

Shawn Smith, Rebecca Mazin (2004) *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*, AMACOM/American Management Association, New York, United States

Robert L. Mathis, John H. Jackson (2007) *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason, Ohi, New York, United States

Ananda Das Gupta (2020) *Strategic Human Resource Management (Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage)*, Productivity Press, New York, NY, United States

Jyotirmayee Choudhury (2018) *A Text Book of Human Resource Planning*, VRINDA PUBLICATIONS (P) LTD, Mayur Vihar I, New Delhi, India

Juani Swart, Clare Mann, Steve Brown, Alan Price (2004) *Human Resource Development*, Routledge, London, United Kingdom

Jim Stewart, Patricia Rogers (2012) *Developing People and Organisations*, Chartered Institute of Personnel & Development, Wimbledon, United Kingdom

Nick Wilton (2019) *Introduction to Human Resource Management*, Sage Publications Ltd | SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, California, United States

Peter Boxall (2015) *Strategy and Human Resource Management, 4th Edition*, Palgrave MacMillan | Red Globe Press, London, UK

David Walsh (2018) *Employment Law for Human Resource Practice*, Cengage Learning, Inc | South-Western College Publishing, Boston, Massachusetts, United States

Murray Barrick, Hubert S. Field and Robert D. Gatewood (2015) *Human Resource Selection*, 8th Edition Cengage Learning, Inc | South-Western College Publishing, Boston, Massachusetts, United States

Peter Dowling, Marion Festing (2017) *International Human Resource Management, 7th Edition*, Cengage Learning EMEA | Cengage Learning EMEA, Hampshire, UK

Mehmet Ali Turkmenoglu, Berat Cicek (2020) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, Bingley, United Kingdom

Ligji për marrëdhënie të punës të R. e Maqedonisë nr. (62/05)

Ligji për ndryshim dhe plotësim të Ligjit për marrëdhënie të punës nr. (106/08, 161/08, 114/09, 130/09, 50/2010, 52/10, 47/11, 11/12, 39/12, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16, 120/18, 110/19, 267/20 dhe 151/21)

Ligji për arsim të lart të R. e Maqedonisë nr. (05/2018)

Ligji për Sigurim Pensional dhe Invalidor të R. e Maqedonisë nr. (98/12)