KONTROLLI I LARTË I SHTETIT

POLITIKA E BURIMEVE NJERËZORE

NË

KONTROLLIN E LARTË TË SHTETIT

Dhjetor 2017

HYRJE

KLSH, në kuadrin e reformimit institucional e ka konsideruar menaxhimin efektiv të burimeve njerëzore *si shtyllën vertebrore* të procesit drejt modernizimit dhe zhvillimit të qëndrueshëm me efekt metamorfozat progresive institucionale.

Politika e menaxhimit të burimeve njerëzore në KLSH, ka synuar zbatimin rigoroz te kërkesave të Standardeve Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit, në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe Parimeve e Praktikave më të mira të administratës publike të rekomanduara nga Bashkimit Europian.

Dokumenti i Politikave të Burimeve Njerëzore në KLSH ofron qasjen strategjike te institucionit në një linjë me frymën dhe mesazhet e përcjella nga Kongresi i XXII i INCOSAI-t që janë:

i) Institucionet Supreme të Auditimit (SAI-et) në shërbim të qytetarëve si dhe;
ii) Të bashkuar në ambicie dhe vendosmëri.

"KLSH sherbestar i qytetarit" është forca lëvizëse dhe njëherazi motivuese e inspiruese për menaxhimin e ndryshimit të qeverisjes institucionale në KLSH.

Nën këtë filozofi menaxhimi të burimeve njerëzore në KLSH, reflekton moton e strategjisë së zhvillimit për periudhat nga viti 2018 e në vijim, që është ***"KLSH shërbestar i qytetarit"*** duke përmbushur objektivin prioritar institucional të përcaktuar në Standardin ISSAI 12 "Vlerat dhe Përfitimet e Institucioneve Supreme të Auditimit-Të bësh diferencën në jetën e qytetarëve" .

KLSH ka adresuar si ***faktor nxitës të suksesit*** "menaxhimin modern dhe efektiv të kapitalit njerëzor" në funksion të sigurimit të aftësive më të mira profesionale dhe njohurive mbi standardet ndërkombëtare të fushës, sanksionuar kjo ne Deklaratën e Kongresit të XXII të INTOSAI-t Dhjetor 2016 në Abu Dhabi, në të cilën theksohet që: "Qytetarët janë përfituesit kryesorë të auditimit publik. Është detyrë e Institucioneve Supreme të Auditimit (SAI-ve) të performojnë me auditime cilësore dhe t'u ofrojnë qytetarëve raporte që mbështesin transparencën, llogaridhënien dhe besimin në qeverisje. Vetëm *puna e mirë dhe profesionale* audituese mund të bëjë ndryshimin e vërtetë në jetët e tyre" [1].

Nën kete objektiv, KLSH ka konsideruar **komponentin zhvillimit të vazhdueshëm profesional dhe trajnimit** si prioritetin kryesor në ngritjen dhe forcimin e kapaciteteve të burimeve njerëzore. Procesi i trajnimit të vazhdueshëm funksionon në mënyrë efektive prej vitit 2012, duke u përmirësuar në vijimësi, i cili tashmë ka marrë formën e një sistemi të konsoliduar duke reflektuar mesazhin e Kongresit të XXII të INTOSAI-t, Dhjetor 2016, në

[1] [1]*Pjesë nga deklarata e Kongresit të XXII të INTOSAI-t , Dhjetor 2016 në Abu Dhabi, "40 vjet Deklarata e Limës(1977 – 2017)", Seria Botime KLSH- 16 2017/83*

Abu Dhabi, ku 192 SAI-t anëtare ranë dakord *".. për të përcaktuar profesionalizimin si një proces të vazhdueshëm, me të cilin audituesit dhe organizatat e tyre SAI-t sigurojnë nivele të larta të ekspertizës, kompetencës, sjelljes etike dhe të cilësisë, mbështetur në standardet profesionale (ISSAI)."*
Kontrolli i Lartë i Shtetit aktualisht është *në fazën e konsolidimit* të reformave të ndërrmara që nga vitit 2012 në menaxhimin e burimeve njerëzore, zhvillime këto të fokusuara në përmbushjen e tre objektivave kryesore:

1.Zbatimin e kornizës legjislative të shërbimit civil, implementimin e Standarteve Ndërkombëtare të Auditimit që mbulojnë fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe qasjeve e praktikave më të mira të identifikuara nga Komuniteti i INTOSAI-t .

2. Zhvillimin edhe instalimin e vlerave etike dhe integritetit tek çdo anëtar i stafit të KLSH-së që përbën parakushtin e kredibilitetit institucional dhe baza e ngrehinës së besimit të qytetarëve tek institucioni i KLSH-së.

3. Zhvillimin e kapaciteteve me fokus rritjen e profesionalizmit dhe maksimizimin e produktivitetit te të stafit të KLSH-së.

Udhëheqja e procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore i referohet përmbushjes së mendimit dhe objektivit strategjik të qasjes "Ton at the Top" të Kryetarit të KLSH-së , Dr. Bujar Leskaj sipas të cilit *"si profesionistë, Ne audituesit e sektorit publik kemi nevojë për kualifikimet, kompetencën, etikën dhe eksperiencën për ta kryer punën tonë në nivelin e standardeve më të larta. Rekrutimi, zhvillimi dhe mbajtja mjaftueshëm e audituesve të cilësisë së lartë të sektorit publik është një sfidë e përbashkët që ndajnë pjesa dërrmuese e SAI-ve sot në botë, përfshirë edhe KLSH-në".*

Boshti filozofik i menaxhimit te burimeve njerezore ka qënë dhe vijon të mbetet, zbatimi i kërkesave të standardeve ndërkombëtare dhe praktikave më të mira të BE-së, duke synuar konsolidimin e kapaciteteve dhe rritjen e profesionalizmit dhe integritetit të çdo punonjësi në KLSH. Besimi dhe kredibiliteti ndaj Institucionit të KLSH-së është e lidhur organikisht me dy faktorë mjaft të rëndësishëm dhe që kanë të bëjnë me menaxhimin e burimeve njerëzore sikurse është sigurimi zhvillimit të vijueshëm profesional, pra profesionalizmi dhe integriteti i stafit.

Qasja strategjike e KLSH-së, konkretizuar në Dokumentin e Politikave për një menaxhim modern të kapitalit human bazohet se pari në analizat e arritjet e KLSH-së, përgjatë periudhës 2012-2017 në fushën e burimeve njerëzore. Menaxhimi i burimeve njerëzore ne KLSH përgjatë kësaj periudhe është fokusuar në instalimin e një kornize efektive të kuadrit rregullator ne funksion të konsolidimit të proceseve dhe sistemeve efektive me qëllim maksimizimin e produktivitetit të punonjësve. Ky menaxhim është kryer bazuar në politika dhe rregulla të qarta, të cilat realisht reflektohen, në kompozimin e një strukture institucionale racionale, efektive dhe efiçente.

Zhvillimi i Politikave të Burimeve Njerëzore në KLSH udhëhiqet dhe mbështetet në Standardet Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (ISSAIs), duke siguruar njëkohësisht pajtueshmërinë me kërkesat dhe dispozitat e kuadrit të përgjithshëm të shërbimit civil dhe Kodit të punës, rregullat e sektorit publik, procedurat dhe akte të tjera që rregullojnë marrëdhëniet e punësimit në Shqipëri. Si element i rëndësishëm i menaxhimit institucional, Politika e Burimeve Njerëzore është pjesë integrale e Strategjisë për Zhvillimi të KLSH 2018 – 2022, duke u përfaqësuar në këtë Strategji me një nga objektivat Strategjikë të periudhës (Objektivi 2.) Politika e Burimeve Njerëzore për KLSH-në nuk konsiderohet si një proces teknik që përfshin vetëm ndryshime organizative apo një transferim të thjeshtë të njohurive por është hartuar në kontekstin dhe mjedisin brenda të cilit funksionon KLSH, duke u prezantuar si një program afatgjatë që synon të kontribuojë në qëndrueshmërinë dhe zhvillimin strategjik institucional.

Dokumenti përfaqëson *një platformë udhërrefyese* e sigurimit të vazhdimësisë së arritjeve të KLSH-së në ngritjen e kornizave, sistemeve dhe politikave, duke i mundësuar stafit zhvillimin dhe motivimin në performancën e tyre. Ky dokument është përgatitur bazuar në një sërë dokumentesh të rëndësishëm rrjedhojë e bashkëpunimit dhe partneritetit institucional sikurse janë Raportet e misioneve të ekspertëve të Zyrës Kombëtare të Auditimit të Polonisë (NIK) në kuadrin e Projektit të Binjakëzimit me Fonde IPA 2013 "Forcimi i Kapaciteteve të Auditimit të Jashtëm Publik në Shqipëri" duke integruar në të dhe rekomandimet e dhëna nga raportet dhe vlerësimet e organizatave ndërkombëtare, si:

i) Guida për Institucionet Supreme të Auditimit "Mbi menaxhimin e Burimeve Njerëzore" hartuar nga Komiteti i Ngritjes së Kapaciteteve (CBC) të INTOSAI-t; [2]
ii)Raporti i rishikimit mes kolegëve "Peer Reviewŵ", i realizuar nga ekspertët e Gjykatës Austriake të Auditimit në vitin 2016;
iii) DG-Budget nëpërmjet Raporteve të Progresit të Komisionit Evropian për Shqipërinë;
iv) Vlerësimet e SIGMA-s, nëpërmjet raporteve të monitorimit;
v) Parimet dhe Rekomandimet e SIGMA-s për Reformen në Administraten Publike fokusuar në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, [3]
vi) Rekomandimet nga ekspertët e SAI-ve të përparuar të Evropës, GAO-s (Zyrës së Auditimit të Qeverisë së SHBA-ve) dhe ECA-s (Gjykatës Evropiane të Audituesve), etj.

Dokumenti i Politikave të menaxhimit të burimeve njerëzore është në një linjë me objektivat Strategjike të Zhvillimit të KLSH-së për periudhën në 2018-2022 si dhe me dy planet strategjike të organizmave në nivel ndërkombëtare të Plani strategjik të EUROSAI-t 2018-2021 dhe Planit Strategjik të INTOSAI-t 2017-2022 duke synuar menaxhimin modern të burimeve njerëzore dhe duke identifikuar e përmbushur nevojat strategjike afatgjata të stafit në përputhje me praktikat më të mira ndërkombëtare të fushës.

---

[2] INTOSAI CBC, Human Resources Management, A Guide for SAIs.
[3] Europian Principles for Public Administration, Sigma Paper.

I. REFORMA NË MENAXHIMIN E BURIMEVE NJEREZORE. ZHVILLIME DHE ANALIZA (2012-2017)

Reformimi institucional i KLSH-së prej vitit 2012 e në vijim, vendosi një koncept te ri në menaxhimin e burimeve njerëzore, duke i dhënë rëndësi parësore kapitalit njerëzor dhe investimeve në ndërtimin ekapaciteteve duke e konsideruar element thelbësor strategjik në përmbushjen e objektivave afatgjata të institucionit.

KLSH njohu nevojën e transformimit nga menaxhimi tradicional i burimeve njerëzore në qasje *më proaktive dhe inovatore* të ndërtimit dhe zhvillimit të kapaciteteve njerëzore e profesionale, duke e vendosur mbi baza profesionale e të përparuara si një nga kushtet drejt synimit për tú zhvilluar si një institucion modern i auditimit publik.

KLSH e konsideron kapitalin njerëzor aset kryesor, pasuri tek e cila duhet investuar për të siguruar rritjen dhe zhvillimin institucional.

Për këtë qëllim, politika e ndjekur nga KLSH, e mbështetur nga Strategjia e Zhvillimit 2013–2017 për zhvillimin e kapaciteteve ka synuar rekrutimin dhe mbajtjen e audituesve të aftë, të përkushtuar, të motivuar për të kontribuar në zhvillimin individual dhe më pas për të gjithë institucionin.

Sistemi i menaxhimit të burimeve njerëzore i ngritur në KLSH, është fokusuar në instalimin e procedurave efektive për të vlerësuar dhe plotësuar nevojat për stafin e ri të rekrutuar si dhe njëkohësisht për të rritur dhe zhvilluar kapacitetet, aftësitë personale karakteristikat individuale te audituesve, kontributet e tyre, potencialet, duke ofruar mundësi për mësim dhe zhvillim të vazhdueshëm.

Në kuadër të përmbushjes së objektivit per një menaxhim modern të burimeve njerëzore KLSH, ka ndërrmarë hapa konkrete dhe një sërë iniciativash për instalimin në institucioni të një infrastrukture dhe sistemi efektiv të menaxhimit të kapitalit human dhe krijimin e profilit të një institucioni të besueshëm dhe profesional ne optiken e palëve të treta –parlamentit, medias dhe publikut dhe subjekteve te auditimit.

1-Zhvillimi i kapaciteteve në një linje me politikën e diversifikimit të portofolit të auditimeve dhe të struktures së trupës audituese.

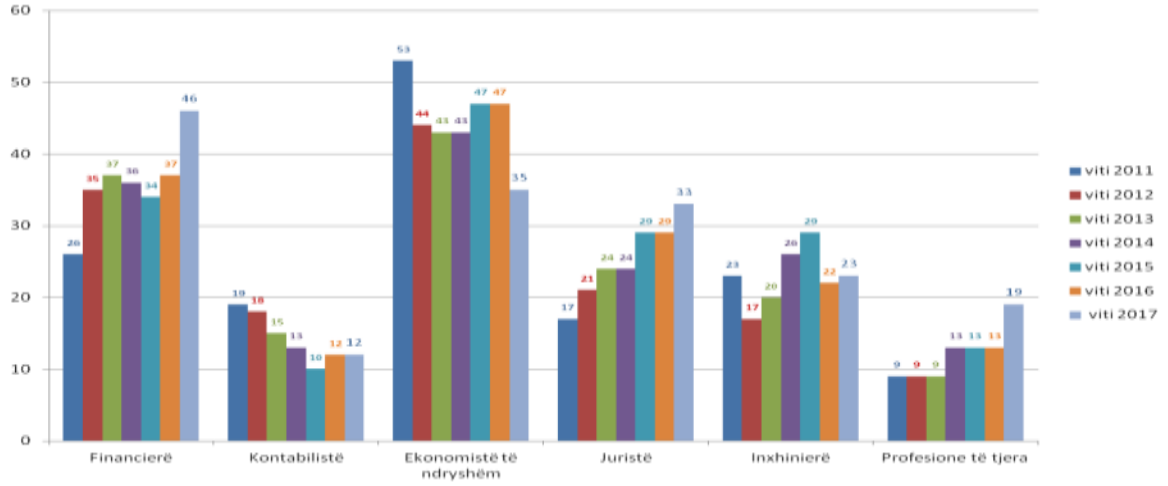
Zgjerimi i portofolit të auditimeve ka qene një nga objektivat kryesore strategjike të KLSH-së në gjashtë vjeçarin e fundit por jo vetëm. Nëse do ti referoheshim zhvillimeve aktuale rezulton një angazhim mjaft ambicioz, një dinamizëm dhe trend mjaft progresist në funksion diversifikimit të portofolit të auditimeve e cila kushtëzon dhe diversifikimin e strukturës së trupës audituese. Boshti i filozofisë *së menaxhimit të ndryshimit* në drejtim të modernizimit dhe reformimit institucional ka qënë që nga njëra anë KLSH duhet të shkëputej njëherë e mirë nga qasja tradicionale konservatore e realizimit të një lloj auditimi të trashëguar atë të *ligjshmërisë* dhe nga ana tjetër duhej të zhvillohej në funksion të revolucionarizimit të veprimtarinë audituese për të zhvilluar si auditime *përputhshmërie,*

financiare, performance dhe auditime të IT duke e përafruar gjithnjë e më shumë me praktikat më të mira të komunitetit të INTOSAI.

KLSH për një periudhë mëse 21 vjeçare u karakterizua nga kryerja e një lloj auditimi atë të ligjishmërisë dhe kjo bazuar në teknikat tradicionale konservatore dhe shume larg kërkesave të standarteve të cilat sugjeronin auditimin bazuar në risk dhe përzgjedhjen e kampioneve qasje kjo e lidhur ngushtësisht *edhe me aspektin e integritetit të menaxhimit të auditimit*.
Në Dhjetor 2011, Kandidati i nominuar për Kryetar i KLSH Dr. Bujar Leskaj do të cilësonte se: *...KLSH është përpara një sfide të fortë për ta përqendruar punën tek auditimi i performancës, pse ai i shërben vlerësimit të përgjegjshmërisë publike. Përqendrimi i vëmendjes tek auditi i performancës do të jetë ndër shtyllat kryesore të planit të ri strategjik..*[4], ide kjo e konkretizuar në një nga qëllimet strategjikë të Planit të Zhvillimit për periudhën 2013-2017.
Me zhvillimin dhe modernizimin institucional KLSH, nga pikëpamja e llojeve të auditimeve mund të konfirmohet që KLSH tashmë ka diversifikuar portofolin e auditimeve duke ushtruar në këtë mënyrë të gjitha llojet e auditimeve sikurse edhe institucionet e tjera moderne të auditimit kudo në botë. Referuar sa më sipër i gjithë procesi për diversifikimin e portofolit të auditimeve u *shoqërua me procesin e ndryshimit të struktures* duke zgjeruar gamën e profileve të arsimimit të trupës audituese nga pikpamja e rekrutimit, të punonjësve me arsimim kontabilist, jurist, financier administrim biznesi dhe ekspertë nga profesione te tjera si auditues qe kane përfunduar studimet për informatikë ekonomike, inxhinieri informatike, inxhinieri telekomunikacioni, një domosdoshmëri kjo për ushtrimin e auditimeve të IT apo dhe auditues të profileve të tjera për auditimet e performancës.

Kongresi i XXII I INTOSAI në Abu D'Habi *inkurajoi SAI-t të përdorin Kuadrin e Kompetencave Profesionale, për të formuar trupën e sotme dhe të ardhshme të audituesve më të lartë të sektorit publik.* Qasja pro- aktive e KLSH për t'i bërë këto politika pjesë të praktikave reale tregohet në progresin e bërë në zhvillimin e kapaciteteve ku struktura e trupës audituese ka evoluar në madhësi e përmbajtje (profesione te ndryshme), sikurse prezantohet në grafikun e mëposhtëm:

Struktura e trupës audituese sipas profesioneve 2011-2017



[4] " 4 Vjet Auditim i Jashtëm Publik", Bujar Leskaj, Seria : Botime KLSH 11/2016/62, 2016 fq.21

Gjatë periudhës 2012 – 2017, trupa audituese e KLSH-së është zhvilluar mbi të gjitha në drejtim të krijimit të një profili të lartë profesional, me auditues që zotërojnë dije, aftësi dhe integritet. Me qëllim përmirësimin e performancës si dhe për të fituar njohuri e teknika të reja, u ndoq politika e rekrutimit dhe motivimit dhe nxitjes në karrierë të punonjësve/audituesve që kanë përfunduar studimet universitare në degë të dyta apo zotërojnë çertifikata profesionale të njohura në nivel kombëtar e ndërkombëtar. Në fund të vitit 2017 situata rezulton:

- 2 Drejtues kanë titullin "Profesor" dhe "Profesor i Asocuar", nga 0 në vitin 2011.
- 6 Drejtues dhe auditues kane titullin "Doktor i shkencave", nga 0 në vitin 2011.
- 19 Drejtues dhe auditues kanë një diplomë të dytë nga të cilët 14 në Drejtësi dhe 5 në Financë nga 4 që rezultonin në vitin 2011.
- 5 Drejtues dhe auditues kanë Diplomë/Certifikatë Ndërkombëtare në Kontabilitet dhe Auditim (CIPFA) dhe Certifikatë Ndërkombëtare në Auditim (CPA), nga 1 ne vitin 2011.
- 5 Auditues kanë certifikatën Kontabël i Miratuar dhe 2 auditues kanë certifikatën Ekspert Kontabël nga 1 që rezultonte në vitin 2011.
- 19 Drejtues dhe auditues kanë çertifikatën e Audituesit të Brendshëm, nga 7 qe rezultonin ne vitin 2011.
- 12 Auditues kanë certifikatën e Vlerësimit të Pasurive të Paluajtshme nga 0 që rezultonin në vititn 2011.
- 8 Drejtues dhe auditues kanë Diploma/ Certifikata të trajnimeve të zhvilluara nga IDI (Iniciativa për zhvillim e INTOSAI-t) nga 0 ne vitin 2011.
- 10 Drejtues e Auditues kanë përftuar trajnime nëpërmjet intershipeve me afat 5 mujor nga Gjykata Europiane e Audituesve (ECA) dhe 3 Drejtues e auditues përmes fellowship-eve me afat 4 mujor nga Zyra e Auditimit Qeveritar të SHBA-së GAO, nga 1 ne vitin 2011 (trajnuar në vitin 2000).

Këta tregues kanë ardhur nga një pikënisje 0, ose në numër të reduktuar në vitin 2011, duke rezultuar më një dinamikë në rritje të konsiderueshme nga viti në vit.

2-Mbi politikat e rekrutimit përzgjedhjes dhe pranimit të stafit.

Rekrutimin dhe përzgjedhjen e stafit KLSH e konsideron si pika e nisjes për menaxhimin e burimeve njerëzore, pasi lidhet ngushtë me strategjinë, strukturën dhe funksionet e saj.

KLSH ka institucionalizuar politikat e rekrutimit dhe të zhvillimit të burimeve njerëzore, të zbatuara me intensitet gjatë viteve të fundit si dhe në respekt të faktorëve të tjerë të mjedisit strategjik të KLSH-se, duke u fokusuar në zbatimin e politikave efektive të menaxhimit dhe rekrutimit të burimeve njerëzore bazuar në tre parimet bazë që janë:

i)Vlerësimi i profesionalizmit,

ii) Zhvillimi proceseve bazuar ne transparencë,

iii) Konkurimi i hapur dhe mundësia e pjesëmarrjes për të gjithë të interesuarit.

Politikat e rekrutimit të punonjësve janë aplikuar në një linjë me strategjinë e zhvillimit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore me qëllim që KLSH të sigurojë stafin e duhur me kualifikimet, aftësitë dhe përvojën e duhur për të plotësuar nevojat e korente dhe të perspektivës.

Si një proces shumë i rëndësishëm për performancën e institucionit, rekrutimi është realizuar sipas të gjitha procedurave, rregullave dhe dispozitave ligjore në fuqi mbi nëpunësit civil. Prioritet i është dhënë rekrutimit të stafit me tituj akademikë. Kështu vetëm gjatë vitit 2017, janë rekrutuar 22 punonjës nga të cilët 1 drejtues me titullin "Profesor Doktor", 2 drejtues me Diplomë Ndëkombëtare në Kontabilitet dhe Auditim dhe një auditues me titullin Doktor i Shkencave".

3-Politikat e ngritjes në detyrë dhe nxitjes së karrierës.

- Qëllimi i politikës së ngritjes në detyrë në KLSH është të sigurojë përdorimin e potencialit të punonjësve në një linjë me kuadrin rregullator institucional. Kjo politike është gërshetuar me politikat per motivimin dhe dhe zhvillimin profesional.

Çdo punonjës i KLSH-së ka të drejtën e ngritjes në detyrë, e konkretizuar kjo me aplikimin e procedurave të hapura transparente dhe zbatimit të parimit të barazizë e mosdiskriminimit.

Prioritet i është dhënë zbatimit të politikës së ngritjes në detyrë dhe nxitjes së karrierës kundrejt stafit i cili ka një eksperiencë të gjatë në KLSH. Kështu përgjatë viteve 2012-2017 janë zbatuar procedurat për emërime në nivele drejtuese të punonjësve të cilët kanë një eksperiencë mbi 11 vjet në KLSh si; Sekretar i Pergjithshëm; 4 Drejtor Departamenti; 2 Drejtor Drejtorie; 9 Kryeauditues dhe 18 Auditues të Lartë. Ndër këta punonjës një pjesë e tyre kanë mbi 20 vite pune në KLSH. [5]

Nisur nga standardet ndërkombëtare ku një institucion suprem auditimi duhet të ruajë dhe të zhvillojë trupën profesionale në funksion të qëllimit të krijimit të mundësive për promovimin dhe për integrimin e stafit të ri, ndër vite janë ndjekur krahas zbatimit të procedurave të kuadrit rregullator të fushës dhe testimet si një instrument efektiv të aktivizimit të trupës me produktive dhe profesioniste te stafit.

---

[5] *Trajtuar hollësisht në Kapitullin III, "Fushat e politikes se menaxhimit te burimeve njerezore" Pika 1. "Rekrutimi i stafit/audituesve ne KLSH".*

KLSH përgjatë viteve 2012-2017 ka konsideruar politiken e trajnimeve dhe të testimit të njohurive si një prioritet te ngritjes dhe forcimit të kapaciteteve.[6] Trajnimet kanë shoqëruar rritjen e trupës audituese, duke tejkaluar mesataren prej 25 ditë trajnimi per auditues ne vit.

Përgjatë viteve 2013-2017 janë zhvilluar gjithsej 25 testime si në funksion të testimit të njohurive ashtu edhe përgjatë periudhës së provës për punonjësit e rekrutuar rishtas. Në rastet kur nga testimi punonjësi ka dalë me rezultate të dobëta nuk është bërë konfirmimi i periudhës së provës duke shkaktuar automatikisht humbjen e statusit. Po kështu janë kryer testime të vazhdueshme në funksion të vlerësimit të njohurive profesionale dhe të vlerësimit të performancës në punë. Për periudhën 2012-2017 për 13 punonjës është proceduar me masën e largimit nga shërbimi civil për arsye të rezultateve të dobëta në testime. Po kështu përgjatë kësaj periudhe janë kryer gjithsej 108 raste të ngritjeve në kategori. Vetem përgjate vitit 2017 janë zhvilluar 5 testime dhe janë miratuar ngritje në kategori për 22 auditues, (16 auditues të dytë kanë kaluar auditues të parë dhe 5 auditues të parë kanë kaluar auditues të lartë). Pjesmarrja në rritje në konkurimet e stafit ekzistues është një tregues domethënës së një procedure reale dhe transparente të rritjes dhe nxitjes së karrirës brenda institucionit.

4-Politikat e sigurimit te Barazisë Gjinore

Rezultat: *Ne vitin 2017 raporti i barazisë gjinore arriti 40% me 60 % nga 33% me 67 % që ishte në 2011.*
Objektiv: *Përgjatë viteve 2018-2019 raporti i barazizë gjinore do të jetë 50% me 50 % nga 33% me 67 % që ishte në vitin 2011.*

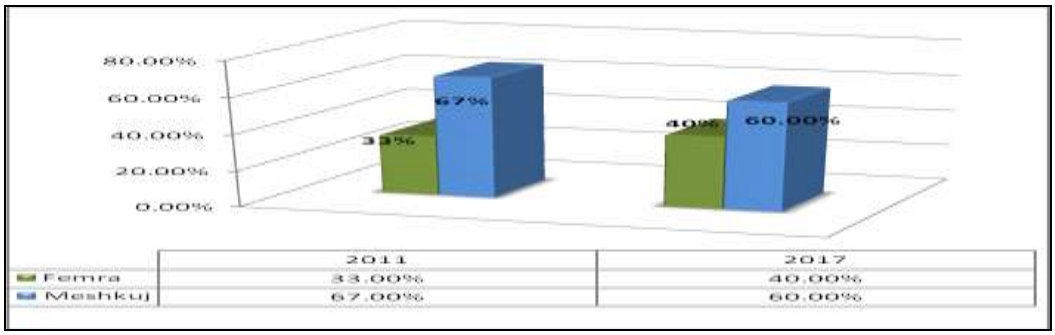
Ndryshimi i raportit femra-meshkuj, sipas të cilit auditueset femra përbejnë aktualisht 40% nga 33 % të numrit të audituesve që ishin në vitin 2011, konfirmon qasjen strategjike të KLSH-së ndaj barazisë gjinore në institucion.

Politika e KLSH-së në mbështetje të zhvillimit në karrierë të gruas, reflektohet në numrin e konsiderueshëm që drejtueset femra zënë në nivele menaxheriale, duke përfaqësuar 10 pozicione drejtuese kundrejt 21 drejtues në total për gjithë institucionin si: Sekretare e Përgjithshme, Drejtore të Përgjithshme, Drejtore Departamenti, Drejtore Drejtorie dhe Kryeauditueset.

Më poshtë grafiku i barazisë gjinore respektivisht ne vitet 2011-2017 paraqitet.

---

[6] *Me hollësisht zbatimi i politikes se trajnimeve dhe zhvillimit te vazhdueshëm professional është trajtuar në pikën I.6 të ketij kapitulli.*



5- Mosha dhe eksperienca në punë

Në drejtim të treguesve moshor dhe eksperiencës në punë KLSH ka ndjekur një politikë institucionale të balancuar në funksion të garantimit dhe sigurimit të vijimësisë të punës dhe gërshetimit të përvojës së audituesve të vjetër me procedurat e auditimit sipas metodologjive të INTOSAI-t të zotëruara nga stafet e reja.

Më poshtë paraqitet grafiku mbi moshën mesatare të stafit për vitet 2011-2017.

Përgjatë vitit 2011, KLSH kishte arritur një moshë mesatare relativisht të lartë 50 vjeç dhe për këtë arsye politikat menaxheriale të burimeve njerëzore u fokusuan në uljen e nivelit të moshës mesatare.

Gjatë periudhës 6 vjeçare 2012-2017 ka patur ndryshime pozitive dhe në treguesin e moshës mesatare të punonjësve të institucionit, e cila në fund të vitit 2017 është ulur deri në 42 vjeç, kundrejt nivelit mesatar 50 vjeç në vitin 2011.

Ecuria në këto vite e e treguesve moshor ka njohur trendin e uljes së moshës mesatare te punonjësve kjo për shkak të rekrutimit te punonjësve me aftesi profesionale që i përgjigjen ***zhvillimit dinamik të teknologjive të reja***, fushave të reja me të cilat përballet sektori publik. Stafi ka në përbërje 35 auditues nën moshën 30 vjeç, 75 auditues në intervalin e moshës 31-50 vjeç dhe mbi moshën 51 vjeç janë 66 auditues dhe punonjës mbeshtetes.

Vjetërsia në institucion, në vitin 2017 është 7.4 vjet nga 9.1 vjet që rezultonte në vitin 2011 dhe për periudhën 2012 deri në 2017 kanë dalë në pension gjithsej 25 auditues.

6-Zhvillimi i vashdueshëm profesional. Trajnimet profesionale

INCOSAI XXII,[7] përcaktoi *profesionalizimin* si proces i vazhdueshëm i fitimit me autoritet të cilësisë dhe statusit të ekspertit dhe të etikës, duke demonstruar një nivel të lartë të kompetencës ose aftësisë, dhe si tillë ky komponent është adresuar me rëndësi të veçantë në këtë dokument të politikave strategjike të KLSH-së, përfshirë në mënyrë integrale dhe zbatimin e kërkesave të Standarteve të INTOSAI-t referuar proceseve të rekrutimit, motivimit, sjelljes profesionale integritetit, vlerësimit, trajnimit etj.

KLSH në funksion të menaxhimit efektiv të burimeve njerëzore është udhëhequr nga parimet dhe praktikat më të mira ndërkombëtare duke e bazuar zhvillimin metodologjik dhe profesional të burimeve njerëzore në dy shtylla kryesore:

i)krijimin dhe forcimin e kapaciteteve te stafit auditues,
ii)sigurimin e kryerjes së veprimtarisë audituese në përputhje të plotë me standardet e auditimit të jashtëm publik si dhe praktikat e mira të fushës.

Zhvillimi i kapaciteteve drejtohet nga mendimi strategjik institucional dhe zhvillohet në ndërthurje me vizionin që Kontrolli i Lartë i Shtetit ka qe mbas vitit 2011, në krijimin një kulture të të mësuarit në nivel individual dhe institucional, duke siguruar fuqizimin e kapaciteteve të tij dhe për t'i bërë të aftë që të ofrojnë ndryshimin. Analiza e veprimtarisë trajnuese për vitin 2012-2017 dhe rezultateve të saj konfirmon se KLSH ka krijuar sistem efektiv trajnimi dhe zhvillimi profesional i aftë të krijojë kapacitetet e nevojshme profesionale dhe të zotërojë aftësi të tilla që bëjnë të mundur zbatimin e standardeve të auditimit ISSAI, me qëllimin përfundimtar, që t'u japin përdoruesve të raporteve të auditimeve të KLSH siguri mbi cilësinë dhe saktësinë e punës së raportuar.
Objektivat e KLSH për zhvillim profesional përvijohen në Programet Vjetore të Trajnimeve duke synuar sigurimin e trajnimeve për audituesit si një qasje e qëndrueshme, që tí mundësojë stafit ruajtjen dhe zhvillimin e vazhdueshëm të aftësive dhe dijeve, zhvillimin e karrierës, inkurajimin e shkëmbimit të njohurive dhe eksperiencës.

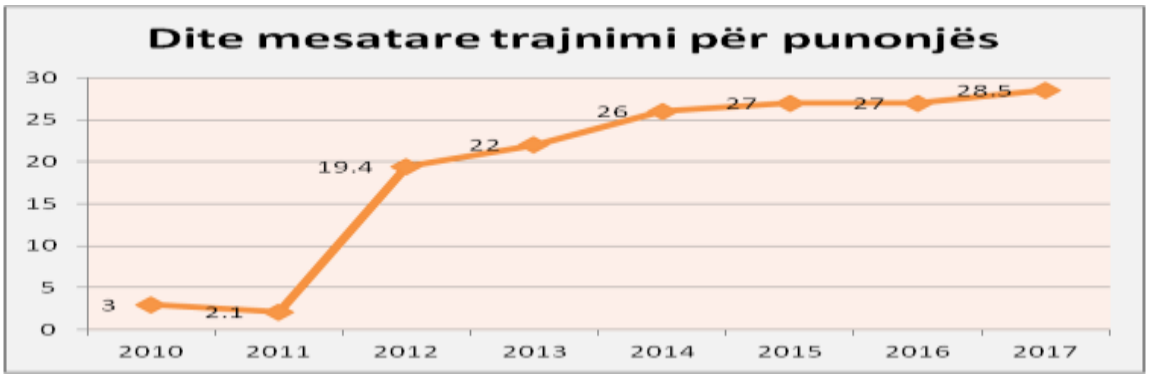
---

[7] Kongresi XXII të INTOSAI-t , Dhjetor 2016 në Abu Dhabi, "40 vjet Deklarata e Limës(1977 – 2017)", Seria Botime KLSH- 16 2017/83

Kjo qasje mundëson që stafi të ketë akses në praktikat më të mira të fushës së auditimit në sektorin publik dhe të kontribuojë në zhvillimin institucional për një KLSH të qëndrueshëm, të pavarur dhe shembull i profesionalizmit, integritetit dhe etikës.
Pjesëmarrja e audituesve në trajnime, tregojnë tendenca të një zhvillimi të qëndrueshëm në rritje. Implementimi i kësaj politike në zhvillimin profesional të audituesve ka sjellë ndryshim në mënyrën e të menduarit dhe konceptuarit të trajnimit në institucion, i cili prej vitesh po konsiderohet "si një investim afatgjatë"dhe jo një objektiv i mbivlerësuar apo barrierë për kryerjen e punës audituese.

Sistemi i Zhvillimit Profesional ne KLSH reflekton efektivitetin e politikave të burimeve njerëzore në drejtim të rritjes së kapaciteteve profesionale të KLSH në vite, për të cilat treguesit e performancës përfaqësohen në nivele ***rreth 14 herë më të larta,*** *nga 2,1 ditë mesatare trajnimi/auditues në vitin 2011 , në fund të vitit 2017 stafi auditues ka një mesatare prej* ***28,5 dite trajni****mi/auditues duke arritur kështu dhe nivelin më të lartë të këtij treguesi përgjatë gjithë zhvillimit të këtij institucioni ndër vite.*

Grafikisht ecuria e trajnimeve ne vite paraqitet:



Tregues të tjerë të perfomancës së trajnimeve konfirmojnë se ndër vite struktura e trajnimeve ka ndryshuar në përputhje me kërkesat e vetë stafit për zhvillim, si dhe eshte orientuar drejt zhvillimit te Standarteve Ndërkombëtare tëAuditimit, ISSAI.

- ✓ 39 % e trajnimeve janë orientuar në fushën e metodologjisë audituese
- ✓ 35% e trajnimeve janë fokusuar në çështje të kuadrit rregullator dhe legjislativ të përgjithshëm në nivel kombëtar dhe institucional
- ✓ 26 % trajnime të tjera janë zhvilluar në çështje specifike të auditimit në konferenca, ŵorkshop-e dhe vizita studimore në SAI-t homologe si praktika më ë mira ndërkombëtare të fushës. Përgjatë periudhës 2012-2017 stafi i KLSH-se ka marrë pjesë në aktivitetet e

zhvilluara nga SAI-t e vendeve si: ECA, GAO Amerike, Poloni, Kroaci, Austri,Turqi, Slloveni, Kosovë, Maqedoni, Bosnje-Hercegovinë, Serbi, Belgjikë, Zvicër, Hungari, Portugali, Estoni, Letoni, Lituani, Suedi, ÇekoSllovaki, Peru, Maltë, Holandë, Mbretëria e Bashkuar, Gjermani, Izrael, Francë, Spanjë, Katar, Ekuador, Gjeorgji, Indi, Pakistan, Bullgari, Suedi, Emiratet e Bashkuara Arabe, Itali, Qipro.

Për të maksimizuar cilësinë dhe vlerën e fitimit të njohurive në procesin e trajnimit KLSH është mbështetur ndjeshëm në diversifikimin e burimeve të informacionit.

Diversifikimi ka synuar të përdorë marrëveshje të reja institucionale, të cilat përfshihen në kategorinë e "Ekspertëve të jashtëm brenda vendit". Në një masë të rëndësishme gjatë viteve 2016-2017, KLSH u mbështet nga veprimtari trajnimi nga ekspertët e Projektit të Binjakëzimit IPA 2013, kryesisht ekspertë të NIK- Polonisë, SAI i Kroacisë , brenda dhe jashtë vendit, nëpërmjet ŵorkshop-eve dhe vizitave studimore.

Ofruesit e trajnimeve në vite janë ekspertët brenda KLSH-së, ekspertë të jashtëm në vend, ekspertë të jashtëm nga partnerët strategjikë të institucionit.

Evoluuimi në rritje të përqindjes së trupës audituese me eksperiencë dhe në profile që përputhen me veprimtarinë audituese është pasqyruar dhe në mënyrën e konceptimit dhe implementimit të procesit të trajnimit, i cili është përshtatur në drejtim të:

- ✓ identifikimit të trajnuesve më të mirë
- ✓ zhvillimit të metodave moderne të trajnimit
- ✓ instalimit të procedurave efektive të të vlerësimit

Përfitimi nga eksperienca e përbashkët në formën e pjesëmarrjes në ŵorkshop-e, monitorim të plotë të rezolutave, raporteve dhe rekomandimeve të kongreseve, konferencave dhe seminareve të zhvilluara nga INTOSAI dhe EUROSAI për përcjelljen pranë audituesve të KLSH të trendeve të reja të auditimit publik suprem në botë, kryerja e auditimeve paralele kanë qenë pjesë e veprimtarisë menaxheriale të KLSH-së në drejtim të ngritjes dhe zhvillimit të kapaciteteve te burimeve njerëzore.

Kapacitetet audituese të stafit të KLSH-së po vijojnë të zhvillohen kryesisht nëpërmjet rritjes së njohurive individuale të stafit nën kuadrin e zhvillimin profesional institucional. Ky proces po kontribuon në krijimin e një trupe profesionale audituesish, të aftë të përballojnë misionin e institucionit dhe të realizojnë vizionin nëpërmjet kryerjes së auditimeve profesionale.

Puna për rritjen e trajnimeve dhe marrjen e eksperiencës drejtpërsëdrejti në auditim nga ekspertë të SAI-ve simotra u thellua me nisjen e Projektit të Binjakëzimit me fondet e Bashkimit Evropian IPA 2013, me SAI-t e Polonisë (NIK) dhe të Kroacisë si partnere, në mars të vitit 2016. Përgjatë vitit 2016 dhe 2017 u organizuan nga ekspertët polakë, kroatë dhe holandezë në total 73 misione pranë audituesve të KLSH, duke adresuar rekomandime në drejtim të përmirësimit të kornizës rregullatore, të kapaciteteve institucionale përmirësimit të impakteve të veprimtarisë auditese etj. KLSH përgjatë procesit të menaxhimit institucional ka konsideruar implementimin e rekomandimeve të rezultuara nga zbatimi i projektit duke përfituar në këtë mënyrë nga përvoja dhe praktikat më të mira të SAI-ve partnere.
Gjate gjithë periudhës 2012-2017 trupa audituese e KLSH-së është zhvilluar mbi të gjitha në drejtim të krijimit të një profili të lartë profesional, me auditues që zotërojnë dije, aftësi dhe integritet. Me qëllim përmirësimin e performancës si dhe për të fituar njohuri e teknika të reja, një pjesë e audituesve kanë përfunduar studimet universitare në degë të dyta apo zotërojnë çertifikata profesionale të njohura në nivel kombëtar e ndërkombëtar si dhe zotërojnë Tituj dhe Grada Shkencore.

Internshipi i ECA-s dhe fellowship i GAO-s

Në modernizimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit kanë dhënë një kontribut të çmuar Gjykata Europiane e Audituesve (ECA), nëpërmjet intershipeve dhe Zyra e Auditimit Qeveritar të SHBA-së GAO, përmes fellowship-eve. Falë kësaj asistence, në KLSH po krijohet një gjenerate e re audituesish me parametrat e kolegëve të tyre euro-atlantikë.

Në zbatim të politikave të zhvillimit profesional, bazuar në marrëveshje dhe marrëdhënie me institucionet ndërkombëtare të auditimit, gjatë periudhës 2013-2017, është përfituar nga programe internship për periudha 5-6 muaj në Gjykatën Evropiane të Audituesve (ECA), Luksenburg, përkatësisht 10 drejtues/auditues, dhe 3 Drejtues/auditues në Zyrën e Auditimit të Qeverisë Amerikane (GAO), eksperienca që vazhdojnë të aplikohen me sukses. Vetëm për vitet 2016-2017 kanë ndjekur programet 9 Drejtues nga te cilët 6 në ECA dhe 3 në GAO. Internshipi është konsideruar një mjet shumë i rëndësishëm për të ofruar njohuri mbi auditimin e fondeve të BE-së, për audituesit e SAI-ve të vendeve që aspirojnë të bëhen anëtare të BE-së. Në total janë 10 auditues të KLSH-së që kanë fituar internship-et tek ECA. Po aq produktive për KLSH-në ka rezultuar edhe bashkëpunimi me GAO-n e SHBA-së ku gjatë vitit 2017 dy auditues të KLSH-së morën pjesë në një fellowship 4 mujor pranë kësaj zyre. Fellowship-i është hartuar për të forcuar kapacitetet e SAI-ve për të rritur llogaridhënien dhe mirëqeverisjen. Pjesëmarrësit kanë mundësi të njihen me përvojën amerikane të auditimit, me qëllim zhvillimin e strategjive për të sjellë ndryshim dhe për ta përcjellë dijen e përfituar në SAI-et e tyre respektive.

II. OBJEKTIVAT E POLITIKËS TË BURIMEVE NJERËZORE NË KLSH.

Objektivat e përcaktuara në këtë dokument janë në të njëtën linjë me objektivat e Strategjisë së Zhvillimit të KLSH-së 2018-2022 dhe burojnë nga Misioni dhe Vizioni i Zhvillimit Institucional .

Misioni: KLSH është institucion i pavarur kushtetues, i ndërtuar që ti shërbejë qytetarit shqiptar, të jetë "agjent" i Kuvendit dhe palëve të interesit duke i informuar në mënyrë të vazhdueshme, të paanshme dhe të plotë, mbi përgjegjshmërinë që qeveria dhe entet publike tregojnë në përdorimin e kontributit të taksapaguesve shqiptarë e duke kontribuar në përmirësimin e qeverisjes nëpërmjet luftës kundër korrupsionit.

Vizioni: KLSH është një institucion model që udhëheq nëpërmjet shembullit, që nxit rritjen e përgjegjshmërisë, transparencës, dhe përdorimit me efektivitet, eficiencë dhe ekonomicitet të pasurisë publike, duke forcuar integritetin dhe besimin e publikut tek institucioni, për të qenë vlerë e shtuar për shoqërinë dhe të sjellë ndryshim në jetën e qytetarëve.

Objektivat e Politikës së Burimeve Njerëzore në KLSH bazohen në vlerat dhe parimet e KLSH të cilat mbështeten në Standardet Ndërkombëtarë të Auditimit (SNA), në parimet e ISSAI 12, "Vlera përmbushje të detyrimeve që rrjedhin nga misioni, vizioni institucional që janë:

- *Pavarësia*
- *Profesionalizmi*
- *Bashkëpunimi*
- *Përgjegjshmëria*
- *Integriteti*
- *Objektiviteti*
- *Interesi Publik*
- *Transparenca*

Mesazhet e përcjella nga Kongreset të XXI dhe XXII – të INCOSAI-t: "Auditimi Kombëtar në shërbim të Qeverisjes së Mirë Kombëtare"[8], "Institucionet Supreme të Auditimit (SAI-et) në shërbim të qytetarëve" dhe "Të bashkuar në ambicie dhe vendosmëri"[9], ***përbëjnë thelbin e objektivave të zhvillimit*** të KLSH-së në nivel institucional duke i dhënë nje rëndësi parësore menaxhimit modern të burimeve njerëzore konsideruar si një nga komponentët më të rëndësishem të zhvillimit institucional.

[8] Deklarata e Kongresit të XXI të INCOSAI-t, Pekin, Tetor 2013, "40 – Vjet Deklarata e Limës(1977 – 2017)", Seria Botime KLSH- 16 2017/83, fq 219

[9] Kongresi XXII, INCOSAI-t , Abu Dhabi, Dhjetor 2016, "40 – Vjet Deklarata e Limës(1977 – 2017)", Seria Botime KLSH- 16 2017/83, fq. 237

"KLSH sherbestar i qytetarit" është moto e KLSh-se për strategjinë e zhvillimit institucional për periudhat në vijim njëherazi forca lëvizëse për menaxhimin e ndryshimit të qeverisjes institucionale në KLSH.

KLSH tashmë ka ngritur një platformë solide mbi bazën e së janë përcaktuar edhe objektivat për të ardhmen. Objektivat e Politikave të Burimeve Njerëzore mbështeten dhe në parimet, vlerat bazë të Kodit Etik të KLSH-së, miratuar me Vendim të Kryetarit nr 56 datë 30.04.2015 si dhe Standardet Ndërkombëtare të auditimit suprem publik, ISSAI-t, në veçanti ISSAI 30 "Kodi ï Etikës" i INTOSAI-t.

Menaxhimi dhe administrimi i burimeve njerëzore në KLSH bazohet në parimet:

- *Mosdiskriminimi*
- *Meritokracia*
- *Profesionalizmi*
- *Shanse të Barabarta*
- *Transparenca*
- *Paanësia Politike*

Dokumenti i Politikave të Burimeve Njerëzore në KLSH *adreson objektivat e më poshtme*:

1-Komunikimi i vlerave të KLSH-së, duke vepruar si një institucion model që udhëheq nëpërmjet shembullit [10] konform përcaktimeve të Kodit Etik te KLSH-se sipas te cilit "Të gjithë punonjësit e KLSH-së janë përgjegjës për reputacionin e institucionit dhe gjate ushtrimit të veprimtarisë së tyre duhet *"të udhëheqin sipas shëmbullit" e të jenë "model i integritetit"* [11]**.**

2-Sigurimi i transparencës, përgjegjshmërisë dhe qeverisjes së mirë në procesin të menaxhimit të burimeve njerëzore.

3-Zbatimi me rigorozitet i kuadrit rregullator ligjor të fushës;

4-Rekrutimi i të rinjve/individëve ekselentë të tregut të punës me rezultate maksimale të arsimimit në një ose dy degë diplomimi, që njohin disa gjuhë të huaja, apo dhe të disponimit njëherazi të titujve akademikë, ekspertë dhe specialistë me kontribute të shquara në fusha të ndryshme si të teknologjisë së informacionit etj.

5-Dokumentimi dhe zbatimi i praktikave më të mira, të përshtatshme për KLSH-në mbështetur në Standartet e INTOSAI-t në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore;

6-Sigurimi i zhvillimit të vazhdueshëm profesional, nëpërmjet ruajtjes së njohurive dhe ekspertizës "knoë-hoë", zhvillimit të kapaciteteve, promovimit të të mësuarit, shpërndarjes së njohurive si dhe kryerjes së trajnimeve në mënyrë te vijueshme.

7-Përmbushja e misionit të KLSH duke përdorur me ekonomicitet, efektivitet dhe eficencë burimet në dispozicion për maksimizimin e produktivitetit të burimeve njerëzore.

8-Zhvillimi dhe zbatimi një sistemi objektiv të vlerësimit të stafit bazuar në performancë, në përmbushjen e objektivave individuale dhe kërkesave të kompetencave profesionale

---

[10] *ISSAI 12 "SAI duhet të jetë një organizatë model që udhëheq nëpërmjet shembullit",*

[11] *Kodi Etik i KLSH-se. Seria e botimeve 11/2015/46*

9-Krijimi i një mjedisi të favorshëm ku i gjithë stafi i KLSH-së ka mundësi për të marrë pjesë dhe kontribuar në mirëqeverisjen institucionale.

Përmbushja e Objektivave kërkon që burimet njerëzore të:

- ✓ Rekrutohen, kultivohen, monitorohen dhe promovohen vetëm në përputhje me dijet e tyre dhe kontributin profesional në punën audituese;
- ✓ Trajnohen dhe testohen sipas një kalendari dhe kurrikule të planifikuar në terma vjetorë, të specializuar në përputhje me eksperiencën dhe fushën audituese, të harmonizuar me trajnimet e tjera brenda e jashtë vendit;
- ✓ Motivohen sipas një plani të mbështetur në performancë;
- ✓ Ndryshojnë qasjen e tyre nga reaktive në proaktive;
- ✓ Shfrytëzojnë ekspertizën vendase dhe të huaj në dobi të auditimit.

III. FUSHAT E POLITIKËS SË MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

III. 1.Rekrutimi i Stafit/Audituesve në Kontrollin e Lartë të Shtetit

Kontrolli i Lartë i Shtetit ndjek dhe zbaton dispozitat e kuadrit ligjor për nëpunësin civil dhe procedurat e sanksionuara ne Kodin e Punës, Standartet Ndërkombëtare të Auditimit referuar rekrutimit të punonjësve si dhe mbështet politikat e pranimit dhe rekrutimit të audituesve me praktikat më të mira të vendeve anëtare të BE-së.

Në praktikat administratave publike të vendeve evropiane mbizotërojnë dy modele rekrutimi:

Sistemi i bazuar në karrierë, ku nëpunësi ka një karrierë graduale sipas së cilës ndjek shkallet e hierarkisë administrative nga niveli më i ulët deri në nivelin më të lartë dhe ku vërehet i ashtëquajturi *punësim për gjithë jetën*. Sistemi zakonisht përcakton nivelin e arsimit që kërkohet për të punuar në administratë duke favorizuar ekspriencën e fituar në sektorin publik. Në këtë sistem statusi i nëpunësve rregullohet me ligj dhe nëpunësit janë të punësuar nga shteti[12].

Sistemi i bazuar në pozicion, i cili favorizon kompetenca të veçanta në vend të diplomës, në të gjitha nivelet e hierarkisë, pa kërkuar shumë vite eksperiencë në nivele të caktuara. Procedurat e pranimit që përdoren në këtë sistem janë të ngjashme me ato që zbatohen në sektorin privat dhe merret parasysh edhe përvoja në sektorin privat[13].

---

[12] *Rasti në Austri, Belgjikë, Gjermani, Greqi, Spanjë.*

13 Rasti në Danimarkë, Itali, Hollandë, Suedi, Britania e Madhe.

Përgjatë viteve të fundit, në shumë vende këto modele janë zhvilluar në forma të kombinuara me tendencën e zhvillimit në drejtim *të sistemit të bazuar në pozicione*. Arsyeja për këtë është zhvillimi dinamik i teknologjive të reja, fushave të reja që trajton dhe rregullon administrata publike si dhe nevojën urgjente që rrjedh prej tyre për të punësuar njerëz që aktualisht punojnë në sektorin privat.

Kontrolli i Lartë i Shtetit aplikon **model të kombinuar** të rekrutimit duke përfshirë karakteristikat e zhvillimit në karrierë por dhe të mbështetura në pozicion pasi mundëson pranimin e me kualifikimet aftësitë dhe përvojën profesionale të nevojshme në të gjitha nivelet e larta hiearkisë drejtuese dhe të stafit auditues.

KLSH përgjatë viteve 2012-2017 ka aplikuar një politikë të balancuar duke ruajtur dhe ndjekur politika te nxitjes dhe ngritjes në detyrë të stafit i cili ka një eksperiencë shumë vjeçare në institucion nga 10 vjet deri në 25 vjet duke vendosur në pozicione thellësisht teknike, punonjës me eksperiencë dhe përvojë shumëvjecare punësimi në KLSH. Kështu janë kryer emërime në nivele drejtuese të audituesve të cilët kanë një eksperiencë të gjatë pune në KLSH si: Sekretar i Pergjithshëm 25 vjet; 4 Drejtor Departamenti përkatësisht me 25 vjet, 18 vjet, 16 vjet dhe 11 vjet të punësuar në KLSH; 2 Drejtor Drejtorie me 20 dhe 11 vjet ne KLSH; 9 Kryeauditues më përvojë pune nga 10 vjet deri në 21 vjet. Në pozicionin Auditues të Lartë rezultojnë 18 auditues me përvojë pune në KLSH nga 10-25 vjet. Krahas sa më sipër KLSH ka ndjekur dhe një politikë te kujdesshme të sistemit bazuar në pozicione duke punësuar Drejtues dhe Auditues të rinj por me aftësi dhe njohuri në fushat e reja të zhvillimit të administratës publike, ekonomise, teknologjisë etj.

Dokumenti ligjor kryesor që rregullon menaxhimin e burimeve njerëzore në KLSH është Ligji nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil"[14] dhe kuadri tjetër ligjor e rregullator lidhur me të. Neni 20 i këtij ligji, "*Pranimi në shërbimin civil"* përcakton procedurat e pranimit në shërbimin civil të ndërtuara mbi parimet e shanseve të barabarta, meritës, aftësive profesionale e mosdiskriminimit dhe kryrjen nëpërmjet një procesi përzgjedhës transparent e të drejtë.

KLSH synon që në drejtim të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të jetë institucion që udhëheq nëpërmjet shembullit.

[14] Ky është një ligj relativisht i ri, megjithatë zbatimi i tij, si edhe vlerësimi i funksionimit të shërbimit civil në Shqipëri, janë trajtuar në Raportin bazë të matjes: Parimet e administratës publike, SIGMA/OECD, Shqipëri 2015, faqe 43-45.

Një nga objektivat strategjikë të KLSH si institucion modern është të sigurojë politika efektive të rekrutimit, mbajtjes dhe motivimit të masës kritike (numrit të duhur) të stafit/audituesve, që zotërojnë aftësitë dhe eksperiencën e kërkuar.

Në këtë aspekt, KLSH konsideron se rekrutimi dhe përzgjedhja nuk janë kushtet e mjaftueshme për të siguruar që janë punësuar auditues që kanë aftësitë e duhura, për të cilën është e nevojshme sigurimi i kapaciteteve dhe përgatitja e stafit/audituesve për t'i aftësuar të kryejnë detyrat dhe punën e tyre.

Procesi i sigurimit te kapaciteteve efektive te burimeve njerezore duhet të kalojë në tre faza:

Pranimi – është procesi gjatë të cilit KLSH-ja njofton për nevojat në lidhje me kapacitetet dhe ka për qëllim sigurimin një numri të pritshëm kandidatësh me të cilët duhet të disponojnë një potencial të përshtatshëm të kapaciteteve;
Përzgjedhja – është proces gjatë së cilit KLSH-ja vlerëson krahas kapaciteteve disponibel dhe mundësinë që kanë kandidatët e ofruar për të fituar aftësitë e nevojshme për të kryer detyrat për një pozicion të caktuar;
Prezantimi i punonjësve të rinj me detyrat e tyre funksionale – është proces gjatë së cilit punonjësit/audituesit e punësuar rishtazi, falë mbështetjes së institucionit, njihen me institucionin, strukturat dhe funksionimit dhe trajnohen intesivisht për të përmirësuar aftësitë e tyre.

KLSH-se, synon zbatimin e procesit në çdo fazë të tij me trasparencë, në mënyrën e duhur dhe në përputhje të plotë me kuadrin ligjor në funksion të rekrutimit dhe punësimit të stafit/audituesve të aftë që zotërojnë aftësitë profesionale, të motivuar dhe të përkushtuar për profesionin e audituesit.

KLSH i kushton rëndësi të vecantë përcaktimit sa më profesional të kritereve për çdo pozicion pune si parakusht për rekrutimin efektiv të stafit/audituesve.

Gjatë procesit të pranimit në fokus duhet të jetë shqyrtimi i efektivitetit, lidhur me kostot dhe kohën e nevojshme për rekrutimin e punonjësve të rinj.

Në funksion sa me siper KLSH përdor metodat dhe mjetet e përshtatshme për përzgjedhjen e punonjësve/audituesve në pozicionet e caktuara duke pasur si objektiv kryesor tërheqjen e kandidatëve me përgatitjen e përshtatshme dhe jo thjesht sigurimin e një numri sa me të madh kandidatësh.

Kjo përqasje, i mundëson KLSH-së të shmangë kostot që dalin si rrjedhojë e aplikimeve të tepërta, dhe njëherazi mënjanon kandidatët që nuk kanë aftësitë e duhura dhe nuk plotësojnë kriteret e kërkuara.

KLSH në përputhje me parimet e pranimit të punonjësve të përcaktuara në nenin 20 të Ligjit 152/2013 " Për nëpunësin civil" për transparencën dhe procedurat e hapura publikon informacion të hapur dhe të disponueshëm për publikun rreth vendeve të lira të punës dhe pranimin për plotësimin e këtyre vendeve nëpërmjet njoftimeve në faqen e zyrtare të internetit dhe në shtyp, përfshirë në shtypin e specializuar, veçanërisht për rastet kur kërkohen ekspertë me njohuri të specializuara të veçanta.

Kjo procedurë bëhet në përputhje me kërkesat ligjore, por nuk kufizon mundësitë e KLSH-së, për të kërkuar për kandidatët më të mirë nga burime të tjera të disponueshme, të cilat përfshijnë:

i) Rekomandimin e punonjësve të subjekteve të audituara të cilët plotësojnë kriteret e k ërkuara për të qenë auditues në KLSH;[15]
ii) Përdorimin e bazës së të dhënave që disponon KLSH me kandidatë interesuar për të punuar në KLSH, përfshirë kandidatët që kanë arritur rezultate të mira gjatë proceseve të mëparshme të pranimit;
iii) Kandidatët nga qarqet universitare ku përfshihen studiues por edhe studentë. Ndaj studentëve më të talentuar KLSH aplikon qasjen e ofrimit të praktikave të punës në institucion çka mundëson vëzhgimin e veprimtarisë së kandidatëve të mundshëm.
iv) Bashkëpunimi me institucionet akademike dhe organizatat profesionale të fushave të ndryshme, veçanërisht institucionet dhe organizatat që ushtrojnë veprimtarinë e tyre në fushën e menaxhimit të financave publike dhe të ekonomisë në tërësi.

III. 1.1.Procedura e përzgjedhjes

Metoda e përzgjedhjes së kandidatëve për shërbimin civil, përfshirë pozicionet e larta, përcaktohet në Ligjin nr.152/2013 "Për Nëpunësin Civil (Kreu IV, neni 20, 22, e neni 32): *Procesi përzgjedhës bazohet në vlerësimin e aftësive profesionale të kandidatëve nëpërmjet një konkurimi që përfshin një testim të shkruar, një testim me gojë, dhe çdo formë tjetër të përshtatshme të verifikimit të aftësive profesionale të kandidatit.*

Në përputhje me këto dispozita, procedurat e përzgjedhjes në KLSH konsiston në kryerjen e këtyre procedurave në pajtueshmëri të plotë me kërkesat Ligjit për Nëpunësin Civil duke kryer testimin e aftësive dhe njohurive.

---

[15] *Në disa Institucione Supreme të Auditimit këta janë punonjës të subjekteve të audituara që duken si punonjës ideal dhe si të tillë rekomandohen nga audituesit për të punuar në KLSH.*

Testimi i njohurive adresohet në drejtimet e mëposhtme:

i) Njohuri mbi Kuadrin Rregullator Ligjor, Standardet e Auditimit të INTOSAI, Manualet e Auditimit përkatësisht: Manuali i Auditimit Financiar, Manuali i Auditimit të Përputhshmërisë, Manualit të Performancës dhe Manualit të Auditimit të TI-së ; dhe Manuale e metodologji të tjera që mbulojnë fusha specifike të auditimit.
ii) Njohuri lidhur me sfondin arsimor të kandidatëve dhe eksperiencën e tyre;
iii) Njohuri në fushën e Teknologjisë së Informacionit si Programi IDEA, Financa 5, Alpha, Autocat e të tjera programe kompjuterike.

KLSH, synon kryerjen e procedurave në mënyrë transparente dhe të drejtë, me qëllim që të përzgjidhet kandidati/ët më i/të mirë të mundshëm.

Për shkak të natyrës së veçantë të punës së stafit auditues në KLSH, krahas kritereve të mësipërme të përzgjedhjes, është e nevojshme të testohen njohuritë edhe ne aftesitë e kandidatëve në dy drejtimet e mëposhtme:

i)*Aftësia për përpilimin e një raport të shkurtër* i hartuar në bazë të dokumenteve të vendosura në dispozicion të kandidatëve. Kjo mund të ndihmojë për të vlerësuar nëse kandidati mund ofrojë një sintezë të informacionit me shkrim, duke caktuar prioritete mes problemeve, duke i përshkruar e analizuar ato dhe duke formuluar përfundime. Këto janë aftësitë bazë të një audituesi.
ii*) Aftësitë komunikuese* e cila arrihet nëpërmjet kryerjes së një interviste të strukturuar, e cila në rastin e audituesve duhet të mundësojë vlerësimin e kandidatëve përsa i përket komunikimit, nëse ata arrijnë të kontaktojnë, zotërojnë etikën e komunikimit me palët e treta, p.sh.: me personelin e subjektit që auditojnë, nëse veprojnë në përputhje me rregullat etike, nëse i rezistojnë situatave të presionit dhe atyre korruptuese (tundimeve) dhe nëse kanë vetëbesim të mjaftueshëm.

III.1.2 Prezantimi i punonjësve të rinj me detyrat funksionale

Në përputhje me Ligjin për Nëpunësin Civil, nëpunësi, që emërohet për herë të parë në shërbimin civil/KLSH, i nënshtrohet një periudhe prove që zgjat një vit nga data e aktit të emërimit (neni 24.1). Gjatë periudhës së provës KLSH-ja investon intensivisht në zhvillimin e aftësive të punonjësit dhe njëkohësisht monitoron ecurinë dhe progresin e punonjësit/audituesit të ri. Monitorimi i ecurisë ka për qëllim ofrimin e kushteve të duhura të punës punonjësit/audituesit dhe/ose shkurtimin e periudhës së provës kur është e përshtatshme, si dhe tërheqja në kohë e kandidatit, ecuria e të cilit/cilës nuk i përmbush pritshmëritë.

Për të patur mundësinë që të arrijë një performancë të lartë, punonjësi/audituesi i pranuar rishtazi ka nevojë për mundësi për të fituar aftësi dhe kapacitete të reja si dhe të hyjë në "jetën e institucionit", ta njohë atë dhe të pranojë vlerat dhe objektivat e saj.

Në KLSH, prezantimi i punonjësve[16] është një proces që zhvillohet si individualisht, ashtu edhe në grup, shtrihet në të gjithë institucionin, dhe është përgjegjësi e eprorëve dhe të vetë punonjësit të ri, Drejtorisë së Metodologjisë dhe Zhvillimit Profesional, Drejtorisë së Burimeve Njerëzore.

Gjatë periudhës së provës, punonjësve/audituesve të rinj u mundësohet zhvillimi i aftësive të nevojshme për të kryer punën e tyre në mënyrën e duhur, si dhe të thellohen në njohjen e :

-Kuadrit të zhvillimit strategjik të KLSH, përfshirë misionin, vizionin, vlerat dhe objektivat e institucionit;
-Rregulloret e brendshme, Kodin Etik, Vendimet e Kryetarit të KLSH, urdhërat dhe udhëzimet që lidhen me funksionimin e cdo njësie organizative në KLSH, stafin kohën e punës, pushimet, disiplinën e punës, qarkullimin e dokumenteve, etj.;
-Procedurat dhe rregullat e komunikimit të jashtëm e të brendshëm mbi bazën e të cilit janë ngritur dhe funksionojnë marrëdheniet e bashkëpunimit dhe bashkëveprimit ndërmjet kolegëve dhe strukturave sipas shkallës së hiearkisë në KLSH.
-Rolin dhe funksionimin e pozicionit të tyre në kuadër të institucionit në tërësi;
-Politikat e menaxhimit të burimeve njerëzore të institucionit.

Të gjithë punonjësit e rinj të KLSH-së marrin pjesë në procesin e prezantimit të punës në KLSH, dhe qëllimet e këtij prezantimi janë:

1. *Lehtësimi i fazave fillestare, gjatë së cilave një punonjësi të ri i duket çdo gjë e panjohur;*
2. *Krijimi i një qëndrimi miqësor nga ana e KLSH-së drejt punonjësve të rinj dhe zhvillimi i dëshirës së tyre për të qëndruar në KLSH;*
3. *Arritja e performancës e punonjësit të ri të KLSH-së në një kohë sa më të shkurtër;*
4. *Minimizimi i shkaqeve që një punonjës i ri të largohet nga puna.*

Prezantimi i një punonjësi të ri në KLSH përmban elementët e mëposhtëm: mikpritjen në KLSH, familjarizimin me dokumentacionin rreth punonjësve, procedurave e rregullave (p.sh.: nëpërmjet një broshure për punonjësit), prezantimi me pozicionin, kurse apo trajnim zyrtar për prezantimin e punës në një pozicion të caktuar, si dhe këshillimin apo tutorizimin.

---

[16] *Trajnimi " Prezantim me Institucionin e KLSH" është pjesë e Programit Vjetor të Zhvillimit Profesional të KLSH që miratohet çdo vit nga Kryetari i KLSH*

Gjatë periudhës së provës, mësimi dhe zhvillimi i punonjësve përqendrohet, në radhë të parë, në përgatitjen e punonjësit të ri për të kryer punën në postin e dhënë.

Një element i rëndësishëm i këtij procesi është që të inkuadrojë anëtarët e rinj të stafit në detyrat që lidhen me pozicionet e tyre. I gjithë stafi i KLSH-së i mbështet rekrutët e rinj në këtë proces.

Përqëndrimi në detyrat e caktuara për pozicionin e dhënë është në këtë periudhë elementi kyç i fazës përfundimtare të procesit të futjes së punonjësve të rinj në punën e KLSH.

Stafi i ri i nënshtrohet trajnimit intensiv dhe është i angazhuar në auditime konkrete gjatë periudhës së provës. Nëpërmjet mentorimit bëhet e mundur që audituesit e rinj të asistohen, mbështeten dhe këshillohen nga audituesit me eksperiencë gjatë periudhës së provës.

III. 2.Qëndrueshmëria, Stabiliteti dhe Mbajtja e punonjësve/audituesve

KLSH, beson se personeli auditues është forca e institucionit, për këtë qëllim i është kushtuar vëmendje qëndrueshmërisë, vazhdueshmërisë dhe mbajtjes së punonjësve/audituesve më të mirë.

Mbajtja e punonjësve është tregues i aftësisë dhe politikave menaxheriale të institucionit për të ruajtur, numrin e duhur të punonjësve dhe strukturën e punësimit në nivelin e synuar dhe mundëson realizimin e veprimtarisë institucionale me efektivitet dhe efiçencë. Në këtë këndvështrim komponenti i mbajtjes së punonjësve është po aq i rëndësishëm sa qëndrueshmëria dhe vijimësia e punësimit në institucion.

Mbajtja e punonjësve nënkupton tërësinë e masave që ndërmerr KLSH për të mbajtur stafin auditues dhe punonjësit, ndërkohë që *rotacioni i personelit apo fleksibiliteti në punësim*, do të thotë ndryshimi i vazhdueshëm i numrit të punonjësve. Kjo zakonisht konsiston në përshtatjen e strukturës së punësimit ndaj nevojave aktuale të institucionit ose mund t'ë lidhet me mungesën e konkurencës në tregun e punësimit të punonjësve.

Në referencë të situatës së tregut aktual konkurues të punësimit, është jashtëzakonisht shumë e rëndësishme të ruhet qendrueshmëria në punësim. Institucionet Supreme te Auditimit nga vete natyra e veprimtarise, kanë nevojë për punonjës/auditues të kualifikuar me shumë vite përvojë profesionale, ose të rinj të diplomuar me rezultate të larta në një apo dy degë, njohje të disa gjuhëve të huaja, njohuri në degët e reja të Teknologjisë së Informacionit etj. Mbajtja e punonjësve konsiderohet pozitive, edhe pse shpesh theksohet se mund të zbatohet vetëm për një grup të caktuar punonjësish.

KLSH, në vijimësi aplikon procedura efektive për të mbajtur ata punonjës që janë tërheqës në tregun e punës dhe që vlerësohen nga menaxhimi i lartë: pra, ata me nivele të larta kualifikimi, me eksperiencë të pasur dhe aftësi unike e të veçanta.

Në KLSH, mbajtja e punonjësve eshte parakusht dhe nje domosdoshmeri pasi synohet te ruhet niveli i njohurive specifike brenda institucionit. Njëkohësisht, sigurimi i qendrueshmërisë së personelit nuk mund të trajtohet si një mjet për të mbajtur të gjithë punonjësit brenda institucionit. KLSH aplikon qasjen sipas së cilës masat për mbajtjen e punonjësve nuk orientohen drejt stafit i cili nuk ka aftësi dhe kompetenca *të përshtatshme,* pra pavarësisht aftësive dhe kompetencave që zotërojnë, *nuk investojnë për t'i zhvilluar* ato më tej dhe vazhdimisht dhe si pasojë nuk arrijnë rezultatet e pritshme. Ndaj këtyre punonjësve KLSH zhvillon trajnime dhe testime të vazhdueshme dhe në rast të evidentimit të paaftësive dhe performancës së ulët në punë rezulton me masat e parashikuara nga Legjislacioni në shërbimin civil. Po kështu KLSH ndaj punojësve të cilët rezultojnë me dy vlerësime negative të njëpasnjëshme të performancës në punë procedon me masën e largimit nga shërbimi civil.

Në KLSH, mbajtja e punonjësve ndikohet nga mekanizma të brendshëm dhe të jashtëm. Ndërkohë që të dytat janë jashtë kontrollit të institucionit, ka një paketë masash që mund të stimulojnë mekanizmat e brendshëm që ndikojnë në qendrueshmërinë në punësim. Një nga detyrat e rëndësishme që ndërmerr KLSH-ja me qëllim arritjen e qendrueshmërisë në punësim është ofrimi i kushteve në të cilat punonjësit janë të kënaqur me punën e tyre dhe identifikohen me institucionin. Kjo, në një masë të madhe, minimizon gadishmërinë e punonjësve për të ndërruar punën. Punonjësit ndihen të kënaqur me punën e tyre nëse iu përmbushen kritere të caktuara.

Elementë të tjerë të rëndësishëm përfshijnë: i) atmosferën e mirë në punë, ii) punë të përshtatshme për aftësitë dhe interesat e punonjësit/audituesit dhe ofrimin e mundësive për kënaqësi në punë; iii) vlerësimi nga eprori i cili duhet të tregojë se është i kënaqur me punën e punonjësit/audituesit dhe e motivon personelin rregullisht; iv) rregullore të favorshme për punonjësit/audituesit dhe që u lejojnë atyre të përshtatin kushtet e punës me nevojat e tyre; v) lejimi i punonjësve/audituesve të marrin pjesë në procesin vendimmarrës;vi) inkurajimi me trajnime duke i mundësuar ngritje të mëtejshme profesionale, etj.

Lista e mësipërme nuk është e plotë – përkundrazi, është një tjetër detyrë e institucionit që të ndjekë vazhdimisht elementët që ndikojnë në kënaqësinë e punonjësve/audituesve në punë.

III.2.1. Identifikimi, ndikimi dhe integrimi i personelit në veprimtarinë institucionale të KLSH-së.

Një element i rëndësishëm i mbajtjes së personelit është zbatimi i politikave menaxheriale që çdo punonjësi në KLSH tí mundësohet identifikimi, ndikimi dhe integrimi në veprimtarinë institucionale. Kjo mund të arrihet nëpërmjet komunikimit të mirë ndërmjet punonjësve dhe eprorëve duke u mundësuar punonjësve të kuptojnë rëndësinë e detyrave të caktuara për tu kryer nga ata. Gjithashtu, kur punonjësve u besohen gjithnjë e më shumë detyra, ata fillojnë të zhvillojnë një ndjenjë përgjegjësie dhe për rrjedhojë fillojnë që gradualisht të identifikohen me institucionin. Për këtë qëllim zbatohet një gamë e gjerë stimujsh, të cilat gjithashtu kanë ndikim në nivelin e integrimit të punonjësve në institucion.

III.2.2. Krijimi i një kulture organizative favorizuese për mbajtjen e punonjësve në KLSH.

KLSH synon të instalojë *një kulturë organizative të veçantë* që të jetë në favor të mbajtjes së punonjësve duke ofruar kushte që lidhin punonjësin në mënyrë funksionale me institucionin. Kjo bëhet nëpërmjet programeve të trajnimit afatgjata, të cilat mund të drejtojnë zhvillimin e punonjësve në mënyrë të tillë që ata të jenë sa më të vlefshëm për institucionn dhe të ndiejnë që punëdhënësi po investon në të ardhmen e tyre. Përmendim këtu sigurimin e vazhdimësisë së pjesëmarrjes së punonjësve në intershipet në Gjykatën Europiane të Audituesve dhe fellowship në Zyrën e Auditimit të Amerikës, GAO si një politikë dhe qasje mjaft efektive si në drejtim të aplikimit të politikave favorizuese për mbajtjen e punonjësve por edhe si një instrument investimi për rritjen e profesionalizimit të punonjësve. Masat që ndërrmeren në favor të mbajtjes së punonjësve janë masa që merren që në fazën e pranimit: kryesisht konsistojnë në përzgjedhjen e kandidatëve që pritet të rrinë në institucion. Kështu, KLSH synon te rekrutojë njerëz që kanë potencialin të përshtaten me kulturën e institucionit dhe që kanë motivimin për të kryer punën në fjalë. Njësia e burimeve njerëzore në KLSH është gjithashtu përgjegjëse për monitorimin e kushteve të punës dhe kënaqësisë së punonjësve përsa u përket kushteve të punës, që kanë për qëllim evidentimin e risqeve të mundshme të uljes së nivelit të kënaqësisë në punë të punonjësve. Kjo arrihet p.sh.: nëpërmjet sondazheve apo intervistave periodike.

III.2.3. Politikat e ngritjes në detyrë, nxitjes së karrierës dhe rotacionit të punonjeve në KLSH .

Politikat e *ngritjes në detyrë, nxitjes së karrierës dhe rotacionit të punonjësve, në KLSH synojnë që punonjësve u krijohet mundësia* që të përcaktojnë objektiva të cilat jo vetëm do t'i motivojnë për të punuar, por edhe lidhin të ardhmen e tyre me institucionin. KLSH e konsideron

rotacionin e stafit si një faktor pozitiv si nje mjet efektiv jo vetëm në zhvillimin profesional dhe nxitjen e karrierës së audituesve por edhe si nje instrument kontrolli për menaxhimin sistemit të etikës dhe integritetit ne KLSH .

KLSH konsideron se është mjaft e rëndësishme që të sigurohet një sistem që siguron lëvizjen e punonjësve, jo vetëm nëpërmjet ngritjes në detyrë (lëvizje vertikale), por edhe duke kaluar nga një departament në tjetrin (lëvizje paralele). KLSH në këtë aspekt konsideron kërkesat e ISSAI 30 i cili për politikat e rotacionit periodik të stafit që duhet të aplikoj një Institucion Suprem Auditimit , konsideruar si një mjet që duhet të përfshihet në sistemin e kontrollit të etikës [17] . ISSAI 40[18] gjithashtu thekson se *"SAI-et duhet të sigurojnë që politikat dhe procedurat e përdorura, përforcojnë rëndësinë e rotacionit të personelit kryesor të auditimit, kur është e nevojshme, për të zvogëluar riskun e familjarizimit me organizatën e audituar."*

KLSH konsideron se, politikat e rotacionit janë të nevojshme për të shmangur auditimin nga të njëjtit auditues, për të njëjtin subjekt, për një periudhë shumë të gjatë kohore, duke siguruar në këtë mënyrë pavarësinë e tyre, objektivitetin dhe paanshmërinë; gjithashtu rotacioni nxit zhvillimin profesional dhe kontribuon në motivimin e stafit.

Sa më sipër politikat e rotacionit në KLSH në reflektim dhe të praktike më të mira të fushës përcaktojnë që:

1. KLSH aplikon si periudhë maksimale ***deri pesë vjet*** *kryerjen e auditimit nga i njëjti auditues në të njëjtin institucion.*

2. KLSH kryen lëvizje të detyrueshme nga departamenti për audituesit pas një periudhe prej ***pesë vitesh*** *në njëjtin departament.*

3. KLSH kryen lëvizje e detyrueshme për postet drejtuese pas një periudhe ***prej shtatë vjetësh****;*

4. KLSH konsideron se në rastet kur rotacioni i plotë nuk është i mundur atëhere shikohet mundësia e ndryshimit të fushës së auditimit në vend të ndryshimit të audituesve, duke ruajtur kështu grupet e suksesshme.

KLSH aplikon *politika të balancuara* në kryerjen e lëvizjeve të punojësve. Niveli i ulët i lëvizjeve në institucion mund të sjellë efekte negative, si p.sh: pengesa në zhvillimin e institucionit për shkak të përvetsimit të ngadaltë të njohurive, rezistencës ndaj ndryshimeve, gjendjes së amullisë, motivimit të ulët dhe forcimit të zakoneve të këqija.

---

[17] *ISSAI 30. Botime KLSH – seria 10/2017/77*
[18] *ISSAI 40, Standart mbi kontrollin dhe sigurimin e cilesise. Botime KLSH 08/2012*

Nga ana tjetër, fleksibiliteti në punësim çon në nevojë konstante për të kërkuar kandidatë, procese të kushtueshme pranimi që kanë kosto në para por edhe në kohë. Largimi, rrjedhja e punonjësve që lidhet me luhatjen e personelit çon në rrjedhje të njohurive dhe u ofron mundësinë potenciale konkurruesve që të pranohen në institucion.

Me qëllimin e shmangies së këtyre efekteve negative, KLSH-ja si institucion, gjatë përcaktimit të politikave ka për qëllim që të sigurojë stabilitetin në punësim duke marrë masa që punonjësit të kenë kushte pune të kënaqshme, mundësi për zhvillim dhe ngritje në detyrë si dhe ndjenjën e qëndrueshmërisë dhe sigurisë në punë.

Gjithashtu, KLSH-ja u ofron punonjësve një mjedis të prirur ndaj krijimit të identitetit në institucion si dhe mundëson krijimin e shumë lidhjeve ndërmjet punonjësit dhe eprorit, dhe atje ku është e mundur të arrihet ekuilibri ndërmjet punës dhe jetës së individit. Masat e mbajtjes në punë që aplikon KLSH kanë për qëllim mbajtjen e punonjësve që janë më të vlefshëm për institucionin dhe i konsideron asete institucionale.

IV. TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI

Motoja e çdo anëtari të stafit të KLSH-së është: Të mësuarit përgjatë gjithë jetës/kohës së punës në KLSH".

IV. 1. Politika e trajnimit, mësimit dhe zhvillimit

Objektivi bazë i politikës për mësimin dhe zhvillimin është përmirësimi apo ruajtja e nivelit më të lartë profesional dhe etik të punonjësve si dhe sigurimi i rregullave të njëtrajtshme të organizimit, realizimit, vlerësimit të cilësisë dhe efektshmërisë së trajnimit. Zbatimi i objektivave të politikës për mësim dhe zhvillim duhet të mundësojë sigurimin e një niveli të lartë aftësish tek punonjësit/audituesit. Prej vitit 2012 , në zbatim të Strategjisë për Zhvillim të KLSH-së, 2013-2017 procesi i trajnimit është riorganizuar dhe rikonceptuar në aspekte të rëndësishme, jo vetëm përsa i përket formatit, por edhe në përmbajtje dhe metodologji në përmirësim të vazhdueshëm të trajnimit të audituesve duke u orientuar tërësisht në përmirësimin e cilësisë së auditimit. Metodologjitë e reja të aplikuara në trajnime, organizimi dhe adresimi i çështjeve të identifikuara nga vlerësimi nëpërmjet procesit të analizës së nevojave të audituesve për njohuri dhe aftësi në fusha të ndryshme të auditimit, kanë kontribuar ndjeshëm në rritjen e nivelit të pjesëmarrjes së personelit në trajnime.

Politika për mësim dhe zhvillim është vijueshmëri e politikës së qëndrueshme dhe veprimeve dobiprurëse të ndërrmarra deri tani nga drejtuesit e KLSH-së në drejtim të ndërtimit të kapaciteteve professionale.

Zhvillimi profesional në KLSH gjatë periudhës 2012 – 2017, karakterizohet nga një mesatare e lartë e ditëve të trajnimit të ndjekura për çdo auditues , që kryen mesatarisht 25 ditë trajnim në vit, nga 2 apo 3 ditë që ishte në vitet 2010, 2011 apo dhe më parë. Rezultatet e arritura deri më tani tregojnë se mënyra kryesore për zhvillimin profesional është qasja e qëndrueshme dhe e suksesshme ndaj procesit të trajnimit.

Reforma institucionale e KLSH eshte e plotë dhe gjithëpërfshirëse dhe përfshin të gjitha aspektet e forcimit të kapaciteteve sistemi i trajnimit konsiderohet pjesë integrale e saj. Rezultatet janë të dukshme kur shihen të dhënat historike për vitet 2012-2017. Për shkak të procesit të reformimit, i gjithë stafi i KLSH-së ka të drejtë dhe mundësi për të studiuar dhe për t'u trajnuar, brenda dhe jashtë vendit.[19]

IV.2. Objektivat e politikës për trajnim, mësim dhe zhvillim në nivel strategjik.

Strategjia e Zhvillimit 2018 -2022 përfshin si Qëllim të dytë Strategjik "Optimizmin e kapaciteteve profesionale, aftësive audituese, procedurave të punës logjistikës dhe funksioneve të tjera mbështetëse në KLSH" për pesë vitet e ardhshme. Objektivi specifik 2.3 "Nxitja dhe Promovimi i Vlerave të larta profesionale të audituesve nëpërmjet kultivimit të kulturës së të mësuarit gjatë gjithë jetës" dhe Objektivi 2.4 Forcimi i Sistemit të Strukturuar të Edukimit Profesional nëpërmjet çertifikimit të audituesve të jashtëm publikë dhe zhvillimit të vazhdueshëm", reflektojnë kërkesat e ISSAI-ve lidhur me zhvillimin dhe trajnimin e stafit të KLSH për të rritur aftësitë profesionale dhe për të siguruar kryerjen e veprimtarisë audituese në përputhje me ISSAI.

Objektivat e politikës për trajnim, mësim dhe zhvillim mbështeten dhe janë zhvilluar në funksion të vlerave dhe atributeve që duhet të zotërojë audituesi dhe që i referohet "Kompetencës dhe kujdesit të duhur profesional" në Kodin Etik të KLSH-së dhe konkretisht:
"Audituesit duhet të kryejnë detyrat e tyre me devotshmëri, kompetencë dhe në mënyrë të vazhdueshme, duhet të ruajnë dhe përsosin njohuritë e aftësitë e tyre profesionale, në nivelin dhe standardin e kërkuar me qëllim që të garantojnë kryerjen e veprimtarisë në përputhje me kërkesat ligjore rregullat dhe standardet e auditimit"[20]

Qasja strategjike e KLSH-se referuar implementimit te politikës për trajnim, mësim dhe zhvillim i adresohet objetivave të mëposhtme:
1.Zhvillimi dhe përmirësimi i kualifikimeve të personelit në kontekstin e ndryshimeve ligjore, organizative dhe atyre në fushën e teknologjisë.

---

[19] *Trajtuar më hollësisht në Kapitullin nr I "Reforma në menaxhimin e burimeve njerëzore . Zhvillime dhe Analiza (2012-2017)*
[20] *Kodi i Etikes KLSH, Kodi i sjelljes ECA dhe ISSAI 30 botime KLSH – seria 11/2015/46*

2. Sigurimi i personelit profesional, të mirë përgatitur për të zbatuar detyrat funksionale.
3.Monitorim i vazhdueshëm i nevojave për trajnim dhe i programeve të trajnimit të punonjësve.
4.Sigurimi i mekanizmave për motivimin e personelit për të marrë pjesë në trajnime.
5.Sigurimi i trajnimeve efektive dhe me kualitet të lartë.
6.Rritje e efektivitetit të të mësuarit, ne kontekstin se si mund të përdoren aftësitë e përftuara në punën e përditshme.
7.Integrimi i përshtatshëm i personelit të ri dhe investime të mjaftueshme në potencialin e tyre zhvillues.
8. Zhvillimi i kulturës organizative të orientuar drejt dhënjes dhe shkëmbimit të eksperiencave dhe ndarjes së njohurive.

IV. 3. Parimet e politikës për trajnim, mësim dhe zhvillim

Më poshtë jepen parimet bazë të politikës së KLSH-së për trajnim, mësim dhe zhvillim:

Qëllime të unifikuara – sistemi i trajnimit duhet të marrë parasysh misionin dhe objektivat e KLSH-së si dhe planet për zhvillimin afatgjatë të punonjësve/audituesve.

Përshtatja– planifikimi dhe realizimi i trajnimit duhet të lidhet me monitorimin e mjedisit të jashtëm dhe të marrë parasysh pritshmëritë në lidhje me kualifikimet e punonjësve/audituesve të KLSH-së.

Kompleksiteti – trajnimi u drejtohet të gjitha grupeve të punonjësve/audituesve.

Koherenca – planifikimi i trajnimit duhet të lidhet me elementë të tjerë të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Sistemi – zhvillimi i potencialit të punonjësve të KLSH-së duhet të përfshihet në një sistem që siguron masa aktive në lidhje me evidentimin dhe realizimin e programeve të trajnimit në përputhje me nevojat e institucionit dhe preferencat e punonjësve/audituesve.

Veprimtaria–trajnimi duhet të jetë mjet për rritjen e konkurrencës së punonjësve/audituesve, në këtë mënyrë është e nevojshme që të ofrohet trajnim i përshtatur sipas profileve të tyre të kompetencave dhe personeli të motivohet që të marrë pjesë në aktivitetet trajnuese.

Përshtatshmëria – trajnimi duhet të përkojë me punën që kryen audituesi punonjësi, në mënyrë që ata te kryejnë detyrat me efektivitet dhe efiçence.

Niveli profesional– trajnimi duhet të kryhet në nivel të lartë profesional, mësimdhënës dhe organizativ dhe duhet të përshtatet me arritjen e objektivave të parashikuara si dhe me pjesëmarrësit.

Mjaftueshmëri financiare –Fondet për politikën e trajnimeve në institucion përcaktohen çdo vit në nivelin e përshtatshëm e të mjaftueshëm.

Vlerësimi – të gjitha veprimtaritë trajnuese duhet të monitorohen dhe vlerësohen në bazë të kritereve të vlerësimit.

Parimet e politikës së trajnimi, mësimit dhe zhvillimit përbëjnë një listë të hapur që përditësohen me zhvillimet institucionale.

IV. 4. Proceset e politikës për trajnim, mësim dhe zhvillim

Politika për trajnim, mësim dhe zhvillim përmban pesë procese bazë:

i)evidentimin e nevojave për trajnim,

ii)planifikimin e trajnimit,

iii)realizimin e trajnimit

iv) vlerësimin e efektshmërisë së trajnimit

v) realizimi i testimit të njohurive

IV. 4. 1. Evidentimi i nevojave për trajnim

Evidentimi i nevojave për trajnim bëhet në bazë të nevojës së zhvillimit të pyetësorëve adresuar punonjësve/stafit testimit të njohurive, analizave të përshkrimeve të pozicioneve të punës dhe rezultateve të vlerësimeve periodike, fushave të reja të ushtrimit të veprimtarisë institucionale etj.

IV. 4. 2. Planifikimi i trajnimit

Programi vjetor i trajnimit në KLSH zhvillohet në bazë të nevojave të evidentuara për trajnim. Për këtë qëllim, në fund të çdo viti kryehet një vlerësim i nevojave për trajnim, me qëllim zhvillimin e një plani individual të trajnimit. Çështjet kryesore që përfshihen kanë të bëjnë me integrimin e kërkesave individuale me kërkesat institucionale dhe vendosjen e objektivave të qarta të trajnimit bazuar në përvojën dhe njohuritë individuale të audituesve. Të dhënat për planifikimin e procesit të trajnimit grumbullohen përmes pyetësorëve/anketimeve. Këto anketime synojnë të identifikojnë çështje si fusha e preferuar e trajnimit, metoda e preferuar e trajnimit, tema e preferuar trajnimit dhe natyra e trajnimit. Departamenti/Drejtoria e Metodologjisë dhe e Trajnimit e harton programin në bashkëpunim me Drejtorinë e Burimeve Njerëzore dhe Drejtorine e Komunikimit dhe Marredhenjeve me Jashte bazuar në të dhënat e nevojshme që këto dy struktura japin per çdo punonjes.

Programi më pas konsultohet me Drejtorët e Departamenteve dhe Drejtuesit e tjerë në KLSH. Kryetari i KLSH-së e përmirëson atë konceptualisht gjatë këtij procesi dhe me pas e miraton ate. Planifikimi i fushave të trajnimit dhe cilësia e trajnimeve vazhdojnë gjatë vitit dhe mbushen me të dhëna duke mbledhur informacion mbi ecurinë e procesit. Testimi periodik, formularët e vleresimit si edhe procesi i zhvillimit individual i shërbejnë këtij qëllimi.

Programi hartohet në mënyrë përshkruese dhe ofron udhëzime të përgjithshme mbi strukturën e trajnimit dhe ky dokument shoqërohet me Programin e Detajuar të Trajnimit i cili përmban temat e trajnimit dhe fondin respektiv te nevojshem, si dhe përcakton nivelin e kufirit vjetor financiar për njësitë organizative të veçanta. Për aktivitetet e trajnimit që nuk janë të përfshira në programin vjetor të trajnimit, përcaktohet një rezervë prej 10 përqind e fondit.

IV. 4. 3. Realizimi i trajnimit

Në KLSH, mësimi dhe zhvillimi përbëhen nga të mësuarit individual, si p.sh.: trajnim për pozicione të caktuara, mësim i pavarur, mësim nëpërmjet internetit, mësim nëpërmjet mentorimit dhe këshillimit, grupe të organizuara trajnimi në vendin e punës dhe trajnim i jashtëm apo trajnim i përzier që përmban të gjitha këto lloj formash.

KLSH-ja ofron kushtet dhe mjedisin për mësim dhe zhvillim të efektshëm.

Personeli i KLSH-së mund të shfrytëzojë teknikat e ndryshme për llojet e veçanta të trajnimit:

1. Trajnimi në vendin e punës: demonstrim, trajnimi, udhëheqja, rotacioni në punë;
2. Trajnimi në vendin e punës apo jashtë tij: të mësuarit nëpërmjet praktikës, udhëzimive, detyrave, projekteve, trajnimit të asistuar nga kompjuterët, trajnimit interaktiv, trajnimit me anë të multi-medias;
3. Trajnim jashtë vendit të punës: leksione, biseda, diskutime, raste studimore, simulime, trajnime në grup, seminarë praktikë, të mësuarit në largësi, të mësuarit jashtë institucionit.

Niveli i lartë dhe i mesëm drejtues në KLSH i nënshtrohet programit vjetor të trajnimit për aftësitë drejtuese, apo të ashtu – quajturit *trajnim për aftësitë e buta*. Fusha e një trajnimi të tillë përfshin: të menduarit strategjik, të menduarit krijues, etikën, vendimmarrjen, përgjegjësinë, organizimin e punës, arritjen e objektivave, komunikimin e efektshëm, menaxhimin e burimeve njerëzore (përfshirë menaxhimin e konfliktit, motivimin) si dhe menaxhimin e ndryshimeve në institucion.

Në filozofinë e KLSH-se, zhvillimi i kapaciteteve të auditimit dhe cilësisë së auditimit arrihet duke përmirësuar aftësitë, njohuritë, strukturën dhe mënyrën e punës për të arritur standardet më të larta profesionale, të transparencës dhe llogaridhënies. Kjo synon të inkurajojë pozitat dhe një mënyrë jetese ku përgjegjësia për veten dhe kolegët inkurajon bashkëpunimin dhe qëndrimin pozitiv. Përpjekja institucionale e KLSH-së për të zbatuar standardet e auditimit INTOSAI dhe praktikat e mira të auditimit bazohet në këtë stil të pozicionimit individual.

IV. 4. 4. Vlerësimi i efektshmërisë së trajnimit

Testimi i efektshmërisë së trajnimit mundëson të vlerësohet nëse trajnimi është i efektshëm dhe të përshtatet trajnimi me nevojat e KLSH-së, të përcaktohet niveli i rritjes së njohurive, aftësive punonjësve/audituesve.

Procesi i vlerësimit kryhet me tre nivele:

> *Niveli I.* Vlerësimi i cilësisë së trajnimit në bazë të sondazheve pas trajnimit.
> *Niveli II.* Kontrolli i të mësuarit (nivelit të njohurive) nëpërmjet testeve: teste para trajnimit dhe pas trajnimit.
> *Niveli III.* Vlerësimi në bazë të njohurive (zbatimi i njohurive dhe aftësive që përftohen referuar veprimtarisë që ushtron punonjësi/audituesi në KLSH).

KLSH aplikon zhvillimin e testimit të njohurive të punonjësit në periudhë prove 6 muaj nga momenti i rekrutimit dhe në përfundim të periudhes së provës përpara konfirmimit si nëpunës civil. Rezulatetet në testimin e njohurive inkludohen me vlerësimet e audituesve për rezultatet e punës dhe më pas procedohet me konfirmimin ose jo të nëpunësit civil.

IV. 4. 5. Financimi i trajnimit

Trajnimi i punonjësve të KLSH-së të caktuar për nëpunësit civilë, përfshirë trajnimin për auditime të specializuara, financohet plotësisht nga KLSH-ja dhe pjesërisht nga institucionet partnere. Punonjësit e KLSH-së mund të marrin pjesë edhe në trajnime të organizuara nga Shkolla e Administratës Publike. Në përputhje me dispozitën e Ligjit për Nëpunësin Civil, është përgjegjësia e punonjësve të rrisin nivelin e aftësive profesionale nëpërmjet trajnimeve profesionale dhe të përhershme të financuara nga fondet publike (neni 42(3)). Punonjesit e KLSH-se marrin pjese ne Intership dhe fellowŝhip ne ECA apo ne Zyren Supreme te Auditimit te Amerikes GAO ne trajten e trajnimeve profesionale ne praktike për periudha që zgjasin 3-5 muaj. Po kështu KLSH aplikon dhe trajnimet në SAI-t partnere dhe forumet e ndryshme të INTOSAI-t dhe EUROSAI-t, IDI Instituti për Zhvillim i INTOSAI-t etj.

KLSH në rastet e trajnimeve mbi një muaj nënshkruan një "Letër angazhimi/ besnikërie" ku përcaktohen të drejtat dhe detyrimet e ndërsjella në lidhje me trajnimin që ndjek punonjësi p.sh. dispozitën që nuk lejon që punonjësi të largohet nga KLSH-ja për një periudhë tre vjeçare, në të kundërt penalizohet me rimbursimin e shpenzimeve.

IV. 4. 6. Sistemi i transferimit të njohurive

Qëllimi i sistemit për transferimin e njohurive është transferimi i njohurive të përftuara nëpërmjet trajnimit tek një grup më i gjerë punonjësish të KLSH-së. Forma bazë e një

transferimi të njohurive është nëpërmjet prezantimeve dhe materialeve trajnuese. Transferimi i njohurive në KLSH kryhet nëpërmjet përgatitjes së një materiali prezantues të përgjithshëm duke e publikuar në faqen zyrtare të KLSH-së dhe dërgimit nëpërmjet komunikimit elektronik të gjithë punonnjësve, apo kryerjes së trajnimeve ndaj punonjësve të tjerë i cili përfshihet në planin e trajnimeve.

IV. 4. 7. Vlerësimi dhe monitorimi i zbatimit të politikës së trajnimit, mësimit dhe zhvillimit

Drejtori i Përgjithshëm/Departamentit dhe sektori i trainimit hartojnë një raport vjetor për zbatimin e politikës për mësim dhe zhvillim, i cili i paraqitet për miratim Kryetarit. Raporti përfshin vlerësimin e zbatimit të objektivave dhe prioriteteve të përcaktuara për vitin në fjalë, një analizë të zbatimit të programit vjetor të trajnimit, zbatimin e buxhetit të trajnimit si dhe *rekomandime në lidhje me përditësimin dhe zhvillimin e politikës.*

IV. 4. 8. Zhvillimi i bazave të njohurive

Për KLSH-në, është e rëndësishme të ndërmerren hapa të qendrueshme dhe të përhershme me synim zhvillimin e platformave për shkëmbimin e informacionit dhe mjeteve të tjera të zhvillimit që do të siguronin staturën e një institucioni që bazohet në profesionalizimin dhe shkembimin e njohurive. Është e rëndësishme të ofrohen masa dhe mjete efikase për ndarjen e njohurive dhe qasjen tek të dhënat, pasi vetëm në këtë mënyrë mundësohen vendime individuale të bazuara në premisa të vërteta. Për këtë qëllim, KLSH-ja vijon me zhvillimin teknologjik, veçanërisht në fushën e teknologjisë së informacionit.

IV. 4. 9. Institucion që zhvillohet

KLSH-ja është *një institucion që mëson* për t'u përmirësuar vazhdimisht, falë ofrimit dhe rritjes së mundësive për sukses, një institucion që zhvillohet në mënyrë të vazhdueshme në mënyrë që të krijojë të ardhmen e saj dhe t'u mundësojë anëtarëve të saj të mësojnë, si dhe një institucion që vijon të ndryshojë. Drejtuesit e strukturave Departamente/Drejtori të KLSH-së zhvillojnë mundësi të veçanta për të mësuar punonjësit ne nivel individual si dhe për të mësuarit në grup.

KLSH-ja përqendrohet tek aspektet e mëposhtme të një institucioni që zhvillohet:

i)drejtim i qarte me njohuri të formuluara qartë,

ii)rrjedhë të shpejtë të informacionit, novacione dhe krijimtari,

iii)plane veprimtarie të hollësishme dhe të matshme, si dhe

iv) mundësia për t'i prezantuar realisht këto plane.

Zhvillimi i kapaciteteve dhe cilësisë së auditimit janë një nga komponentët kryesorë që synojnë shtimin e vlerës në të gjitha dimensionet e profesionit të audituesit. Krijimi i një atmosfere pozitive gjatë punës së përditshme dhe promovimi i zhvillimit individual përbëhet nga një udhëtim drejt zhvillimit dhe forcimit të aftësive profesionale. Për këtë qëllim, në KLSH ne jemi të orientuar drejt zhvillimit të vazhdueshëm individual, duke i konsideruar audituesit asetin më të rëndësishëm për rezultatet e auditimit.

V. POLITIKAT E PROMOVIMIT DHE NGRITJES NË DETYRË

Qëllimi i politikës së promovimit dhe ngritjes në detyrë në KLSH është të sigurojë përdorimin e potencialit të punonjësve për një realizim më të mirë të detyrave të përcaktuara nëkuadrin e brendshëm rregullator. Ngritja në detyrë eshtë një mjet i rëndësishëm motivimi dhe duhet të lidhet me politikën për mësim dhe zhvillim si dhe me elementë të tjerë të politikës së menaxhimit të burimeve njerëzore.

Çdo punonjës i KLSH-së ka të drejtën e ngritjes në detyrë.

Procedurat në lidhje me ngritjen në detyrë mundësojnë identifikimin e punonjësve më të talentuar, përdorimin e përshtatshëm të aftësive të tyre dhe ofrimin e mundësive për punonjësit që ata të zhvillohen në KLSH në përputhje me aftësitë e tyre.

Ngritja në detyrë nëpërmjet, ndërrimit të pozicionit apo rritjes së pagës mund të realizohet vetëm në përputhje me kërkesat e kuadrin rregullator, me Ligjin për Nëpunësin Civil si dhe bazuar në parimet e mëposhtme:

-Mundësi të barabarta,
-Trajtim i barabartë (pa diskriminim),
-Transparencë; procedura e ngritjes në detyrë është transparente, e drejtë dhe punonjësit informohen në lidhje me çdo vendim për ngritje në detyrë si dhe në lidhje me kriteret dhe procedurën e ngritjes në detyrë,
-Mundësi e plotë për të gjithë për ngritje në detyrë (sistem i hapur),
-Shqyrtimi i nevojave individuale të punonjësit,
-Vlerësim objektiv i aftësive.

Procedura e ngritjes në detyrë merr parasysh njohuritë, aftësitë dhe qëndrimet e punonjësve. Vlerësimi i kandidatëve bëhet në mënyrë objektive dhe të drejtë.

Promovimi në KLSH lidhet me:

-Ngritjen në detyrë në një pozicion më të lartë në hierarki (ngritje vertikale në detyrë),
-Ndryshim pozicioni pa ndryshim në hierarki (lëvizje paralele)
-Rritje e pagesës (promovim me anë të pagesës)
-Rritje të fushës së detyrave, të drejtave dhe përgjegjësive.

Vendimi për promovimin e një punonjësi bazohet në:

-Rezultatet e punës
-Performanca,
-Përpjekjet, përfshirja,
-Profili etik dhe integritetit të punonjësit,
-Aftësitë ndërpersonale,
-Aftësitë drejtuese,
-Rezultatet e vlerësimeve,
-Rezultatet e testimit,
-Përvoja profesionale,
-Njohuritë dhe aftësitë profesionale,
-Arsimimi.

Në KLSH, vendimet në lidhje me promovimin merren bashkarisht nga Komisioni i Promovimit, i ngritur me Urdhër të Kryetarit, cili përbëhet nga: (sipas rastit) Sekretari i Përgjithshëm, Drejtori i Përgjithshëm, Drejtori i Departamentit, Drejtori i Burimeve Njerëzore, dy punonjës të stafit dhe ekspertë të jashtëm. Komisioni i promovimit dhe ai i rekrutimeve ndryshon (pjesërisht) rast pas rastit.

Një element i rëndësishëm i sistemit të promovimit bazuar në arritjet profesionale është pranimi i nëpunësve civilë për nivelin e lartë të drejtimit bazuar në performancën e mëparshme vecanërisht gjetjet në auditime dhe rezultatet e testeve respektive.

Procedurat që lidhen me promovimin janë transparente dhe të njohura si nga drejtuesit ashtu edhe nga punonjësit. Promovimi bëhet përmes konkursit për këtë qëllim. Vendet e lira të punës njoftohen nëpërmjet intranetit ose nëpërmjet e-mail-it.

Drejtuesit e strukturave, Departament/Drejtori nuk mund t'u mohojnë ngritjen në detyrë punonjësve, përveç rasteve kur ata kanë më pak se një vit që janë punësuar në atë strukturë apo në rast se ajo njësi e caktuar ka pësuar humbje të mëdha punonjësish për shkak të promovimit apo lëvizjes të punonjësve.

Mundësitë për promovim janë të hapura për këdo, pavarësisht racës, fesë, gjinisë apo statusit civil.

Me qëllim shmangien e vendimeve të gabuara në lidhje me promovimin, të cilat në mënyrë të ngjashme me vendimet e tjera që lidhen me talentet, aftësitë dhe njerëzit në përgjithësi, mund të jenë të pasakta, KLSH-ja përdor procedura konkurrimi dhe përpiqet të përdorë

mjetet më të mira për përzgjedhjen e kandidatëve për promovim (p.sh.: metodën e vlerësimit të integruar).

Drejtuesit e KLSH-së, të vetëdijshëm për kërcënimet nga korrupsioni në lidhje me promovimin e punonjësve në detyrë, përpiqen me anë të politikës së promovimit të shmangin vendime arbitrare dhe konflikte interesash dhe të sigurojnë transparencë të procedurave si dhe një sistem të brendshëm të përshtatshëm për zbatimin e procedurave të promovimit.

Të gjithë punonjësit kanë të drejtë dhe janë të detyruar të informojnë Komisionin e Etikes apo Njësinë Përgjegjëse për Sinjalizimet për dyshimet që mund të kenë në lidhje me politikën e promovimit në detyrë.

Për më tepër, KLSH-ja mundëson dhe mbështet promovimin e personelit të saj në shërbimin civil dhe për këtë qëllim në politikën për trajnim dhe zhvillim, si një element i saj janë përfshirë edhe mundësitë për një promovim të tillë.

Vlerësimi dhe monitorimi politikës së ngritjes në detyrë

Drejtoria e Burimeve Njerëzore harton një raport vjetor mbi zbatimin e politikës së ngritjes në detyrë e cila i paraqitet Sekretarit te Pergjithshem dhe/ose Drejtorit të Përgjithshëm dhe me pas për miratim Kryetarit të KLSH-së.

Raporti përfshin një analizë dhe vlerësim të zbatimit të politikës së ngritjes në detyrë gjatë vitit në fjalë, rezultatet e këtij procesi për institucionn, devijimet/shmangjet/ gabimet që mund të kenë ndodhur nga ana e drejtuesve si dhe analizën e rekomandimet në lidhje me përditësimin dhe zhvillimin e politikës.

VI. MOTIVIMI DHE SHPËRBLIMI

Në kuadër të zhvillimeve të fundit të shkencave menxheriale, motivimi adresohet në aspektet jofinanciare dhe në ekuivalentet e tyre në sistemin e përzier, me qëllim forcimin e qendrimeve të zhvillimit personal e profesional të personelit të KLSH-së.

Me synim përdorimin e burimeve jomateriale në mënyrën më të mirë të mundshme nëpërmjet aplikimit të llojeve të nderushmë të motivimeve KLSH synon:

-Tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve më të mirë – njerëz të talentuar në fusha të caktuara;
-Rritjen e efektshmërisë dhe produktivitetit të punonjësve dhe krijimin e vlerës së shtuar nëpërmjet sinergjizimit te vlerave dhe eksperiences në ekipe;

-Përdorimit më të mirë të kapitalit njerëzor dhe aseteve jomateriale të institucionit.

Realizimi i objektivave të mësipërme varet nga përfshirja e të gjithë personelit të KLSH-së dhe mund të zbatohet si vijon:

Menaxhimi i talentit – drejtuesit e KLSH-së janë të dedikuar të zbatojnë një drejtim të menaxhimit të talenteve për punonjësit e tyre që do të mundësojë mbajtjen e më të mirëve prej tyre në institucion, forcimin e aftësive dhe zhvillimin personal. Menaxhimi i talentit ka për qëllim ndërtimin e aftësive natyrale të punonjësve që duhet të mundësojë forcimin e pozicionit të KLSH-së në tregun e punës së ekspertëve. Për këtë qëllim, KLSH-ja synon të prezantojë:
a)*Një program praktike ndërkombëtare* për punonjësit më të mirë për t'u mundësuar atyre të njihen me mënyrat e reja të organizimit dhe drejtimit në vendet partnere, të cilat do të shndërrohen në veprimtari cilesore në të ardhmen;
b)*Bashkë – financim të studimeve/trajnimit* – ky është një element i motivimit jo të drejtpërdrejtë, i cili është kryesisht jofinanciar pasi lidhet me rritjen e kualifikimeve dhe konkurencës, megjithatë nga ana tjetër ka dhe një aspekt material, pasi institucioni duhet të gjejë burimet për të financuar këto iniciativa;
c)*Krijimi i imazhit të institucionit* bazuar në vendin e punës për ekspertët dhe një vend pune miqësor; Për këtë qëllim drejtuesit e KLSH-së do të përpiqen të krijojnë një markë personale të ekspertëve të veçantë ë fusha të veçanta, p.sh.: nëpërmjet pjesëmarrjes në konferenca kombëtare të specializuara dhe ndërkombëtare si dhe botimeve në shtypin e specializuar.

Baza e të dhënave të talenteve në KLSH – një bankë e aftësive të punonjësve që shpërndarjen optimale të burimeve jomateriale në projekte të veçanta të organizuara në KLSH, për minimizimin e kostove të transaksioneve në lidhje me projektet, si dhe për marrjen e aftësive dhe kapaciteteve të reja nga ana e punonjësve të rinj. Pra, objektivi është të përfshihen punonjës të talentuar në projekte të tilla ku ata mund të përdoren në mënyrën më të natyrshme dhe më të mirë.

Metoda e Rezultatit neto promotor për vlerësimin e ekipeve – objektivi i drejtuesve të KLSH-së është që të krijojë ekipe efikase punonjësish, të cilët të jenë në gjendje të bashkëpunojnë me efektshmëri, të shumëfishojnë aftësitë dhe kapacitetet e tyre dhe të krijojnë një efekt sinergjie brenda ekipeve.
Metoda e rezultatit neto promotor mund të jetë me vlerë, pas përfundimit të projektit, duke ofruar mundësi për shkëmbim të vëzhgimeve pozitive rreth punës së secilit punonjësi. Kjo i mundëson çdo personi të marrë vlerësim pozitiv dhe të shqyrtojë cila lloj sjelljeje nuk është e pranueshme nga bashkëpunuesit.

Kjo metodë është e destinuar të shumëfishojë sjelljen pozitive dhe të neutralizojë atë lloj sjelljeje së cilës nuk i referohet gjatë vlerësimit. Nëse nuk ka vlerësim pozitiv, është e nevojshme të bashkëpunohet me njësinë e burimeve njerëzore që është dhe vendi i duhur për të diskutuar dhe shqyrtuar bashkarisht mungesën e vlerësimit pozitiv në elementët e veçantë të zinxhirit të drejtimit/bashkëpunimit.

Këshillimi "mes brezash" – në çdo institucion (dhe KLSH-ja nuk përbën përjashtim), bashkëpunimi ndërmjet përfaqësuesve të brezave të ndryshëm është një standard, i cili mundëson krijimin e një kulture unike të institucions. Për ta bërë më të mirë këtë bashkëpunim dhe për ta motivuar personelin në mënyrë jofinanciare, inkurajohet të mësuarit e brezave nga njëri – tjetri. Bazohet në përvojën e specializuar që kanë personat e një moshe dhe statusi të caktuar dhe që mund të transferohet tek punonjësit më të rinj në mënyrë të natyrshme gjatë bashkëpunimit të përditshëm.
Nga ana tjetër, punonjësit që u përkasin brezave më të rinj kanë gjithashtu kapacitete dhe aftësi unike, me anë të së cilave mund të kontribuojnë në punë dhe të hapin mundësi të reja për personelin më me përvojë.
Disa prej këtyre aftësive përbëhen nga kapacitetet në fushën e TI-së, menaxhimit të ndryshimeve dhe bashkëpunimit ndër-disiplinor.
Falë të mësuarit të dyanshëm të përfaqësuesve të brezave të ndryshëm dhe efektin e sinergjisë që arrihet në këtë mënyrë, është e mundur të zhvillohet avantazhi i fortë konkurues në lidhje me efektshmërinë dhe aftësitë e reja dhe në të njëjtën kohë të reduktohen kostot e transaksionit që rrjedhin nga koha e harxhuar për të mësuar çështje të reja në mënyrë tradicionale.

VI. PËRFSHIRJA DHE PJESËMARRJA

Drejtuesit e KLSH-së, duke qenë të vetëdijshëm për nevojën për të ngritur sisteme për të mbështetur dhe përfshirë punonjësit si dhe për t'u mundësuar atyre pjesëmarrjen në procesin e drejtimit, do të përpiqen të:

-Njohin nevojën psikologjike të punonjësve;
-Vendosin bashkëpunim efikas në vendin e punës, bazuar në respektin e ndërsjellë dhe informimin rreth nevojave dhe objektivave profesionale të punonjësve;
-Forcojnë komunikimin pozitiv dhe efikas ndërmjet ekipeve dhe brenda ekipeve.

Me qëllim arritjen e objektivave të mësipërm, është e nevojshme të shqyrtohet si të rriten mundësitë për pjesëmarrje dhe përfshirje të punonjësve në drejtimin e institucions. Kjo gjë mund të arrihet nëpërmjet:

-Ofrimit të përgjegjësive vendimmarrëse për punonjësit, përveç përgjegjësive që kanë për performancën e tyre;
-Trajnimit të punonjësve për mënyrën se si të kenë një qendrim proaktiv për vendimmarrjen, brenda fushës së përgjegjësive të tyre, nëpërmjet mikromenaxhimit;
-Dhënia e vlerësimit të përshtatshëm, duke shpërblyer e njohur punën e efektshme.

Me qëllim sigurimin e pjesëmarrjes së punonjësve në drejtimin e institucionit dhe ngritjes së përfshirjes së tyre, drejtuesit e KLSH-së kanë për qëllim të:

-Prezantojnë dhënien e vlerësimit '360 gradë' brenda ekipeve të punës – pra, ku të mos vlerësohen vetëm punonjësit, por edhe ata që drejtojnë projektin apo njësinë në fjalë, me synim përmirësimin e performancës së personave në nivele drejtuese;

-Prezantojnë mekanizma për bashkëpunimin afatgjatë me punonjës të caktuar për të krijuar një staf me punonjës afatgjatë të përfshirë në jetën e institucionit;

-Zhvillojnë më tej Kodin e Etikës së KLSH-së në mënyrë që ai të përshtatet me mjedisin social e ekonomik në ndryshim dhe në veçanti të përmbajë dilemat e reja të punonjësve të KLSH-së, p.sh.: në lidhje me zhvillimin e teknologjive të reja dhe mediave sociale;

-Zhvillojnë një portofol në zhvillim të praktikave të mira në institucion, me qëllim vendosjen e një kulture organizative të bazuar në vlerësim dhe në promovimin e sjelljes pozitive;

-Rrisin performancën dhe novacionin e punonjësve;

-Prezantojnë gradualisht elementë të vetë – menaxhimit.

VIII. MARREDHËNIET NDËRMJET PUNONJËSVE

Marredhëniet ndërmjet punonjësve janë të një rëndësie kyçe për funksionimin e përshtatshëm të KLSH-së. Nëse këto marrdhënie nuk do të ekzistonin apo do të ishin të papërshtatshme, efektshmëria e institucionit do të ndikohej negativisht.

Marredhëniet ndërmjet punëdhënësit dhe punonjësve si dhe marredhëniet ndërmjet vetë punonjësve përbëjnë një element të marrdhënieve ndër personale, formale apo joformale. Në KLSH, ne përpiqemi të vendosim dhe të ruajmë marrdhënie ndërpersonale pozitive, si një nga elementët bazë të drejtimit të përshtatshëm të institucions.

Kur flasim për vendosjen e marrdhënieve ndër personale, duhet treguar kujdes ndaj:

-Komunikimit të brendshëm të përshtatshëm. Aftësia për të komunikuar si ndërmjet vetë punonjësve, ashtu edhe ndërmjet institucionit dhe personelit është e një rëndësie kyçe për funksionimin e duhur në këtë mënyrë sigurohet rrjedhja e përshtatshme të informacionit, e cila nga ana e saj është një parakusht që institucioni të punojë në mënyrë të efektshme.

Për më tepër, komunikimi shërben, përveç të tjerash edhe për të frymëzuar virtyte si besnikërinë, besimin dhe mirëkuptimin. Së fundmi, por jo më pak e rëndësishmja, është që komunikimi krijon një atmosferë të mirë në punë, shmang konflikte dhe ndjenjën e pasigurisë ndërmjet punonjësve dhe e bën institucionin transparent si dhe motivon personelin për të punuar.

-Marrëdhënie të mira ndërpersonale. Ne besojmë se një atmosferë e mirë në punë rrit zhvillimin e institucionit. Nëse atmosfera është e mirë, personeli ndihet i sigurt, i kënaqur dhe i motivuar për të punuar.

Nëse punonjësit janë të kënaqur, ata e bëjnë më mirë punën e tyre, kanë tendencën të identifikojnë veten me institucionin dhe objektivat e saj dhe ***puna bëhet vlerë*** e jo thjesht një mjet për të përmbushur objektiva të tjera.

Marrëdhëniet e mira ndërpersonale rrjedhin nga atmosfera e mirë, pasi ajo ka ndikim në qëndrimin e punonjësve ndaj detyrave që kryejnë. Nëse atmosfera në punë është miqësore, punonjësit kanë një qendrim miqësor ndaj punës që u është besuar.

Jemi të ndërgjegjshëm se një atmosferë pozitive në punë nuk varet vetëm nga punonjësit por edhe nga drejtuesit. Bashkëpunimi dhe shmangia e situatave konfliktuale janë elementë të rëndësishëm këtu, me një ekuilibër të përshtatshëm ndërmjet punës dhe jetës private. Punonjësit që stresohen në punë i transferojnë emocionet e tyre negative tek pjesëtarët e

familjes. Është veçanërisht e rëndësishme të kujdesemi për një atmosferë të mirë për gratë, të cilat zakonisht janë shumë të përfshira në jetën familjare[21].

Në KLSH ne jemi të ndërgjegjshëm që atmosfera e mirë dhe e shëndetshme në punë ka ndikim në gjendjen fizike dhe mendore të punonjësve. Meqenëse njerëzit kalojnë një kohë të gjatë në punë, është e nevojshme që të shmangin konfliktet ndërpersonale dhe sjelljet që do të ndikonin negativisht në ambientin e institucionit.

Atmosferën në punë e krijojnë si punonjësit ashtu edhe Eprorët/Drejtuesit. Eprorët kujdesen për mirëqenien e punonjësve të tyre dhe i trajtojnë ata me respektin e duhur, pavarësisht pozicionit të tyre më të ulët sipas hierarkisë së institucionit.

-Marredhëniet e mira ndërmjet punonjësve i bëjnë ata të ndihen mirë në punë, por gjithashtu sjellin **përfitime edhe për punëdhënësin**.

Në ekipet ku pjesëtarët e tyre e pëlqejnë dhe e kuptojnë njëri tjetrin punohet më mirë dhe janë më të prirur të bien dakord për të kryer detyra shtesë. Për shumë punonjës, atmosfera e mirë në punë dhe marrëdhëniet miqësore me kolegët janë më të rëndësishme se sa një pagë e lartë[22].

Një atmosferë e mirë në punë bën që punonjësit të shkojnë në punë me dëshirë dhe të mos kenë stres; ata i kryejnë më mirë detyrat dhe puna u jep kënaqësi.

Komunikimi i mirë ndërmjet kolegëve shton cilësinë e punës, e bën më të lehtë zgjidhjen e problemeve dhe e përfshin më shumë personelin në projekte të bazuara në punën në ekip si dhe i bashkon ata më shumë me institucionn.

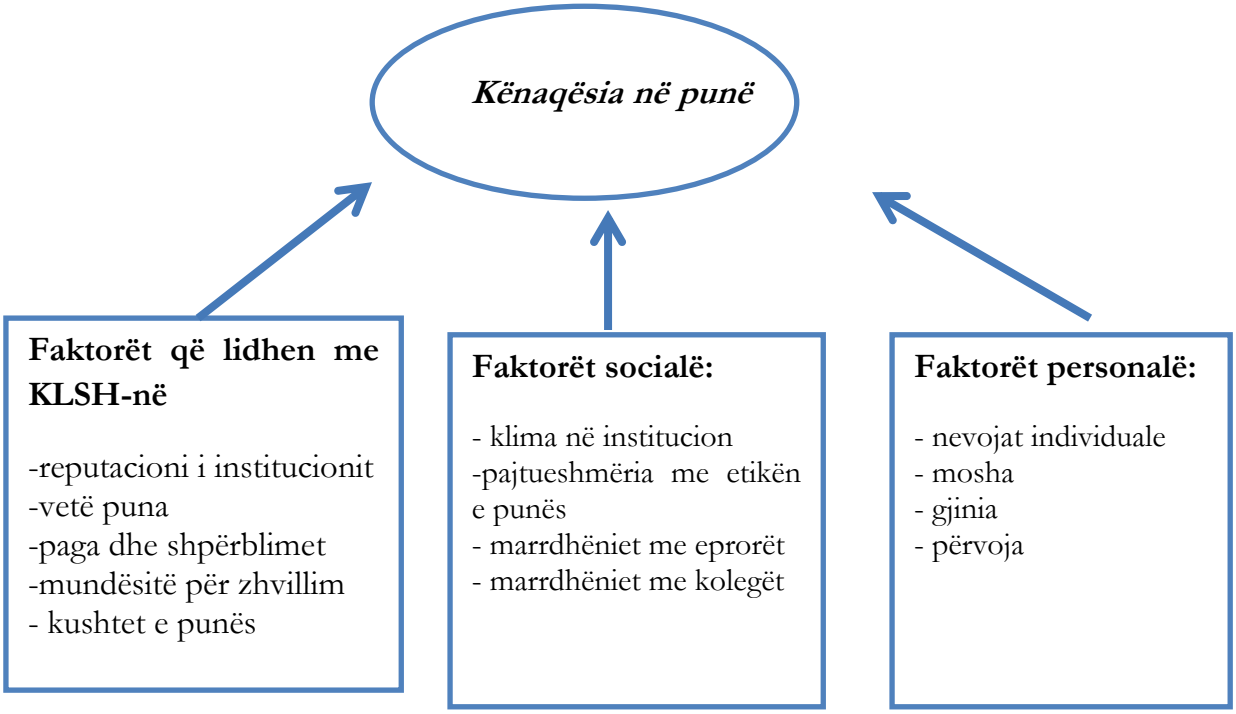
Organizatat që konsiderohen si një vend i mirë pune nuk kanë problem të rekrutojnë punonjës, pasi punonjësit e kënaqur prej punës u rekomandojnë miqve të tyre të aplikojnë për punë në këto organizata.

---

[21] *(Ekuilibri ndërmjet jetës personale dhe punës diskutohet në seksionin X).*

[22] *Sipas studimit të kryer nga Hewitt Associates, (kompania amerikane e sherbimeve te konsulencës për menaxhimin e kapitalit human) theksohet se vetëm 46 përqind e punonjësve më të mirë janë të kënaqur me rrogën e tyre, por ata nuk kanë për qëllim të ndërrojnë punë. Ndërsa, në kompanitë që nuk kujdesen aq shumë për personelin, një në dy persona mendon për të ndërruar punën.*

Grafiku i mëposhtëm ilustron faktorët që përbëjnë kënaqësinë në punë:



Atmosfera në vendin e punës varet si nga punonjësit ashtu edhe nga punëdhënësi. Megjithatë, marrëdhëniet ndërmjet punonjësve dhe sjellja e tyre në vendin e punës varen nga **kultura organizative**, si edhe nga eprorët e toleranca e tyre për disa lloje sjelljeje.

Atmosfera e mirë mund të krijohet nëpërmjet elementëve të çlodhjes, pranimit të individualitetit, ofrimit të ndjenjës së unitetit brenda institucionit, si dhe ndjenjës së vlerësimit dhe trajtimit të drejtë e suksesit. Personeli ndihet i sigurt nëse e di se gjithmonë mund të trajtohen në mënyrë të drejtë, me respekt dhe në mënyrë miqësore nga eprorët e tyre.
Personeli ndihet i sigurt kur ka detyra dhe fushë përgjegjësish të përcaktuara qartë, kjo u gjë u jep atyre qëndrueshmëri. Atmosfera në ekipe pune thyhet kur ata nuk trajtohen në mënyrë të drejtë, kështu që eprorët përcaktojnë rregulla të qarta për vlerësimin dhe shpërblimin që zbatohen për të gjithë personelin. Eprori reagon shpejt, shpjegon keqkuptimet dhe zgjidh situatat konfliktuale.

Marrëdhëniet e mira ndërmjet punonjësve varen nga një sërë faktorësh:

-*Sjellje e mirë shoqërore* nga ana e kolegëve dhe eprorëve, në mënyrë që të gjithë punonjësit të jenë të sigurt për respektin dhe ndihmën që do t'u ofrohet;
-*Rrjedhje e përshtatshme e informacionit* – punonjësit kanë akses të barabartë tek informacioni mbi veprimtarinë e institucionit, strategjitë e miratuara dhe fazat e punëve;

-*Ndarja e detyrave dhe e pozicioneve* – punonjësit në pozicione të caktuara nuk ndërhyjnë në punën e të tjerëve, por vetëm i ndihmojnë ata nëse ka nevojë për ndihmë;
-*Barazia* – punonjësit trajtohen në mënyrë të drejtë dhe të njëjtat rregulla zbatohen për të gjithë;
-*Përfaqësimi i ekuilibruar i gjinive* – ekipe pune të përbëra si nga burra ashtu edhe nga gra ndikojnë në minimizimin e mosmarrëveshjeve;
-*Zgjidhja e shpejtë e mosmarrveshjeve;*
-*Vlerësimi i drejtë real dhe objektiv;*

Me qëllim ruajtjen dhe përmirësimin e marrëdhënieve ndërmjet punonjësve të KLSH-së, KLSH organizon trajnime periodike në lidhje me integrimin ne institucion, si dhe trajnime për menaxhimin e burimeve njerëzore.

KLSH në fuksion të sigurimit të një sistemi efektiv etike dhe integriteti ka krijuar një strukturë të vecantë Sektorin e Etikës dhe Integritetit e cila në ushtrim të detyrave funksionale dhe në zbatim të praktikave më të mira të fushës trajton cështjet dilemat konfliktetetj që lidhen me përmirësimin e marrëdhënjeve ndërpersonale apo me kontrollin e monitorimin e sjelljeve etike të stafit.

KLSH konsideron se elementët e mëposhtëm janë elementë kyç në përmirësimin e komunikimit në institucion:

-rregullat e mirësjelljes në komunikim,
-integrimi në ekipin e punës,
-pritshmëri të përcaktuara qartë,
-dialogu i hapur.

Komunikimi i mirë çon në marrjen e rezultateve maksimale, mbështet mirëkuptimin reciprok dhe respektin për mendimet e kolegëve, parandalon keqkuptimet, konfliktet dhe gabimet.

IX. KUSHTET E PUNËS

Politikat menaxheriale në KLSH synojnë që kushtet e punës që ofrohen, për punonjësit të sigurojnë standardet e duhura të punës dhe kanë ndikim pozitiv tek punonjësit.

Prandaj, në KLSH ne interesohemi për:

-Higjenën në punë,
-Eliminimin e kushteve të dëmshme dhe të vështira,
-Krijimin e mjedisit të përshtatshmë të punës,
-Shmangien e aksidenteve (kjo edhe nëpërmjet trajnimeve përtemë),
-Përfitimet sociale.

IX.1 Elementët e kushteve të punës

Pas shumë përpjekjeve institucionale disa vjeçare për sigurimin e ambienteve të reja në Janar të vitit 2018 KLSH transferohet në godinën e re me një sipërfaqe rreth 3.5 herë më shumë se godina ekzistuese dhe me disa salla trajnimesh, konferenca, muze, bibliotek, zyra dhe hapësira te mjaftueshme per puonjësit, duke krijuar kushtet e përshtatshme për zhvillimin normal të veprimtarisë institucionale.

Elementet kyç që përbëjnë kushtet e punës në KLSH përfshijnë:

Përmbajtjen e punës: veprimtaria dhe funksionet që kryhen nga një punonjës apo grup punonjësish në lidhje me pozicionin e tyre. Këtu ofrohet informacion rreth kompleksitetit të punës, përgjegjësive që lidhen me të: si dhe nivelin e pavarësisë së personelit.

Mjedisin material: që përfshin faktorët socialë dhe materialë me të cilat ndeshen punonjësit gjatë punës dhe që mund t'u dëmtojnë shëndetin apo edhe jetën.

Kohën e punës: Orari dhe organizimi i kohës së punës, ku përfshihet koha kur punonjësit i përkushtojnë gjithë potencialin e tyre institucionit.

Përfitimet sociale dhe materiale: që janë shumë të rëndësishme nga pikëpamja e një punonjësi të vetëm. Këto i bëjnë punonjësit të ndiejnë që punëdhënësi i shqyrton dhe i përmbush nevojat e personelit, të cilët të ndërgjegjshëm që organizata kujdeset për nevojat e tyre përpiqen ta kryejnë punën me më shumë efiktivitet.

IX. 2. Përmirësim i vazhdueshëm

Politikat menaxheriale në KLSH synojnë ndërrmarjen e veprimeve të përhershme për përmirësimin e kushteve të punës.

Të gjithë të punësuarit kanë një vend të pajisur mjaftueshëm për të punuar, pajisje TI, akses në bazat e të dhënave të nevojshme dhe mjete komunikimi, të tilla si postë elektronike, telefon dhe internet, hapësira të nevojshme për zyra, riparime dhe mirëmbajtje të kushteve të mira të punës.

X. EKUILIBRI NDËRMJET JETËS PERSONALE DHE ASAJ PROFESIONALE

Në KLSH, ne besojmë se punonjësit që e ndiejnë se institucioni bën përpjekje për të mbështetur ekuilibrin ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale janë më pak të prirur të lenë punën. Ata kanë tendencën të krenohen me punëdhënësin e tyre dhe ta rekomandojnë

institucionin si një vend i mirë për të punuar. Ne nuk mendojmë se punonjësit duhet të kujdesen vetë për stresin e tyre dhe ta minimizojnë atë duke thjeshtuar jetën e duke u kujdesur për shëndetin.

Në KLSH, përgjegjësia kryesore për minimizimin e stresit është e nivelit drejtues dhe në rast se personeli shfaq performancë të ulët, ulje të nivelit të përfshirjes dhe krijimtarisë, hezitim ndaj ndryshimeve, nivel të ulët entuziazmi, sëmundje psikosomatike që çojnë në mungesa në punë, këto vijnë si pasojë e punës së tepërt.

Rritja e nivelit të hezitimit për të punuar shumë dhe për t'u përfshirë nga ana e personelit i atribohet mungesës së ekuilibrit ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale. Megjithatë, koncepti i ekuilibrit ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale nuk duhet të kuptohet si një ndarje e qartë ndërmjet punës dhe jetës private. Parimet për ndarjen e punës nga jeta private, të cilat për shumë vite konsideroheshin si parakushtet për ekuilibrin ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale, tani konsiderohen si shkaktare të shkatërrimit të jetës së punonjësit dhe atyre u referohen si *'shtatë mëkatet'* që çojnë në konflikte ndërmjet jetës private dhe punës. Ato janë:

-Të punosh vetëm për aq orë sa kërkohet;
-Të mos diskutosh asnjëherë për çështje të punës në shtëpi;
-Të mos diskutosh çështje të jetës private në punë;
-Të mos punosh asnjëherë gjatë pushimeve;
-Të mos punosh asnjëherë nga shtëpia;
-Të mos përgjigjesh në numrin e telefonit të punës kur je në shtëpi dhe e anasjellta;
-Të mos biesh dakord për të kryer udhëtime pune ku konsumohet koha e lirë e punonjësit.

Edhe pse në shikim të parë mund të shihet si ideale, ky koncept **u përcaktua si një koncept jashtëzakonisht i dëmshëm dhe që sillte efekte të kundërta.**

Në mënyrë paradoksale, sa më shumë njerëzit të përqendrohen në përpjekjet për të mos diskutuar çështje të punës në shtëpi, aq më të pasigurtë ndihen ata dhe familjet e tyre.

Arsyeja për këtë është se puna përbën një pjesë të madhe të jetës së njeriut dhe si e tillë nuk mund që thjesht të harrohet apo të "stakohet mendja prej saj" pas orarit të punës. Po ashtu, edhe jeta private nuk mund të harrohet sapo shkelim në vendin e punës.

Parimet e ekulibrit te jetës personale dhe profesionale

Duke pasur parasysh ndryshimin e mësipërm në qendrimin në lidhje me çështjen e ekuilibrit ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale, tek personeli i KLSH-së *promovohen dhjetë*

parimet e mëposhtme, zbatimi i të cilave në jetën e përditshme mund të jetë me përfitim si për ata edhe për institucionn:

-Çfarëdo lloj gjëje që bëj, e bëj me masë.
-I dëgjoj të tjerët dhe respektoj mendimet e tyre.
-Diskutoj për punën në shtëpi, përjashto ceshtjet e karakterit konfidencial zyrtar.
-Bëj ato që kam premtuar të bëj, edhe në shtëpi.
-Nuk përpiqem ta harroj familjen dhe çështjet familjare kur jam në punë.
-Nuk punoj më shumë se sa mund të cënohen interesat familjare.
-Udhëtimet i kam pjesë të punës.
-U përgjigjem telefonatave të punës kur jam në shtëpi vetëm kur janë urgjente.
-Bëj telefonata personale gjatë orarit të punës vetëm kur janë të nevojshme.
-Punoj gjatë pushimeve kur është e nevojshme.

KLSH synon te zbatojë ndryshime të sistemeve për të ofruar mundësi për të arritur ekuilibrin ndërmjet jetës personale dhe asaj profesionale. KLSH-ja, si një institucion që mëson dhe zhvillohet dhe për të ruajtur pozicionin e saj si një vend i mirë pune, ka prezantuar zgjidhje të tilla dhe po shqyrton prezantimin e zgjidhjeve të tjera.

Zgjidhjet që vihen në zbatim duhet të përshtaten me nevojat e institucionit dhe të punonjësve, të cilët kanë të njëjtin qëllim të përbashkët: rritje të produktivitetit dhe kënaqësisë në punë dhe një kulturë organizative ku i gjithë personeli në të gjitha nivelet, ndihet njësoj dhe punonjësve nuk u duhet të pretendojnë se nuk ekziston jeta private.

XI. DISIPLINA

Disiplina në KLSH rregullohet me Ligjin për Shërbimin Civil, Kreu X.: *Disiplina në shërbimin civil* (nenet 57-61). Këto dispozita përcaktojnë llojet e shkeljeve që mund të kryhen nga nëpunësit civilë, përfshirë personelin e KLSH-së, rregullojnë përgjegjësinë për masat disiplinore dhe llojet e këtyre masave, procedurat disiplinore dhe organet përgjegjëse për zbatimin e tyre. Po kështu një sërë rregullash për zbatimin e disiplinës në punë janë sanksionuar në Kodin Etik të KLSHsë dhe Rregulloren e Brëndshme të Organizimit dhe Funksionimit të KLSH-së.

Megjithatë, përpara se të merret një vendim për nisje të masave disiplinore, meqenëse shpesh një qasje pozitive mund të mjaftojë për të zgjidhur problemin pa qenë nevoja e disiplinës – drejtuesit duhet të shqyrtojnë një numër faktorësh. Faktorët përfshijnë, por nuk kufizohen në:

-Të sigurohen që punonjësi e ka kuptuar qartë se është shkelur rregulli. Është detyrë e drejtuesve të sigurohen dhe të provojnë që punonjësi e dinte rregullin që ka shkelur. Rregullat e punës, rregulloret dhe procedurat duhet t'u jenë dhënë punonjësve përpara kryerjes së shkeljes.
-Të sigurohen që drejtuesit e kanë zbatuar rregullin që u thye, në mënyrë të vazhdueshme. Nëse drejtuesit kanë tendencën ta anashkalojnë një rregull të caktuar, punonjësit kanë më shumë prirje ta thyejnë atë.
-Të sigurohen që punonjësit e dinë se shkelja e një rregulli mund të çojë në veprime disiplinore.
-Të shqyrtohet rëndësia e shkeljes.
-Dosja me të dhënat e mëparshme të punonjësit, si të mira edhe të këqija.
-Mundësinë e një provokimi. Duhet të shqyrtohet nëse punonjësi mund të jetë shtyrë në sjellje të papërshtatshme si rezultat i veprimeve të drejtuesve, kolegëve apo subjekteve të audituara (punonjësit që akuzohen për mosbindje në linjën e varësisë kanë tendencën ta përforin këtë si mbrojtje).
-Të kontrollohet nëse punonjësi e ka pranuar sjelljen e gabuar apo shkeljen dhe nëse ka kërkuar falje për sjelljen e tij/saj. Punonjësit që nuk tregojnë pendim ka më shumë gjasa të bëhen objekt disipline.
-Analizimi i marrëdhënieve midis eprorit dhe punonjësit, si dhe marrëdhëniet me të tjerët.
-Duke marrë parasysh nëse punonjësi është në përputhje me udhëzimin e Kryetarit të KLSH-së duke mirëpritur të gjithë stafin që gjatë takimeve t'i ofrojë mendimet, vërejtjet dhe idetë e tyre për të kontribuar në përmirësimin e punës së tyre të përditshme.

KLSH-ja i kushton vëmendje zbatimit të Kodit të Etikës dhe për këtë qëllim është themeluar Sektori i Etikës dhe Integritetit për të përgatitur raporte mujore për zbatimin e Kodit të Etikës. Me qëllim të zbatimit të standardeve të INTOSAI-t, Komisioni i Etikës është krijuar gjithashtu për rishikime rast pas rasti të shkeljeve të Kodit të Etikës.
Në KLSH, masat disiplinore merren nga eprori i drejtpërdrejtë ose nga Komisioni Disiplinor që, në përputhje me legjislacionin për nëpunësit civilë, nxjerr masa në varësi të klasifikimit të shkeljeve. Këto masa përfshijnë: 1) paralajmërim; (2) mbajtjen deri në një të tretën e pagës së plotë deri në gjashtë muaj; (3) pezullimi i së drejtës për promovim; (4) uljen në gradë (5) largimi nga shërbimi civil.
KLSH nuk e disiplinon personelin duke u ndryshuar oraret e punës, duke u caktuar të bëjnë punë që konsiderohen të pakëndshme, apo duke u refuzuar kërkesat për pushime.

Natyra e veçantë e Institucioneve Supreme të Auditimit, përfshirë KLSH-në, u kërkon atyre që t'u përmbahen standardeve të larta të sjelljes. Për Institucionet Supreme të Auditimit ka pritshmëri të mëdha dhe prej tyre pritet që të veprojnë si organizata model, pasi vetëm kjo u mundëson atyre kredibilitetin dhe besimin të palëve të tyre të interesit, pra të qytetarëve, të organit ligjvënës, organit ekzekutiv dhe subjekteve të audituara. Sjellja e dëshiruar nga personeli i KLSH-së bazohet në dispozitat e ISSAI 30, Kodit të Etikës i INTOSAI-t,

miratuar në dhjetor 2016. Kodi rendit sjelljen profesionale si një nga vlerat thelbësore që duhet të kenë Institucionet Supreme të Auditimit dhe personeli i tyre.

Në 6-mujorin e parë të vitit 2018 KLSH do të hartojë dhe Kodin e Etikës së Kryetarit dhe Drejtuesve të Lartë të KLSH-së.

Si institucion, KLSH-ja duhet të ndihmojë personelin e saj në përmbushje të këtij standardi, në mënyrë që punonjësit të mos kenë asnjë dilemë në lidhje me sjellje të ndryshme që mund të çojnë në shkelje apo thyerje dhe për pasojë të ketë nevojë për veprime disiplinore.

Për këtë qëllim, KLSH-ja ofron udhëzime mbi sjelljen e pritshme dhe zbaton kontrolle monitorimi, të evidentojë dhe zgjidhë mospërputhjet. Në të njëjtën kohë, prej drejtuesve të institucionit pritet që të promovojnë sjelljen duke iu përmbajtur rregulloreve të detyrueshme, procedurave dhe politikave si dhe duke dhënë shembullin e tyre.

Duke qenë të ndërgjegjshëm rreth ndikimit që veprimet e tyre mund të kenë në besueshmërinë e KLSH-së, personeli duhet të jetë i kujdesshëm me sjelljen e tij edhe jashtë vendit të punës. Pritshmëritë për sjelljen e tyre ndryshojnë kur ata janë në vendin e punës dhe kur janë jashtë saj dhe varen edhe nga pozicioni i tyre në institucion. Kështu, në të gjitha rastet duhet të tregohet kujdesi dhe maturia e përshtatshme.

Punonjësit e KLSH-së gjatë ushtrimit të veprimtarisë së tyre duhet të tregojnë devotshmëri dhe të angazhohen maksimalisht për ti shërbyer interesave të publikut në funksion të përmbushjes së pritshmërive në drejtim të ofrimit të shërbimeve cilësore të auditimit dhe të një administrate sa më të mirë që "udhëheq sipas shembullit". Ata duhet të ushtrojnë veprimtarinë duke treguar një sjellje korrekte të disiplinuar administrative konform përcaktimeve të Kodit Etik te KLSH-se sipas te cilit "Të gjithë punonjësit e KLSH-së janë përgjegjës për reputacionin e institucionit dhe gjate ushtrimit të veprimtarisë së tyre duhet *"të udhëheqin sipas shëmbullit" e të jenë "model i integritetit"* [23].

KONTROLLI I LARTË I SHTETIT

Shënim: Ky dokument miratuar me Vendimin e Kryetarit nr. 128 datë 31.12.2017 do të plotësohet përsëri deri në muajin qershor 2018.

[23] Kodi Etik i KLSH-se. Seria e botimeve 11/2015/46