

PERMBLEDHJE PER STUDENTET

MASTER PROFESIONAL NË MENAXHIM SHËNDETËSOR

SHTATOR 2018



Menaxhim i Burimeve Njerëzore

Me mbështetjen e



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC

PËRMBAJTJA E LËNDËS

1. Natyra dhe sfidat e M BNj ne organizatat e kujdesit shëndetsor
2. Kompetencat, struktura dhe standardet e cilesisë të BNj në kujdesin shëndetsor
3. Planifikimi i nevojave për BNJ
4. Projektimi dhe analiza e punës
5. Rekrutimi
6. Seleksionimi
7. Marrëdhëniet oreganizative dhe mbajtja e punonjesve në kujdesin shëndetsor
8. Trajnimi dhe zhvillimi në organizatat e kujdesit shëndetsor
9. Menaxhimi i performancës në organizatat e kujdesit shëndetsor
10. Vleresimi i performances dhe komunikimi i rezultateve të tij
11. Marrëdhëniet e punonjësve në iondustrine e kujdesit shëndetsor
12. Praktikat e kompesimit në kujdesin shëndetsor
13. Praktikat e kompesimit në kujdesin shëndetsor
14. Menaxhimi i pagës së ndryshueshme dhe i perfitimeve në kujdesin shëndetsor
15. Shëndeti dhe siguria në organizatat e kujdesit shëndetësor



MIRATOI

Prof. Dr. Shyqyri Llaci

Përgjegjës i Departamentit të Menaxhimit

Programi i Studimit: **Master Profesional në Menaxhim Shëndetësor**

Viti Akademik 2016-2017

Titulli i lëndës : “Menaxhimi i Burimeve Njerezore”					
Lloji i Lëndës	ECTS	Orë mësimi në auditor			Totali
		Leksion	Seminar	Ushtrime	
C	5	30		30	60
Viti/Semestri kur zhvillohet lënda		Viti I, Semestri II			
Lektori/Pedagogu i lëndës		Prof. assoc. Zana KOLI			
Përshkrimi i lëndës	Lënda synon të pajisë studentët me njohuri të thelluara, bashkëkohore në drejtim të aspekteve teoriko-praktike që lidhen me menaxhimin e burimeve njerezore ne nje institucion te shendetit publik. Programi i lëndës përfshin, ndër të tjera, trajtimin dhe sqarimin e praktikave të tilla si: organizimi dhe planifikimi i punes organizatat e kujdesit shendetsor, rekrutimi dhe seleksionimi i punonjesve, trajnimi dhe zhvillimi i punonjesve, menaxhimni i performances dhe praktikat e shperblimit, marrredheniet e punoes dhe shendeti dhe siguria e punonjesve ne pune. Kjo lëndë është konceptuar për të pajisur me njohuri dhe disa zotësi praktike në fushën e menaxhimit të burimeve njërezore, të nevojshme keto jo vetëm për ata të cilët synojnë një pozicon specialisti apo menaxheri në burimet njerezore por edhe të menaxherit të përgjithshëm në industrinë e kujdesit shendetsor.				
Objektivat e lendes	- Tu japë studenteve konceptet dhe njohurite për menaxhimin e burimeve njerezore - Të njohë studentët me proceset, praktikat dhe sistemet që përfshihen kur organizatat synojnë të punësojnë mbajnë dhe motivojnë burimet njerëzore. - Të prezantojë studentët me parime e vendime në fusha të ndryshme të MBN. - Të aftësojë studentët për të bërë analia lidhur me politikat dhe praktikat burimeve njërzore në një organizate dhe për të dhënë mendime lidhur me përmiresimin e tyre,				
Rezultatet e pritshme	Në përfundim të kursit, studentët do të: - Jenë të aftë të evidentojnë rëndësinë e menaxhimit të një prej burimeve më të rëndësishme të organizatës, burimeve njerëzore. - Pajisen me njohuri për funksionin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe të kuptojnë rolin e funksionit të MBNJ në organizatë - Evidentojnë funksionet, praktikat dhe politikat që përfshihen në MBNJ - Realizojnë analiza kritike të problemeve dhe sfidave bashkëkohore të praktikave dhe politikave të MBNJ-së - Përmirësojnë aftësitë e prezantimit të punëve individuale dhe në grup				
Mënyra e vlerësimit	• Vlerësimi i vazhduar 30 % ▪ Frekuentimi 5% ▪ Aktivizimi 5%, ▪ Detyra e kursit 5% ▪ Provim i ndërmjetëm 15 % • Provimi përfundimtar 70 %.				
Literatura e detyruar	- Leksione të parashkruara nga pedagogu i lëndës - W. J. Flynn; R. L. Mathis J. H. Jackson , S. R. Valentine Healthcare Human				

	Resource Management 3rd Edition, 2016
Literatura e rekomanduar	Legjislacioni i punës (Kodi i Punës, Statusi i Nëpunësit Civil etj) Artikuj studimorë të fushës, Raporte, raste studimi etj.,

PËRMBAJTJA E LËNDËS		
Java	Temat teorike: leksione	
1	Natyra dhe sfidat e M BNJ ne organizatat e kujdesit shëndetsor	
2	Kompetencat, struktura dhe standardet e cilesisë të BNJ në kujdesin shëndetsor	
3	Planifikimi i nevojave për BNJ	
4	Projektimi dhe analiza e punës	
5	Rekrutimi	
6	Seleksionimi	
7	Marrëdhëniet oreganizative dhe mbajtja e punonjesve në kujdesin shëndetsor	
8	Trajnimi dhe zhvillimi në organizatat e kujdesit shëndetsor	
9	Menaxhimi i performancës në organizatat e kujdesit shëndetsor	
10	Vlerësimi i performances dhe komunikimi i rezultateve të tij	
11	Marrëdhëniet e punonjësve në iondustrine e kujdesit shëndetsor	
12	Praktikat e kompesimit në kujdesin shëndetsor	
13	Praktikat e kompesimit në kujdesin shëndetsor	
14	Menaxhimi i pagës së ndryshueshme dhe i perfitimeve në kujdesin shëndetsor	
15	Shëndeti dhe siguria në organiztata e kujdesit shëndetsor	
Java	Temat praktike (seminare/ushtrime)	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
Java	Detyrë Kursi - Detyrim	
X, Y	Prezantim individual ose në grup mbi një praktike të menaxhimit të burimeve njerëzore	

Pedagogu i Lëndës
Zana Koli
Martin Sereqi

1. Natyra dhe Sfidat e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në Kujdesin Shëndetësor

Hyrje në temë

Instituti për përmirësimin e kujdesit shëndetësor (IHI) një organizatë jofitimprurëse, me bazë në Cambridge, Massachusetts, është fokusuar në zhvillimin e strategjive për përmirësimin e shëndetit dhe kujdesit shëndetësor. Në përputhje me misionin e tij ai ka zhvilluar një kornizë konceptuale për përmirësimin e kujdesit shëndetësor bazuar në optimizimin e performancës të sistemit shëndetësor. IHI beson që duhet të zhvillohet një projektim i ri që do mund të ndjekë njëkohësisht tre dimensione

1. Përmirësimi i eksperiencës kujdesit të pacientit(përfshi cilësinë dhe kënaqësinë)
2. Përmirësimi i shëndetit të punonjësit
3. Reduktimi i kostos për njësi të kujdesit shëndetësor.

Ne zemër të këtij synimi të trefishtë është rimendimi i asaj se si do të trajnohen dhe menaxhohen punonjësit e kujdesit shëndetësor, në mënyrë që ndiqen synimet e mësipërme. Organizatat e kujdesit shëndetësor që adoptojnë këtë projektim të ri duhet të përkthejnë këto dimensione në strategji BNJ, sepse në fund të fundit janë njerëzit që realizojnë kujdesin shëndetësor. Shembujt përfshijnë trajnimin e punonjesve, i projektuar për ofrimin e këtyre zotësive e reja në marrëdhëniet me klientët për të përmirësuar eksperiencën e pacientit. Punët mund të duhet të riprojektohen për t'u fokusuar më shumë në kujdesin parësor kundrejt kujdesit të specializuar në mënyrë të mund të realizohet i gjithë dipazoni i ofrimit të kujdesit shëndetësor. Punonjësit e kujdesit shëndetësor mund të kompesohen në bazë të efektivitetit të ofrimit të kujdesit cilësor të shëndetit me kosto sa më të ulët.

Natyra e Organizatave të Kujdesit Shëndetësor

Spektori(industria) e kujdesit shëndetësor është shumë e ndryshme nga këndvështrimi organizativ. Ajo përfshin institucione që ofrojnë kujdes mjekësor, kujdes dhe trajtim rezidencial, dhe forma të ndryshme të terapiave dhe shërbimeve të shëndetit.

Organizatave të kujdesit shëndetësor mund të ndahen në kategori të ndryshme. Disa prej tyre (të tilla si spitalet) punësojnë qindra punonjës dhe kanë komplekse të mëdha në ndërtesash, të tjera (si ofrues të kujdesit shëndetësor në shtëpi) kanë pak punonjës dhe “ndërtesa” është atje ku është pacienti. Midis këtyre janë organizatat që përbëjnë spektrin e punësimit në kujdesit shëndetësor. Në shtete të ndryshme ka eksperiencë të ndryshme të shpërndarjes së këtyre organizatave. Kështu në rastin e SHBA kemi një shpërndarje të tillë si më poshtë:

- Spitalet-	33%
- institucione të kujdesit rezidencial dhe të infermierisë-	22%
- klinikat dhe zyrat e mjekëve-	17%-
- shërbime të tjera të kujdesit ambulator	
- shërbime të kujdesit shëndetësor në shtëpi-	9%
- qendra të kujdesit për pacientët e jashtëm- të dializës, qendrat e rehabilitimit bankat e gjakut, dhe ofrues të klasave të përgatitjes paralindjes(konsultore).	5%

Punësimi në Kujdesin Shëndetësor

Punonjësit duhet të realizojnë kujdesin shëndetësor pavarësisht nga forma e tij. Ky sektor (industri) mund të cilësohet si **sektor me punë intensive** (pjesa më e madhe e shpenzimeve shkon për paga dhe përfitime, punë trajnuese dhe mbikqyrëse) me një **llojshmëri pozicionesh** të cilat kërkojnë një llojshmëri të madhe zotësisht, trajnimesh profesionale dhe përgatitje akademike ndërseksionale. Shumë nga pozicionet e kujdesit shëndetësor kërkojnë të paktën tre vite arsim të lartë

Llojet e Punëve në Sektorin e Kujdesit Shëndetësor

Sic u theksua më sipër, për të ofruar shërbimin e kujdesit shëndetësor nevojiten punonjës të kategorive të ndryshme, me nivele të ndryshme edukimi, trajnimi dhe experience. Përveç shumëllojshmërisë të pozicioneve që kanë të bëjnë me kujdesin për shëndetin (në listën

kombëtare të profesioneve në vendin tonë, ka më shumë se 100 lloje pozicionesh pune për specialistët me arsim të lartë në fushën e shëndetësisë), ka kërkesa dhe standarde të konsiderueshme edhe për punonjësit e fushave të mëposhtme:

- Menaxhimi dhe administrimi
- Shërbimet ligjore
- Operacionet e mirëmbajtjes së ndërtesave/ mjediseve
- Shërbimet e sigurisë
- Shërbimet IT
- Mbledhja e fondeve dhe marrëdhëniet me komunitetin
- Ushqimi

Gjëndja aktuale e kujdesit shëndetësor dhe e ardhmja e tij

Për të diskutuar rreth menaxhimit të burimeve njerëzore në këtë sektor është e rëndësishme të njihet gjëndja aktuale e sektorit/ industrisë të Kujdesit Shëndetësor.

Më poshtë jepen disa nga pikat kyçe që duhen pasur parasysh në lidhje me mjedisin/situatën e këtij sektori:

- **Aksesi i shërbimeve të Kujdesit Shëndetësor.**
 - Në vendin tonë qeveria aktuale ka shpallur si objektiv madhor të sistemit shëndetësor Mbulimin Shëndetësor Universal, si dhe rishikimin e modeleve të financimit për kujdesin shëndetësor, duke mundësuar siguri financiare për të gjithë qytetarët. Në draft strategjinë për 2017-2020 raportohet se gjatë tre viteve të fundit janë arritur rezultate të dukshme në përmirësimin e shërbimeve shëndetësore e mjekësore për popullsinë ku ndër të tjera:
 - Mbi 1 milion qytetarëve të moshës 35-70 vjeç u ofrohet çdo vit kontroll shëndetësor falas, duke realizuar parandalim dhe diagnostikim të hershëm për sëmundjet kronike
 - U përfshi për herë të parë në kujdesin shëndetësor publik shërbimi pa pagesë nga mjekët e familjes për të gjithë shtetasit pa dallim, të siguruar ose jo.

- Eksperienca e SHBA. *Akresi i shërbimeve të Kujdesit Shëndetësor është gjërësisht i bazuar në mbulimin e siguracionit.* Megjithëse SHBA-ja ofron shërbimet më të mira në botë për kujdesin ndaj shëndetit, vetëm individët që kanë siguracion për shëndetin apo të ardhura të mjaftueshme për të paguar mund t'i përfitojnë këto shërbime.

- ***Mungesa e punonjësve të kujdesit shëndetësor –***

- Në vendin tonë në përgjithësi, *sistemi shëndetësor publik vuan nga numri i pamjaftueshëm i profesionistëve.* Sipas të dhënave nga Observatori Global i Shëndetit, Shqipëria ka nivelin më të ulët të mjekëve për 1000 banorë, ndër 35 vendeve të Europës të marrë në shqyrtim. Krahasuar me vendet e rajonit ky raport është: Greqia ka 6.2 mjekë për 1000 banorë, Maqedonia 2.8, Mali i Zi 2.3, Serbia 2.4 dhe Bosnja 1.8 dhe Shqipëria 1.2 mjekë për 1000 banorë.

Gjithashtu, burimet njerëzore në shëndetësi janë shpërndarë në mënyrë të pabarabartë. Mjekët specialistë janë përqendruar në Tiranë dhe në disa qytete të mëdha.

- Një tjetër krahasim. Edhe në SHBA këto kohë po hasen mungesa të punonjësve kritikë në sektorin e kujdesit shëndetësor, si mjekë *të kujdesit primar*, infermierë, *punonjës të kujdesit afatgjatë për shëndetin dhe sjelljen*, ashtu si dhe profesionistë të shërbimeve njerëzore dhe të shëndetit publik.

- ***Ndikimi i reformës të kujdesit shëndetësor.***

Në strategjinë e sektorit të shëndetësisë në vendin tonë theksohet sa më poshtë:

- Në vendin tonë Programi i Kontrollit Shëndetësor Falas i cili ka e ka zhvendosur fokusin nga personat e sëmurë drejt atyre të shëndetshëm, duke i dhënë më shumë peshë parandalimit të sëmundjeve jo të transmetueshme, ka nxitur *një rol më aktiv të ofruesve të kujdesit shëndetësor, veçanërisht një rol më të rëndësishëm të infermierëve.*
- Një nga arritjet e deritanishme, përfundimi i ciklit të parë të ngritjes dhe bërjes efektive e sistemit të edukimit në vazhdim të profesionistëve të shëndetësisë (mjekë,

stomatologë, farmacistë), ka ofruar një mundësi për të përmirësuar praktikën dhe për të zgjeruar edukimin në vazhdim edhe për infermierët. Por mbetet shumë për të bërë për të arritur standartizimin e nivelit profesional, motivimin dhe shpërndarjen e personelit shëndetësor sipas aftësive dhe kompetencave në vendin e punës.

- Fillimi i punës për ndërtimin e *regjistrave kombëtarë të sëmundjeve* dhe të *dhënave elektronike mjekësore*, në funksion të rijetësimit dhe ripërtëritjes së sistemit të informacionit shëndetësor do të mundësojë një *menaxhim më të mirë* dhe vlerësim të përshtatshëm të sistemit shëndetësor, për të garantuar përdorimin e informacionit shëndetësor në mbështetje të zhvillimit të politikave të mbështetura në fakte dhe planifikimin racional të shërbimeve shëndetësore.

Eksperienca e SHBA. Flynn et al, lidhur me ndikimin e reformave në këtë vend theksojnë: Me kalimin e ACA(*Affordable Care Act/Obamacare*) në 2010 në USA nuk ka dyshim që sistemi i kujdesit shëndetësor ka ndryshuar dhe do të ndryshojë. Është pak më e paqarte se si ACA do realizojë në mënyrë eficiente objektivat e kujdesit me vlerë të lartë të ofruara në institucionet më të mira me çmime konkurruese

- ***Orientimi nga teknologjia –***

- Spitalet universitare, në një masë të konsiderueshme edhe spitalet rajonale, vitet e fundit janë pajisur me pajisjet dhe teknologjinë e munguar prej vitesh. Pavarësisht që një pjesë e vështirësive për mirëmbajtjen e pajisjeve, janë kapërcyer, mbetet ende shqetësim aftësimi i burimeve njerëzore për të përdorur teknologjinë e re.
- Eksperienca nga SHBA: Sistemi i kujdesit ndaj shëndetit është shumë i fokusuar në kërkime dhe inovacione në lidhje me teknologji të reja. Implementimi i teknologjive të reja mjekësore zakonisht krijon nevojën për shërbimeve të reja, pavarësisht kostos të lartë që shoqëron këto teknologji.

Të tjera pika nga eksperienca në SHBA:

- ***Menaxhimi ligjor i riskut prek sjelljen në praktikë*** - Për shkak se ekzistojnë shqetësime në lidhje me shpërblime të mëdha gjyqësore në rast padie për neglizhence apo keqveprim, ofruesit e shërbimit të Kujdesit Shëndetësor angazhohen në atë që quhet “*mjekësi/ kurim*

mbrojtës ”.-----Për t’u mbrojtur, mjekët rekomandojnë dhe kërkojnë analiza shtesë, vizita të vazhdueshme dhe mbajnë një numur të madh dokumentash që mbështesin vendimet mjekësore.

- ***Ofrimi i kujdesit kompetent lidhur me ndryshimet kulturore.*** Një mungesë e diversitetit në ofruesit e shërbimeve të Kujdesit Shëndetësor dhe neglizhencë nga ana e tyre kundrejt ndryshimeve kulturore, mund të rezultojë në përfundime negative për shëndetin e pacientëve të një race apo etniciteti tjetër.

E ardhmja e Kujdesit Shëndetësor

Rishikim i preçedentëve historikë dhe zhvillimet aktuale mjedisore, ekonomike dhe politike, na ndihmojnë për të parashikuar të ardhmen e KSH

Mjedisi global:

- *Shpejtimi i avancimit në teknologji-* novacionet në teknologjinë e kujdesit shëndetësor do të vazhdojnë nëse nuk do të shpejtohen. Në të ardhmen, novacione të tilla si imazheri, kirurgji minimale invasive, harta genetike, dhe monitorimi në distancë i pacientëve do të ndikojnë në mënyrë dramantike lëvrimin e kujdesit shëndetësor.
- *Presioni i vazhdueshëm financiar–* Qeveritë, palët e treta paguese, konsumatorët, dhe punonjësit do të vazhdojnë të ushtrojnë presion për stabilizimin e kostove në industrinë e Kujdesit Shëndetësor.
- *Më shumë përgjegjësi –* Qeveritë lokale, qendrore, si dhe grupet e punonjësve dhe konsumatorëve janë tashmë duke kërkuar më shumë përgjegjësi ndaj ofruesve të shërbimit të Kujdesit Shëndetësor, përfshirë këtu edhe ndaj ofruesve individualë. Në të ardhme parashikohet të kërkohej më shumë informacion në lidhje me cilësinë e mjekëve dhe spitaleve. Çmimet e spitaleve dhe të mjekëve do të duhet të jenë disponibël për publikun po ashtu dhe kostoja neto për çdo procedurë, test apo trajtim.
- *Iniciativat për politika planifikuese.* Një çështje kritike që ka ndikuar dhe do të ketë një impakt edhe në të ardhmen e kujdesit shëndetësor janë politikat e planifikimit të shëndetit lidhur me aksesin në kujdesin shëndetësor. Sipas objektivave të 2020 për promocionin e shëndetit dhe parandalimin e sëmundjeve, të Departamentit të Shërbimeve Humane dhe të Shëndetit(në SHBA), aksesin në shërbimet e shëndetit do të thotë përdorimi në kohë i

shërbimeve të shëndetit personal për të arritur rezultatet më të mira të shëndetit. Ai kërkon tre hapa të dallueshëm:

- Fitimin e hyrjes në sistemin e kujdesit shëndetësor
- Mundësia e hyrjes në vendet ku ofrohet shërbimi i nevojshëm
- Gjetja e ofruesit të kujdesit shëndetësor me të cilin pacienti mund të komunikojë dhe mund ti besojë

Akreditimi i Organizatave të Kujdesit Shëndetsor

Çdo sektor ka karakteristika unike të cilat ndikojnë MBNJ. Kjo është veçanërisht e vërtetë për sektorin e kujdesit shëndetsor. Një nga karakteristikat më unike të këtij sektori ka të bëjë me faktin që gabimet e punonjësit mund të shkaktojnë vdekjen apo dëmtimin e pacientëve, klientëve apo rezidentëve. Kjo karakteristikë kërkon që punëdhënësit e kujdesit shëndetësor të kenë standardet më të larta në sigurimin e kompetencave të stafit, praktikave të sigurisë, trajtimeve etike, dhe konfidencialitetit.

Në vendin tonë në vitin 2006 është ngritur një institucion i posaçëm Qendra Kombëtare e Cilësisë, Sigurisë dhe Akreditimit të Institucioneve Shëndetësore (QKCSAISH) dhe është hartuar kuadri rregullator ligjor për akreditimin e institucioneve shëndetësore si dhe hartimin e udhërrëfyesve dhe protokolleve mjekësore. Auditimi klinik është ende i parregulluar dhe i papërcaktuar qartë, ndonëse disa kompetenca ushtrohen nga Urdhërat e Profesionisteve dhe Inspektorati Shëndetësor Shtetëror. (nga draft strategjia 2016-2020)

Qendra Kombëtare e Cilësisë Sigurisë dhe Akreditimit të Institucioneve Shëndetësore

QKCSA-ISH do të mbështesë Ministrinë e Shëndetësisë në zbatimin e strategjisë nacionale shëndetësore afatgjatë në fushat e mëposhtme:

- Përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë së sistemit shëndetësor.
- Edukimin dhe trajnimin e personelit mjekësor dhe partnerëve të tjerë, në lidhje me cilësinë e kujdesit mjekësor dhe krijimit të një kulture të re për të.
- Riliçensimi periodik i personelit mjekësor, në sektorët publik dhe privat.
- Formulimin, përhapjen dhe monitorimin e udhëzuesve klinikë (protokolleve klinike) të praktikës klinike më të mirë, në ndihmë të personelit mjekësor.
- Akreditimin e institucioneve shëndetësore shqiptare publike dhe private.
- Edukimin terapeutik dhe fuqizimin e rolit të pacientëve si aktorë kryesorë e qendrorë të sistemit shëndetësor.
- Minimizimin e rreziqeve dhe gabimeve në institucionet mjekësore: Ritjen e sigurisë për pacientët dhe personelin mjekësor.
- Vlerësimin dhe përzgjedhjen e teknologjive ekzistuese dhe të reja më të nevojshme dhe më koste-fektive të sistemit shëndetësor.
- Krijimin, mbledhjen dhe përdorimin e evidencës shkencore të praktikave mjekësore të faktuara si më të mirat.
- Vendosjen e lidhjeve dhe koordinimin teknik të programeve të Ministrisë së Shëndetësisë në fushat e mësipërme, me partnerët, institucionet, apo organizata të vendit dhe të huaja të interesuara e të nevojshme për to.

Funksioni i BNJ në industrinë e kujdesit shëndetësor

Funksioni i menaxhimit të BNJ po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm në krahasim me fushat e tjera funksionale të organizatave të kujdesit shëndetësor. Ky trend është i tillë për dy arsye kryesore:

-Së pari, për shkak të nevojës për të ofruar një mbështetje nga BNJ sa më efektive dhe efiçente.

-Së dyti, trajnimet, aftësitë, njohuritë dhe kompetencat e profesionistëve të BNJ në kujdesit shëndetësor janë duke u rritur, duke rritur kështu aftësinë e tyre për të kontribuar në organizatë.

Aktivitetet e MBNJ

Qëllimi kryesor i menaxhimit të BNJ është të kontribojë në suksesin e organizatës. Struktura e MBNJ në një organizatë zakonisht është e përbërë nga disa njerëz (grupe), të cilët realizojnë një numër aktivitetet të ndërlidhur me njëri tjetri. Më poshtë jepet një përshkrim i shkurtër i aktiviteteve kryesore BNJ:

- *Analiza dhe Planifikimi i BNJ* – Nëpërmjet planifikimit BNJ, menaxherët përpiqen të parashikojnë forcat që do të ndikojnë në ofertën dhe kërkesën e ardhme për punonjës. I rëndësishëm për këtë proces është një sistem informacioni për BNJ që ofron informacion të saktë në kohën e duhur.
- *Konformiteti me ligjet/Ofrimi i Mundësive të Barabarta për Punësim* – Të qenit konform me rregullat dhe ligjet e mundësive të barabarta në punësim, prekin të gjitha aktivitetet e tjera të BNJ. Për shembull, planifikimi strategjik i BNJ duhet të sigurojë që ka një diversitet individësh. Për më tepër të gjithë menaxherët kur rekrutojnë, seleksionojnë, dhe trajnojnë duhet të mbajnë parasysh kërkesat e këtij ligji, përfshirë këtu edhe akomodimin e personave me aftësi të kufizuar
- *Pajisja me Personel* – Qëllimi i pajisjes me personel është të sigurojë një ofertë të mjaftueshme të individëve të kualifikuar për të plotësuar pozicionet e organizatës. Duke studjuar çfarë bëjnë punonjësit, *analiza e punës* përshkruan bazat për funksionin e pajisjes me personel. Nga kjo analizë mund të përgatiten edhe *përshkrimet* dhe *specifikimet e punës* për të rekrutuar kandidatë për pozicione të lira pune. *Proçesi i seleksionimit* më pas ka të bëjë me zgjedhjen e personave më të kualifikuar për këto pozicione të lira.
- *Zhvillimi i BNJ* – Duke filluar me *orientimin* e punonjësve të rinj, *trajnimi* dhe *zhvillimi* i BNJ përfshin gjithashtu edhe trajnimin për aftësi specifike në lidhje me pozicionin e punës. Ndërkohë që pozicionet e punës zhvillohen dhe ndryshojnë, nevojitet një trajnim i

vazhdueshëm për t'u përshtatur me teknologjitë e reja. Inkurajimi për zhvillim i punonjësve, përfshirë këtu edhe mbikqyrësit apo menaxherët, është i nevojshëm për të përgatitur organizatën për sfidat e ardhshme. *Planifikimi i karrierës* përcakton rrugë karriere dhe aktivitete për punonjësit që zhvillohen brenda organizatës. Vlerësimi i performancës dhe zhvillimit të punonjësve është fokusi i *menaxhimit të performancës*.

- *Shpërblimi dhe përfitimet* – Shpërblimi u jepet punonjësve për performancën e tyre në organizatë në formën e pagave, nxitësive dhe *përfitimeve*. Punëdhënësit duhet të zhvillojnë dhe përmirësojnë sistemin e tyre të pagave. Gjithashtu përdoren edhe programe nxitëse si ndarja e fitimeve që vijnë nga përmirësimi i treguesve të ndryshëm të performancës së punonjësit. Edhe menaxhimi i përfitimeve të punonjësve merr rëndësi për tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve në sektorin e kujdesit shëndetësor.
- *Shëndeti/mirëqenia, dhe Siguria* – Shëndeti fizik dhe mendor, dhe siguria janë janë çështje me rëndësi jetike. Koncepti tradicional i sigurisë është fokusuar në eliminimin e aksidenteve dhe dëmtimeve në punë. Disa shqetësime të tjera janë çështjet e shëndetit që vijnë si pasojë e punës të shkujdesur me kimikate apo teknologji të reja. Gjithashtu, siguria në mjedisin e punës po bëhet gjithnjë e më shumë e rëndësishme, si pasojë e një rritje në numrin e akteve të dhunës në mjedisin e punës.
- *Punonjësit dhe Marrëdhëniet Menaxhim - Punë* – Marrëdhëniet menaxher-punonjës duhet të trajtohen me efektivitet që edhe organizata edhe punonjësit të zhvillohen me sukses. Pavarësisht faktit se ekziston apo jo një sindikatë që përfaqëson punonjësit, duhet të adresohen të drejtat e punonjësve. E rëndësishme është që politikat, procedurat dhe rregullat e BNJ të zhvillohen, komunikohen dhe përditësohen në mënyrë që edhe menaxherët edhe punonjësit të dinë çfarë kërkohet.

Sfidat bnj në kujdesin shëndetësor

Gjendja aktuale dhe parashikimet për të ardhmen kërkojnë drejtues të cilët të mund të menaxhojnë në këtë mjedis që ndryshon dhe është plot me sfida. Në mënyrë të veçantë kritik në këtë situatë është lidhshipi Bnj, sepse të gjitha ndryshimet kërkojnë implikime të rëndësishme

të MBNJ. Lista e sfidave të kujdesit shëndetësor është e njëkohësisht e frikshme dhe emocionuese. Profesionistët e BNJ-se kanë mundësinë për të dhënë kontributin e tyre duke ofruar zgjidhje për çështjet apo problemet më të vështira.

Duke iu referuar Flynn et al, eksperiencia e SHBA tregon se sektori i KSh aktualisht përballet me sfidat e mëposhtme:

Rekrutimi dhe Mbajtja e Punonjësve

Kërkesa e madhe për punonjës të kujdesit shëndetësor parashikohet të rritet për një numër të caktuar pozicionesh kyçe.

Më e popullarizuar në media ka qënë kërkesa në rritje për infermierë. Sipas zyrave të statistikave të punës projektimet për këtë profesion për 2012 deri në 2020 janë një rritje me 19.4%. Krahas këtij profesioni në tabelën më poshtë jepet dhe parashikimi për një numër profesione të tjera të kujdesit shëndetësor.

Figura 1-4 Rritja e projektuar për profesione të seleksionuara të shëndetit 2012-2020

Profesionet	në %
Ndihmë për kujdes personal	49
Ndihme shëndeti në shtëpi	48
Diagnostikim sonografers	46
Asisten terapie punësimi(profesion)	43
Keshilltar gjenetike	41
Asisten fizioterapist	40
Specialist kujdes lekure	40
Asistent mjek	38
Ndihme therapist profesioni	36
Sekretare mjeksore	36
Fizioterapist	36

Profesionistët e BNJ në të gjitha segmentet e industrisë do të përballen me sfidën e rekrutimit dhe mbajtjes të numrit të duhur të punonjësve Kompetentë për organizatën e tyre.

Spitalet, qendrat e kujdesit dhe institucionet e rehabilitimit. Gjatë 15 viteve të ardhme sistemi i kujdesit shëndetësor do të përballlet me probleme kritike lidhur me forcën e punës në kujdesit shëndetësor, se pari, nuk do të ketë mjaftueshëm punonjës dhe së dyti, ata që do të jenë disponibël nuk do të kenë zotësitë e duhura në sistemin e kujdesit shëndetësor. Problemet përsëri lidhen me demografinë, plakjen e popullsisë që kërkon më shumë kujdes dhe me madhësinë të gjithë sistemit.

Kërkesa për infermierë dhe punonjës të kujdesit shëndetësor do të ndikohet edhe nga rritja e ndjeshme e tre pjesëve të tjera të sistemit:

-Kujdes ambulator. Kujdesit shëndetësor do të vazhdojë të lëvizë nga *shërbimi i pacientëve të brendshëm në shërbimin e pacientëve të jashtëm* apo kujdes ambulator. Pra këta ofrues të shërbimit që përfshijnë klinikat, zyrat e mjekëve, agjensitë e shërbimeve në shtëpi, qendra të diagnostikimit dhe mjekimit *freestanding* do të përhapen më shumë.

-Biznesi i shërbimeve të shëndetit. Është duke kapur momentin si një alternativë e kujdesit shëndetësor. *Managed care company*, “*health concierge*” *company*, dhe depo të ilaçeve, do të kërkojnë individë me trajnim klinik dhe shërbim klienti.

-Praktika të pavarura. Disa profesionistë të kujdesit për shëndetin po lëvizin drejt praktikave të pavarura për të plotësuar kërkesat për kujdes alternativ. Zotësi shumë të kërkuara përfshijnë menaxhimin e të ushqyerit dhe peshës, fizioterapi, menaxhim i dhembjes, dhe kujdes personal i kombinuar me terapi. Praktikantët e pavarur përdorin trajnimin e marrë nga spitalet dhe klinikat dhe negociojnë një çmim shërbimi drejtpërdrejt me klientët.

Sfida lidhur me rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve përfshin përballjen me këto probleme:

-Kane dalë rrugë atraktive karriere jashtë shkencave të jetës, sidomos në teknologji dhe në industritë e tjera të shërbimit, të cilat ofrojnë paga konkurruese apo dhe më të mira, mjedise pune më miqësore dhe mundësi më të mëdha avancimi.

-Vendet e punës në kujdesin shëndetësor janë bërë më me stress për shkak të problemeve me buxhetet dhe mungesës së satfit. Kjo mund të ndikojë negativisht rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve.

Menaxhimi i Ndryshimit

Menaxhimi i ndryshimeve që prekin mjedisin e punës në industrinë e kujdesit shëndetësor është një nga sfidat më të mëdha për profesionistët e BNJ-së. Studjuesit identifikojnë si më poshtë elementët kryesorë të ndryshimeve në BNJ të kujdesit shëndetësor.

- Menaxhimi i kostove
- Pajtueshmëria me ligjet dhe rregullat
- Menaxhimi i diversitetit dhe ofrimi i shërbimit KSh të përshtatur sipas kulturës
- Teknologjitë e reja
- Kërkesat e punonjësve për cilësinë e jetës në punë

Diskutimi ka vënë në dukje presionin e vazhdueshëm mbi koson e ofrimit e shërbimit të kujdesit shëndetësor, ndryshimet e shpejta dhe të vazhdueshme teknologjike, kërkesat e konsumatorëve për përmirësim të shërbimeve klinike, dhe forca të tjera mjedisore dhe të tregut. Këto ndryshime kanë pasur një efekt të konsierueshëm në MBNJ në sektorin e kujdesit shëndetësor.

Menaxhimi i Kostove

Në përgjigje të kërkesave për kontrollin e kostove, organizatat e kujdesit shëndetësor kanë ndërmarrë një sërë iniciativash për shkurtime buxheti, ristrukturime për rritjen e efikasitetit, shkurtime të shërbimeve me kërkesë të ulët apo fitim të ulët, dhe iniciativa të tjera që kanë për qëllim uljen e kostove.

- **Implikimi për BNJ:** Duke pasur parasysh faktin se 60 – 70 përqind të kostove totale operacionale të pjesës më të madhe të organizatave të kujdesit shëndetësor janë pagat dhe perfitimet e punonjësve, menaxhimi i kostos kthehet në menaxhim të numrit, aftësive, apo pagave të punonjësve.

Përputhshmëria me standartet e cilësisë -Me rritjen e presionit ndaj sistemit të shërbimit të kujdesit shëndetësor për të përmirësuar performancën klinike, një sfidë kritike është përmbushja e standarteve të cilësisë

- **Implikimet për BNJ:** Orientimi, trajnimi, dhe monitorimi i vazhdueshëm i performancës së punonjësve në përputhje me sigurinë, cilësinë, dhe standartet e kujdesit, janë kritike për fazën e planifikimit dhe programimit të BNJ. Është e paevitueshme që çdo vit, rregullat, standartet apo kërkesat e reja kërkojnë trajnime të përditësuar, politika të reja, dhe programe të tjera në mënyrë që kompetencat e punonjësve të jenë në nivelet e kërkuara.

Menaxhimi i diversitetit dhe ofrimi i një shërbimi në përputhje me kulturën

Ofruesit e shërbimit të KSh-së duhet të sigurohen që çdo person, pavarësisht racës, etnicitetit, gjinisë, moshës, dhe aftësisë për të paguar faturat mjekësore, *të marrë një shërbimin të drejtë dhe të barabartë*. Menaxhimi efektiv i këtyre problemeve ndikon jo vetëm ofrimin e shërbimit të kujdesit, por gjithashtu dhe aftësinë e organizatës për të rekrutuar dhe mbajtur një forcë pune kompetente dhe diverse.

- **Implikimet për BNJ:** Planifikimi dhe programimi BNJ që nevojitet për të përshtatur cilësitë/vlerat e ofruesve të shërbimit me ato të pacientëve është pothuajse i pafund dhe në ndryshim të vazhdueshëm përderisa ndryshon dhe demografia.

Përgatitja e punonjësve të kujdesit shëndetësor-së për teknologjitë e reja.

Teknologjitë e reja çojnë në përparime të konsiderueshme në cilësinë e shërbimeve. Këto përparime gjithashtu kontribuojnë në rritjen e produktivitetit dhe shërbime më efektive në lidhje me koston. Këto përparime përfshijnë ilaçe të reja, teknologji të reja imazherie, ëzimin dhe testimin genetic, dhe dixhitalizimi i informacionit mjekësor.

- **Implikimet për BNJ:** Me implementimin e këtyre avancimeve, punonjësit e kujdesit shëndetësor duhet të trajnohen dhe orientohen që të operojnë në mënyrë efektive dhe të sigurtë me këto teknologji. Aftësitë e nevojshme të punonjësve të ardhshëm të kujdesit shëndetësor, përveç njohurive klinike dhe administrative, duhet të përfshijnë edhe njohuri të kompjuterit dhe njohuri të tjera që lidhen me përshtatshmërinë me avancimet/përparimet e vazhdueshme teknologjike.

Cilësia e mjedisit të punës/jetës së punës

Punonjësit e kujdesit shëndetësor, ashtu si punonjës të industrive të tjera, përballen me sfidat e balancimit të përgjegjësi në punë dhe atyre në familje. Për më tepër, në mjedisin e kujdesit shëndetësor kërkohet shpesh një mbulim prej 24 orë në ditë dhe 7 ditë në javë. Pacientët, residentët apo klientët e ofruesve të kujdesit shëndetësor, kërkojnë një përkujdesje në më shumë kohë se sa një orar tipik pune 8:00– 17:00. Edhe nëse punonjësve të kujdesit shëndetësor nuk u kërkohet të punojnë me turne, shpesh ata përballen me përplasje midis orareve të punës dhe atyre personale e familjar.

- **Implikimi BNJ** Në politikat e BNJ kërkohet kontroll i vazhdueshëm dhe gjetje e zgjidhjeve të tipit programe fleksibël oraresh, kujdes ditor për fëmijet pranë organizatës, the përpjekje të tjera që u vijnë në ndihmë punonjësve në këtë fushë.

Sfidat dhe mësimet

Shpenzimet për shëndetësinë vijnë në rritje: nga 35.6 miliardë ALL në vitin 2013, në 38,2 miliardë ALL në vitin 2014, 41 miliardë ALL në vitin 2015, 44 miliardë ALL në vitin 2016 dhe mbi 47 miliardë ALL në vit 2017. Buxheti për shëndetësinë përbënte rreth 8,8 % të buxhetit të shtetit në vitin 2014, rreth 9.3% në vitin 2015, rreth 9.9 % në vitin 2016 dhe mbi 10% në vitin 2017. Financimet për shëndetësinë nga rreth 2.6% e PBB-së në vitin 2013, u rritën në 2.76% në vitin 2014, 2.84% në vitin 2015, 2.93% në vitin 2016 dhe 2.95% në vitin 2017. Megjithatë, niveli i financimit buxhetor për shëndetësinë është ende i ulët, në krahasim me nevojat e popullsisë.

Infrastruktura e detajuar e kujdesit shëndetësor dhe disponueshmëria e duhur e *teknologjisë* janë kushte themelore për një mbulim efektiv dhe efikas të shërbimeve esenciale shëndetësore. Sistemi ka nevojë për të siguruar *burime njerëzore* të mjaftueshme dhe cilësore, përgatitja e të cilave ka mbetur prapa modernizimit gradual të teknologjisë në shëndetësi.

Qeveritë kanë një rol të rëndësishëm në *garantimin e një sistemi shëndetësor mirë-funksional*. Aktivitetet e qeverisë në fushën e sistemit shëndetësor përfshijnë, por nuk kufizohen, në përgatitjen e kornizave ligjore dhe rregullatore, për sektorin publik dhe privat, financimin dhe monitorimin e kujdesit shëndetësor, mundësimin e edukimit dhe trajnimit të personelit shëndetësor

Aktualisht, sfida kryesore për të ndryshuar perceptimin negativ të publikut dhe për të krijuar e rrënjësuar besimin në sistemin shëndetësor shqiptar është *zgjerimi i aksesit dhe ulja e pabarazisë në shërbime, mbrojtja financiare e popullatës me të ardhura të ulëta, zgjerimi i llojshmërisë së shërbimeve dhe rritja e gadishmërisë së sistemit*. Siç theksojnë direktivat e OBSH-së, është e rëndësishme të luftohen "*diferencat e padrejta dhe të shmangshme në shëndet dhe në ofrimin e shërbimit shëndetësor*"¹.

Qëndrueshmëria është kritike për çdo sistem shëndetësor. Qëndrueshmëria është para së gjithash *qëndrueshmëri financiare*, pra aftësia dhe kapacitetet për të financuar mjaftueshëm sistemin e kujdesit shëndetësor. Qëndrueshmëria kërcënohet nga disa faktorë, midis të cilëve përfshihen edhe kostot në rritje në shërbimet shëndetësore e mjekësore, plakja e popullatës, niveli dhe disponueshmëria e teknologjive dhe pajisjeve mjekësore, rritja e mirëqenies së qytetarëve dhe e pritshmërive të tyre për shërbime cilësore shëndetësore e mjekësore.

Reformimi i sistemit shëndetësor, sidomos ecja drejt *Mbulimit Shëndetësor Universal* nëpërmjet Aksesit Universal dhe kalimi në financimin e sistemit shëndetësor prej taksimit të përgjithshëm, po zhvillohet në sinergji me reformat e ndërmarra pas vitit 2013: reformën e tregut të punës, reformën e pensioneve, reformën e arsimit të lartë, luftën kundër informalitetit në ekonomi dhe në tregun e punës, ndryshimin e sistemit fiskal dhe kalimin nga taksimi i sheshtë në taksimin progresiv dhe reformën administrative.

Nga strategjia në shëndetësi 2016-2020

Moment reflektimi:

Nisur nga materiali i mësipërm 'Sfidat dhe mësimet', i marrë nga strategjia në faqen zyrtare të Ministrisë së Shëndetësisë në vendin tonë, identifikoni implikimet e mundshme në menaxhimin e burimeve njerëzore për sfidat e identifikuara të kujdesit shëndetësor në vendin tonë

Literatura:

1. Përshtatur nga: Flyn W.J; Mathis R. L, Jackson J. J.H, Valentine S.R: Healthcare Human Resource Management, third edition, Cengage learning, 2014, kapitulli 1
2. Draft strategjia e Ministrisë së Shëndetësisë për 2017-2020
3. Observatori Global i Shëndetit
4. Lista Kombëtare e Profesioneve

Për lexim të mëtejshëm

5. A.Koinis, V.Giannou, et al: The Impact of Healthcare Workers Job Environment on Their Mental-emotional Health. Coping Strategies: The Case of a Local General Hospital, Health Psycho Res. 2015
6. M. Armstrong&S. Tayler: Armstrong's Handbook of Human resources management practice', Thirteenth edition 2014, F 3- 6

NATYRA DHE SFIDAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE
NJERËZORE NË KUJDESIN SHËNDETËSOR

1. Natyra e Organizatave Kujdesit Shëndetësor (KSh)
Gjendja Aktuale e Sektorit të Kujdesit Shëndetësor dhe e Ardhmja e tij
2. Funkzioni i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në KSh
3. Sfidat e MBNJ në Sektorin e KSh

1.NATYRA E ORGANIZATAVE KUJDESIT
SHËNDETSOR(KSH)

- Sektori(industria) e Ksh: institucione shumë të ndryshme nga këndvështrimi organizativ

- Spitalet
- Qendrat shëndetësore
- Institucione të kujdesit rezidencial dhe të infermierisë-
- klinikat të mjekëve-
- Shërbime të Ksh në shtëpi-
- Qendra të kujdesit *outpatient*- të dializës, të rehabilitimit, bankat e gjakut, konsultore

1.NATYRA E ORGANIZATAVE KUJDESIT
SHËNDETSOR(KSH)

- Punësimi në Kujdesin Shëndetësor

- sektor me punë intensive
- llojshmëri pozicionesh që kërkojnë një llojshmëri të madhe zotësisht, trajnimesh profesionale dhe përgatitje akademike ndërseksionale.

- Llojet e Punëve në sektorin e kujdesit shëndetësor

- Pozicione të specialistëve të shëndetit
- Të tjera: Menaxhim administrativ, Shërbimet ligjore , Operacionet e mirëmbajtjes së ndërtësive/ ambjentëve , Shërbimet e sigurisë, Shërbimet IT, Mbledhja e fondeve dhe marrëdhëniet me komunitetin

RËNDËSIA E MBNJ

○ Gjithnjë e më e madhe

- nevoja për një mbështetje më të madhe (efektive dhe eficiente) nga BNJ
- kompetencat e profesionistëve të BNJ në kujdesin shëndetësor janë duke u rritur

2.GJËNDJA AKTUALE E KUJDESIT SHËNDETSOR DHE E ARDHMJA E TIJ

- **Akresi i shërbimeve të Kujdesit Shëndetësor.**
 - Shërbimi pa pagesë nga mjekët e familjes
 - kontrolli falas për qytetarët e moshës 35-70
- **Mungesa e punonjësve të kujdesit shëndetësor**
 - Nr i vogël, shpërndarje e pabarabartë
- **Implikimet e reformës të kujdesit shëndetësor.**
- **Orientimi nga teknologjia –**
 - ende shqetësim aftësimi i burimeve njerëzore për të përdorur teknologjinë e re.
- **Menaxhimi ligjor i riskut prek sjelljen në praktikë**
 - analiza shtesë, vizita të vazhdueshme dhe mbajnë një numër të madh dokumentash
- **Ofrimi i kujdesit kompetent nga këndvështrimi i diferencave në kulturë**

NUMRI I MJEKËVE PËR 1000 BANORË

- | | |
|-------------|------|
| • Greqia | 6.2 |
| • Maqedonia | 2.8, |
| • Mali i Zi | 2.3, |
| • Serbia | 2.4 |
| • Bosnja | 1.8 |
| • Shqipëria | 1.2 |

NDIKIMI I REFORMËS TË KUJDESIT SHËNDETËSOR

- një rol më aktiv të ofruesve të kujdesit shëndetësor, veçanërisht një rol më të rëndësishëm të infermierëve
- mundësi për të përmirësuar praktikën dhe për të zgjeruar edukimin në vazhdim edhe për infermierët
- regjistra kombëtarë të sëmundjeve dhe të dhënave elektronike mjekësore,

E ARDHMJA E KUJDESIT SHËNDETËSOR

Mjedisi global

- Shpejtimi i avancimit në teknologji-
- Presioni financiar i vazhdueshëm
- Më shumë përgjegjësi (më shumë informacion për cilësinë)
- Iniciativat për politika planifikuese (për përdorim në kohë)

3. FUNKSIONI I BNJ NË SEKTORIN E KSH

- Aktivitetet e MBNJ
 - Analiza dhe Planifikimi i BNJ
 - Konformiteti me ligjet
 - Pajisja me Personel (analiza e punës, rekrutimi, seleksionimi)
 - Zhvillimi i BNJ (orientimi, trajnimi, planifikimi i karrierës, menaxhimi i performancës)
 - Shpërblimi dhe përfitimet
 - Shëndeti/mirëqënia, dhe Siguria
 - Punonjësit dhe Marrëdhënia Menaxhim - Punë

4. SFIDAT BNJ NË KUJDESHIN SHËNDETSOR

○ NË SHBA:

- Rekrutimi dhe mbajtja e punonjësve
- Menaxhimi i ndryshimit
 - Menaxhimi i kostove (planif. i nr, menaxh. i shpërblim, etj)
 - Përputhshmëria me standartet e cilësisë (orientimi, trajnimi, monitorimi i vazhdueshëm)
 - Menaxhimi i diversitetit dhe ofrimi i një shërbimi në përputhje me kulturën (pershtatje e cilesive /vlerave të ofruesve me ato të pacienteve)
 - Përgatitja e punonjësve të Kujdesit Shëndetsor për Teknologjitë e reja (trajnim, orientim)
 - Cilësia e mjedisit të punës/ jetës në punës (orare fleksibel, kopshte pranë instituc etj.)

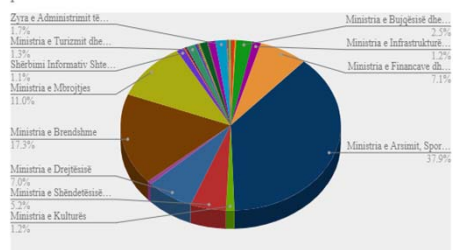
RITJA E PROJEKTUAR PËR PROFESIONE TË SELEKSIONUARA TË SHËNDETTIT 2012-2020 NË SHBA

Profesionet	në %
○ Ndihmë për kujdes personal	49
○ Ndihmë shëndeti në shtëpi	48
○ Diagnostikim sonografers	46
○ Asisten terapie punësimi(profesion)	43
○ Këshilltar gjenetike	41
○ Asisten fizioterapist	40
○ Specialist kujdes lekure	40
○ Asistent mjek	38
○ Ndihmë therapist profesion	36
○ Sekretare mjeksore	36
○ Fizioterapist	36

SFIDAT BNJ NË KUJDESHIN SHËNDETSOR (NË VENDIN TONË)

- sfida kryesore: zgjerimi i aksesit dhe ulja e pabarazisë në shërbime, mbrojtja financiare e popullatës me të ardhura të ulëta, zgjerimi i llojshmërisë së shërbimeve dhe rritja e gadishmërisë së sistemit.
- financimi buxhetor është ende i ulët/ kostot në rritje
- burime njerëzore të mjaftueshme dhe cilësore,
- Zhvillimi në sinergji me reformat në fushat e tjera të lidhura

Numri i të punësuarve në institucione buxhetore sipas institucioneve për vitin 2018



2 : Kompetencat, Struktura dhe Standardet e Cilësisë së BNj

Hyrje në temë

MBNJ efektive është kritike për suksesin e organizatave KSh. Pavarësisht nëse është fjala për një drejtues të BNj për një sistem KSh multisptalor apo një menaxher BNj për një institucion kujdesi infermierie me 65 shtretër, ata janë të aftë të kontribuojnë në mënyrë strategjike vetëm nëse kuptojnë se si punon organizata e tyre dhe si ajo zhvillon programe dhe politika BNJ që mbështesin “biznesin” e organizatës

Në librin e Dave Ulrich ‘*HR nga Jashtë Brenda : 6 Kompetenca për BNj të Ardhme*’, ai postulon që një sfidë e parë për BNj që të shkojë përpara është të kthejë tendencat e jashtme të biznesit dhe pritjet e *stakeholders-ave* në praktika dhe veprime të brendshme BNJ. Profesionistët BNj të cilët kuptojnë dhe fokusohen në tendencat e jashtme të biznesit dhe pritjet e *stakeholders-ave* do të jenë “partnerë biznesi” më të besueshëm për kolegët e tyre të menaxhimit dhe më efektivë në plotësimin e nevojave të punonjësve.

Një shembull i shkëlqyer i lidërshiptit BNj që kupton tendencat e jashtme të biznesit dhe pritjet e *stakeholders-ave* dhe që i kthejnë ato në praktika dhe veprime BNj është spitali i fëmijëve në Siatell. Stiven Hurvitz, zv/president i BNj, përshkruan jo vetëm se si departamenti i tij mbështet nevojat ditore operacionale të organizatës së tij, por që të jetë më të vërtetë i rëndësishëm, programi BNJ fokusohet në fushat kyç strategjike të planifikimit të forcës së punës dhe planifikimit të vazhdimësisë.

Duke njohur mungesat e punës në horizontin e 5 deri 20 viteve, për arsye të daljes në pension të brezit *baby boomers*, uljes së lindjeve dhe rritjes së kërkesës për shërbime KSh, Hurtvizz dhe skuadra e tij u angazhuan në një proces të gjërë të planifikimit të vendeve të punës në dy vitet e fundit i cili dha rezultate të dukshme-evidencë për këtë ishte pajisja me sukses me staf e një qendër të re ambulatorie për operacione.

Planifikimi i vazhdimësisë është një tjetër fushë ku fokusohet planifikimi strategjik në këtë spital. Një përqindje e madhe e ekzekutivëve KSh do të dalin nga forca e punës në 5 vitet e ardhme në të gjithë vendin. Edhe spitali i Siatellit do të preket nga kjo. Prandaj lidërshipti i BNJ duke punuar ngushtë me lidërshiptin e nivelit të lartë, zhvilluan një plan të gjërë vazhdimësie për t’u aprovuar në bord. Ai përfshinte një afat kohor për të qënë gati dhe një plan zhvillimi. Në të dy fushat e planifikimit strategjik, Hurvitz dhe skuadra e tij u fokusuan në tendencat e jashtme të biznesit dhe në pritjet e *stakeholders-ave* që ndikonin organizatën, dhe mbi bazën e tyre zhvilluan zgjedhjet strategjike.

Për të plotësuar misionin e tyre, organizatat KSh duhet të kenë drejtues kompetentë BNJ, struktura dhe programe efektive BNJ, dhe të kuptojnë marrëdhëniet midis ofrimit të kujdesit cilësor dhe politikave dhe procedurave BNJ efektive, sidomos duke patur parasysh natyrën e ndryshimeve të shpejta në KSh.

Kompetencat për BNJ të KSH

Literatura e përgjithshme e BNJ përdor termin *kompetenca* si *tërësia e njohurive, zotësive dhe aftësive dhe qëndrimeve* që ndikojnë realizimin me sukses të një pune. Në rastin e punës së profesionistëve të BNJ, një shembull do të ishte nevoja për zotësi komunikimi të mirëzhvilluara të cilat përfshijnë aftësinë për të këshilluar punonjësit si dhe aftësinë për të prezantuar në mënyrë profesionale përpara një audience të madhe. Shumë studjues të fushës kanë identifikuar kompetencat për të qënë i suksesshëm si profesionist i BNJ. Shoqëria për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore(SHRM) ka zhvilluar një model i cili përfshin nëntë kompetenca prej të cilave një është teknike dhe tetë janë kompetenca të sjelljes.

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Ekspertizë në BNJ | 6. Efektivitet kulturor dhe global, |
| 2. Etike | 7. Liderhip organizativ |
| 3. Menaxhim marrëdhëniesh, | 8. Vlerësim kritik |
| 4. Komunikim | 9. Intuitë për të kuptuar për biznesin. |
| 5. Konsultim | |

Çertifikime të Menaxhimit të BNJ

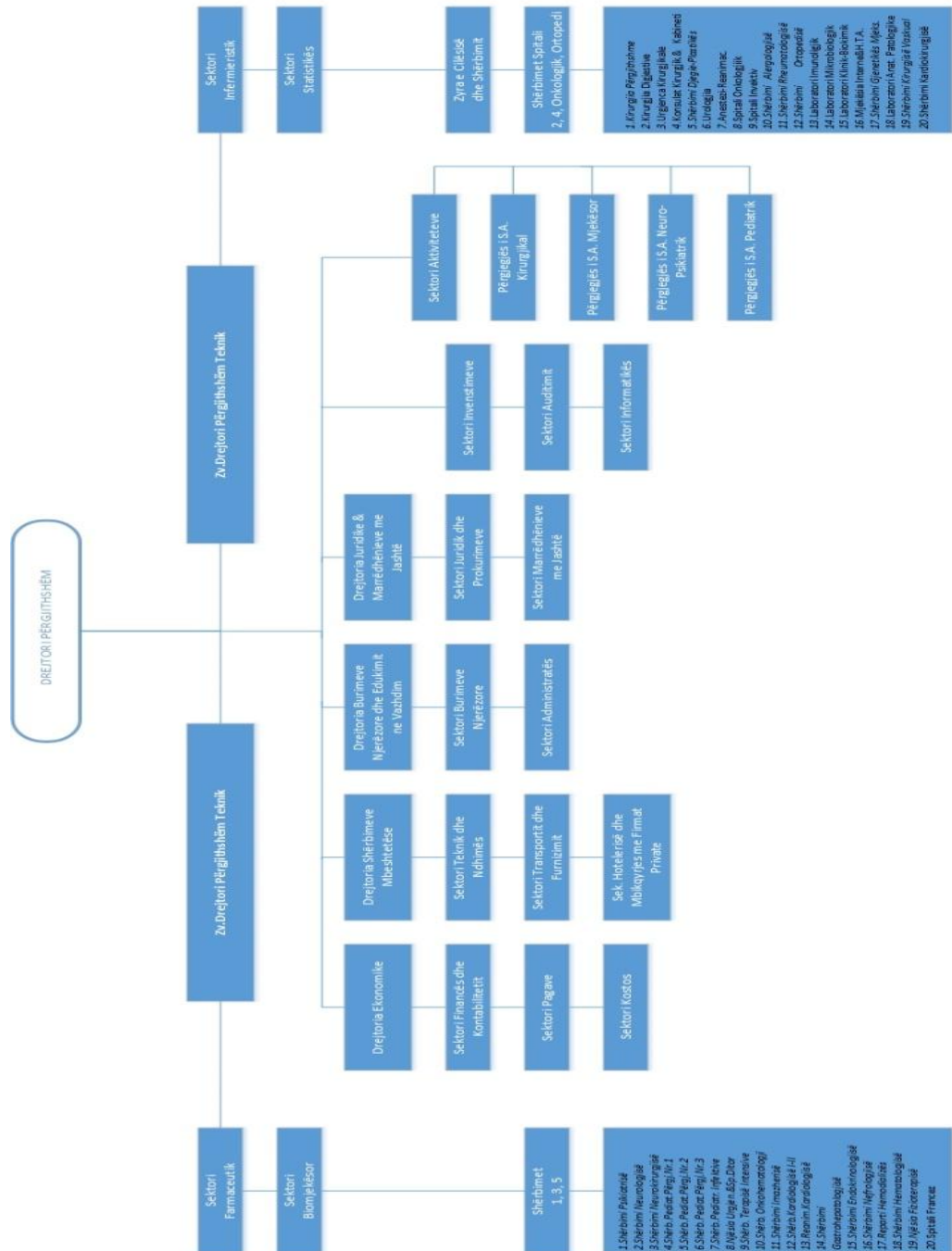
Një nga karakteristikat e një fushe profesionale është mundësia e njohjes apo çertifikimit të njohurive dhe kompetencave të anëtarëve të profesionit. Në eksperiencën e SHBA programi më i njohur i çertifikimit të specialistëve të përgjithshëm të BNJ administrohet nga Instituti i Çertifikimit të Burimeve Njerëzore(HRCI)

Programe të tjera çertifikimi për specialistët e përgjithshëm dhe ata të fushave të veçanta të BNJ(të tilla si specialist për kompesimin, specialist për sigurinë, specialist për përfitimet) sponsorizohen nga organizata të ndryshme.

Departamenti BNJ

Vendi, titulli, niveli i përgjegjësisë i departamentit BNj në KSh varion në varësi nga madhësia dhe lloji i organizatës. Për arsye të rëndësishme të problemeve BNJ për organizatën tendenca është varësia e këtij departamenti nga drejtori ekzekutiv. Varësia direkte, përveç aksesit dhe një rrjedhje më të mirë të komunikimit midis tyre, bën që drejtuesi i BNJ të konsiderohet pjesë e skuadrës së lidershit të nivelit të lartë (senior) dhe të marrë pjesë në vendimarrjen më të gjërë të organizatës.

Në figurën më poshtë jepet organigrama e QSUT në të cilën shihet që struktura e burimeve njerëzore (Drejtoria e BNJ) ka varësi direkte nga drejtori i përgjithshëm. Ndërkohë shohim që një nga funksionet e MBNj, ai i menaxhimit të shpërblimit është konceptuar si sektor më vete por në drejtorinë ekonomike.



Matësit e MBNJ në KSH.

Një mënyrë për të vlerësuar rëndësinë strategjike të BNJ në organizatat KSh është vlerësimi i ndikimit të tij në organizatë. Për të realizuar këtë vlerësim është e rëndësishme identifikimi i matësive që mund të përdoren për MBNJ. Gjithashtu të dobishme për të kuptuar kontekstin e gjerë të sektorit KSh për BNJ janë analizat statistikore dhe krahasimet me organizata apo institucionete tjera.

Raportet dhe Buxhetet e Pajisjes me Personel. Një nga treguesit të cilët do të ndihmonin për analiza dhe krahasime është raporti i pajisjes me personel të BNJ

Raporti i pajisjes me personel BNJ = numri i stafit të departamentit të BNJ/nr total të punonjësve

Më poshtë jepen disa krahasime të këtyre raporteve me industrinë e tjera në SHBA

Te gjithë punëdhënësit	Mediana 1.3
Shërbimi i informacionit,telekomunikacioni,dhe procesimi i të dhënave	2.2 1.5
Financë,sigurime,banking dhe pasuri të paluajtshme	1.4
Qeveria	1
Edukimi	0.7
Shëndetësia	

Por brenda një sektori/industrie këto raporte variojnë në varësi nga madhësia e organizatës dhe nga mënyra si ofrohet shërbimi. Për këtë arsye është e vështirë të identifikohet se kush kryen detyrat e MBNJ në një organizatë KSh. Për shembull, në një qendër të madhe mjeksore tipikisht ka një person me kohë të plotë (lider dhe specialist) që kryen të gjitha aktivitetet e BNJ. Në kontrast me këtë një qendër të vogël të kujdesit shëndetësor në një fshat, aktivitetet e MBNJ janë përgjegjësi e një asistent/ administratori.

Matja e Efektivitetit të BNJ

Ka shumë mënyra për të vlerësuar ndikimin sasior apo cilësor të praktikave BNJ në organizatë si dhe shumë sfida për ti bërë këto. Një matës i zakonshëm është *kthimi i*

investimeve ROI, i përdorur nga financierët për të matur vlerën e një investimi. Psh, nëse një spital investon \$20000 për një program trajnimi për mbikqyrësit a do kemi fitim në vlerësimin e kënaqësisë së klientit, më pak kosto ligjore, produktivitet më të lartë të punonjësve, dhe më pak qarkullim të tyre? Përfitimet nga praktikat BNj shpesh nuk shihen menjëherë gjë e bën mjaft të sfidueshme matjen impaktit të BNJ. Megjithatë ka dhe përpjekje të sukseshme për këtë.

Miti që praktikat e BNj nuk mund të maten ka ndikuar në kredibilitetin e praktikave BNj sepse sugjeron që këto nuk shtojnë vlerë, apo janë shumë të distancuara nga rezultatet e biznesit që të mund të vlerësohen të rëndësishme. Kjo nuk është e vërtetë sepse edhe MBnj siç do funksion tjetër shton vlerë. Por për fat të keq kjo nuk është matur historikisht prandaj dhe ka një mendim të tillë. Për më tepër praktikat e kontabilitetit e trajtojnë këtë si *shpenzim* me shumë se si *investim capital*. Kjo praktikë bën që menaxherët e nivelit të lartë të shohin punonjësit si *konsumatorë* të kapitalit më shumë se si *investim afatgjatë*.

Kostot lidhur me njerëzit janë në mënyrë tipike, jo vetëm shpenzimet më të mëdha por edhe më të kontrollueshme në organizatat e KSh. Menaxhimi efektiv i këtyre kostove bën një diferencë positive në mbijetesën e organizatave të KSh. E rëndësishme është që menaxherët BNj të kuptojnë matësit financiarë dhe operacionalë që drejtojnë biznesin dhe vendimet lidhur me treguesit kyç të performancës(KPI). Matësit (*Metrics*), *benchmarking* dhe *balance scorecard* mund të ndihmojnë organizatën të hetojë performancën dhe të matë vlerën e praktikave MBNJ.

Matësat (metrics) të BNj

Janë matësat specifike të praktikave BNJ. Ata janë tregues të performancës të disa elementëve të BNJ për shembull, % e qarkullimit. Përdoren tipikisht për vlerësimin herë pas herëshëm. Një matës mund të zhvillohet duke përdorur koston, sasinë, cilësinë, kohën dhe objektiva të tjerë të projektuar. Ato mund të zhvillohen për të vlerësuar edhe *eficiencën* edhe *efektivitetin*. Një pioner i zhvillimit të matësve BNJ, Jac Fitz-Enz, ka identifikuar një diapazon të madh të *metrics* të BNJ. Në tabelën më poshtë janë dhënë *metrics* kyç

Stafi dhe Shpenzimet e BNJ	Pajisja me staf
• Raporti BNJ/punonjës • Stafi total i BNJ • Shpenzimet BNJ për punonjës me	• Numri i pozicioneve të plotësuar • Koha për tu plotësuar • Kosto për të punësuar

kohë të plotë	• % vjetore e qarkullimit
Kompesimi	Trajnimi
• Rritja vjetore e pagave dhe rrogave • Pagat në % ndaj shpenzimeve operative • Kostoja e përfitimeve si % ndaj pagave	• Orë trajnimi për punonjës • Kosto totale e trajnimit • % e punonjësve që marrin pjesë në një programi rimbursimi tiument
Mbajtja dhe cilësia	Zhvillimi
• % e mbajtjes të punonjësve • % e punonjësve të rinj të mbajtur për 90 ditë • Cilësia e performancës të punonjësve në vitin e parë.	• Pozicionet e plotësuar me kandidatë nga brenda • % e punonjësve e punonjësve me plan karriere

Menaxherët BNJ dhe ata të linjës mbledhin dhe ndajnë të dhënat e nevojshme për të hetuar performancën. Të dhënat për këto matësa vijnë nga burime të ndryshme brenda organizatës. Të dhënat financiare kërkohen për të përcaktuar koston e aktiviteteve të ndryshme BNJ dhe të dhënat për qarkullimin mund të gjenden në evidencat e BNJ dhe operacioneve. Vlera reale e përdorimit të matësave (*metrics*) nuk është mbledhja dhe raportimi i rezultateve por analiza dhe interpretimi i të dhënave që mund të çojë në përmirësimin e përdorimit të kapitalit human. Informacionet dhe të dhënat historike rishihen dhe studjohen për të përcaktuar arsyet e niveleve të performancës dhe për të mësuar si mund të përmirësohen ato.

Një fushë në evoluim është kombinimi i *Metrics* dhe *software-ve* për ta bërë më të lehtë analizën. Një tjetër koncept i quajtur në literaturën e huaj *analytics* përdoret si një mënyrë për të raportuar disa matësa apo modelime të sofistikuar parashikuese për t’iu përgjigjur pyetjes “çfarë nëse?” lidhur me variablat BNJ. Një përkufizim i *analytics* të BNJ është : ***analytics* BNJ është një qasje e bazuar në evidenca, i marrjes së vendimeve në bazë të metodave dhe modeleve sasore.**

Akoma nuk ka standarde për implementimin e raportimit të matësave BNJ ashtu siç ka për ata financiarë. Kjo e vështirëson vlerësimin e një organizatë specifike për praktikën BNJ dhe krahasimin me organizata të tjera.

Benchmarking

Është procesi i krahasimit të matësive dhe rezultateve të një institucioni (biznesit) me standardet apo me praktikën më të mirë të organizatave të një sektori/industrie. *Benchmarking* fokusohet në praktikën e jashtme që mund të përdorë një organizatë KSh, për të përmirësuar proceset dhe praktikën e veta. Për t'u krahasuar duhet të studjohen dhe të zgjidhen organizata që përputhen me madhësinë, karakteristikat e stafit dhe llojin e shërbimit që ofron organizata.

Balanced Scorecard(BSC)

Një përafrim efektiv i matjes strategjike të performancës të KSh që përfshin dhe praktikën e BNj është përdorimi i BSC. BSC është një kuadër konceptual që përdorin organizatat për të raportuar një tërësi matësish të ndryshëm të performancës. Organizatat që nuk përdorin një BSC tentojnë të fokusohen vetëm në treguesit financiarë pra ngushtojnë këndvështrimin e tyre. BSC balancon matësit financiarë me ata jo financiarë dhe në këtë mënyrë menaxherët fokusohen në orientuesit afatgjatë të performancës dhe qëndrueshmërisë së organizatës.

BSC mat performancën në katër fusha

1. *Matës financiarë*- fitimi humbjet, përdorimi i kapitalit, kthimi i investimeve, të cilët janë të nevojshëm për të siguruar që organizata po menaxhon me efektivitet.
2. *Proceset e brendshme të biznesit* - cilësia e produktit dhe shërbimit, eficientia dhe produktiviteti, konformiteti me standardet dhe koha e ciklit, mund të maten për të siguruar që operacionet zhvillohen në mënyrë të rrjedhshme dhe me eficientë.
3. *Marrëdhëniet me pacientët* - kënaqësia e pacientit, besnikëria, dhe mbajtja e tyre janë të rëndësishme për të siguruar që organizata po plotëson pritjet e pacientëve dhe klientëve dhe mund të përsërisë biznesin.
4. *Aktivitetet e të mësuarit dhe rritjes* - trajnimi dhe zhvillimi, programet e mentorimit, planifikimi i vazhdimësisë, dhe krijimi dhe ndarja e njohurive sigurojnë talentet dhe kapitalin human të nevojshëm për të siguruar të ardhmen e organizatës.

Rezultatet e organizatës në të gjitha këto fusha tregojnë nëse ajo po progreson drejt objektivave të saj strategjike. Përdorimi i BSC kërkon kohë dhe përpjekje për të identifikuar matësat e përshtatshëm të BNj në sejcilën nga këto fusha dhe si këto lidhen me suksesin

organizativ strategjik. BSC duhet të harmonizohet me objektivat e kompanisë dhe të fokusohet te rezultatet.

Matësat e Efektivitetit të Kapitalit Human

Kapitali human shpesh përbën kostot më të mëdha por edhe sjell përfitimet më të mëdha për organizatën, prandaj dhe shumë matësa reflektojnë kostot lidhur me njerëzit. Matësit e përfitimeve janë më sfidues. Vlerësimi i vlerës së kapitalit human tregon rëndësinë e praktikave BNJ për të mbajtur një forcë pune të cilësisë së lartë.

Kapitali human është një burim i krijueshmërisë dhe novacionit në organizatë por nuk reflektohet në bilancet financiare. Të ardhurat për punonjës është matësi bazik për efektivitetin e KH. Formula: të ardhurat/nr i punonjësve me kohë të plotë, është matës i produktivitetit. Përdoret në raportimet shtetërore(INSTAT) si dhe nga organizatat.

Ndikimi i MBNJ në ofrimin e kujdesit kompetent dhe të sigurt

BNj dhe Cilësia e Kujdesit të Pacientit

Procesi i sigurimit të konsumatorëve të KSh për cilësinë e shërbimeve merr shumë forma. Në USA ai përfshin mbikqyrje nëpërmjet nëpërmjet programit të rimbursimit të kujdesit shëndetësor, mbikqyrje të Departamentit të Shtetit për Shëndetin, vendit dhe lokal; agjensi të pavarura të cilat ofrojnë një informacion për rishikimin e cilësisë në planet e sigurimit të shëndetit, etj.

Në vendin tonë ashtu siç e përmendëm dhe në temën e parë sigurimi i konsumatorëve për cilësinë e KSh realizohet vetëm në masën e disa kompetencave që ushtrohen nga Urdhërat e Profesionisteve dhe Inspektorati Shëndetësor Shtetëror, ndërkohë duhet të rregullohet dhe përcaktohet më qartë auditimi klinik nga QKCSAISH

Pozicioni konkurrues. Siç u theksua dhe në temën e parë, organizatat e KSh janë duke përjetuar ndryshime të rëndësishme të tilla si reagim ndaj rritjes së kostove, avancim të teknologjisë dhe probleme me rekrutimin dhe mbajtjen. Për të siguruar kujdes cilësor dhe mbijetesë organizatat KSh duhet të punësojnë dhe mbajnë forcë pune kompetente.

Ofrimi i shërbimit Cilësor dhe arritja e pozicionit konkurrues në tregjet respektive lidhen qartë me ofruesit e kujdesit shëndetsor. Grupet e biznesit dhe të industrisë kërkojnë që të

bëhet transparent informacionin e cilësisë së shërbimit për ofruesit dhe të vlerësohet efektiviteti i një ofruesi të kujdesit në disa kategori sëmundjesh dhe modalitetesh të kujdesit. Studjuesit në SHBA identifikojnë që presioni lidhur me hapjen e informacionit është duke dhënë një impakt të rëndësishëm në industrinë e KSh në çdo nivel të lëvrimit- nga mjekët individualë deri te sistemet e KSh të integruara shumëkombëshe.

Struktura Përgjegjëse për Cilësinë dhe Cilësia e BNJ

Në SHBA: siç e kemi permendur edhe në temën e parë, JCAHO vrojton organizatat KSh për numër të madh funksionesh klinike dhe administrative. Në sejcilin nga këto funksione ka një numër standardesh që duhet të përcaktohen dhe operacionalizohen nga organizatat që rregjistrohen te JCAHO. Vlerësuesit e komisionit vrojtojnë organizatat për të përcaktuar realizimet në standardet e ndryshme. Një organizatë që merr një vlerësim të kënaqshëm në këto standarde merr akreditimin nga JCAHO.

Komisioni i akreditimit i ka kushtuar rëndësi dhe standardeve BNJ dhe prandaj dhe profesionistët e BNJ luajnë një rol të rëndësishëm në përgatitjen për akreditim. Kriteret e JCAHO lidhur me funksionin e BNJ, tregojnë që nëpërmjet MBNJ, përmirësimit të performancës së organizatës, lidhshirësit dhe standardeve të tjera të akreditimit, komisioni ndihmon organizatat të kenë një përafrim sistematik për të adresuar nevojat për staf.

Kriteret e JCAHO për BNJ:

Përgjegjësitë BNJ të drejtuesit të KSh.

1. përcatimi i kualifikimeve dhe performancës së pritur të stafit
2. sigurimi i numrit të përshtatshëm të stafit kompetent
3. vlerësime të vazhdueshme të kompetencës së stafit
4. orientim, trajnim dhe edukim të stafit

Nëpërmjet programeve për realizimin e këtyre standardeve dhe dokumentimin e performancës lidhur me këto standarde, profesionistët e BNJ luajnë një rol kyç për të siguruar realizimin e kujdesit kompetent dhe të sigurt.

Eksperienca e SHBA tregon që komisioni i akreditimit të cilësisë nga mesi i viteve 90 ka filluar të mbledhë të dhëna për ngjarje serioze në kujdesin shëndetësor të quajtura edhe *sentinel event*(ngjarje të papritura që mund të çojnë në vdekje apo dëmtime serioze fizike apo psikologjike). Pasi studjohen këto ngjarje, vlerësohen dhe identifikohen shkaqet e tyre. Sipas

raportimeve për vitin 2013 në SHBA, tre kategoritë e mëposhtme janë raportuar si shkaqet kryesore të tyre:

1. *Faktorët humanë*- të tillë si nivel i papërshtatshëm i stafit, mungesë e orientimit të përshtatshëm, mungesën e edukimit në shërbim apo vlerësimit të kompetencës, mbikqyrje e dobët, dhe të tjera(psh, lodhje, shpërqëndrim, paragjykim, etj)
2. *Komunikimi*- komunikimi i dobët me gojë, me shkrim apo elektronik, midis stafit, dhe midis mjekëve, me administratën, dhe apo me pacientin apo familjen.
3. *Lidershipi*-planifikimi i papërshtatshëm, marrëdhëniet e varfëra me komunitetit, mungesa e shërbimit në kohën e duhur, mungesa e bashkëpunimit me lidershipin, politika dhe procedura të papërshtatshme, mungesa e përmirësimit të performancës dhe lidershipi i dobët i ofrimit të kujdesit infermieror.

Literatura:

1. Pershtatur nga: Flynn W.J; Mathis R. L, Jackson J. J.H, Valentine S.R: Healthcare Human Resource Management, third edition, Cengage learning, 2014, Kapitulli 2.
2. <http://www.qsut.gov.al> , organigrama e QSTU

Për lexim të mëtejshëm:

- Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung, and Dale G. Lake: Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, 1995
[http://www.alshawabkeh.net/thai/ContentServer%20\(2\).pdf](http://www.alshawabkeh.net/thai/ContentServer%20(2).pdf)
- Dave Ulrich : 2016 HR Competency Model, www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Richard W. Beatty, Mark A. Huselid, Craig Eric Schneier, 2003, “New Hr Metrics: Scoring on the Business Scorecard”.
http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_New_HR_Metrics.pdf
- Society for Human Resource Management, 2016, “HR Metrics (based on Functional Areas)”
https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/SHRM%20HR%20Metrics_AA.pdf

TEMA 2 : KOMPETENCAT, STRUKTURA DHE STANDARDET E CILËSISË SË BNJ NË KSH,

- Kompetencat për profesionistët e BNJ në Ksh
2. Departamenti i BNJ në institucionet e Ksh
 3. Matësit e MBNJ
 4. Ndikimi i MBNJ në ofrimin e kujdesit kompetent dhe të sigurt

1. KOMPETENCAT PËR BNJ TË KSH

- **Kompetenca:** *tërësia e njohurive, zotësive dhe aftësive dhe qëndrimeve që ndikojnë realizimin me sukses të një pune*
- **Modeli i SHRM p'r kompetencat e BNJ**
 - 1. Ekspertizë në BNJ
 - 2. Etike
 - 3. Menaxhim marrëdh
 - 4. Komunikim
 - 5. Konsultim
 - 6. Efektivitet kulturor dhe global
 - 7. Liderhip organizativ
 - 8. Vlerësim kritik
 - 9. Intuitë për biznesin.
- **Certifikimi i kompetencave**

LAJMERIM PËR PUNË

- Drejtoria e QSUT njofton shpalljen e 1 (një) vendi të lirë në pozicionin "Specialist" pranë Sektorit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në QSUT.
-
- **Kritere:**
 - Të ketë mbaruar arsimin e lartë
 - Të ketë aftësi të mira pune në grup
 - Të ketë njohuritë bazë kompjuterike
 - Të njohë 1 (një) gjuhë të huaj

[illegible]

- **Matësät (Metrics) të BNJ:**
 - Janë matësät specifike të praktikave BNJ.
 - **kosto, sasi, cilësi, kohë dhe objektiva të tjerë** të projektuar
 - Vlerësojnë **efektivitetin, eficiencën**
 - **Vlera reale:** analiza dhe interpretimi (*Software-t* e bëjnë më të lehtë analizën)
 - **Ndihmojnë për të thyer mitin që BNJ nuk krijon vlerë**

Analytics i BNJ: një përafrim i bazuar në evidenca, i marrjes së vendimeve në bazë të metodave dhe modeleve sasiore.

Stafi dhe Shpenzimet e BNJ	Pajisja me staf
•Raporti BNJ/punonjës •Stafi total i BNJ •Shpenzimet BNJ për punonjës me kohë të plotë	•Numri i pozicioneve të plotësuar •Koha për tu plotësuar •Kosto për të punësuar •% vjetore e qarkullimit
Kompesimi	Trajnimi
•Rritja vjetore e pagave dhe rrogave •Pagat në % ndaj shpenzimeve operative •Kostoja e përfitimeve si % ndaj pagave	•Orë trajnimi për punonjës •Kosto totale e trajnimit •% e punonjësve që marrin pjesë në një programi rimbursimi tuitment
Mbajtja dhe cilësia	Zhvillimi
•% e mbajtjes të punonjësve •% e punonjësve të rinj të mbajtur për 90 ditë •Cilësia e performancës të punonjësve në vitin e parë.	•Pozicionet e plotësuar me kandidatë nga brenda •% e punonjësve e punonjësve me plan karriere

MATJA E MBNJ TË KSH

- **Benchmarking** : procesi i krahasimit të matësave dhe rezultateve të një institucioni(biznesit) me standardet apo me praktikat më të mira të një sektori/industrie.
- **Balanced Scorecard** BSC : një kuadër conceptual që organizatat përdorin për të raportuar një tërësi matësish të ndryshëm të performancës



BSC

- **Fushat e performancës**
 - **Financiare**-fitimi humbjet, përdorimi i kapitalit, kthimi i investimeve
 - **Proceset e brendshme të biznesit**-cilësia e produktit dhe shërbimit, eficientia dhe produktiviteti, konformiteti me standardet, dhe koha e ciklit
 - **Marrëdhëniet me pacientët**- kënaqësia e pacientit, besnikëria, dhe mbajtja
 - **Aktivitetet e të mësuarit dhe rritjes**-trajnimi dhe zhvillimi, programet e mentorimit, planifikimi i vazhdimësisë, dhe krijimi dhe ndarja e njohurive



MATËSAT E EFEKTIVITETIT TË KAPITALIT HUMAN

- **Kosto por dhe përfitime të mëdha**
 - Matësit e përfitimeve janë më sfidues
 - krijueshmërisë dhe novacionit nuk reflektohet te matësit financiarë
- **Matësi bazik për efektivitetin:**
 - **Produktiviteti**: të ardhurat/nr i punonjësve me kohë të plotë,



4. NDIKIMI I MBNJ NË OFRIMIN E KUJDESIT KOMPETENT DHE TË SIGURT

- Struktura Përgjegjëse për Cilësinë dhe Cilësia e BNJ
- Në SHBA: Kriteret e JCAHO për BNJ:

Përgjegjësitë BNJ të drejtuesit të Ksh.

- përcaktimi i kualifikimeve dhe performancës së pritur të stafit
- sigurimi i numrit të përshtatshëm të stafit kompetent
- vlerësime të vazhdueshme të kompetencës së stafit
- orientim, trajnim dhe edukim të stafit

- Nga mesi i viteve 90: studimi dhe identifikimi i shkaqeve të *sentinel event*

• Ne 2013: shkaqet kryesore:

- *Faktorët humanë*- të tillë si nivel i përshtatshëm i stafit, mungesë e orientimit të përshtatshëm, edukimit në shërbim apo vlerësimit të kompetencës, mbikqyrje e dobët, dhe të tjera
- *Komunikimi*....
- *Lidership*....

3. Planifikimi i Nevojave për BNJ

BNJ: Burim Avantazhi Konkurrues

Shumë faktorë përcaktojnë nëse një organizatë do të jetë e sukseshme apo jo. Ndër këto faktorë përmendim: eficiency, efektivitetin dhe aftësinë për tu përshtatur ndaj ndryshimeve të tregut, etj. Një menaxhim i mirë vendos se ku duhet të shkojë organizata, si, dhe pastaj vlerëson në mënyrë të rregullt nëse është në rrugën e duhur.

Në të gjitha këto përfshihet dhe MBNJ. Nëse nga pozicioni i specialistëve të MBNJ do të reflektojmë si do të ndihmojmë të përmirësohet produktiviteti në një qëndër të kujdesit shëndetësor apo si mund të ndikojmë në rritjen e novatorizmit atëherë do të thotë se jemi duke menduar në mënyrë strategjike lidhur me MBNJ.

Menaxhimi Strategjik i BNJ maksimizon efektivitetin e punonjësve dhe çon në realizimin e misionit dhe ndihmon në krijimin e një avantazhi i konkurrues në treg. Ky avantazh mund të realizohet nëpërmjet kontributit të DBNJ si nëpërmjet një planifikimi për gjithë organizatën apo dhe thjesht duke u përpjekur të të njohë problemet me të cilat përballet organizata dhe të japë rekomandime efektive që lidhen me BNJ.

Menaxhimi i Pasurisë Njerëzore në Organizatë

Organizatat KSh duhet të menaxhojnë 4 lloj burimesh(pasurish) që të mund të arrijnë suksesin

- **Fizike:** ndërtesat, tokën, pajisjet, kompjuterat, mjetet, etj
- **Financiare:** paratë, burimet financiare, sigurimet financiare, etj
- **Të papreKShme:** Kapacitete e studimeve të specializuar, patentat, sistemet e informacionit, projekte, proëeset e operimit, etj.
- **Njerëzore:** individët me talente, kapacitetet, eksperiencat, ekspertizën profesionale, marrëdhëniet, etj.

Të gjitha këto janë të rëndësishme në shkallë të ndryshme. Megjithatë, burimet njerëzore janë “ngjithësi” që i mban bashkë dhe drejton përdorimin e burimeve të tjera për realizimin e

objektivave të organizatës. Duke njohur rëndësinë e pasurisë njerzore, organizatat e KSh po theksojnë gjithnjë e më shumë kapitalin human.

Kapitali Human dhe BNJ

Kapitali human ka të bëjë me atë që njerëzit sjellin dhe kontribuojnë në suksesin e organizatës. *KH është vlera kolektive e kapaciteteve, njohurive, zotësive, eksperiencave të jetës dhe motivimit në një force pune të një organizate.*

Disa herë ai quhet *kapitali intelektual* për të reflektuar të menduarit, njohuritë dhe kreativitetin dhe marrjen e vendimeve me të cilat njerëzit kontribuojnë në organizatë. Psh, në një kompleks mjeksor akademik kapital intelektual, përfshin punonjësit e kërkimit dhe ata teknik, të cilët krijojnë mjete të reja biomjeksores, formulojnë preparatet farmaceutike të cilat mund të patentohen, dhe zhvillojnë *software* të rinj për përdorim terapeutik të specializuar. Të gjitha këto kontribute organizative tregojnë vlerën e kapitalit human të këtij kompleksi.

BNJ si Kompetence Kyç

Zhvillimi dhe implementimi i strategjive specifike konkurruese duhet të bazohen në pikat të forta të organizatës, të referuara si *kompetenca kyç*. Këto pika të forta janë baza për të krijuar një avantazh konkurrues për një organizatë. *Një kompetencë kyç është një kapacitet unik që krijon vlerë të madhe dhe me të cilën organiata ka shumë sukses.*

Shumë organizata KSh kanë identifikuar që praktikatat e tyre BNJ i diferencojnë ato nga konkurruesit e tyre, dhe që BNJ janë një përcaktues kyç i avantazhit konkurrues. Duke ditur këtë, jo vetëm organizatat të mëdha por edhe kompanitë të vogla fokusohen në BNJ si një vlerë strategjike për ta. Ato bëjnë përpjekje të tregojnë që është KH që i diferencon nga konkurrentët. Shumë prej tyre, nëpërmjet përpjekjeve marketing, kanë theksuar disa kompetenca speciale apo ekspertizën dhe kredencialet e punonjësve të tyre. I tillë është për shembull, rasti i një klinike për kirurgji plastike e cila lajmëron në një revistë të një linje ajrore që doktorët dhe stafi i saj janë të njohur ndërkombëtarisht për ekspertizën e tyre.

Njerëzit në një organizatë bëhen një kompetencë kyç nëpërmjet aktiviteteve të MBNJ.

Kultura e organizatës

Aftësia e organizatës për të përdorur kapitalin e saj human si një kompetencë kyç varet, të paktën në një farë mase, nga kultura e organizatës. *Kultura e organizatës ka të bëjë me vlera dhe besime të përbashkëta, të cilat i japin anëtarëve të organizatës kuptimin dhe u ofrojnë atyre rregulla për sjelljen e tyre.* Ashtu si personaliteti formon një individ, kultura e organizatës formon reagimet e anëtarëve të saj dhe përcakton çfarë mund të bëjë apo ka dëshirë të bëjë një organizatë.

Kultura e organizatës shihet në normat e sjelljes së pritur, vlerat, filozofinë, ritualet, dhe simbolet që përdoren nga punonjësit. Ajo evoluon me kalimin e kohës. Një kulturë stabilizohet vetëm nëse organizata ka një histori në të cilën njerëzit kanë ndarë në vite eksperiencat. Pra nëse një klinikë ka vetëm dy vjet që ekziston mbase akoma nuk e ka krijuar një kulturë të qëndrueshme.

Kultura është e rëndësishme sepse iu tregon njerëzve si të sillen apo si të mos sillen. Ajo është relativisht konstante dhe e qëndrueshme në kohë. Punonjësit e rinj e mësojnë kulturën nga ata me të vjetër. Për më tepër, rregullat e sjelljes persëriten. Keto rregulla mund të jenë me përfitim apo jo, pra kultura mund ta lehtësojë apo pengojë performancën.

Menaxherët duhet ta konsiderojnë kulturën përpara implementimit të praktikave BNJ në mënyrë që ato të përshtaten me të. Në një kulturë ngjarjet e jashtme mund të shihen si kërcënim, ndërsa në një tjetër kulturë si sfida të cilat kërkojnë një reagim të menjëhershëm. Ky lloj i dytë i kulturës mund të jetë një burim avantazhi konkurrues.

Kultura e organizatës mund të shihet si “klime” që përjetojnë punonjësit, menaxherët, klientët, dhe të tjerët. Kjo kulturë ndikon shërbimin dhe cilësinë, produktivitetin organizativ, dhe rezultatet financiare. Nga një perspektivë kritike është kultura e organizatës siç shihet nga punonjësit e saj që ndikon tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve kompetentë. Harmonizimi i saj me atë që po përpiqet të realizojë organizatë përcakton nëse KH mund të bëhet në të vërtetë një kompetencë kyç.

Rolet e Menaxhimit të BNJ

Nëse organizata e KSh ka një departament/funksion formal të BNJ, janë tipikisht tre role të ndryshme që profesionistët e BNJ mund të luajnë në organizatë: administrativ, operacional dhe avokat i popullit, dhe roli strategjik. Cili nga këta dominon apo nëse realizohen të tre,

varet nga çfarë do menaxhimi që të bëjë BNj dhe çfarë kompetencash ka demonstruar stafi BNJ.

Tradicionalisht roli dominant për profesionistët BNj në KSh ka qënë roli administrativ, ndërsa theksi në dy rolet e tjera ka ardhur duke u rritur në shumë organizata KSh sidomos në klinika të mëdha, spitale dhe qendra shëndetësore.

Roli Administrativ

Roli administrativ i Bnj ka të bëjë me përpunimin e informacionit dhe mbajtjen e evidencave. Ky rol në disa organizata ka bërë që Bnj të shihen si njerëzit të cilët, bazuar në politikat apo problemet në të kaluarën, u tregojnë menaxherëve çfarë nuk duhet bërë. Nëse kufizohen në këtë rol profesionistët e BNj konsiderohen si zyrtarë të nivelit të ulët administrativ në një organizatë. Dy zhvillime të mëdha kanë ndikuar në transformimin e këtij roli, zhvillimi i teknologjisë dhe *outsourcing*.

Zhvillimi i teknologjisë ka sjellë realizimin e këtij roli gjithnjë e më shumë në mënyrë elektronike nëpërmjet teknologjisë së bazuar në web. Ajo ka ndryshuar pothuajse të gjitha aktivitetet e MBnj nga aplikimet për punësim deri te *e-learning*.

Outsourcing i MBnj ka të bëjë me delegimin e aktiviteteve paleve të treta. Outsoursin i aktiviteteve administrative është zhvilluar shumë në fusha të tilla të BNj si këshillimi i punonjësve, administrimi i pagave apo përfitimeve, etj. Arësyeja kryesore e outsourcing është kursimi i parave dhe përfitimi nga ekspertiza dhe teknologjia e atyre të cilëve u shiten këto aktivitete.

Roli Operacional dhe Avokat i Punonjësit

Roli operacional kërkon që profesionistët e BNj të kooprojnë me departamente të tjera dhe drejtuesit dhe mbikqyrësit e operacioneve për të identifikuar dhe implementuar programe dhe politika në organizatë. Psh, në një spital kryeinfermieri i sugjeron rekrutuesit e Bnj të bëjnë një tur në shkollat e mesme për të inkurajuar studentët të konsiderojnë një karrierë në KSh. Eksperienca e SHBA tregon se Implementimi i një turi në shkollat ka provuar të jetë një program i shkëlqyeshëm që ka dhënë rezultate në numrin e studentëve që kanë zgjedhur këtë karrierë.

Avokat i punonjësve, është roli në të cilin punonjësi i BNJ kujdeset për interesat e punonjësve dhe siguron që ata të trajtohen me drejtësi. Kështu për shembull, një rol i tillë

manifestohet kur në vendimet për largimin nga puna, specialist i BNJ kujdeset që të jenë marrë masa të tilla që minimizojnë ndikimin negativ, pra sigurohet që janë mbajtur parasysht edhe interesat e punonjësve.

Nganjëherë në realizimin e këtij roli profesionistët BNJ kanë vështirësi të ruajnë balancat lidhur me atë se çfarë është mirë për punonjësit dhe çfarë është mirë për organizatën. Kjo bën që shpesh ky rol të jetë në konflikt me drejtuesit e operacioneve. Megjithatë pa këtë rol të MBNJ punëdhënësit do të përballeshin me më shumë aksesat dhe çështje gjyqësore lidhur me problemet e trajtimit të punonjësve.

Kujdesi për të qenë konform me ligjin e mundësive të barabarta dhe ligjet e tjera të punësimit kërkon që punonjësit të punësohen nëpërmjet një procedure të shpallur të rekrutimit dhe seleksionimit, që të jenë zgjidhur problemet e sigurisë në punë, dhe që mënyra e shpërblimit të jetë bërë e qartë dhe të mbajë parasysht ligjet dhe rregullat përkatëse.

Roli strategjik

Kur BNJ është aktiv në adresimin e problemeve të biznesit, duke u fokusuar më shumë në nevojat e ardhme të biznesit dhe duke kuptuar se si nevojat për KH përputhen me këto nevoja, themi që ai po luan rolin e partnerit strategjik. Historikisht, BNJ mundet nuk ka ndihmuar organizatën në formulimin e strategjive të organizatës si një e tërë, ajo thjesht i ka zbatuar ato. Por MBNJ mund të bëhet strategjik për suksesin e biznesit sepse edhe OJF apo edhe ofruesit e kujdesit për shëndetin njerëzor duhet të menaxhojnë BNJ të tyre si të ishin një biznes.

Një pjesë e strategjisë së BNJ duhet të dijë se cila është kosto e vërtetë e KH për punëdhënësin. Psh, në disa situata, nëse një punonjës largohet zëvendësimi i tij mund të kushtojë dy fishin e pagës. Këto kosto mund të jenë akoma më të larta nëse është fjala për një pozicion që plotësohet me vështirësi. BNJ mund të kontrollojnë qarkullimin dhe, nëse me një strategji të mirë të mbajtjes dhe menaxhimit të talenteve ndikojnë në kursimin e parave të organizatës, ky mund të jetë një kontribut i rëndësishëm në performancën e organizatës.

Roli i BNJ si partner strategjik kërkon që BNJ të përfshihet në hartimin e strategjisë dhe në implementimin e saj. Ky kontribut kërkon ekspertizë financiare dhe rezultate dhe jo vetëm thjesht interes për angazhimin e punonjësve apo efikasitet organizativ.

Disa shembuj ku BNJ mund të japin një kontribut strategjik janë: Planifikimi i forcës së punës për të paraprirë daljen në pension të punonjësve në të gjitha nivelet dhe identifikimi i

ekspansionit të forcës së punës në planet strategjike të organizatës; organizimi i sistemeve të menaxhimi për të reduktuar kohën administrative, pajisjen dhe koston e stafit me teknologji; identifikimi i mundësive për trajnim organizativ që do të sjellë dhe përfitime; Vlerësimi i shkrirjeve dhe blerjeve për “kompatibilitet” organizativ, ndryshim strukturor dhe nevoja të pajisjes me staf.

Planifikimi Strategjik i BNJ

BNJ dhe Strategjia

Pavarësisht nga strategjitë specifike që do të përshtaten për drejtimin e organizatës KSh, të kesh njerëzit e duhur është e vlefshme për të gjitha strategjitë që ato të funksionojnë. Nëse strategjia kërkon punonjës me zotësi të cilat nuk janë aktualisht në organizatë, do të duhet kohë për të gjetur dhe punësuar njerëz me këto zotësi.

Menaxhimi strategjik i BNJ i referohet *përdorimit të praktikave të MBNJ për të arritur avantazhin konkurrues*. Marrja e talenteve, shpalosja, zhvillimi dhe shpërblimi, janë të gjitha përafrime strategjike të MBNJ që mund të ndikojnë aftësinë e organizatës për të arritur objektivat strategjike.

Një element i rëndësishëm i MSBNJ është të zhvillojë procese në organizatë që ndihmojnë integrimin e performancës të punonjësve individualë me objektivat strategjike të organizatës. Kur punonjësit kuptojnë prioritetet e rëndësishme ata mund të kontribuojnë duke përdorur aftësitë e tyre për të avancuar objektivat strategjike. Punonjësit që kuptojnë *the big picture* mund të marrin vendime më të mira që do të kontribuonin në objektivat e organizatës. Zhvillimi i talenteve dhe sistemet e shpërblimit janë praktika MBNJ që ndihmojnë për këtë.

Kërkesat për të kontribuar në strategji

- *Kuptimi i biznesit*- të njohësh nxitësat kyç dhe ato financiarë të suksesit të biznesit është e rëndësishme për të kuptuar nevojën për disa strategji
- *Fokusimi në objektivat kyç të biznesit*- prioritet duhet të kenë programet që kanë rëndësi të madhe për objektivat
- *Të dish se çfarë të matësh*- *metrics* janë jetësorë për vlerësimin e suksesit, që do të thotë të matësh ato që lidhen direkt me objektivat e biznesit.

- *Të përgatitesh për të ardhmen*- të menduarit strategjik kërkon përgatitje për të ardhmen dhe jo fokusin në të kaluarën-me përjashtim të rastit kur na ndihmon për parashikime për të ardhmen.

Për shembull, kur një spital me 50 shtretër me 5 klinika vendos që të punësojë doktorët e saj për të pajisur klinikat dhe të mos bazohet në punësimin e mjekëve me kontratë nga një tjetër qendër KSh, në këtë rast duhet një strategji e Bnj që të përshtatet me strategjinë e organizatës. Për këtë, grupi Bnj duhet të hartojë një plan sipas të cilit kërkohet një rol më aktiv në drejtimin e biznesit, mbështetjen e menaxhimit në rekrutimin e mjekëve, dhe ofrimin e një diapazoni më të madh të shërbimeve BNJ. Kjo kërkon ritrajnimin e stafit BNJ dhe nisjen e një sërë masash për të monitoruar progresin. Kur strategjia e organizatës ndryshon dhe po kështu duhej të ndryshojë dhe strategjia BNJ

Analiza e Faktorëve të Mjedisit për Planifikimin Strategjik të BNJ

Planifikimi i Bnj është procesi i analizimit dhe identifikimit të nevojave për njerëz dhe të disponibilitetit të tyre në mënyrë që të mund të plotësohen objektivat strategjike. Fokusi është të sigurohet që organizata ka numrin e duhur të njerëzve të duhur, në vendin e duhur, në kohën e duhur. Planifikimi duhet të konsiderojë disponibilitetin e njerëzve për të realizuar punët, jo vetëm për periudha afat shkurtër por edhe për periudha afat gjatë.

Analiza e Mjedisit të Jashtëm

Fillimisht duhet vlerësuar dinamika e mjedisit në të cilin operon organizata KSh për të kuptuar sesi ky ndikon planet e BNJ. Mjedisi i jashtëm mund të përfshijë faktorë ekonomikë, politikë dhe konkurrues që formojnë të ardhmen.

Faktorët Ekonomikë dhe Ligjorë

Cikli i përgjithshëm ekonomik(bumi apo reçensioni) ndikon planifikimin e nevojave për BNJ. Interesat, inflacioni, rënia apo rritja ekonomike do të ndikojnë në gjendjen e punonjësve në tregun e jashtëm dhe kjo duhet marrë parasysh gjatë procesit të planifikimit. Kështu për shembull kuptohet që ka një diferencë lidhur me këtë në rastin kur papunësia është në shifrat 4% në krahasim me rastin kur ajo është mbi 10%. Kjo është sidomos e rëndësishme për

punëdhënësit e sektorit të KSh për arsye të arsimit dhe trajnimit të nevojshëm për shumë pozicione punë në këtë sektor

Një sërë rregullimesh ligjore ndikojnë ofertën e punës dhe për rrjedhim dhe planifikimin e BNJ. Psh eliminimi apo ekspansioni i përfitimeve nga taksat për shpenzimet për trajnimin mund të ndikojnë në aktivitetet e trajnim zhvillimit që lidhen me ekspansionin e forcës së punës.

Vlerësimet Gjeografike dhe të Konkurrencës

Kur bëhet planifikimi është e rëndësishme të mbahen parasysh lëvizjet e njerëzve nga një rajon në tjetrin sepse kjo ndikon në numrin e punonjësve që duhet të punësohen.

Konkurrentët direkt janë një tjetër forcë e jashtme e rëndësishme që duhet analizuar në procesin e planifikimit. Nëse nuk mbajmë parasysh tregun konkurrues të punës dhe nuk ofrojmë paga dhe përfitime të krahasueshme me ato të konkurrentëve në rajonin gjeografik ku ndodhemi kjo do të na kushtonte shumë në afat të gjatë kohor.

Ndryshimet në Kushtet e Punës

Ndryshimet në përbërjen e forcës së punës të kombinuara me modele të ndryshme të punës në mjedisin e KSh, kanë krijuar vende pune dhe organizata të cilat ndryshojnë shumë nga e kaluara. Kështu tashmë krahas orarit tradicional (punë me kohë të plotë, 8 orë në ditë, 5 ditë në javë në vendin e punëdhënësit) organizatat po implementojnë dhe shumë variante të tjera orarësh. Institucionet e KSh në SHBA, për shembull, kanë qënë lider në implementimin e shumë varianteve të ndryshme orarësh: java e ngjeshur, 40 ore në javë, 32 ore në javë, turn 12 orësh, tre ditë në javë, orare fleksible. Ato, gjithashtu kanë qënë agresive në adoptimin e trajtimeve të ndryshme fleksible si pjesë e përpjekjeve për rekrutim dhe mbajtje të punonjësve. Psh, përdorimi i rregullimeve të vendeve të punës: një pjesë në shtëpi dhe një pjesë në zyrë; apo ndarja e hapsirës të zyrës me të tjetër. *Telecomuting* (një proces i të punuarit nëpërmjet pajisjeve kompjuterike dhe të telekomunikimit), *zyra virtuale*.

Këto lloj rregullimesh mundësojnë që puna të bëhet në çdo vend dhe në çdo kohë dhe njerëzit vlerësohen më shumë në bazë të rezultateve se sa në bazë të kohës së harxhuar. Karakteristikat e këtyre lloj punëve janë besim më i madh, më pak mbikqyrje, më shumë vetërregullim.

Ndryshimet e Forcës së Punës

Në procesin e planifikimit është e rëndësishme që të mbahen parasysh dhe ndryshimet në përbërjen e forcës së punës sepse këto ndikojnë shumë gjendjen dhe kapacitetet dhe eksperiencat specifike për një afat të gjatë. Për shembull, në një numër industrish mediana e profesionistëve shumë të specializuar është 50 vjeç dhe oferta potenciale për zëvendësimin e tyre nuk është e mjaftueshme.

Analiza e Mjedisit të Brendshëm

Inventari i Kapaciteteve të Punonjësve dhe Organizatës

Të dhënat bazë për punonjësit duhet të jenë në evidencat BNJ në organizatë. Një inventar i zotësive dhe kapaciteteve të organizatës mund të konsiderohen një numër elementesh të tilla si: të dhënat demografike të punonjësit (mosha, koha në shërbim në organizatë, koha në punën aktuale); Progresioni i karierrës të individëve (punët e bëra, koha në sejcilën punë, niveli i trajnimit, promocionet apo ndryshime të tjera të punëve, pagat); të dhënat për performancën individuale (realizimet në punë, rritja në zotësitë, marrëdhëniet në punë).

Menaxherët dhe stafi BNJ mund të mbledhin të dhënat individuale të punonjësve dhe të agregojnë detaje në një profil të forcës së punës së organizatës. Ky profil mund të zbulojë shumë pika të forta apo të dobta të njerëzve në organizatë.

Sistemi i Informacionit të BNJ(SIBNJ). Menaxhimi elektronik i të dhënave ka thjeshtuar detyrën e analizës të një numri të madh të dhënash. Përdorimi i SIBNJ është shumë çmueshëm në MBNJ, nga llogaritja e pagave deri te të dhënat për mbajtjen e punonjësve. *SIBNJ është një sistem i integruar i projektuar për të siguruar informacionin e përdorur në marrjen e vendimeve për MBNJ.* HRIS ka shumë përdorime në organizatë. Më i përdorur është automatizimi aktivitetëve të pagave dhe përfitimeve. Si rezultat i zhvillimit dhe implementimit të HRIS, në shumë organizata funksioni i llogaritjes së pagave është transferuar nga departamenti i financës në atë të BNJ. Një tjetër përdorim është ai gjurmimit të EEO/veprime affirmative.

Përdorimi i sistemit të informacionit të bazuar në web ka lejuar departamentet e BNJ në KSh, të bëhet më eficient nga ana administrative, dhe të jetë më i aftë për tu angazhuar në planifikimin më afat gjatë dhe më strategjik.

Parashikimi i Kërkesës dhe Ofertës për BNJ

Parashikimi përdor informacion edhe nga e kaluara edhe nga e tashmja për të parashikuar kushtet e pritshme. Natyrisht që projektimet për të ardhmen janë subjekt i gabimeve. Ndryshimet në kushtet në të cilët është bazuar parashikimi mund të bëjnë edhe krejt të pavlefshëm atë. Ky është risku që ndërmarrin parashikuesi. Për fat të mirë, njerëzit me eksperiencë janë në gjendje të parashikojnë me mjaft saktësi sa të mund të ndikojnë në mënyrë positive planifikimin afatgjatë në organizatë.

Për parashikimin të nevojave BNJ përdoren metoda të ndryshme, nga hamendësimet e menaxherëve të simulimet komplekse dhe rigoroze me kompjuter lidhur me forcën e punës. Supozime të thjeshta mund të jenë të mjaftueshme, por në disa raste ndërsa modelet komplekse janë të domosdoshme. Parashikimi BNJ duhet të bëhen afat shkurtër, afat mesëm apo afat gjatë. Më i përdorshmi është ai afat shkurtër 6 muaj deri 1 vit. Ky është niveli rutinë i planifikimit në shumë organizata KSh sepse duhen pak supozime për një afat të shkurtër dhe gjithashtu korrespondon me vitin buxhetor i cili kërkon disa nivele të pagave dhe përfitimeve si shpenzime në buxhet.

Parashikimi i kërkesës

Për të parashikuar kërkesën për BNJ fillimisht duhet të analizohen punët që duhet të bëhen në organizatë në të ardhmen. Për këtë do të duhet të marrim informacion lidhur me: cilat punë duhen për të zbatuar strategjitë e ardhme të organizatës; cilat janë karakteristikat e këtyre punëve. Mbi bazën e këtij informacioni llogaritet volumi i punës që duhet kryer në institucion në periudhën për të cilën po bëjme parashikimin.

Një tregues i cili na ndihmon për të llogaritur numrin e punonjësve që do të duheshin për të realizuar këtë volum pune është ai i produktivitetit të punës.

Parashikimi i Ofertës.

Parashikimi i burimeve disponibël konsideron si ofertën e brendshme ashtu dhe atë të jashtme. Për vlerësimin e ofertës së brendshme duhet të konsiderohet inventari i punonjësve aktualë në organizatë dhe qarkullimi i brendshëm apo i jashtëm i punonjësve. Ky qarkullim ndikohet nga lëvizjet e punonjësve për arsye promovimi, transferimi apo mbarimi marrëdhënies të punës apo dhe për arsye të largimit të vullnetshëm të tyre.

Për vlerësimin e ofertës së jashtme na ndihmon analiza e mësipërme e faktorëve të mjedisit të jashtëm.

Balancimi i kërkesës me ofertën

Në të gjitha rastet kur ka mospërputhje të kërkesës për personel me personelin në dispozicion, duhet të parashikohen edhe masat përkatëse për eliminimin e tyre.

Në rastet kur kemi personel në dispozicion më shumë sesa janë kërkesat, rrugët më të përdorura për të eliminuar punonjësit e tepërt janë: nxjerrje para kohe në pension; ndarja e punës (puna që kryhet nga një punonjës me kohë të plotë u caktohet ta kryejnë dy punonjës me kohë të pjesshme); pezullimi i përkohshëm nga puna dhe largimi nga puna.

Në rastet e tjera, kur personeli në dispozicion është më i vogël se kërkesa për personel, rrugët më të përdorshme janë: puna jashtë orari (nëse diferenca është e vogël dhe personeli i ndërmarrjes ka dëshirë të punojë jashtë orarit); formimi dhe promovimi i punonjësve të ndërmarrjes, i kombinuar me rekrutimin nga tregu i jashtëm i punonjësve me nivel më të ulët kualifikimi; marrja përsëri në punë e punonjësve, që kanë punuar më parë në ndërmarrje, por që janë larguar nga puna për arsye të mungesës së kërkesës për punë; marrja në punë e punonjësve të rinj; nënkontraktimi (përfundimi i një kontrate me një tjetër punëdhënës) për një pjesë të punëve.

Elementet e Planifikimit të Sukseshëm

Ka faktorë të ndryshëm kritik të suksesit të planifikimit në organizatat KSh. plani BNj duhet të jetë i harmonizuar strategjikisht, me synim të qartë, i matshëm dhe i dokumentuar.

Plani Bnj duhet të harmonizohet me *strategjinë dhe objektivat e organizatës*. Kjo kërkon që drejtuesit të njohin dhe të përfshihen në menaxhimin strategjik të tyre, që të sigurojnë që plani BNj do të plotësojë objektivat e organizatës.

Planet BNj duhet të shkruhen dhe përshtaten çdo vit. Drejtuesit Bnj duhet të jenë përgjegjës për prezantimin e këtyre planeve te ekzekutivët e tjerë dhe te bordi i drejtuesve. Gjithashtu duhet të të parashikohen përditësime periodike lidhur me progresin e planeve.

Që plani BNj të jetë i dobishëm duhet të mbahen parasysh sa më poshtë:

- ***misioni i organizatës***- pse ekziston organizata? Në fakt një nga pikat e forta të Organizatave KSh është qartësia e misionit. Një shembull misioni i një organizate KSh për fëmijët: të përmirësojë jetën e fëmijëve nëpërmjet ekselencës në kujdesin për pacientët, kërkimin dhe edukimin.

- **objektivat dhe strategjitë e organizatës**- në shumë raste objektivat dhe strategjitë e organizatës përfshijnë konsiderata të rëndësishme BNJ sidomos ato që kanë të bëjnë me planifikimin e forcës së punës, pajisjes me menaxherë dhe ekzekutive, dhe kompesimin. Planit BNJ duhet të mbulojë aspektet rutinë BNJ që mbështetin funksionimin e organizatës të tilla si pajisjen me personel dhe marrëdhëniet e punonjësve. Ai gjithashtu duhet të konsiderojë iniciativat dhe objektivat e reja. Për shembull, në rastin e hapjes të një njësie të re infermierie për pacientët e onkologjisë, ai duhet të konsiderojë nevojat për BNJ në të cilat përfshihen pajisja me personel, kompesimi, orientimi dhe trajnimi i punonjësve të njësisë.
- **Vlerësime të mjedisit**- sic u theksua më sipër, vlerësimi i mjedisit është shumë i rëndësishëm për MBNJ në KSh. Planet duhet të konsiderojnë gjërësisht dhe plotësisht problemet dhe oportunitetet e mjedisit të jashtëm të tilla si organizatat e tjera KSh që mund të jenë duke u zgjeruar apo zvogluar, të cilat potencialisht mund të ndikojnë ofertën e punonjësve KSh.
- **Burimet dhe kapacitetet organizative**- planet BNJ duhet të konsiderojnë volumnin apo kërkesat e produktivitetit të organizatës. Për shembull, statistikën e pacientëve, ditë pacient, pranimi dhe zgjatja mesatare e qëndrimit, të përdorura në zhvillimin e planeve të stafit që të mund të përputhin BNJ me kapacitetet organizative.
- **Realitete financiare**-vendimet financiare, përfshi shpenzimet e buxhetit dhe ato kapitale, ndikojnë çdo aspekt të BNJ si: pajisjen me staf, kompesimin, dhe administrimin e perfitimeve. Burimet financiare duhen dhe për iniciativat e reja si përmirësimi i sistemeve të informacionit.
- **Konsiderimi i planeve të fushave të tjera funksionale**- të tilla si kujdesi i pacientëve, kirurgjia, apo financa. Planet e bnj duhet të jenë të integruara me planet e fushave të tjera të organizatës.

Literatura:

1. Pershtatur nga: Flynn W.J; Mathis R. L, Jackson J. J.H, Valentine S.R: Healthcare Human Resource Management, third edition, Cengage learning, 2014, kapitulli 3
2. Koli. Z Llaci Sh, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, 2005, Shblu, f 119-135

Për lexim të mëtejshëm:

- Thill, K., Covarrubias Venegas, B., Groblschegg, S. *"HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of*

the HR profession".2017 [ttp://www.iises.net/download/Soubory/IJOBM/V2N4/pp97-109_ijobm_V2N4.pdf](http://www.iises.net/download/Soubory/IJOBM/V2N4/pp97-109_ijobm_V2N4.pdf)

- M. Armstrong& S. Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, thirteenth edition, 2014, f . 215-224
- B. R. Barnett&L. Bradley: The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development International Vol. 12 No. 7, 2007 pp. 617-636 Emerald Group Publishing

TEMA 3. PLANIFIKIMI I BNJ

1. *Burimet njerëzore si burim avantazhi konkurrues*
2. *Rolet e MBNJ*
2. *Planifikimi strategjik i BNJ*

1. BNJ: BURIM AVANTAZHI KONKURRUES

Burimet e organizatës:

- o **fizike**, ndërtesat, tokën, pajisjet, kompjuterat, etj
- o **financiare**, paratë, burimet financiare, etj
- o **të paprekshme**, patentat, sistemet e informacionit, projekte, proceset e operimit, etj.
- o **Njerëzore**, individët me talente, kapacitetet, eksperiencat, ekspertizën profesionale, marrëdhëniet, etj.

KAPITALI HUMAN(KH) DHE BNJ

- o **KH : vlera kolektive e kapaciteteve, njohurive, zotësive, eksperiencave të jetës dhe motivimit e një force pune të një organizate.**
- o **Kapitali intelektual:** për të reflektuar të menduarit, njohuritë dhe kreativitetin dhe marrjen e vendimeve me të cilat njerëzit kontribuojnë në organizatë

BNJ SI KOMPETENCË KYC BURIM AVANTAZHI KONKURRUES

- **Kompetencë kyç:** një kapacitet unik që krijon vlerë të madhe dhe me të cilën organizata ka shumë sukses
- Shumë organizata: **praktikat BNJ i diferencojnë nga konkurrentët**
- **Ndikohet nga kultura e organizatës.**



KULTURA E ORGANIZATËS

- **Kultura e organizatës :** vlera dhe besime të përbashkëta, të cilat i japin anëtarëve të organizatës kuptimin dhe u ofrojnë atyre rregulla për sjelljen e tyre
 - **shihet te:** normat e sjelljes, vlerat, filozofinë, ritualet, dhe simbolet që përdoren nga punonjësit
 - **Kerkon kohë të stabilizohet,** bëhet e qëndrueshme
 - **mund ta lehtësojë apo pengojë performancën**



2. ROLET E MENAXHIMIT TË BNJ

- **Administrativ**
 - Ndikimi i **teknologjisë** dhe procesi i **outsourcing**
- **Operacional dhe avokat i popullit**
- **Strategjik :** kontributi në strategjitë e organizatës
 - **aktiv vs Pasiv**



3. PLANIFIKIMI STRATEGJIK I BNJ

○ **Menaxhimi strategjik i BNJ** i referohet përdorimit të praktikave të MBNJ për të arritur avantazhin konkurrues.

- zhvillon procese në organizatë që ndihmojnë integrimin e performancës të punonjësve individualë me objektivat strategjike të organizatës

○ **Ndihmojnë:** zhvillimi i talenteve dhe sistemeve të shpërblimit

PLANIFIKIMI BNJ

Procesi i analizimit dhe identifikimit të nevojave për njerëz(kërkesa) dhe disponibilitetit të tyre(oferta) në mënyrë që të mund të plotësohen objektivat strategjike.

Hapat:

- **Analiza e mjedisit të jashtëm**
 - Faktorët ekonomike dhe ligjorë
 - Vlerësimet gjeografike dhe të konkurrencës
 - Ndryshimet në kushtet e punës(oraret, vendet e punes)
 - Ndryshimet e forcës së punës
 - Të brendshëm: sasia cilësi e talenteve, kultura e org, vazhdimësia e talenteve lidërsipit
- **Analiza e mjedisit të brendshëm**
 - Inventari i kapaciteteve të punonjësve
 - Ndikimi i HRIS

PARASHIKIMI I OFERTËS DHE KËRKESËS BNJ

○ **Përdor informacione nga e kaluara,**

- mund të jenë subjekt i gabimeve,
- eksperiencia ndihmon

○ **Afati :** i shkurtër, i mesëm, i gjatë

○ **Hapat:**

- Parashikimi i kërkesës(objektivat e organizatës)
- Parashikimi i ofertës
- Balancimi i kërkesës me ofertën

ELEMENTET E PLANIFIKIMIT TË
SUKSESHËM

- I harmonizuar strategjikisht, me synim të qartë, i matshëm dhe i dokumentuar
- të shkruhen dhe përshtaten çdo vit
- Të parashikohen përditësime periodike



4. Projektimi dhe Analiza e Punës

Hyrje në temë

Një nga ndryshimet më domethënëse në natyrën dhe projektimin e pozicioneve të punës në këto 50 vite e fundit të ka qënë futja e regjistrimeve mjeksore elektronike në organizatat e KSh. Megjithëse këto janë përdorur për shume vite, adoptimi dhe përdorimi kuptimplotë i sistemit EBNJ u bë në vitin 2011 dhe po vazhdon edhe sot. Për organizatat që kanë adoptuar këtë sistem - përfshi spitalet, qendrat mjeksore, qendrat e kujdesit rezidencial afat gjatë, klinikat dhe zyrat mjeksore - impakti te punët është i ndjeshëm.

Koncepti bazë i EBNJ është të lejohet ofruesi(mjeku, infermjerja, terapisti, etj) të marrë, në formë elektronike të dhënat në qendrën e tij të kujdesit. Ndikimi i marrjes, analizimit dhe ndarjes më të mirë të të dhënave, në përmirësimin e kujdesit shëndetsor është shumë i madh. Po kështu të mëdha janë dhe ndikimet në punët që realizohen në KSh. Disa shembuj:

1. Një qendër mjeksore punësonte më shumë se 50 punonjës në departamentin e regjistrimit të të dhënave. Punonjësit e të dhënave mjeksore ishin përgjegjës për ruajtjen e mijra dokumentave dhe grafikëve për të dhënat e pacientëve. Detyrat e punës ishin shumë manuale - plotësimi i dokumentave, nxjerrja, ngritja dhe përdorimi i tyre. Kur qendra shëndetësore përshtati sistemin EBNJ dhe dalngadalë u tërhoq nga dokumentat letër, asaj i duheshin më pak punonjës dhe duhej të ritrajnonte apo të punësonte teknikë të të dhënave elektronike mjeksore, me zotësi krejtësisht të ndryshme.
2. Kur një klinikë me një grup prej 50 mjekësh specialistë përshtati një sistem EBNJ shumë nga mjekët hezituan të përdornin kompjuterin gjatë kohës që ata ishin me pacientin e tyre. Për pasojë klinika punësoi “shkrues” që të ishte prezent në sallën ku mjeku bashkëvepronte me pacientin dhe të fuste të dhënat në sistem.
3. Para se të implementonte sistemin EBNJ, një qendër kujdesi afat gjatë me 60 shtretër, duke e ditur që punonjësit e saj nuk ishin shumë të aftë me kompjuterin, ofruan kurse falas për trajnimin e stafit. Menaxhimi i njësisë e dinte që sukcesi i futjes së sistemit EBNJ do të ishte me risk nëse punonjësit nuk do të kishin të lehtë të punonin me kompjuterin.

Këta ishin disa shembuj të ndryshimit dramatik që sjell futja e teknologjisë së re në KSh. Kur përdoret teknologjia e re, menaxherët dhe profesionistët e BNJ duhet të riprojektojnë punët, të identifikojnë një rrjedhë të ndryshme të punëve dhe kompetencat e ndryshme të punonjësve. Iniciativa e riprojektimit kërkon një analizë të gjerë të punës në mënyrë që të mund të kuptohet puna- ndërveprimet dhe komunikimet brenda dhe ndërdepartamentale, rezultatet dhe aspekte të tjera të punësimit.

Përvec futjes së teknologjive të reja, edhe punonjësit edhe punët në organizatat e KSh janë duke ndryshuar shpejt edhe për arsye të:

- 1) pritjeve të konsumatoreve lidhur me shërbimin e KSh dhe
- 2) presioneve për të ruajtur kostot.

Dy procese bazë që kanë të bëjnë me këto ndryshime janë: *projektimi dhe analiza e punës*. *Projektimi i punës* ka të bëjë me rregullimin e detyrave të një pune në mënyrë që puna të kryhet sa më mirë. Ndërsa *analiza e punës* nëpërmjet zhvillimit të përshkrimeve dhe specifikimeve të punës, na jep një pamje (fotografi) të asaj se çfarë bëjnë punonjësit aktualisht. Për më tepër informacioni që vjen nga analiza e punës është bazë për rekrutimin, seleksionimin, trajnimin, kompesimin, dhe shumë praktika të tjera BNJ.

Projektimi i Punës për Realizimin e Objektivave Strategjike të Organizatës.

Është shumë e rëndësishme të analizohet se çfarë bëjnë punonjësit për realizimin e objektivave strategjikë të organizatës. Pasi projektohen dhe planifikohen objektivat e organizatës, departamentet apo fushat funksionale duhet të identifikojnë objektivat të cilat kontribuojnë në realizimin e objektivave të gjithë oragnizatës. Objektivat e departamentit ndikojnë direkt në projektimin e punëve sepse procesi në fund të fundit, tregon detyrat dhe përgjegjësitë që kërkohen për të realizuar objektivat e departamentit. Siç u tregua në hyrje të temës objektivi i departamentit ishte të adoptonte sistemin EBNJ dhe implementimi i tij kërkoi rishikimin e punëve apo projektimin e ri të punëve për punonjësit e KSh.

Produktiviteti dhe Projektimi i Punës

Projektimi i punës i referohet organizimit të detyrave dhe përgjegjësiave në një njësi produktive të punës. Ai përfshin përmbajtjen e punës dhe efektet e punëve të punonjësit. Identifikimi i komponentëve të një pune të dhënë është një pjesë integrale e projektimit të punëve.

Projektimi i punëve mund të ndikojë performancën në shumë punë, sidomos në atë rast kur motivimi i punonjësit mund të bëjë diferencën. Në organizatat KSh projektimi i punës mund të luajë një rol të rëndësishëm në mbajtjen e punonjësve kyç klinik. Psh, në përpjekje për të përmirësuar mbajtjen e fizioterapistëve një qendër rehabilitimi eliminoi shumë punë administrative nga përshkrimi i punës së tyre, duke i lejuar fizioterapistëve të harxhojnë më shumë kohë me pacientin, një punë që u sjell më shumë kënaqësi.

Ndryshimet në projektimin e punës realizohen me qëllim që të ndikojnë dhe në kënaqësinë në punë. Punët e projektuara për të marrë avantazh nga karakteristikat e rëndësishme të punës ka më shumë të ngjarë të priten pozitivisht nga punonjësit. Karakteristika të tilla ndihmojnë të dallohen punët e “mira” nga punët e “keqia”. Shumë përafrime për të ritur produktivitetin dhe cilësinë reflektojnë përpjekjet për të zgjeruar disa nga karakteristikat bazë të punës.

Përshtatja person-punë. Ky është një koncept kyç në analizën e punës. Jo çdo njeri dëshiron të jetë menaxher BNJ, inxhinier, infermier apo recepsionist. Por disa njerëz e dëshirojnë këtë. Koncepti i përshtatjes është një kocept bazë i përshtatjes së karakteristikave të njerëzve me ato të punës. Nëse personi nuk përshtatet, teorikisht ose mund të ndryshojmë personin ose puna duhet të riprojektohet. Megjithatë është e vështirë të riformosh njerëzit. Nëse është e mundur të riprojektohen punët përshtatja është më e lehtë. Psh, në pozicionin e atij që planifikon ndërhyrjet kirurgjikale, punonjësit i duhet të flasë gjithë kohën me njerëzit nëpërmjet telefonit. Një individ i cili nuk do të donte të fliste me të tjerët mund të performojë mirë në një pozicion në të cilin nuk kërkohet një ndërveprim i tillë.

Analiza e Punës dhe Përdorimet e Saj.

Guri themelor në menaxhimin e burimeve njerëzore është analiza e punës. Kjo ka të bëjë me mbledhjen dhe analizën sistematike të informacionit lidhur me përmbajtjen dhe kërkesat njerëzore të punës dhe kontekstin në të cilin ajo zhvillohet. Analiza e punës ka të bëjë me mbledhjen e informacionit për karakteristika të cilat diferencojnë një punë nga një tjetër. Ky informacion përfshin:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Sjelljen dhe aktivitetet e punës | 5. Pajisjet dhe teknologjitë e përdorura |
| 2. Bashkëveprimi me të tjerët | 6. Kushtet e punës |
| 3. Standardet e performancës | 7. Mbikqyrja e dhënë dhe e marrë |
| 4. Ndikimi financiar | 8. Njohuritë, zotësitë dhe aftësitë e nevojshme. |

Megjithëse termat **punë** dhe **pozicion** janë shpesh të përkembyeshëm, ka një diferencë të vogël midis tyre. Puna është grupimi i detyrave dhe përgjegjësi të përbashkëta. Një pozicion është një punë e kryer nga një person. Pra nëse ka dy njerëz që punojnë në operacionin e sterilizimit të pajisjeve mjeksore, ka dy pozicione por një punë.

Analiza e Bazuar te Detyrat e Punës

Analiza e punës e bazuar në atë çfarë bëhet në punë, fokusohet në detyrat dhe përgjegjësitë e kryera. Një **detyrë** është një aktivitet i identifikueshëm i punës i përbërë prej veprimesh. **Përgjegjësitë e punës** janë detyrimet për të kryer disa detyra.

Analiza e Bazuar në Kompetencat

Përafrimi i kompetencave për analizën e punës fokusohet më shumë në kompetencat që duhet të kenë punonjësit për të realizuar punën, se në detyrat dhe përgjegjësitë që përmban ajo punë. Kompetencat janë karakteristikat bazë që nevojiten për të performuar një punë. Llojet e ndryshme të kompetencave përfshijnë: -aftësitë, zotësitë, njohuritë, arsimin, trajnimin, liçensimin, çertifikimin dhe /apo rregjistrimin.

Përafrimi i kompetencave përpiqet të identifikojnë edhe faktorët e fshehtë të cilët shpesh janë kritike për performancën e lartë. Për shembull, shumë mbikqyrës flasin për qëndrimet e punonjësve, por ata e kanë të vështirë të identifikojnë se çfarë kuptojnë me qëndrime. Përafrimi i bazuar në kompetencat përdor disa metodologji për të ndihmuar mbikqyrësit të identifikojnë shembuj të asaj se çfarë kuptohet me qëndrime të përshtatshme dhe si këta faktorë ndikojnë performancën. Shembuj të kompetencave shpesh përfshijnë si më poshtë:

1. *Kompetenca të përgjithshme*- karakteristikat e kërkuara nga të gjitha punët e organizatës, të tilla si marrje e vendimeve, dhe zgjidhja e problemeve, profesionalizëm dhe përgjegjësi, dhe shërbim klienti.
2. *Kompetenca departamentale*- zotësitë e duhura për të ofruar kujdesin, trajtimet apo shërbimet brenda njësisë dhe që aplikohen nga të gjithë punonjësit e kësaj njësie. Për shembull, ofrimi i kujdesit për residentët me demencë, për infermierët e specializuar në qëndrat e kujdesit.
3. *Kompetenca specifike të punës*- kompetenca të lidhura me detyra specifike të tilla si kryerja e procedurave specifike dhe përdorimi pajisjeve të veçanta.
4. *Kompetencat kulturore*, një tërësi qëndrimesh, zotësish dhe sjelljesh që lejojnë një individ të punojë me respekt dhe me efektivitet me pacientët dhe kolegët në një mjedis pune me diversitet kulturash.

Instituti i mjeksisë(IOM) në SHBA ka identifikuar pesë kompetencat e mëposhtme bazë kritike për një performancë të lartë të profesionistëve tëKSh.

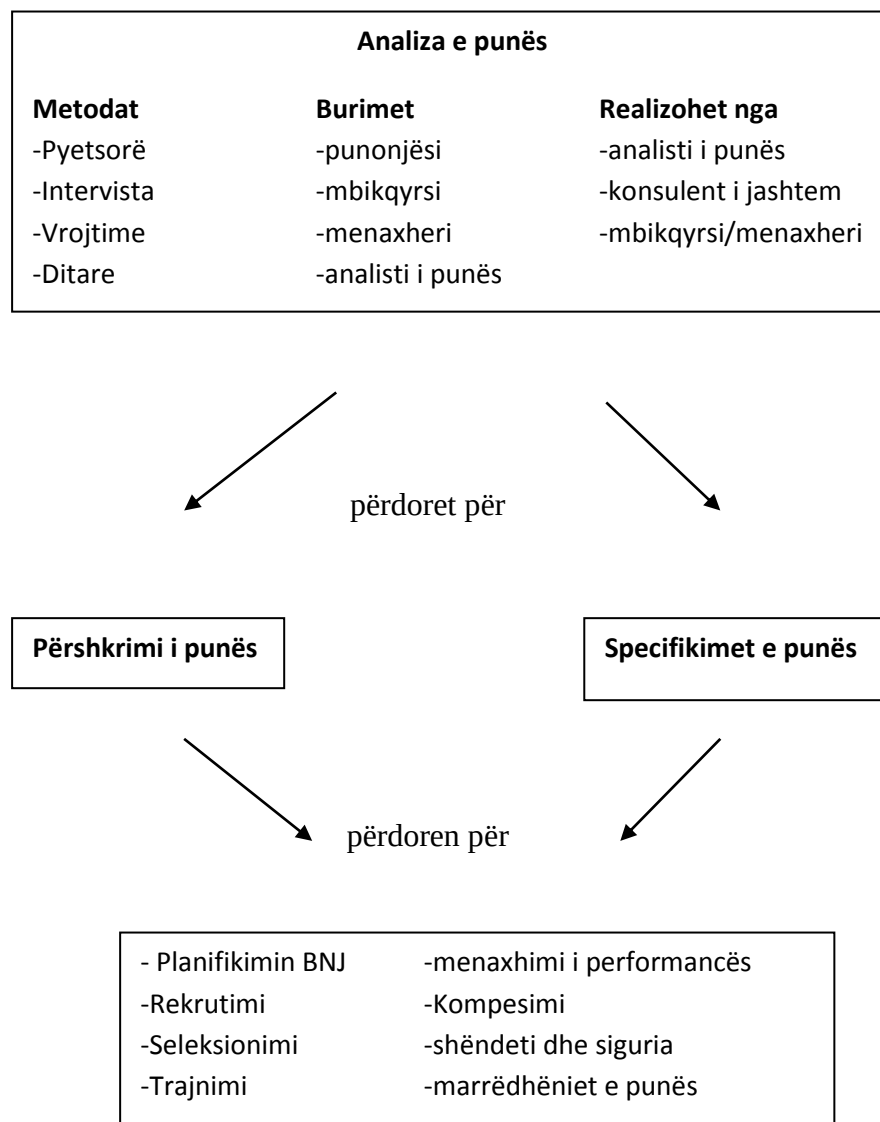
1. Aftësia për të punuar si anëtar i një grupi ndërprofesional
2. Ofrimi i kujdesit të fokusuar te pacienti

3. Praktikimi i mjeksisë së bazuar në evidencat
4. Fokusimi te përmirësimet e cilësisë
5. Përdorimi i teknologjisë së informacionit

Përdorimi i Analizës së Punës

Në figurën më poshtë jepen disa konsiderata të cilat përfshijnë mënyrën si bëhet analiza, kush i siguron të dhënat, kush realizon procesin dhe si përdoren të dhënat për realizimin e përshkrimeve dhe specifikimeve të punës dhe së fundi si lidhen këto me aktivitetet e ndryshme të MBNJ.

Figura: Vendimet në procesin e analizës së punës



Familjet e punëve, departamentet dhe struktura organizative

Pasi janë identifikuar të gjitha punët në një organizatë shpesh është e dobishme ti gruposh ato në familje punësh dhe ti shpalosësh në një kartë organizative (organigramë). Ka mënyra të ndryshme për të identifikuar dhe grupuar punët në një familje. Një familje punësh është një grupim i punëve me karakteristika të njëjta. Në identifikimin e familjeve të punëve ka rëndësi matja e ngjashmërisë së punëve.

Një organigramë pasqyron marrëdhëniet midis punëve në një organizatë. Ato kanë qënë tradicionalisht hierarkike dhe kanë treguar marrëdhëniet raportuese dhe ato të autoritetit. Në pjesën më të madhe të organizatave kartat organizative ndihmojnë të sqarohet se *kush* i raporton *kujt*.

Rregullimi i Orareve të Punës

Rregullime të ndryshme të orareve e punës mund të jenë pjesë e projektimit të punëve në kujdesin shëndetësor. Oraret tradicionale të punës, 8 orë në ditë dhe 5 ditë në javë, janë në tranzicion. Shumë nga institucionet e kujdesit shëndetësor nga natyra e punës punojnë 24 orë në ditë dhe shtatë ditët e javës. Megjithatë shumë punë në KSh mund të realizohen me rregullime të ndryshme oraresh apo mund të kryhen në mjedise pune të tjera përveç atyre të institucioneve të KSh.

Punë me ndërresa

Një rregullim i zakonshëm është ai punës me ndërresa. Ky lloj orari mund të përmbajë tri ndërresa 8-orëshe (para dite, mbas dite dhe natën) ose dy ndërresa (ndërresa e paraditës dhe ajo e mbasditës). Puna me ndërresa mund të krijojë shumë probleme si për organizatën ashtu dhe për punonjësit. Kështu, përveç problemeve familjare dhe sociale, ndërresa e natës shkakton probleme të turbullimit të gjumit dhe të procesit të tretjes apo turbullime psikologjike. Përsa i përket problemeve për organizatën, këtu mund të përmenden produktiviteti më i reduktuar i punonjësve në ndërresën e natës, mungesat më të shumta dhe shtesat e pagës për punën e natës.

Java e ngjeshur e punës

Java e ngjeshur e punës konsiston në ngjeshjen e kohës javore të punës në një numër më të vogël ditësh, duke zgjatur kohën ditore të punës. Për shembull, koha javore 40 orëshe mund të ngjeshet në 4 ditë pune 10-orëshe. Sipas të dhënave të studimeve, personat që punojnë me këtë lloj orari janë më të kënaqur përse i përket mundësisë së rregullimit të jetës personale dhe kohës së lirë. Ndërsa

personat që punojnë me këtë lloj orari, por bëjnë punë me më shumë ngarkesë fizike, shprehen më të pakënaqur.

Puna me kohë të pjesshme

Ka shumë përcaktime të punës me kohë të pjesshme. Një përcaktim i gjërë i saj është ky lloj orari përfshin të gjithë punonjësit të cilët punojnë me orare më të reduktuara se oraret javore apo mujore të personave që kryejnë punë të ngjashme me kohë të plotë.

Puna me kohë të pjesshme plotëson në rradhë të parë objektivat ekonomike të organizatës. Ajo përbën një mjet për të rregulluar variacionet e shërbimit dhe për të mbuluar fund javën. Ky lloj orari ndihmon edhe për të ulur koston e fuqisë punëtore.

Edhe personat të cilët zgjedhin të punojnë me këtë lloj orari mund të plotësojnë disa nevoja: të sigurojnë një të ardhur, të fitojnë një eksperiencë të re, të lehtësojnë hyrjen në tregun e punës, etj. Megjithatë, nuk duhet thënë që punonjësit janë plotësisht të kënaqur me këtë lloj orari, sepse përgjithësisht shpërblimi i tyre nuk është i krahasueshëm me atë të punonjësve me kohë të plotë.

Ndarja e punës.

Puna e ndarë përbën një formë të veçantë të punës me kohë të pjesshme. Kjo nënkupton ndarjen vullnetare të një vendi pune me kohë të plotë midis dy ose më shumë personave. Kjo lloj pune gjithashtu synon plotësimin e nevojave të individëve të tilla si një stil jetese më i ekuilibruar dhe një dalje graduale në pension. Suksesi i këtij rregullimi të punës varet nga koordinimi efektiv i punonjësve të cilët bien dakord të ndajnë punën.

Orare fleksibël

Ky rregullim i orarit të punës u lejon punonjësve, brenda disa kufijve, të zgjedhin orën e ardhjes dhe atë të largimit nga puna. Ky lloj orari përmban intervale fikse, gjatë të cilëve është e detyrueshme prania e punonjësve, dhe intervale të lëvizshme, zgjatja e të cilëve u lihet pjesërisht në dorë punonjësve.

Fleksibiliteti dhe balancimi i punës me jetën

Për shumë punonjës të KSh është shumë e rëndësishme balancimi i jetës personale me atë të punës. Studimet tregojnë që ky balancim ndihmohet me rregullimet fleksible të orareve të punës. Balancimi i punës me jetën mund të përmirësojë rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve të cilëve kanë nevojë për fleksibilitet.

Metodat e Analizës së Punës

Informacioni për analizën e punës të çfardo pozicioni mund të mblidhet në disa mënyra. Tradicionalisht, mënyrat më të zakonshme kanë qënë: (1) vëzhgimi, (2) intervista, (3) pyetësorët. Megjithatë, zhvillimi i teknologjisë ka çuar në kompjuterizim, dhe kërkimin e informacionit për analizen e punës të bazuar në rrjet (web-based). Në disa raste përdoret një kombinim i këtyre mënyrave në varësi të situatës dhe organizatës.

Vëzhgimi

Në mënyrën e vëzhgimit, punonjësit vëzhgohen gjatë punës së tyre nga një menaxher, një analist pune apo një specialist BNJ, të cilë marrin shënime për të përshkruar detyrat që ata performojnë. Përdorimi i kësaj metode është i kufizuar sepse punonjësit e KSh nuk kanë detyra dhe cikël pune që vrojtohet lehtë. Për këtë arsye kjo metodë mund të jetë më efektive në analizën e punëve të KSh kur përdoret së bashku me mënyra të tjera apo si një mënyrë për të verifikuar informacionin.

Shembuj të punës Një lloj vëzhgimi, shëmbuj të punës, nuk kërkon vëmendje në çdo veprim të detajuar përgjatë një cikli pune. Me këtë metodë një analist pune kupton përmbajtjen dhe ritmin e një dite pune tipike nëpërmjet shembujve statistikorë të disa veprimeve më shumë se sa nëpërmjet vëzhgimeve të vazhdueshme dhe kohës së çdo veprimi. Shembujt e punës janë veçanërisht të dobishme për punët rutinë dhe që përsëriten.

Ditare të punonjësve. Një tjetër mënyrë vëzhgimi që është relativisht popullore në organizatat e KSh kërkon që punonjësit “vëzhgojnë” performancën e tyre duke mbajtur një ditar për çdo detyrë dhe kohën që nevojitet për të përfunduar secilën prej tyre. Megjithëse me këtë mënyrë mund të mblidhet informacion i vlefshëm, mbajtja e një ditari mund të jetë një ngarkesë e madhe për punonjësit. Teknologjia mund të lehtësojë disa nga problemet.

Intervista

Metoda e intervistës kërkon që një menaxher, analist pune apo specialist i BNJ, të bisedojë me punonjësit që reqlizojnë çdo lloj pune. Për të regjistruar informacionin përdoret një formë e standartizuar e intervistës. Që të përftohen detajet e plota rreth punës, duhet të intervistohen edhe punonjësi edhe mbikqyrësi i tij.

Në disa raste përdoren intervistat në grup apo me panel. Për të mbledhur informacionin e nevojshëm për analizën e punës mblidhet një skuadër me specialistë të fushës në fjalë, të cilët kanë

pikëpamje të ndryshme për një grup punësh. Ky opsion është veçanërisht i dobishëm për punë shumë teknike apo komplekse, si për shembull farmacist i specializuar. Duke qënë se vetëm intervista mund të kërkojë shumë kohë, zakonisht ajo kombinohet me metoda të tjera.

Pyetësorët

Pyetësorët janë një metodë mjaft e përdorur për të mbledhur të dhëna rreth punës. Zhvillohet një pyetësor (instrument vrojtimi) dhe u jepet punonjësve dhe menaxherëve për t'a plotësuar.

Pyetësori ka një avantazh të madh në mbledhjen e informacionit për një numër të madh lloje punësh me një kosto të vogël dhe në një kohë relativisht të shkurtër. Megjithatë pyetësorët supozojnë që punonjësit mund të analizojnë dhe komunikojnë saktësisht informacion rreth punës së tyre. Kombinimi i intervistave dhe metodës së vëzhgimit me metodën e pyetësorëve u mundëson specialistëve të BNJ të verifikojnë dhe qartësojnë informacionin e mbledhur nëpërmjet pyetësorëve.

Analiza e punës e kompjuterizuar

Me zhvillimin e teknologjisë kompjuterike, kërkuesit kanë krijuar sisteme analize pune të kompjuterizuara. Një aftësi e rëndësishme e kësaj mënyre është mënyra specifike me të cilën mund të mblidhen të dhëna. Të gjithë këto të dhëna specifike ruhen në një databazë të analizës së punës. Një sistem i tillë i kompjuterizuar shpesh redukton kohën dhe përpjekjet e nevojshme për të hartuar një përshkrim pune. Këto sisteme kanë një numër(bankë) detyrash të formuluar të punës që lidhen me secilën nga formulimet e detyrave dhe qëllimeve në pyetësor.

Proçesi i Analizës së Punës

Proçesi i analizës së punës duhet të kryhet në një mënyrë llogjike, në pëputhje me praktikën e duhura psikometrike profesionale dhe të menaxhimit. Për këtë arsye ndiqet një proçes me disa etapa, pavarësisht metodës së analizës së punës të përdorur. Në figurën më poshtë janë përshkruar etapat e një analize tipike pune. Megjithatë mund të ketë variacione, në varësi të metodës së analizës së përdorur dhe numrit të punëve të përfshira në analizë.

Planifikimi

Përpara se të grumbullohen të dhëna nga menaxherët dhe punonjësit, është kritike që të planifikohet proçesi i analizës së punës. Ajo që është më e rëndësishme për t'u konsideruar është identifikimi i objektivave të analizës së punës. Objektivi kryesor mund të jetë përditësimi i përshkrimeve të punës. Apo qëllimi mund të jetë rishikimi i skemës së shpërblimit/kompensimit në organizatë bazuar në

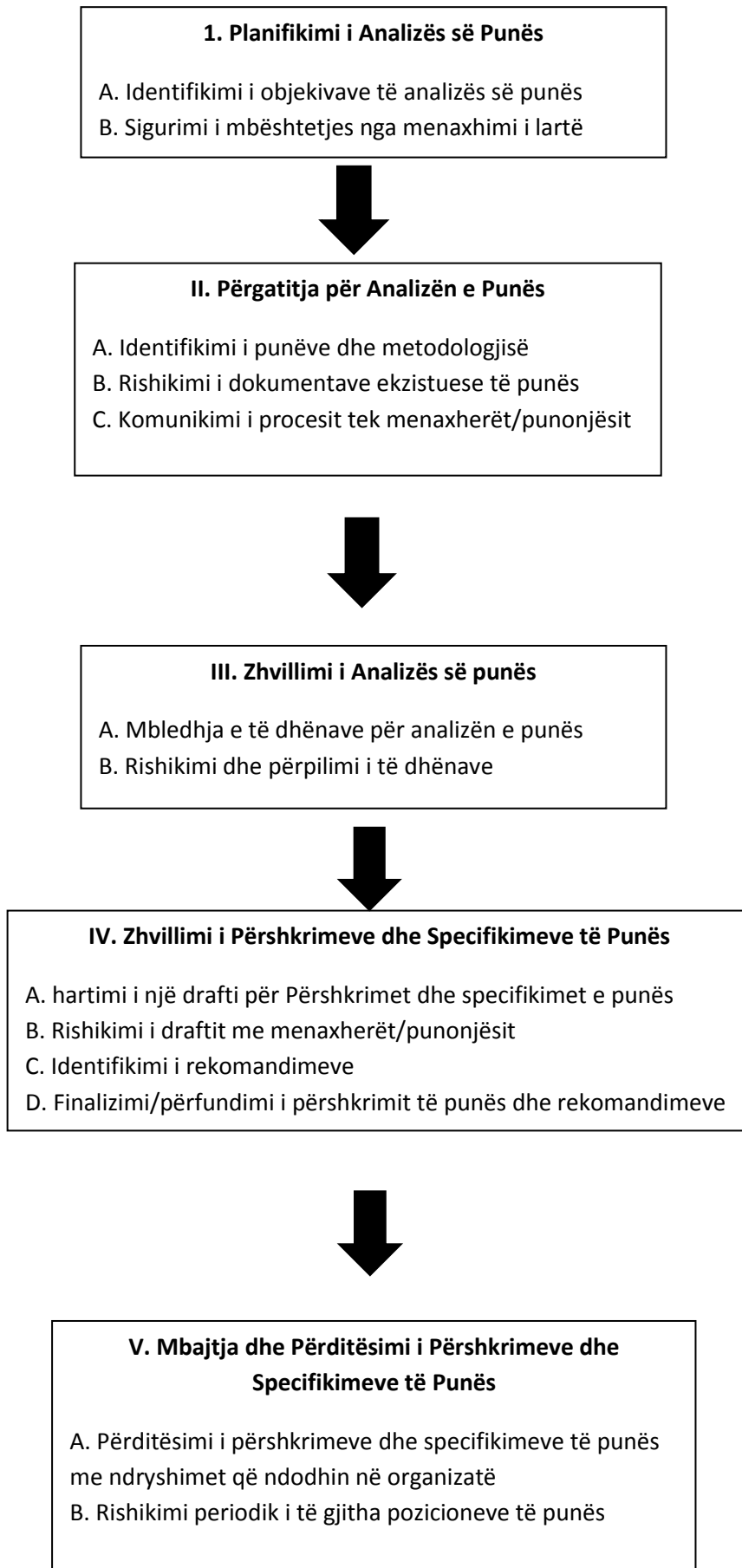
rezultate. Një objektivi tjetër mund të jetë riprojektimi i pozicioneve të punës në një departament apo ndarje të organizatës apo ndryshimi i pjesëve të caktuara të strukturës së organizatës për t'u përshtatur më mirë me strategjitë e reja të saj. Analiza e punës është një mjet që vjen në ndihmë gjatë zbatimit të iniciativave të reja në lidhje me çështjet e kontrollit të kostos dhe pajisjes me staf, për të cilat shpesh kërkohen rishikime strategjish dhe planesh.

Përgatitja dhe komunikimi

Përgatitja ka të bëjë me identifikimin e pozicioneve të punës që do të rishikohen. Një etapë tjetër në këtë fazë është rishikimi i dokumentave ekzistuese. Përshkrimet e punës ekzistuese, organigrama, analiza pune të mëparshme, dhe burime të tjera të dhënash që kanë të bëjnë me sektorin/industrinë, mund të jenë të gjitha të dobishme për rishikimin. Një hap kritik është dhe komunikimi dhe sqarimi i menaxherëve, punonjësve dhe persona të tjerë të prekur nga procesi si p.sh. drejtuesit e sindikatave. Sqarimet duhet të adresojnë shqetësimin e natyrshëm që punonjësit mund të kenë kur dikush heton në detaje punën e tyre, dhe duhet t'u paraprijnë problemeve që mund të pasojnë.

Zhvillimi i analizës së punës

Me përfundimin e përgatitjeve, mund të zhvillohet analiza e punës. Metodatat e përdorura do të përcaktojnë kohën e projektit. Duhet të projektohet dhe planifikohet kohë e mjaftueshme për të marrë informacion nga menaxherët dhe punonjësit. Pasi të jenë hartuar detajet nga analiza e punës, ato duhet të grupohen sipas familjes së punës dhe njësisë së organizatës. Kjo gjë ndihmon në krahasimin e detajeve të pozicioneve të ngjashme të punës në të gjithë organizatën. Të dhënat duhet të rishikohen gjithashtu lidhur me atë se janë të plota. Mund të nevojiten rishikime dhe përditësime në formën e intervistave plotësuese me menaxherët dhe punonjësit.

Figura: Etapat kryesore të Proçesit të Analizës së Punës:

Zhvillimi dhe Mirëmbajtja e Përshkrimeve të Punës, Specifikimeve të Punës dhe Standarteve të Performancës

Rezultati i një analize pune përdoret për të krijuar përshkrime pune, specifikime pune, dhe standarde performance. Së bashku, ato përmbledhin informacionin e analizës së punës në një format të përshtatshëm dhe përbëjnë bazën e mbrojtës me ligj për çdo veprim në lidhje me punën. Ato gjithashtu u shërbejnë punonjësve individualë duke u siguruar atyre dokumentacionin që identifikon pritshmëritë specifike lidhur me punën.

Në përgjithësi, organizatat e KSh-së kanë dalë në përfundimin se hartimi i përshkrimeve të punës nga menaxherët dhe punonjësit nuk është e rekomandueshme. BNJ mund ti hartojnë ato dhe pastaj, mund t'ua shpërndajnë menaxherëve, mbikqyrësve dhe punonjësve. Është mjaft e rëndësishme që çdo menaxher apo mbikqyrës të rishikojë përshkrimin e përfunduar së bashku me punonjësit në mënyrë që palët të kuptojnë dhe të bien dakort për kontekstin që do të lidhet me vlerësimin e performancës, si dhe aktivitete të tjera të BNJ-së.

Me përfundimin dhe rishikimin e përshkrimeve dhe specifikimeve të punës nga të gjitha palët, është e nevojshme që të hartohet një sistem që t'i mbajë ato të përditësuara. Në të kundërt i gjithë procesi, duke filluar nga analiza e punës, do të duhet të përsëritet çdo disa vite. Dy nga mënyrat më efektive për të mbajtur të përditësuara përshkrimet e punës janë përditësimi i përshkrimit gjatë një rishikimi performance apo përpara një aktiviteti rekrutimi kur lirohet një vend pune.

Elementët e Përshkrimit të Punës

Është e rëndësishme të hartohen dhe përshkruhen saktë punët. Për këtë mund të ketë formate të ndryshme. Një format tipik i përshkrimit të punës (siç përshkruhet në figurën në fund të materialit) ka disa pjesë kryesore, përshkrime të përgjithshme më të zakonshme të cilave janë si më poshtë: .

Identifikimi

Seksioni i identifikimit është pjesa e parë e një përshkrimi pune. Në të përfshihet i gjithë informacioni që na lejon të identifikojmë për cilin pozicion bëhet fjalë, i tillë si: titulli i punës, departamenti përkatës, marrëdhëniet raportuese etj.

Përmbledhja e përgjithshme

Pjesa e dytë është përmbledhja e përgjithshme, e cila është një deklaratë konçize e përgjegjësive të përgjithshme dhe e elementeve përbërës që e dallojnë një pozicion pune nga një tjetër. Një specialist i BNJ e ka cilësuar formulimin e përmbledhjes së përgjithshme si: “ Në 30 fjalë apo më pak, përshkruaj thelbin e pozicionit të punës.”

Funksionet dhe Detyrat Thelbësore

Pjesa e tretë e një përshkrimi pune tipik liston funksionet dhe detyrat thelbësore. Ajo përmban përshkrime të detajuara dhe konçize të detyrave dhe përgjegjësive kryesore. Shkrimi i kësaj pjese të përshkrimit është aspekti që kërkon më shumë kohë në përgatitjen e një përshkrimi pune. Format i përgjithshëm i përshkrimit të funksioneve thelbësore është: (1) folja e veprimit (2) me kë lidhet ajo (3) si përftohet informacioni (4) si, pse, dhe sa shpesh.

Rekomandohet që detyrat të renditen në mënyrë të tillë që të parat të listohen ato më thelbësoret (sipas rëndësisë dhe kohës së shpenzuar për secilën) dhe pas tyre listohen detyrat mbështetëse dhe dytësore. Brënda kësaj skeme grupohen dhe rregullohen sipas një modeli të caktuar llogjik detyra specifike funksionale.

Specifikimet e punës

Pjesa tjetër e një përshkrimi pune jep kualifikimet që nevojiten për të bërë punën në mënyrë të kënaqshme. Specifikimet e punës zakonisht përcaktohen si: (1) njohuri, aftësi dhe zotësi, (2) edukimi dhe eksperiencia, dhe (3) kërkesat fizike dhe kushtet e punës.

Specifikimet e punës mund të krijohen bazuar në një shumëllojshmëri burimesh informacioni. Pa dyshim, procesi i analizës së punës siguron informacionin fillestar. Megjithatë çdo KSA e përfshirë duhet të bazohet në çfarë duhet në të vërtetë për të kryer një punë. Për më tepër, specifikimet e listuara të punës duhet të reflektojnë atë çka duhet për një performancë të kënaqshme të punës, dhe jo atë që duhet të kishte një kandidat ideal. Është e rëndësishme që të identifikohen qartësisht dimensionet fizike dhe mendore të çdo pune. Nëse është e nevojshme të ngresh pesha, të qëndrosh në këmbë, të ecësh, të ngjitesh, apo të përkulesh, ato duhen vënë në dukje. Gjithashtu duhet të specifikohen peshat që duhet të ngrihen, si dhe specifikimet për aftësitë për dëgjim apo shikim që kërkon puna.

Standartet e Performancës dhe Kompetencat

Standartet e performancës mund të rrejdhin drejtpërdrejtë nga përshkrimi i punës dhe tregojnë se çfarë realizon puna dhe si matet performanca në fushat kyçe të përshkrimit të punës. Jo të gjitha organizatat përfshijnë në përshkrimet e punës edhe standardet e performancës. Në ekperiencën e SHBA, në përputhje me standartet e JCAHO, shumë organizata të KSH-së e kombinojnë përshkrimin e punës me vlerësimin e performancës dhe kompetencave. Arsyeja e përfshirjes së standarteve të performancës është e qartë. Nëse punonjësit dinë se si matet performanca dhe cilat kompetenca kërkohen, ka një mundësi më të madhe që ata do të performojnë në mënyrë të kenaqshme.

Figura: Shembull i përshkrimit të punës**Titulli: Zyrtar i Informacionit të Shëndetit****Departamenti: Rregjistrimeve mjeksore****Mbikqyrsi: Mbikqyrsi i rregjistrimeve mjeksore**

Përmbledhje e punës: Ruan të dhënat mjeksore të pacientëve. Realizon dokumentat në formë elektronike

Përgjegjësitë e Punës:

E/M/NA	% e kohë	Përshkrimi
E	35%	Ruan konfidencialitetin e të dhënave elektronike. Kontrollon aksesin në dokumentat elektronike
M	30%	Proceson informacionin e pacientit në kompjuter dhe nxjerr të dhënat demografike të pacientit
E	20%	Fut informacione të tilla si shënime progresi, raporte laboratorit, rezultatet e radiografive dhe korrespondencën e pacientit
E	5%	Krijon regjistrime të reja
E	5%	Jep informacion për klientin për palët që e kërkojnë duke ndjekur procedurat e konfidencialitetit. I përgjigjet kërkesave të pacientit për rezultatet e laboratorit
M	3%	Bën kopje të raporteve dhe i dërgon ato siç i kërkohet.
M	2%	Përgjigjet në telefon dhe përshëndet pacientët. Cakton takime me pacientët

Specifikimet e punës**Zotësitë: administrative**

Kupton dhe zbaton politika dhe procedura

Mbledh dhe organizon të dhëna

Cakton prioritetet për projektet

Lexon tekste të shkruara me dorë

Përgjigjet në telefon

Arsimi dhe eksperiencia

Arsimi minimal: më pak se shkolla e mesme ekuivalente

E preferuar: shkolla e mesme apo

Eksperiencia e preferuar: 6- 12 muaj

Fusha e preferuar e ekspertizës: rregjistrime mjeksore

Kërkesa fizike

	rrallë	me raste	shpesh	rregullisht
	0-12%	12-33%	34-60%	67-100%
Shikimi- leximi i raporteve				x
Te degjuarit, komunikim me kolegët				x
Qendrimi, ecja			x	
Ngjitje/ përkulje			x	
Ngritje/ shtyrje/terheqje			x	
Shkrim shtyp, përdor telefon			x	

Zotësi: program kompjuteri X pajisje skanimit X fax x

sa më sipër përshkruan natyrën e përgjithshme të punës dhe nivelin e punës. Ato nuk synojnë të jenë e gjithë lista e përgjegjësi, detyrave dhe zotësive të kërkuara dhe pra nuk krijojnë një kontratë pune.

Firma

Punonjësi_____

Mbikqyrësi_____

Literatura:

1. Përshtatje nga Healthcare Human Resource Management' botimi I tretë, 2016, me autorë: Flynn.W, Mathis. R, Jackson. J, Valentine.S, Kapitulli 5
2. Lista Kombëtare e Profesioneve; fletorja zyrtare viti 2017- nr. 169
3. Z.Koli, SH Llaci: Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, SHBLU, 2005, f 70-88

Për lexim te metejshtëm

- M. Armstrong& S. Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, thirteenth edition, 2014, f 135-152
- Functional Job Analysis, World Health Organization, 1999

TEMA 4. PROJEKTIMI DHE ANALIZA E PUNËS

- Projektimi i punës për realizimin e objektivave strategjike
- Analiza e punës dhe përdorimet e saj
- Rregullimi i orareve të punës
- Metodat e analizës së punës
- Procesi i analizës së punës
- Përshkrimi dhe specifikimet e punës

1.PROJEKTIMI I PUNËS PËR REALIZIMIN E OBJEKTIVAVE STRATEGJIKË TË ORGANIZATËS

- **Projektimi i punës:** organizimi i detyrave dhe përgjegjësi në një njësi produktive të punës.
 - Duhet të mbajë parasysh objektivat e njësisë
 - përfshin përmbajtjen e punës dhe efektet e punëve të punonjësit.
 - Ndikon në efikasitetin dhe motivimin e punonjësit
 - Motivimi ndikohet nga karakteristikat e punës
 - Ndhmon në përshtatjen person-punë

2. ANALIZA E PUNËS

- **AP: mbledhja dhe analiza sistematike e informacionit** lidhur me përmbajtjen dhe kërkesat njerëzore të punës dhe kontekstin në të cilin ajo zhvillohet.
- **E bazuar në detyrat e punës:** fokusohet në detyrat dhe përgjegjësitë e kryera
- **E bazuar në kompetencat:** fokusohet më shumë në kompetencat
 - përpqet të identifikojnë edhe faktorët e fshehtë të cilët shpesh janë kritike për performancën e lartë

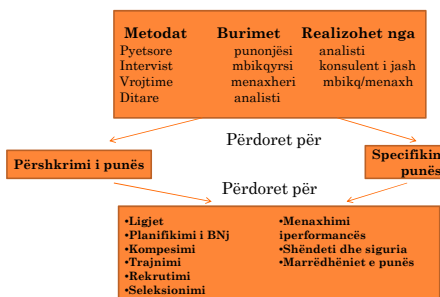
ANALIZA E BAZUAR TE KOMPETENCAT

- **Kompetenca të përgjithshme**- karakteristikat e kërkuara nga të gjitha punët e organizatës (marrje e vendimeve, dhe zgjidhja e problemeve etj)
- **Kompetenca departamentale**- zotësitë e duhura për të për të ofruar kujdesin trajtimet apo shërbimet brenda njësisë dhe që aplikohen nga të gjithë punonjësit e kësaj njësie.
- **Kompetenca specifike të punës**- kompetenca të lidhura me detyra specifike të tilla si kryerja e procedurave specifike dhe përdorimi pajisjeve të veçanta.
- **Kompetencat kulturore**, një tërësi qëndrimesh, zotësish dhe sjelljesh që lejojnë një individ të punojë me respekt dhe me efektivitet me pacientët dhe kolegët në një mjedis pune me diversitet

ANALIZA E BAZUAR TE KOMPETENCAT

- **Pesë kompetencat bazë si kritike për performancë të lartë të profesionistëve të KSh (IOM)**
 1. **Aftësia për të punuar si anëtar i një grupi ndërprofesional**
 2. **Ofrimi i kujdesit të fokusuar te pacienti**
 3. **Praktikimi i mjeksisë së bazuar në evidencat**
 4. **Fokusimi te përmirësimet e cilësisë**
 5. **Përdorimi i teknologjisë së informacionit**

VENDIMET NË PROCESIN E ANALIZËS SË PUNËS



ORARET E PUNËS

- Puna me ndërresa
- Java e ngjeshur e punës
- Puna me kohë të pjesëshme
- Ndarja e punës
- Orare fleksible



METODAT E ANALIZËS SË PUNËS

- Vëzhgimi
 - Shembuj të punës
 - Ditare të punonjësve
- Intervista
- Pyetësorët

Analiza e kompjuterizuar



PROÇESI I ANALIZËS SË PUNËS

- Planifikimi
 - Objektivat: mbështetja nga menaxhimi i lartë
- Përgatitja dhe komunikimi
 - Identifikimi i pozicioneve, rishikimi i dokumentaveKomunikimi
- Zhvillimi i analizës
 - Mbledhja e të dhënave, rishikimi
- Zhvillimi i përshkrimeve dhe specifikimeve
- Ruajtja dhe përditësimi periodik i përshkrimeve dhe specifikimeve



PËRSHKRIMI I PUNËS

- **Identifikimi**
- **Përmbledhja e përgjithshme**
- **Funksionet dhe Detyrat themelore**
 - folja, me ke lidhet, si perfitohet informacioni, si, pse dhe sa shpesh
- **Specifikimet e Punës**
 - 1) njohuri aftësi zotësi, 2) edukim dhe eksperiencia, 3) kërkesa fizike dhe kushte pune
- **Standardet e Përformancës (jo gjithmonë)**

DETYRA:

- Bazuar në formatin tipik të shembullit të mësipërm, në përshkrimin e profesionit tuaj në listën kombëtare të profesioneve(shih fletoren zyrtare viti 2017 nr 169) dhe në projektimin aktual të punëve në institucionin tuaj hartoni përshkrimin e pozicionit tuaj të punës

5. Rekrutimi në Institucionet e KSh

Hyrje në temë

Situata e përgjithshme për rekrutimin e profesionistëve të KSh po ndryshon me shpejtësi. Spitalet, qendrat shëndetsore, institucionet e kujdesit afat gjatë, klinikat e mjekëve të gjitha janë duke konkuruar për të njëjtët punonjës. Për pozicione të tilla si infermierë, ofrues të kujdesit primar, asistent mjek, praktikantë infermjerë dhe farmacistë konkurrenca është e ashpër. Profesionistët BNj në KSh, që kanë përgjegjësinë për rekrutimin dhe pajisjen me personel, gjithnjë e më shumë po sfidohen të jenë më novatorë në mënyrë që të mund të jenë efektive në përpjekjet e tyre.

Një nga sfidat e rekrutimit në KSh është të zhvillojë strategji të reja për rekrutimin nga një forcë pune e diversifikuar. Diversiteti paraqitet në mënyra të ndryshme: brezat të ndryshëm (*beby boomers* (1946-1964); brezi X (1965-1980); Brezi Y(1981-2000), raca dhe etni të ndryshme, por edhe kultura të ndryshme. Organizatat KSh nuk mund të bazohen në metodat tradicionale të rekrutimit- të tilla si lajmërimet të printuara, lajmi gojë më gojë, kandidatë të rastit- për të arritur individë të ndryshëm. Midis përpjekjeve të vërtetuara të sukseshme për tërheqjen e aplikantëve të ndryshëm janë:

- publikimi i lajmërimeve në median sociale (facebook, linkedIn, dhe Twitter), është efektiv për rekrutimin e profesionistëve të rinj
- shpërblimi i mentorimit të studentëve të minoriteteve në karrierat e KSh nga menaxherët dhe profesionistët e mjeksisë
- Angazhimi për trajnimin e studentëve me nivele të ndryshme akademike
- Panairë pune të cilët në mënyrë specifike arrijnë grupe minoritetesh të ndryshme.

Këto dhe përpjekje të tjera rekrutimi mund të kërkojnë më shumë kohë dhe kosto më të larta për t'u implementuar në krahasim me metodat tradicionale. Megjithatë, këto janë disa nga pak alternativat për të qënë të sukseshëm në punësimin e punonjësve KSh, nisur nga realiteti i forcës së punës në këtë sektor.

Rekrutimi dhe Tregu i Punës

Tregu i punës është shumë ciklik. Pavarësisht disponibilitetit të llojeve të ndryshme të punonjësve të kujdesit shëndetsor, strategjitë novatore të rekrutimit dhe mbajtjes do të vazhdojnë të jenë të rëndësishme, edhe nëse ka një periudhë të qetë të përkohshme në plotësimin e mungesave. Nuk ka kohë më të mirë për të rimenduar strategjitë dhe përmirësuar proceset se sa ajo kur janë realizuar disa arritje dhe është më i pakët presioni për veprime të mënjëhershme.

Elementët e Tregut të Punës

Ka shumë përcaktime për tregun e punës. Një mënyrë është të nisësh nga një përcaktim i gjerë i tregut të punës dhe pastaj ta ngushtosh atë në burime specifike rekrutimi. Matësi dhe komponenti i gjërë i tregut të punës është **forca e punës**. Kjo përbëhet nga *të gjithë individët të cilët janë të disponueshëm për t'u seleksionuar nëse përdoren strategjitë e rekrutimit*.

Popullsia aplikante është një pjesë e popullsisë të forcës së punës. Kjo mund të jetë e madhe apo e vogël, në varësi nga lloji i pozicionit të punës që duhet të plotësohet dhe nga qasjet që përdor punëdhënësi. Për shembull, nëse një zinxhir farmacish është duke rekrutuar farmacistë për shumë vendndodhje gjeografike, metodat e rekrutimit mund të përfshijnë një dipazon të gjerë metodash dhe burimesh, të tilla si shoqatat profesionale, pjesmarrje në konventa, *website* të përgjithshme apo të specifike, firma konsulente për rekrutimin, dhe ofrimi i nxitësave për rekrutim për punonjësit ekzistues.

Ndërsa, një spital i vogël në një vend specifik gjeografik mund të kufizohet në rekrutimin për staf kontabilistësh në universitetin e zonës. Kjo metodë rekrutimi do të rezultonte në një grup të ndryshëm aplikantësh nga ata të cilët mund të aplikojnë nëse punëdhënësi do të lajmëronte vendin e lirë të punës në internet apo do të inkurajonte referimet dhe aplikimet e punonjësve.

Të paktën 4 vendime ndikojnë natyrën dhe popullsinë e aplikantëve:

- Metoda e rekrutimit-media e zgjedhur për lajmërimin
- Mesazhi i rekrutimit- çfarë është thënë lidhur me punën dhe si është thënë
- Qualifikimet e kërkuara- niveli i arsimit dhe eksperiencia e nevojshme
- Procedurat administrative- koha e viti për rekrutimin, ndjekja e aplikantëve, përdorimi i dokumentave të aplikantëve të mëparshëm.

Grupi i aplikantëve konsiston në të gjithë personat të cilët aktualisht janë vlerësuar për seleksionim. Shumë *faktorë* mund të ndikojnë madhësinë e tij, përfshi reputacionin e organizatës

si vend për të punuar, përpjekjet e përzgjedhjes të organizatës, specifikimet e punës, informacioni disponibël për aplikantin.

Kur shqyrtohet grupi i aplikantëve është e dobishme të zhvillohet një sistem i gjurmimit të aplikantëve. Përdorimi i një sistemi të tillë mund ta bëjë më efektiv procesin. Për shembull, kur ritet madhësia e grupit të aplikantëve, rekrutuesit e KSh mund të identifikojnë edhe punonjësit më efektiv të ardhshëm për punë të ndryshme dhe jo vetëm thjesht të plotësojnë pozicionet aktuale për arsye të një oferte më të madhe.

Shkalla e papunësisë dhe tregu i punës. Kur papunësia është e lartë në një treg të dhënë, shumë njerëz janë duke kërkuar punë. Dhe e kundërta. Papunësia varion me ciklin e biznesit dhe paraqet sfida të ndryshme në kohë të ndryshme.

Tregu i arsimit dhe ai teknik për punën. Një tjetër mënyrë për të parë tregun e punës është konsiderimi i kualifikimeve teknike dhe arsimore që duhet të kenë njerëzit që do të rekrutohen. Shumë punëdhënës të KSh kanë nevojë për individë të cilët duhet të kenë liçenca, certifikime apo *background* të caktuar arsimor.

Tregu gjeografik i punës. Një mënyrë e zakonshme për të klasifikuar tregun e punës të KSh është të bazohesh në pozicionin gjeografik. Tregjet mund të jenë lokale, apo rajonale, nacionale apo internacionale. Tregjet lokale dhe rajonale të punës mund të ndryshojnë shumë midis tyre në terma të disponibilitetit dhe cilësisë dhe ndryshimet në një treg gjeografik të punës mund të detyrojnë ndryshime në përpjekjet e rekrutimit.

Ndikim në procesin e rekrutimit ka dhe tregu i brendshëm i punës. Kjo do të diskutohet më poshtë.

Vendimet Strategjike lidhur me Rekrutimin

Vendimet që bëhen lidhur me rekrutimin ndikojnë jo vetëm numrin dhe llojin e aplikantëve por edhe vështirësinë dhe suksesin e përpjekjeve të rekrutimit. **Rekrutimi** përfshin identifikimin *ku* duhet të rekrutohet, *kush* duhet të rekrutohet dhe *cilat do jenë kërkesat* e punës. Një tjetër konsiderim është vendimi lidhur me kërkimin e jashtëm apo të brendshëm.

Krijimi i Imazhit dhe Markës (Brandit) të Punësimit. Marka apo imazhi i punësimit të një organizatë KSh ka të bëjë me atë se si e shohin edhe punonjësit edhe ata që janë të jashtë organizatën. Organizatat KSh që shihen si të dëshirueshme, janë më të afta të tërheqin aplikantë

të kualifikuar në krahasim me organizatat me imazh të dobët. Për shembull, një spital urban me profil të lartë mund të ofrojë mundësi shumë të mira për avancimin e punonjësve, gjë që mund të përmirësojë markën(*brandin*) e imazhit të saj. Ndërsa, nëse vendi i punës është vazhdimisht plot stres dhe punonjësi duhet të punojë me orare të zgjatura që të mund të konsiderohet për promocion, ky *brand* i punëdhënësit mund të shkaktojë një qarkullim të madh dhe më pak aplikantë të interesuar për të punuar në këtë spital.

Gjithashtu dhe reputacioni i një institucioni të veçantë lidhur me kujdesin që ofron, mund të ndikojë markën(*brandin*) e punësit. Organizatat KSh që ofrojnë një cilësi të kujdesit të dokumentuar shpesh përdorin *markën* për të përmirësuar perceptimin që njerëzit kanë për organizatën e tyre. Përveç ndikimit në mendimin e njerëzve, *brandi* pozitiv mund të rrisë aftësitë e organizatës për të rekrutuar dhe mbajtur punonjësit shumë të mire, duke rritur numrin e kandidatëve të cilët aplikojnë për punë dhe duke ulur mundësinë e largimit të punonjësve ekzistues. Sipas studimeve *marka* lidhet me shpërblimet e mira për punonjësit, të tilla si pagë e mirë, oportunitete të mira për punë, dhe karakteristika të mira të punës.

Perceptimi pozitiv që gjenerohet nga marka duhet të bazohet në një propozim pozitiv të vlerave për punonjësit, i cili zhvillohet duke theksuar angazhimin e organizatës për zhvillimin dhe ekselencën e punonjësve. Marka ndihmon në afrimin e më shumë aplikantëve nëpërmjet vetë-seleksionimit. Rekrutimi dhe krijimi i *markës* së punëdhënësit duhet parë si pjesë e përpjekjeve të marketingut të organizatës dhe duhet të lidhet me imazhin e gjithë organizatës në të gjithë sektorin.

Më poshtë po japim atë çfarë shpall QSQUT në faqen e saj të Web lidhur me atë që u propozohet kandidatëve potencialë për të punuar në këtë qendër spitalore.

Të punosh me ne

Një mision i përbashkët

Të punosh në QSUT do të thotë së pari të përmbushësh një mision, një përpjekje të pakursyer për të bërë një ndryshim domethënës në jetën e dikujt duke shërbyer me profesionalizëm, mirësi dhe shumë përkushtim.

QSUT i shërben këtij misioni duke ofruar mundësinë e përmirësimit dhe rritjes së aftësive të punonjësve të saj, mundësi të shumta të zhvillimit të karrierës dhe edukimit të vazhdueshëm profesional.

Është e rëndësishme që stafi ynë të jetë i motivuar për të arritur ato qëllime të cilat do të ndihmonin progresin e tyre individual dhe përmirësimin e shërbimit të spitalit.

Është e rëndësishme për ne të nxisim dhe mbajmë gjallë dëshirën e fortë për arritje, frymën e punës në grup, të menduarit në mënyrë të pjekur dhe të sjellurit në respekt të etikës profesionale.

Është e rëndësishme për ne të nxisim dhe mbajmë gjallë dinamizmin, përgjegjshmërinë, mirësjelljen dhe integritetin.

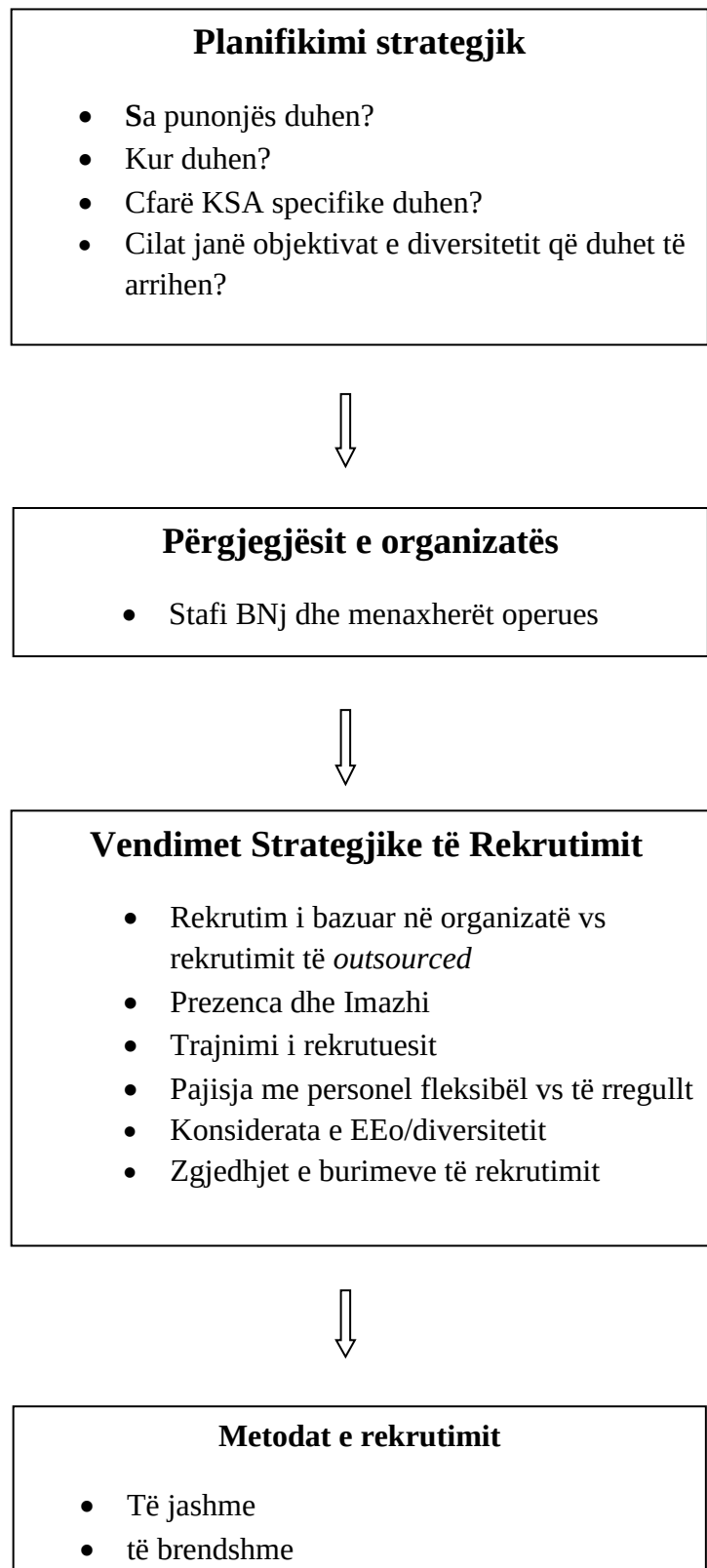
Shembulli i konceptit të “magnet hospital” në SHBA.

Në SHBA Spitalet, qendrat mjeksore dhe ato të kujdesit afat gjatë mund të aplikojnë për statusin *magnet* nëse mund të demostrojnë ekselencën e tyre në infermieri në pikat e mëposhtme:

- *leadership transformues*- që drejton njerëzit atje ku duhet për të plotësuar kërkesat e te ardhmes
- *fuqizim strukturor*- liderhipi siguron një mjedis novator ku zhvillohen praktika të forta profesionale
- *praktika profesionale ekzemplare*- kjo ka të bëjë me të kuptuarit e gjërë të rolit të infermierit, aplikimi i rolit me pacientët, familjen, komunitetin, dhe skuadrat nderdisiplinore; dhe aplikimi i njohurive dhe evidencave të reja.

- *Njohuri te reja, novacione dhe përmirësime*- organizatat magnet kanë përgjegjësi etike dhe profesionale për të kontribuar në kujdesin e pacientëve, në organizatë, dhe në profesion më njohuri të reja, novacione, dhe përmirësime.
- *Rezultatet empirike*- janë në pozicion unik që të bëhen pioniere të së ardhmes dhe të demostrojnë zgjidhje problemeve aktuale të sistemit të KSh.

Institucionet KSh që marrin këtë status fitojnë njohjen e markës së tyre si vend i shkëlqyeshëm për të punuar për infermierët.

Figura. Vendimet e Rekrutimit Strategjik

Metodat e Rekrutimit

Rekrutimi nga brenda kundrejt rekrutimit nga jashtë

Edhe rekrutimi nga brenda edhe ai nga jashtë kanë avantazhet dhe disavantazhet e tyre. Pjesa më e madhe e institucioneve KSh kombinon këto dy metoda. Historikisht organizatat më të mëdha të tilla si: spitale, qendra shëndetsore ndjekin një politikë të promovimit nga brenda. Megjithatë duke punuar në një mjedis që ndryshon me shpejtësi dhe që është shumë konkurrues këto organizata janë duke u bazuar edhe në burimet e jashtme krahas atyre të brendshme. Më poshtë jepen metodat e rekrutimit edhe nga burimet e jashtme edhe nga ato të brendshme.

Pajisje me Personel Fleksibël

Vendimi se cili do të rekrutohet varet nga fakti nëse po kërkohet një punonjës tradicional me kohë të plotë apo mund të përdoren variante më fleksible. Organizatat KSh po fillojnë të kenë nevojë të përdorin përafrime më kreative për pajisjen me personel dhe për të mbajtur punonjësit. Punonjësit me kohë të pjesëshme, janë përafrimi fleksibël më tradicional.

Punëdhënësit e KSh që përdorin **punonjës të përkohshëm** mund të punësojnë stafin e tyre të përkohshëm apo të përdorin agjensitë e punësimit të përkohshëm. Përdorimi i punonjësve tradicionale të përkohshëm ka kuptim për organizatat KSh nëse puna e tyre është subjekt i fluktuacionit apo si një mundësi për të vlerësuar punonjësit para se ti vendosësh ata në një vend me pagë të rregullt. Eksperienca e SHBA: në shumë organizata KSh ka departamente të pajisjes me personel të përkohshëm për të reduktuar kostot e agjensive të përkohshme.

Disa organizata KSh përdorin përdorin kontraktorë të pavarur për të realizuar shërbime specifike me një kontratë, të tillë si punonjësit e IT.

Punonjës në dispozicion

Departamentet e infermierëve në spitale dhe në institucionet e kujdesit afat gjatë në mënyrë tipike përdorin si burim listën e infermierëve në dispozicion, atje ku ata punësohen tipikisht për të qënë në dispozicion për njësi të ndryshme kur këto kanë nevojë për staf më shumë se stafi core(bazë) i tyre. Mungesa e stafit në KSh mund të kompromentojë kujdesin e pacientit dhe të shkaktojë një stres të jashtzakonshëm te punonjësit të cilët duhet të punojnë me shumë pacientë.

Kjo është dhe një mënyrë e mirë për t'u krijuar infermierëve të rinj një mundësi për të punuar në një llojshmëri vendesh para se të vendosin se në cilën njësi është më e dëshirueshme.

Megjithatë, për arsye të specializimit në rritje të infermierëve në fusha të tilla si onkologji, apo kujdesi kardiak infermierët në këtë listë nuk mund të pritët të punojnë në këto fusha.

Marrja me qera (Leasing) i punonjësit

Është një koncept që ka ngjallur interes kohët e fundit. Një shembull i një procesi *leasing-u* të punonjësit është një klinikë e cila firmos një marrëveshje me një kompani *lisingu* të punonjësve, pas të cilës stafi ekzistues punësohet nga firma e *leasing-ut*. Klinika pastaj për një shumë të caktuar mer *me qera* punonjësit nga kjo firmë e cila nga ana e saj bën të gjitha veprimet e personelit lidhur menaxhimin e ketyre punonjësve.

Rekrutimi nga Brenda

Rekrutimi nga brenda do të thotë të fokusohesh në punonjësit ekzistues dhe të punonjësit e mëparshëm të organizatës. Promovimet, uljet në detyrë, dhe transferimet mund të sjellin njerëz shtesë në njësitë organizative. Gjithashtu mund të bëhen aplikantë edhe miqtë e punonjësve aktualë, punonjësit e mëparshëm dhe aplikantët e mëparshëm. Një avantazh i rekrutimit nga brenda është që menaxhimi mund të vëzhgojë kandidatin për promovim, apo transferim për një periudhë kohe dhe mund të vlerësojë potencialin dhe performancën specifike të tij. Organizatat e kujdesit shëndetësor kanë gjetur dhe një tjetër avantazh: i jep punonjësve një motivim shtesë për të qëndruar në organizatë dhe për tu përgatitur për avancim në karrierë nëpërmjet edukimit dhe trajnimit shtesë.

Lajmërime të shpallura në stendat e lajmërimeve në organizatë dhe në *websit-* in intranet bëjnë të njohur për të gjithë punonjësit vendin e hapur të punës. Qëllimi i shpalljes në këtë mënyrë është të krijojë mundësi të barabarta për të gjithë punonjësit për të avancuar në karrierë.

Databaza e rekrutimit të brendshëm. Organizatat në përgjithësi kanë informacion lidhur me zotësitë e punonjësve të tyre. Ato institucione që e kanë të zhvilluar informacionin kanë tashmë programe kompjuterike për të identifikuar inventarin e KSA-ve të punonjësve, si pjesë e sistemit të informacionit të BNJ. Informacionet më të përgjithshme përfshijnë emrin, numrin e punonjësve, klasifikimin e punës, eksperiencat e mëparshme dhe nivelin e pagës. këtu mund të përfshihen dhe rezultatet e vlerësimit të performancës. Gjithashtu një inventar i zotësive duhet të përfshijë dhe interesat e punonjësit dhe objektivat e karrierës.

Promocionet dhe transferimet

Promocioni është procesi i caktimit të një punonjësi në një punë me përgjegjësi më të madhe. Ai shërben për të shpërblyer punonjësit për rezultatet e arritura, nxit punonjësit e tjerë që edhe ata të përpiqen më shumë, pra përmirëson moralin në një organizatë.

Ndërkohë duhet të kihet parasysh që performanca e personit në një punë mund të mos jetë një parashikues i mirë për performancën në një punë tjetër për arsye të zotësive të ndryshme që mund të kërkojnë në të. Psh, organizata mund të ketë promovuar infermieren më të mirë apo për terapistin më të mirë respirator në pozicione të mbikqyrjes në bazë të kompetencave teknike të tyre. Por për arsye të diferencave në kapacitetin e kërkuar për suksesin si mbikqyrës këto vendime mund të mos kenë qenë efektive. Gjithashtu nëse një organizatë nuk ka një force pune diverse, promocionet mund të mos jenë një mënyrë efektive për të shpejtuar lëvizjen e individëve të klasave të mbrojtura në organizatë.

Transferimi, është caktimi i punonjësve në një punë tjetër me të njëjtin nivel përgjegjësie e rëndësie dhe me të njëjtin nivel shpërblimi. Ai përdoret për zgjerimin e eksperiencës së punonjësve në punë. Apo për ta mbrojtur nga largimi nga puna në rastet e shkurtimit të vendit të tij të punës.

Referimet nga punonjësit aktualë.

Këto përbëjnë një nga burimet më të besueshme të njerëzve për të plotësuar vendet e lira. Punonjësi mund ti përshkruajë aplikantit potencial, avantazhet e punës në një organizatë, dhe ta inkurajojë për të aplikuar. Këta janë aplikantë të jashtëm që rekrutohen duke përdorur burime të brendshme informacioni. Shumë punëdhënës të KSh paguajnë nxitësa punonjësve për referimin e individëve me zotësi të specializuara të cilat janë të vështira për tu gjetur nëpërmjet mjeteve normale të rekrutimit. Shembuj nga SHBA: deri në 500\$ bonus për një kandidat të referuar të punësuar.

Edhe punonjësit dhe aplikantët e mëparshëm janë një burim i mirë i rekrutimit nga brenda. Edhe në këto raste kemi një avantazh të kursimit të kohës.

Rekrutimi nga Jashtë

Burimet e jashtme përfshijnë: shkollat, universitetet, mediat, burimet konkurruese dhe trade, agjensitë e punësimit, firma të kërkimit të ekzekutivëve, dhe interneti.

Shkollat dhe Universitet

Të gjitha llojet e shkollave përbëjnë një burim të rëndësishëm rekrutimi për institucionet. Këto janë burime të kandidatëve të rinj me arsim dhe trajnim formal por me pak eksperiencë më kohë të plotë. Rëndësia e institucioneve arsimore si burim rekrutimi varet lloji i kandidatit që kërkohet.

Burimet e Mediave

Media të tilla si gazeta, revista, televizione, radio kanë qënë përdorur gjërësish për publikimin e lajmërimeve për vendet e lira të punës deri para se të përhapej interneti. Ato përdoren akoma dhe sot për të arritur kandidatët potenciale nga tregu lokal apo nacional, të cilët për arsye të ndryshme nuk arrihen me metodat e tjera tradicionale apo me internet. Kur përdoren këto metoda është e rëndësishme që të informacioni i dhënë të jetë i mjaftueshëm dhe zgjedhja e tyre të jetë në përputhje me tregun e përshtatshëm të punës.

Shoqëritë e Profesionistëve

Ashtu si shoqatët e profesioneve të tjera edhe ato të profesionistëve të KSh publikojnë gazeta apo revista që përmbajnë lajmërime pune. Këto mund të jenë një burim i mirë për aplikantë për profesione të specializuara.

Agjensitë e Punësimit

Këto janë përgjegjëse për ndërmjetësimin e kërkesës dhe ofertës për një vend të lirë me kërkesën e një punëkërkuesi të rregjistruar. Agjensitë e punësimit janë publike(zyrat e punës) dhe private. këto të fundit kryejnë shërbimin e ndërmjetësimit kundrejt një pagese nga ana e të potencialit të cilët nuk mund të arrihen me internet apo punëdhënësit.

Firmat e kërimit të ekzekutivëve

Disa agjensi punësimi fokusohen në pozicionet e profesionale, menaxheriale apo të ekzekutivëve.

Rekrutimi me Internet

Sot interneti është bërë një mjet primar për kërkimin e aplikantëve nga shumë punëdhënës në KSh.

Mediat apo metoda E-rekrutim

Përhapja e Internetit ka bërë që edhe punëdhënësit edhe punonjësit të përdorin mjetet e rekrutimit me internet. *Link-et* e internetit, *blogs*, *twets* dhe lloje të tjera të aplikacioneve të bazuara në Internet /Web janë bërë pjesë funksionale e rekrutimit. Një vërtetim i ofruesve të *softwarë-ve* të e-rekrutimit identifikoi shumë firma si kliente të e-rekrutimit. Dhe disa prej tyre me më shumë se 1000 punonjës. Nga shumë *site* që përdorin *software* speciale, më të zakonshmit janë *Internet job boards*, *website-t* profesionale apo të karrieres, dhe *website-t* e punëdhënësve.

Internet Job Boards, të tilla si Monster, Yahoo dhe HotJobs ofrojnë vende për punëdhënësit apo kërkime për kandidatët. Këto u ofrojnë akses një numri të madh kandidatësh. Rekrutuesit e KSh mund të përdorin një *website* të veçantë si MyJobHunter.com për të kërkuar lidhje me shumë *site* të tjera të punës. Aplikantët gjithashtu mund të përdorin këto *website* për të bërë një përshtatje dhe pastaj dërgojnë *resume* në të gjitha punët për të cilat janë të interesuar. Megjithatë shumë nga kandidatët që hyjnë në këto *site* janë ‘punë shikues’ pra nuk e kanë qëllim kryesor ndërrimin e punës por janë duke parë nivele kompesimi dhe praninë e punës në fushat e tyre të interesit.

Website-t Profesionale apo të Karrieres. Shumë shoqata profesionale kanë *link-et* e punësimit në *website-t* e tyre si për shembull QSUT.

Websitet e Punëdhënësve. Megjithë popullaritetin e *Internet job boards* shumë punëdhënës të KSh kanë mësuar që *website-t* e tyre mund të jenë më efektive dhe më eficiente për rekrutimin e kandidatëve dhe për përf forcimin e makës së tyre. Punëdhënës të KSh, pavarësisht nga madhësia e tyre, e kanë futur informacionin për punësimin dhe karrierën në *website-t* e tyre me tituj të tillë si ‘punësimi’ apo ‘kariera’. Në shumë nga këto *site* kërkuesit e punës inkurajohen të dërgojnë *resume* apo të plotësojnë një formë aplikimi *on-line*.

Një *website* punëdhënësi duhet të paraqesë një imazh të favorshëm të tij duke theksuar informacionin për organizatën, potencialin e saj për tu rritur dhe disa aspekte të operacioneve të saj. Një studim i kohëve të fundit gjeti që përfshirja e dëshmive pozitive të punonjësve lidhur me *website-t* e rekrutimit, e bën më të dëshirueshëm dhe më të besueshëm punëdhënësin për kandidatët e punës.

Rekrutimi dhe rrjetet sociale të internetit.

Interneti ka krijuar rrjetet sociale të individëve në *blog*, *twet* dhe një diapazon *website-sh*. Profesionistët e Bnj në një llojshmëri organizatash janë duke përdorur disa forma të rrjeteve sociale për të përmirësuar rekrutimin e punonjësve. Për më tepër, disa organizata janë duke përdorur Web 2,0 dhe teknologji të tjera për të komunikuar më mirë me të punësuarit potenciale duke postuar lajmërimet e punëdhënësve dhe videomesazhet lidhur me punët në organizatë.

Përdorimi informal i web-it dhe mjeteve *mobile* ka disa avantazhe dhe disavantazhe interesante për rekrutimin edhe për punëdhënësin edhe për punonjësin. Punëkërkuesin e lejojnë të lidhet me punëdhënësin potencial (shembulli i LinkedIn që ka një motor kërkimi punësh që lejon njerëzit të kërkojnë kontakte të cilat punojnë për punëdhënësit me postime të vendeve të lira.

Disa punëdhënës të KSh janë duke u angazhuar në bashkëpunime sociale duke u bashkuar dhe hyrë në rrjetet sociale të *facebook* dhe të tjera. Postimi i vendeve të lira në këto rrjete do të thotë që miliona përdorues të *website-ve* të mund ta shohin atë dhe të mund të kontaktojnë *online*. Shpesh ata që rekrutojnë mund të dërgojnë individët në *website-n* e organizatës dhe pastaj të vlerësojnë kandidatët duke përdorur format elektronike të *resume-ve* apo të aplikimeve *online*.

Aplikantët e Punës dhe Sitet e Rrjeteve Sociale. Shumë punonjës të KSh i shohin mediat sociale dhe *website-t* si një mjet kyç rekrutimi *online*. Një studim i përdoruesve të *website-ve* të tilla tregon që individët të cilët ishin punëkërkues, e bënë këtë për të qënë më aktiv në kërkimin e mundësive për karrierë, kërkim pune, etj. Relativisht pak prej tyre ishin kërkues pasivë të punës të cilët thjesht po shihnin informacione në *website*.

Gati ½ e punëdhënësve të vrojtuar treguan që në vend të përdorimit të *job boards* të përgjithshme, ata po përdornin rrjetet sociale dhe *site-t niche* të punës për rekrutimin e punonjësve me zotësi specifike. Megjithatë, punëdhënësit të cilët përdorin *site-t* e rrjeteve sociale për rekrutim duhet të kenë plane dhe mjete rekrutimi të mirë përcaktuara që të mund të marrin avantazh të plotë nga këto *site*.

Rekrutimi duke Përdorur Mjete Special te Teknoologjisë

Blog-et dhe Rekrutimi

Edhe punëdhënësit edhe punonjësit përdorin *blog-e* si pjesë e rekrutimit për të plotësuar vendet e punës. Psh, përshkrimi i vendeve të lira dhe nevojave për rekrutim në një *blog* spitali mund të rezultojë në një përgjigje nga ana e individëve për lajmërimet e pozicioneve të infermierëve, administratës, BNJ dhe specialiteteve të tjera.

E-videos dhe Rekrutimi

Me kapacitetin e videove të të gjitha llojeve që janë disponibël, punëdhënësit e KSh po përdorin videot në mënyra të ndryshme. Disa i përdorin për të përshkruar karakteristikat e organizatës së tyre, oportunitetet e punësimit, dhe mjetet e rekrutimit. Ofertues të tillë si Monster.com, careerTV dhe të tjerë po punojnë me punëdhënës klientë për të prodhuar video rekrutimi *online*.

Rekrutimi nëpërmjet Twitter

Twitter mund të përdoret për shumë synime, përfshi mesazhe lidhur me punësimin. Megjithëse sistemi kufizon mesazhet deri në 140 karaktere specifike, ai është bërë një rrjet social rekrutimi në mënyrë të shpejtë. Rekrutuesi i dërgon mesazhe *tweet* edhe kandidatëve aktivë edhe atyre pasivë, dhe pastaj vazhdon me *e-mail* të gjatë në kompjuter, kontakte personale, dhe veprime të tjera për të lehtësuar rekrutimin. Sic mund të pritët kandidatët e rinj janë përdoruesit më të mëdhenj të *twitter*-it.

Avantazhet e Rekrutimit me Internet

- Mund të kursejë paratë e kompanisë
- tërhiqet vemendja e një numri të madh njerëzish
- kursen kohë sepse mund të pëgjigjen elektronikisht.
- Rekrutuesit mund të komunikojnë më shpejt për dokumenta apo informacione shtesë.

Disavantazhet e Rekrutimit me Internet

- Shpesh krijon punë shtesë për profesionistët e BNP dhe të tjerë brenda organizatës. Duhet dërguar më shumë lajmërimi *online*, do merren më shumë *resume*, më shumë *blog*-e dhe *e tweets*
- Mund të duhen *software* të shtrenjtë për të gjurmuar numrin e madh të aplikantëve
- Një pjesë e kandidatëve të vlefshëm mund të mos duan të postojnë informacione lidhur me punën në llogaritë e tyre të rrjeteve sociale dhe për këtë arsye mund të mos kemi një kthim të mjaftueshëm të investimeve.
- Individët mund të kenë akses të kufizuar në rrjetet sociale dhe prandaj mund të ketë problem me drejtësinë në punësim. Nj studim i 2012 ka treguar që individët percetojnë një drejtësi më të madhe kur përdoren metoda tradicionale të rekrutimit krahasuar me ato online.

Rekrutimi me internet është vetëm një nga menyrat e rekrutimit, por është duke u përhapur shpejt. Për të vlerësuar sa mirë performojnë burimet e rekrutimit me internet duhet të krahasohet me efektivitetin e burimeve të tjera.

Burime të tjera për Rekrutimin në KSh.

Nisur nga aspekti unik i përgatitjes arsimore për pjesën më të madhe të gradave klinike dhe atyre administrative shumë punëdhënës të KSh kanë një burim të gatshëm të rrjedhës të aplikantëve. Rotacionet klinike, *preceptorship*, dhe *internship* janë pjesë e edukimit dhe zhvillimit klinik në fusha të tilla si infermieri, farmaci, teknologji mjeksore,

Rotacioni Klinik

Ky kërkohet për të lehtësuar procesin e të ‘mësuarit’ të praktikimit të profesionit të tyre të studentët. Këto realizohen nëpër klinika dhe spitale dhe institucione të tjera të ofrimit të KSh. Shumë institucione që pranojnë studentë për rotacion klinik kanë avantazhin e mundësisë për të rekrutuar studentët.

Preceptorships (mjek specialist që i jep trajnime praktike një studenti) dhe ***internship***: zakonisht ndodhin në statet e vonshme të trajnimit profesional. Shumë organizata të KSh kanë inkorporuar *preceptorship-e* dhe *internship-e* në ciklet e tyre normale të rekrutimit.

Fellowship. Keto programe vendosin të sapodisiplinuarit në pozicione mbështetëse të niveleve të larta për administratorët, CEO, dhe të tjerë drejtues të KSh. “*The fellow*” sic quhen, marrin trajnim në punë, duke bërë projekte special apo studime të tilla si përgatitja për të vizituar *site* e JCAHO. Disa nga këto *fellow* mund të lëvizin në pozicione të nivelit të mesëm të menaxhimit në përfundim të programit.

Punësime verore, shadowing dhe grupe vullnetare.

Shumë punëdhënës të KSh janë bazuar në studentët e shkollave të larta si zëvendësues gjatë verës. Këta mund të jenë një burim shumë i mirë rekrutimi kur këta të diplomohen.

Në mënyrë që të inkurajohet kariera në KSh, punëdhënësit kanë krijuar programe *shadowing*. Në këto programe një individ ka mundësinë të shoqërojë një profesionist të KSh në ditën e tij tipike të punës. Grupi i vullnetarëve gjithashtu është përdorur për tërheqjen e aplikantëve. Përveçse kursen kostot e punës grupi i vullnetarëve shërben edhe si një burim rekrutimi për punonjës me page nëse është e nevojshme.

Matësat dhe Vlerësimi i Rekrutimit

Vlerësimi i suksesit të rekrutimit është i rëndësishëm. Fushat e përgjithshme të vlerësimit/matësit:

- sasia e aplikantëve
- plotësimi i objektivave EEO
- cilësia e aplikantëve
- kostoja për aplikant
- koha e kërkuar për të plotësuar

Rritja e Efektivitetit të Rekrutimit

Për ta bërë më efektiv procesin e rekrutimit duhet të mbahet parasysh sa më poshtë:

- **Marrja e resume-ve** - një përafrim software për të marrë resume-të më të mira për një përshtatje nga një databazë e madhe.
- **Gjumimi i aplikantit** - një qasje që gjurmon një aplikant nga një listë punësh në rezultatet e vlerësimit të performancës
- **Website i karrierës i punëdhënësit** – një vend i përshtatshëm rekrutimi në website-in e punëdhënësit ku aplikantët mund të shohin në çfarë punësh mund të aplikojnë
- **Lëvizja e brendshme** – një sistem që gjurmon perspektivat në organizatë dhe i përputh ato me pozicionet e punës kur hapen.
- **Paraqitje realiste të punës**- një proces që mund të përdorin individët për të marrë më shumë detaje për punëdhënësin dhe punët.
- **Rekrutim reagues**- një angazhim në të cilin aplikantët i marrin në kohë përgjigjet.

Efektiviteti mund të rritet duke përdorur të dhëna vlerësimi për të identifikuar grupe aplikantësh, për të përdorur një treg të gjerë pune, për të ndryshuar metodat e rekrutimit, për të përmirësuar përpunimin dhe intervistimin e aplikantëve, dhe për trajnimin e rekrutuesve dhe menaxherëve.

Një rol të rëndësishëm kanë dhe vetë rekrutuesit. Ata që përfshihen në procesin e rekrutimit mund nxisin rekrutët apo ti bejnë të heqin dorë. Për shembull, një rekrutues i cili thekson aspekte positive të punës dhe punëdhënësit mund të rrisë efektivitetin e procesit të rekrutimit. Prandaj është e rëndësishme që ata të komunikojnë mirë me aplikantët dhe ti trajtojnë atë me drejtësi dhe me profesionalizëm.

Literatura:

1. Përshtatje nga 'Healthcare Human Resource Management' botimi i tretë, 2016, me autorë: Flynn.W, Mathis. R, Jackson. J, Valentine.S, Kapitulli 6
2. Website I QSUT
3. Z.Koli, SH. Llaci, Menaxhimi I Burimeve Njerëzore, SHBLU, 2005, f. 148-167

Për lexim të mëtejshëm

- M. Armstrong & S. Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, thirteenth edition, 2014, f . 225-235
- C. J. Collins & R. R. Kehoe: Recruitment and Selection, 2009
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1597&context=articles>

REKRUTIMI NË INSTITUCIONET E KSH

1. Rekrutimi dhe tregu i punës
2. Vendimet strategjike lidhur me rekrutimin
3. Metodatat e përdorura edhe për rekrutimin e jashtëm edhe për rekrutimin e brendshëm
4. Kriteret e përdorur për të vlerësuar efektivitetin e përpjekjeve për rekrutimin

REKRUTIMI DHE TREGU I PUNËS

○ Elementët e Tregut të Punës

• *Forca e punës*

○ *Popullsia aplikante*

- e madhe apo e vogël

○ Ndikojnë

- Metoda e rekrutimit
- Mesazhi i rekrutimit
- Kualifikimet e kërkuara
- Procedurat administrative

• *Grupi i aplikantëve: të vlerësuar për seleksionim.*

- *Ndikon madhësinë:* reputacioni i organizatës si vend për të punuar, përpjekjet e përgjeshjes të organizatës, specifikimet e punës, informacioni disponibël për aplikantin.

REKRUTIMI DHE TREGU I PUNËS

○ Shkalla e papunësisë dhe tregu i punës

○ Tregu i arsimit dhe ai teknik për punën.

○ Tregu gjeografik i punës

- lokale, apo rajonale, nacionale apo internacionale.

○ Tregu i brendshëm i punës

PLANIFIKIMI DHE VENDIMET STRATEGJIKE LIDHUR ME REKRUTIMIN

- **Vendimet ndikojnë:**
 - **numrin, llojin dhe suksesin:** Ku, kush, cilat do jenë kërkesat, nga jashtë apo nga brenda
- **Krijimi i Imazhit dhe Markës (*Brandit*) të Punësimiit.**
 - **Lidhet me:** pagë e mirë, oportunitete të mira për punë, dhe karakteristika të mira të punës.
 - **Ndikon reputacioni lidhur me cilësinë e Ksh**
 - **Shpallet si propozim** pjesë e marketingut

REKRUTIMI NGA BRENDA VS REKRUTIMI NGA JASHTË

- **Personel Fleksibël**
 - **Punonjës me kohë të pjesshme:**
 - **të përkohshëm:** puna sezonale, mundësi për ti vlerësuar paraprakisht
 - Agjensi të punonjësve të përkohshëm, ose vetë punëdhënësi departament të stafit të përkohshëm
 - **Kontraktorë të pavarur:** ofrojnë një shërbim specifik në bazë të një kontrate
- **Në dispozicion:** kur nevojat janë më të mëdha se ato që përballohen nga stafi bazë.
 - Mundësi e mirë për eksperiencë të shumëllojshme
 - Nevoja për specialistë pengon.
- **Marrja me qera (leasing) i punonjësve**

REKRUTIMI NGA BRENDA

- **Avantazhet:**
 - vlerësimi i performancës dhe potencialit
 - Motivim për të qëndruar në organizatë
- **Metodat:**
 - **Lajmërime të shpallura:** mundësi të barabarta
 - **Databazë e rekrutimit të brendshëm**
 - **Promocionet**
 - caktimi në një punë me përgjegjësi më të madhe
 - performanca mund të mos jetë një parashikues i mirë
 - **Transferimet**
 - Caktimi në një punë me të njëjtin nivel përgjegjësie e rëndësie
 - Përdoret për zgjerim eksperiencë. Mbrojtje nga largimi nga puna.
 - **Referimet nga punonjësit aktualë**
 - një nga burimet më të besueshme
 - Shumë punëdhënës paguajnë nxitësa

REKRUTIMI NGA JASHTË

○ Burimet:

- Shkollat dhe Universitet
- Mediat
- Shoqëritë e Profesionistëve
- Agjensitë e Punësimit
- Firmat e kërkimit të ekzekutivëve

REKRUTIMI ME INTERNET

○ Mediat apo metoda E-rekrutim

- Linket e Internetit, *blogs*, *twets* etj
- Site me software speciale:
 - *Internet job boards*,
 - *website-t* profesionale apo te karrieres,
 - *website-t* e punëdhënësve.

○ Rekrutimi dhe rrjetet sociale të internetit.

- Aplikantët e Punës dhe Site e Rrjeteve Sociale
 - Studimi: punëkërkesit aktivë; Punëdhënsit për rekrutimin e punonjësve me zotësi specifike
- Mjete Special te Teknologjisë:
 - Blog-et, E-videos, Twitter

AVANTAZHET E REKRUTIMIT ME INTERNET

- Mund të kursejë paratë e kompanisë
- Tërhiqet vemendja e një numri të madh njerëzish
- Kursen kohë sepse mund të përgjigjen elektronikisht.
- Mund të komunikohet më shpejt për dokumenta apo informacione shtesë.

DISAVANTAZHET E REKRUTIMIT ME INTERNET

- Punë shtesë për profesionistët e BNJ
- mund të duhen *software* të shtrenjtë
- Një pjesë e kandidatëve të vlefshëm mund të mos duan të postojnë informacione
- Aksesit i kufizuar në rrjetet sociale, mund të çojë në probleme me drejtësinë në punësim.
 - Studimi i 2012: perceptohet drejtësi më e madhe kur përdoren metoda tradicionale të rekrutimit krahasuar me ato online.



BURIME TË TJERA PËR REKRUTIMIN NË KSH.

- Rotacioni klinik
- *Preceptorships* dhe *internship*
- *Fellowship*.
- Punësime verore, *shadowing* dhe grupe vullnetare



MATËSAT DHE VLERËSIMI I REKRUTIMIT

- sasia e aplikantëve
- plotësimi i objektivave MBP(EEO)
- cilësia e aplikantëve
- kostoja për aplikant
- koha e kërkuar për të plotësuar



RRITJA E EFEKTIVITETIT TË REKRUTIMIT

- Marrja e resume-ve
- Gjurmimi i aplikantit
- Website i karrierës i punëdhënësit
- Lëvizja e brendshme
- Paraqitje realiste të punës
- Rekrutim reargues



6. Seleksionimi

Natyra e Seleksionimit

Seleksionimi është procesi i zgjedhjes së individëve me kualifikimin e përshtatshëm për të plotësuar vendet e punës së një organizate. Organizatat e KSh-së nuk mund të jenë të suksesshme pa punonjës të kualifikuar. Dy vëzhgimet e mëposhtme theksojnë rëndësinë e një procesi efektiv të plotësimit të stafit:

- *Merr në punë me kujdes, menaxho lehtë.* Investimi i kohës në përzgjedhjen e personave të duhur për vendet e punës, do t'a bëjë menaxhimin e tyre si punonjës më të lehtë duke qënë se shumë probleme janë eliminuar.
- *Një trajnim i mirë nuk justifikon një seleksionim të keq.* Punëdhënësit do ta kenë të vështirë të trajnojnë punonjës të cilët natyrshëm, nuk përshtaten me pozicionet e punës në të cilat janë caktuar.

Caktimi në pozicionin e punës

Qëllimi parësor i seleksionimit është përshtatja e personit me vendin e duhur të punës. Caktimi i pozicionit duhet të shihet kryesisht si një proces përshtatjeje. Sasia dhe cilësia e punës së një punonjësi, ashtu si dhe trajnimi dhe kostot operationale që nevojiten për të përgatitur këtë punonjës për punë, varen nga përshtatja e tij me punën. Për më tepër, morali i punonjësit është një çështje për t'u konsideruar pasi, një përshtatje e mirë e nxit atë të ketë një qëndrim pozitiv ndaj punës.

Seleksionimi dhe caktimi i pozicionit të punës zakonisht përqendrohen në njohuritë, aftësitë dhe zotësitë e aplikantit, por ato duhet të fokusohen edhe në shkallën e përshtatshmërisë së aplikantëve me situata të ndryshme të hasura në vendin e punës dhe në organizatë. Psikologët e quajnë këtë *përputhja person-mjedis*. Në BNJ quhet *përshtatja person-pozicion pune*. Përshtatja, përveç se me kënaqësinë në punë, lidhet edhe me përkushtimin ndaj organizatës dhe dëshirës për të lënë punën.

Mungesa e përshtatjes të aftësive, zotësive dhe njohurive të një individi me kërkesat e punës mund të klasifikohet si një mos-përshtatje. Kjo mos-përshtatje vjen si pasojë e një mospërputheje të nevojave, interesave, aftësive, personalitetit dhe pritshmërive të personit me karakteristikat e punës, shpërblimin, dhe organizatën që e ofron pozicionin e punës. Nevoja e përshtatjes së pozicioneve të punës me individët në shumë dimensione është ajo që e bën caktimin e pozicionit të punës të vështirë.

Punonjës të KSh që janë aktualisht në punë mund të ndihmojnë për të identifikuar aftësitë, zotësitë dhe njohuritë më të rëndësishme për sukses si pjesë e analizës së punës. Përshtatja e individit me karakteristikat e punës është veçanërisht e rëndësishme në rastet e pozicioneve të punës të kujdesit ndaj pacientëve. Në këto pozicione ka nivele të larta stresi, dhe punonjësit duhet të kenë personalitetin dhe aftësitë e duhura për të qënë efektiv.

Përveç kombinimit të saktë të personave me pozicionet e punës, punëdhënësit janë të interesuar dhe për përshtatjen e individëve me kompanitë, e thënë ndryshe përshtatjen *person-organizatë*. Përshtatja person-organizatë është e rëndësishme nga këndvështrimi i vlerave, ku shumë organizata përpiqen të krijojnë një lidhje pozitive midis vlerave të individëve dhe atyre të organizatës. Organizatat e KSh kanë tendencën të favorizojnë aplikantët të cilët përshtaten më mirë me praktikën e organizatës për kujdesin për pacientët. Nëse krijohet një lidhje pozitive, ka të ngjarë që organizatat e KSh të kenë një staf më të motivuar dhe më të përfshirë dhe që ka më shumë mundësi të qëndrojnë dhe të performojnë në pozicionet e punës.

Seleksionimi, Kriteret, Parashikuesit, dhe Performanca

Pavarësisht nëse një punëdhënës në KSh përdor apo jo KSA specifike, apo një metodë më të përgjithshme, një seleksionim efektiv i punonjësve kërkon përdorimin e kriterëve të seleksionimit dhe parashikuesve të këtyre kriterëve. Fokusi kryesor i një sistemi seleksionimi efektiv duhet të jetë pyetja se çfarë është një performancë të mirë. Një shembull specifik i një performancë të mirë në një pozicion të caktuar ndihmon në përcaktimin e asaj çka i duhet një punonjësi për të patur një performancë të suksesshme. Këto quhen kriteret e seleksionimit. **Një kriter seleksionimi** është një karakteristikë që duhet të ketë një person që të realizojë me sukses punën. Figura më poshtë tregon se aftësitë, motivimi, inteligjenca, ndërgjegjësimi, risku i përshtatshëm, dhe performanca mund të jenë kriterë seleksionimi për shumë pozicione pune.

Disa kriteret seleksionimi që mund të jenë më specifike për rolet menaxheriale janë drejtimi dhe vendimmarrja, mbështetja dhe bashkëpunimi, organizimi dhe ekzekutimi, ndërmarrja dhe performimi.

Për të përcaktuar nëse kandidatët i përmbushin apo jo disa kriteret të seleksionimit (të tilla si motivimi apo aftësitë), punëdhënësit mundohen të përcaktojnë disa **parashikues të kriterëve të seleksionimit**, të cilët janë tregues të matshëm apo të dukshëm të këtyre karakteristikave pozitive (apo kriterëve). Figura më poshtë tregon se si ndërlidhen performanca, kriteret e seleksionimit, dhe parashikuesit. Nëse një kandidat zotëron në një nivel të mjaftueshëm të njërës apo të gjithë parashikuesve, mund të supozohet se personi do të qëndrojë në pozicionin e caktuar të punës më gjatë se dikush tjetër që nuk i zotëron këto parashikues. Për më tepër, informacioni i mbledhur për një kandidat, duke përdorur këto parashikues individual të përfshirë në formularët e aplikimit, teste, apo intervista duhet të fokusohet në atë se sa ka të ngjarë që individi do e realizojë plotësisht punën pasi të merret në punë, në mënyrë që faktorët të jenë të vlefshëm për qëllim seleksionimi.

Vlefshmëria dhe Besueshmëria

Vlefshmëria është korrelacioni midis një parashikuesi dhe performancës në punë. E thënë ndryshe, vlefshmëria ka të bëjë me masën në të cilën parashikuesi arrin të parashikojë me saktësi treguesin për të cilin është krijuar. Në seleksionimin e punonjësve të KSh konsiderohen disa lloje vlefshmëri. Për shembull, që një infermiere të punësohet në një spital, ajo duhet të jetë e diplomuar nga një shkollë infermierie e akredituar, të ketë kaluar testin për t'u pajisur me licensë në shtetin në të cilin do të punojnë, dhe të intervistohet nga disa prefesionistë të fushës së infermierisë të spitalit, të cilët do të bëjnë disa pyetje për të vlerësuar kompetencat e tij/saj për të punuar në një pozicion të caktuar. Të gjithë këto komponentë të procesit të seleksionimit janë projektuar për të parashikuar nëse kandidati mund të kryejë punën me seriozitet dhe efikasitet.

Besueshmëria e një parashikuesi apo metode (d.m.th. intervista, teste etj.) është shkalla në të cilën metoda jep rezultate të qëndrueshme. Metoda jo të besueshme japin rezultatet të ndryshme në varësi nga rrethanat. Rrethana të ndryshme mund të përfshijnë njerëz të ndryshëm që administrojnë dhe vlerësojnë me këto metoda (për shembull, intervistues të ndryshëm). Një parashikues jo i besueshëm nuk ka vlerë për procesin e seleksionimit.

Prezantimi paraprak i punës/vlerësimi i interesit

Përveç se të përshtasë njerëzit e kualifikuar me punët procesi i seleksionimit ka dhe një dimension të rëndësishëm publik. Praktikë diskriminuese të punësimit, intervistues jo të sjellshëm, pritje të gjata të panevojshme, procedura jo të papërshtatshme testimi dhe mungesa e vazhdimësisë të komunikimit mund të krijojë një përshtypje të pafavorshme për një punëdhënësin duke patur një ndikim negativ në imazhin e tij.

Në disa raste është e nevojshme të bëhet një intervistë e shkurtër, e quajtur intervistë fillestare apo një prezantim paraprak i punës/vlerësimi i interesit, për të parë nëse aplikanti mund të përshtatet në ndonjë nga punët që janë disponibël në organizatë. Kjo në shumë raste mund të jetë një intervistë me telefon.

Gjithnjë e më shumë kjo intervistë po realizohet në mënyrë efektive në Internet. Procesimi i kompjuterizuar i aplikantëve mund të ndodhë në nivele të ndryshme. Shumë organizata të mëdha të KSh përdorin lloje të inteligjencave artificiale apo programe të *kërkimit të teksteve* për të skanuar, vlerësuar përmbledhjet e aplikantëve. Edhe intervistat fillestare mund të kryehen me ndihmën e kompjuterit, për këtë mund të përdoren skenare në video.

Qëllimi i një prezantimi paraprak realist i punës është të informojë kandidatët për “realitetin organizativ” të një pune në mënyrë që ata të vlerësojnë më me kujdes çfarë presin ata nga puna. Në këtë mënyrë organizata shpreson të reduktojë pritjet jorealiste, pra të reduktojë pakënaqësinë dhe qarkullimin e puno jësve.

Format e Aplikimit

Këta synojnë të mbledhin të dhëna biografike për kandidatin të tilla si: arsimi, profesionet e mëparshme, formimi i kandidatit, aktivitetet paraprofesionale, të përcaktuara si parashikues të suksesit të punës. Duhet bërë kujdes që në këto forma të kërkohet vetëm informacion që lidhet me punën. Bazuar në ligjin e mundësive të barabarta për punësim konsiderohen jo të ligjshme nëse nëpërmjet këtyre formave kërkohet të mblidhet informacion për: gjendjen civile, gjatësinë dhe peshën, numrin dhe moshën e personave në varësi, informacion për bashkëshortin/en, datën e mbarimit të shkollës së mesme, moshën dhe gjinia.

Të përgatitura mirë mund të shërbejnë për një numër qëllimesh.

1. Është një dokument i dëshirës së aplikantit për të aplikuar

2. I siguron intervistuesit një profil të aplikantit që mund të përdoret gjatë intervistës
3. Është një bazë për të dhënat e aplikantit që do të punësohet
4. Mund të përdoret për studime të efektivitetit të procesit të seleksionimit

Shumë studime tregojnë që informacionet biografike përbëjnë një parashikues shumë të vlefshëm për suksesin e punës dhe që përdorimi me vend i tyre redukton në mënyrë të konsiderueshme koston e seleksionimit.

Testet e Seleksionimit

Shumë lloj testesh mund të përdoren për të seleksionuar aplikantët: teste të aftësive intelektuale, teste të aftësive psikomotore, teste të zotësive dhe njohurive të fituara, teste të personalitetit dhe të interesave.

Testet e Aftësive

Testet që vlerësojnë aftësinë e një individi për të performuar në një mënyrë specifike quhen teste të aftësive. Nganjëherë ka një diferencim të mëtejshëm të tyre në *teste të potencialit për të mësuar* dhe *teste të realizimit*. **Teste të aftësive konjitive** vlerësojnë aftësitë e të menduarit, memorjen, të arsyetuarit, verbale, aftësitë matematike. Ka shumë teste që pretendojnë të matin aftësitë intelektuale: Bateria e Testeve të Aftësisë së Përgjithshme (General Aptitude Test-Battery apo GATB) mund të përdoret për të përcaktuar njohuritë bazë të aplikantit për terminologjinë dhe konceptet, rrjedhshmërinë në të folur, orientimin në hapësirë diapazonin e të të kuptuarit, aftësitë e përgjithshme mendore dhe të arsyetimit.

Teste të aftësive fizike, masin aftësi të tilla të individit si fortësia, qëndrueshmëria, dhe lëvizjet muskulare. në një qendër të madhe mjeksore, oficerët e sigurisë duhet të ngrejnë dhe mbajnë pajisje dhe të realizojnë detyra të tjera fizike. për këtë arsye testimi i aplikantëve për lëvizjen, fortësinë dhe cilësi të tjera fizike lidhet me punën. Disa teste të aftësive fizike masin faktorë të tillë si lëvizjet, fortësia dhe qëndrimi dhe përshtatjes kardiovaskulare.

Mund të përdoren teste të ndryshme të bazuara në zotësitë përfshi testet psikomotore, të cilat masin shkathhtësitë e personit, koordinimin dorë-sy, qëndrueshmëria krahdorë dhe faktorë të tjerë.

Teste të modeleve të punës janë teste ku kandidati duhet të tregojë kapacitetin e tij për të realizuar disa detyra përfaqësuese të bashkësisë së punës. Një shëmbull është do të ishte një test që i kërkon një aplikanti për një punë të një sekretareje në mjeksi të shkruajë shpejt dhe me kujdes një letër që përfshin terminologji mjeksore. Këto teste janë vërtetuar si relativisht të vlefshme.

Teste të gjykimit të situatave projektohen të masin gjykimin e e një personi në një situatë pune. Kandidatit i jepet një situatë dhe një listë të zgjidhjeve të mundshme të problemit. Kandidati pastaj duhet të bëjë gjykime lidhur me atë se si do të vepronte në këtë situatë. Këto teste janë një formë e simulimit të punës.

Qendrat e vlerësimit. Këto realizojnë një bashkësi simulimesh realiste të situatave të punës, intervistimesh dhe testimesh të qëndrimeve dhe të njohurive. Kandidatët vërojnë gjatë bashkëveprimit të tyre nga vlerësues me përvojë. Këta, mbas vërtetimit të sjelljeve të kandidatëve, vlerësojnë aftësitë, që lidhen me një vend pune të dhënë (lidhësi, delegim, etj.). Këto qendra të vlerësimit janë vërtetuar si instrumente seleksionimi shumë të vlefshme dhe më të pranueshme nga kandidatët se testet letër-kalem

Testet e Personalitetit

Personaliteti është një miks karakteristikash individuale që mund të ndikojë mënyrën se si njerëzit ndërveprojnë në mjedisin e tyre të punës.

Për drejtuesit e burimeve njerëzore kanë rëndësi të madhe dhe tiparet e personalitetit të punonjësve. Një kuadër mund të zotërojnë aftësi shumë të mira intelektuale por mund të ketë një karakter të tillë që e bën të pazotin të marrë vendime. Shumë herë në vendimet e seleksionimit ndikojnë më tepër faktorët e personalitetit sesa mungesa e aftësive intelektuale.

Poligrafi

Në praktikën e seleksionimit në ndërmarrjet e Amerikës së Veriut përdoret dhe poligrafi që është një test për hetimin e gënjeshtërs. i përdorur fillimisht për hetimet në polici, ai përdoret edhe për

qëllimin e reduktimit të frekuencës së vjedhjeve dhe krimeve në ambientin e punës. Megjithatë, studiuesit venë në dukje se për arsye të punimeve të dobëta për vlefshmërinë e poligrafit ky është braktisur nga një pjesë e madhe e organizatave.

Intervista e Seleksionimit

Intervista është metoda më e shpeshtë dhe në shumë raste qendra e procedurës së seleksionimit. Por ajo është një metodë shumë subjektive e vlerësimit të një kandidati.

Përvec një interviste paraprake në një proces seleksionimi kryhet dhe intervista më të thelluar. Një intervistë seleksionimi projektohet për të identifikuar informacionin për kandidatin dhe sqaruar informacionin nga burimet e tjera. Kjo intervistë më e thelluar integron informacionin nga format e aplikimit, testet dhe kontrolli i referencave në mënyrë që të merret një vendim. Meqënëse integrimi kërkon dhe kontaktin ballë për ballë intervista është faza më e rëndësishme e procesit të seleksionimit në shumë situata. Nga burimet e tjera mund të rezultojë informacion konfliktual prandaj dhe intervista duhet të marrë sa më shumë informacion të përshtatshëm gjatë kohës së limituar të saj dhe të vlerësojë kandidatin kundrejt standardeve të punës.

Llojet e intervistave

Intervistat nuk është një parashikues shumë i vlefshëm i performancës së punës, por ajo ka një ‘vlefshmëri në dukje’, që do thotë i duket e vlefshme punëdhënësit dhe prandaj ata e pëlqejnë atë. Ka lloje të ndryshme intervistash që mund të përdorin punëdhënësit. Përgjithësisht llojet e më poshtme janë ato që mund të përmirësojnë vlefshmërinë e procesit të seleksionimit.

Intervista e strukturuar, përmban pyetje të paracaktuara, të pozuara dhe të interpretuara në të njëjtën mënyrë për të gjithë kandidatët. Në këtë mënyrë krahasimi midis aplikantëve është më i lehtë. Kjo lloj interviste lejon intervistuesin të hartojë pyetjet më parë dhe pastaj të plotësojë një formë vlerësimi të intervistës të standardizuar. Plotësimi i një dokumentacioni të tillë mbështet vendimin e zgjedhjes së aplikantit.

Intervista të ngjarjeve të bazuara në sjelljet. Në rastin e këtyre intervistave aplikantit i kërkohet të japë shembuj të ndryshëm se si ai ka vepruar në një procedurë apo si ka zgjidhur një problem në të kaluarën. Bashkë me informacionin e marrë më parë, kjo lloj interviste na jep të dhëna se si do të realizojë në të ardhmen aplikanti bazuar në sjelljet e tij të mëparshme. Për shembull, një pyetje në një intervistë e tillë për një aplikant për menaxher klinike mund të jetë: përshkruani si keni vepruar në një situatë me marrëdhënie të vështira me një punonjës, në pozicionin tuaj të mëparshëm. Përgjigja e aplikantit do të ndihmojë të vlerësohet nëse mënyra e tij e veprimit përputhet me atë që do të priste organizata prej tij në një situatë të ngjashme në të ardhmen. Kjo lloj interviste ka një vlefshmëri më të madhe se ajo e pastrukturuar.

Intervista Panel

Përgjithësisht aplikantët intervistohen nga një intervistues por kur ka shumë aplikantë dhe shumë intervistues kjo kërkon shumë kohë. Në intervistën panel disa intervistues intervistojnë kandidatin në të njëjtën kohë. Argumenti kryesor në favor të intervistës me një intervistues është që krijon mundësi më të mira për krijimin e një ambjenti më pak të tensionuar dhe pra, për një paraqitje më të hollësishme të aftësive dhe aspiratave për të ardhmen. Pra në situatën e një interviste me një intervistues është më e lehtë të krijohet një raport i mirë dhe një komunikim më efektiv midis të intervistuarit dhe intervistuesit.

Në intervistën panel, numri i intervistuesve dhe situata formale (zyrtare) që krijohet mund të vënë në siklet kandidatin dhe prandaj këta mund ta kenë më të vështirë të paraqesin mirë veten e tyre. Megjithatë ka dy argumente të forta që mbështesin intervistën panel:

- 1- Supozohet që interesat e organizatës mbahen më mirë parasysh kur përfshihen përfaqësues të ndryshëm në procesin e seleksionimit.
- 2- Sillen ekspertiza të ndryshme në procesin e seleksionimit.

Referencat dhe rekomandimet

Këto verifikohen vetëm pasi kandidati të ketë kaluar me sukses tre apo katër etapat e para të procesit të seleksionimit. Disa herë, kur tregu i punës është i shtrënguar, punëdhënësi nuk i shqyrton këto referenca, sidomos kur është fjala për punë të niveleve të larta.

Referencat shpesh marrin formën e një letre apo të një komunikimi telefonik dhe rrallë kanë formën e një pyetësi. Gjatë kërkimit të referencave duhet pasur kujdes që të dhënat të mos cenojnë informacionin për jetën private të individit.

Kontrollet mjekësore.

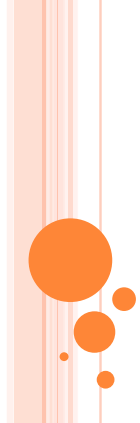
Këto kërkohen me ligj për disa punë. Objekti i tyre është sigurimi që kandidati është i aftë fizikisht të realizojë funksionet e tij. Standardet fizike për punën duhet të përputhen me realitetin të jenë të justifikueshme dhe të jenë të kërkesat e punës. Punonjësit me disa paaftësi mund të performojnë mirë në shumë punë.

Literatura:

1. Përshtatje nga Healthcare Human Resource Management’ botimi I tretë, 2016, me autorë: Flynn.W, Mathis. R, Jackson. J, Valentine.S, ‘
2. Koli, Llaci: Menaxhimi I Burimeve Njerëzore, SHBLU, 2005, f 170-200

Për lexim të mëtejshëm:

- M. Armstrong& S. Taylor: Armstrong’s Handbook of Human Resources Management Practice, thirteenth edition, 2014, f . 234-



TEMA 6. SELEKSIONIMI

1. Natyra e seleksionimit
2. Testet e seleksionimit
3. Intervista e seleksionimit

SELEKSIONIMI

- o Procesi i zgjedhjes së individëve me kualifikimin e përshtatshëm për të plotësuar vendet e punës në një organizatë
- o Jo vetëm përshtatje me punën por edhe me mjedisin(organizatën)
 - Më të motivuar, më të përfshirë, më të qëndrueshëm

SELEKSIONIMI, KRITERET, PARASHIKUESIT, DHE PERFORMANCA

- o **Kriter seleksionimi:** një karakteristikë që duhet të ketë një person që të performojë me sukses punën
- o **Parashikues të kriterëve** të seleksionimit: tragues të matshëm apo të dukshëm të këtyre karakteristikave pozitive
- o Vlefshmëria dhe Besueshmëria

VLEFSHMËRIA DHE BESUESHMËRIA

◦ Vlefshmëria:

- korrelacioni midis një parashikuesi dhe performancës në punë.
- masa në të cilën parashikuesi arrin të parashikojë me saktësi treguesin për të cilin është krijuar.

◦ Besueshmëria: shkalla në të cilën metoda jep rezultate të qëndrueshme.

PREZANTIMI PARAPRAK I PUNËS/VLERËSIMI I INTERESIT

- Qëllimi: të informojë kandidatët për “realitetin organizativ” të një pune.
- Redukton pakënaqësitë dhe qarkullimin e punonjësve
- Kryhet nëpërmjet një interviste fillestare
- Ndihma e Internetit

PROCESI I SELEKSIONIMIT

- Forma aplikimi/ letër motivimi
- Intervista
- Teste
- Referenca
- Kontrollë mjeksore

FORMAT E APLIKIMIT

- Të dhëna biografike për kandidatin të tilla si: arsimi, profesionet e mëparshme, formimi i kandidatit, aktivitetet paraprofesionale
- shërbejnë për një numër qëllimesh.
 - Dokument i dëshirës së aplikantit për të aplikuar
 - I siguron intervistuesit një profil të aplikantit që mund të përdoret gjatë intervistës
 - Është një bazë për të dhënat e aplikantit që do të punësohet
 - Mund të përdoret për studime të efektivitetit të procesit të seleksionimit

TESTET E SELEKSIONIMIT

- Testet e aftësive: vlerësojnë aftësinë e një individi për të performuar në një mënyrë specifike
 - teste të potencialit për të mësuar dhe teste të realizimit.
 - Teste të aftësive konjitive: vlerësojnë elementë të aftësive intelektuale (memorjen, të arsyetuarit, aft.verbale, aft. matematikore, etj)
 - Teste të aftësive fizike, masin aftësi të tilla si fortësia, qëndrueshmëria, dhe lëvizjet muskulare etj.

TESTET E SELEKSIONIMIT

- Teste të modeleve të punës: vlerësojnë kapacitetin për të realizuar disa detyra përfaqësuese të bashkësisë së punës
- Teste të gjykimit të situatave: masin gjykimin e një personi në një situatë pune.

Qendrat e vlerësimit: realizojnë një bashkësi simulimesh realiste të situatave të punës, intervistimesh dhe testimesh të qëndrimeve dhe të njohurive.

TESTET E SELEKSIONIMIT

○ Testet e personalitetit

- Personaliteti: miks karakteristikash që ndikojnë sjelljen në mjedisin e punës.
- Shumë herë ndikon më shumë se aftësitë intelektuale

○ Poligrafi: test për hetimin e gënjeshtërs

INTERVISTA E SELEKSIONIMIT

○ Metoda më e shpeshtë, qendra e procesit

○ Shumë subjektive

○ Paraprake dhe e thelluar

○ Llojet:

- e strukturuar: pyetje të paracaktura, drejtuar dhe interpretuar njësoj për gjithë kandidatët
- e ngjarjeve të bazuara në sjelljet
- Intervista panel (disa intervistues)

7. Marrëdhëniet Organizative dhe Mbajtja e Punonjësve në Sektorin Shëndetësor

Që punonjësit të arrijnë një balancë ndërmjet jetës private dhe punës, në sektorin e kujdesit shëndetësor, planifikimi i burimeve njerëzore duhet të jetë i mirë-organizuar. Organizata duhet të ekzaminojë:

- Sistemet e saj të BNJ – Rekrutimin, vlerësimin, planin e lëvizjeve në detyrë, si dhe aksesin në trajnime, duke u siguruar që këto e mbështesin balancën jetë private-punë.
- Proceset e punës – Mënyra në të cilën delegohen detyrat dhe përgjegjësitë
- Teknologjia – Mbështetja e punës nga shtëpia dhe/ose teknologji të tjera që reduktojnë kohën e panevojshme të shpenzuar në punë.

E rëndësishme është gjithashtu që organizatat ta vlerësojnë trajnimin e menaxhereve te nivelit të lartë, të punonjësve individualë, menaxherëve të nivelit operativ, në mënyrë që këto tre grupe të stafit të jenë të koordinuar ndërmjet tyre në të kuptuarit e çështjeve, prioritetëve dhe mënyrave përmes të cilave duhet të arrihen ndryshimet e nevojshme për të siguruar balancën ndërmjet jetës private dhe punës. Punonjësit e kujdesit shëndetësor, duke e njohur vlerën që kanë burimet njerëzore për organizatat dhe institucionet e tyre, kanë investuar mjaft energji në zhvillimin e kapaciteteve mbajtëse.

Kultivimi dhe mbajtja e punonjësve më kompetentë, pavarësisht nga specialiteti i tyre, është ndër objektivat kryesore të të gjitha organizatave shëndetësore. Vetëm përmes kësaj mënyre ato do të mund të veçohen nga pjesa tjetër e organizatave të kujdesit shëndetësor. Të tjera sfida të rëndësishme me të cilat përballen profesionistët e kujdesit shëndetësor janë: vjetërimi i fuqisë punëtore (“nga infermierë në pacientë”) dhe rënia e frekuentimit të kualifikimeve në fushën e shëndetësisë tek të rinjtë. Për këto dhe të tjera arsye, është bërë shumë e rëndësishme për profesionistët e kujdesit shëndetësor që jo vetëm t’i kultivojnë burimet e tyre njerëzore por edhe t’i mbajnë ata.

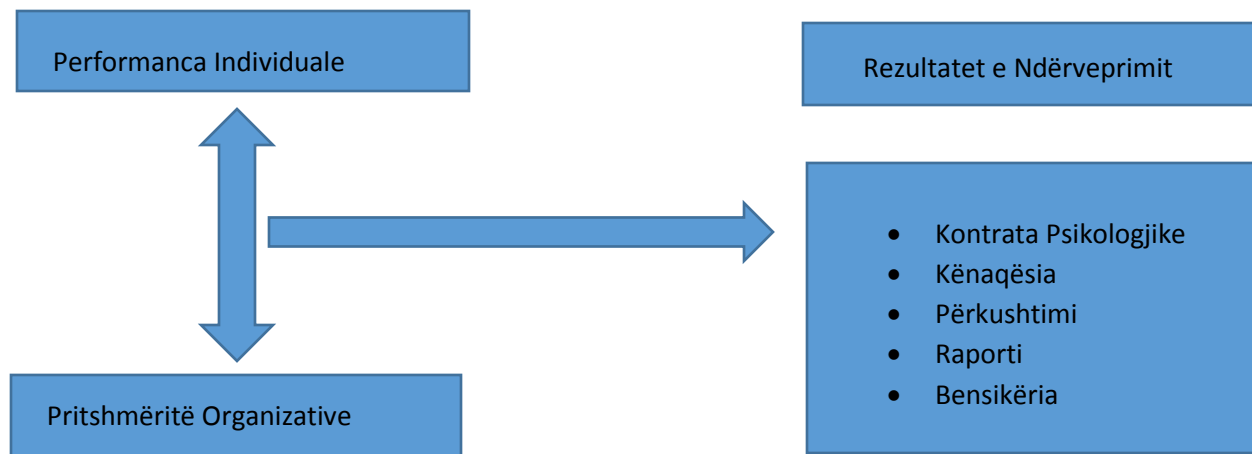
Marrëdhëniet individ-organizatë

Suksesi afatgjatë ekonomik i organizatave të kujdesit shëndetësor varet nga përpjekjet e punonjësve të cilët i kanë aftësitë e nevojshme dhe motivimin e mjaftueshëm për të performuar më së miri në punën e tyre. Organizatat e suksesshme e kanë kuptuar tashmë se sa të rëndësishëm janë njerëzit individualisht. Ato gjithashtu e njohin rëndësinë e menaxhimit të marrëdhënieve individuale. Më përpara, besnikëria ndërmjet individit dhe organizatës konsiderohej si një variabël e rëndësishme në përpjekjet e organizatës për t'i mbajtur punonjësit e saj. Marrëdhënia ndërmjet organizatës dhe individit mund të varrojë në mënyrë drastike dhe të luhetet nga e favorshme në të pafavorshme. Të kuptuarit e marrëdhënieve ndërmjet individëve dhe organizatës është shumë e rëndësishme edhe në kontekstin akademik. “Mirëqenia ekonomike” e organizatës është në njëfarë mase e ndërruar nga raporti i përpjekjeve të punonjësve me nivelin e tyre të motivimit për të performuar mirë në punë. Por, kjo marrëdhënie nuk është e shkëputur dhe e pandikueshme nga variabla të tjera. Ajo influencohet edhe nga marrëdhëniet që ndërtohen ndërmjet punëdhënësve dhe punëmarrësve.

Kontrata psikologjike

Një koncept i rëndësishëm që është përdorur gjerësisht për të kuptuar natyrën komplekse të marrëdhënieve ndërmjet individëve me punonjësve e tyre është **kontrata psikologjike**. Ajo i referohet pritshmërive të pashkruara ndërmjet punëdhënësve dhe punëmarrësve lidhur me natyrën e punës së tyre. Kontrata psikologjike mund të krijojë ose marrëdhënie pozitive ose negative ndërmjet punëdhënësve dhe individëve. Ajo ka për bazë besimin dhe përkushtimin, i cili i shërben si përmbushjes së nevojave dhe pritshmërive të punonjësve, ashtu dhe përmbushjes së nevojave dhe pritshmërive të punëdhënësve.

Kontrata psikologjike ndërmjet punëdhënësve dhe punëmarrësve përfshin si elementet fizikisht të prekshme (pagat, benefitet, produktivitetin, pjesëmarrjen, etj.), ashtu dhe ato të paprekshme (drejtësinë, barazinë, sigurinë në punë).

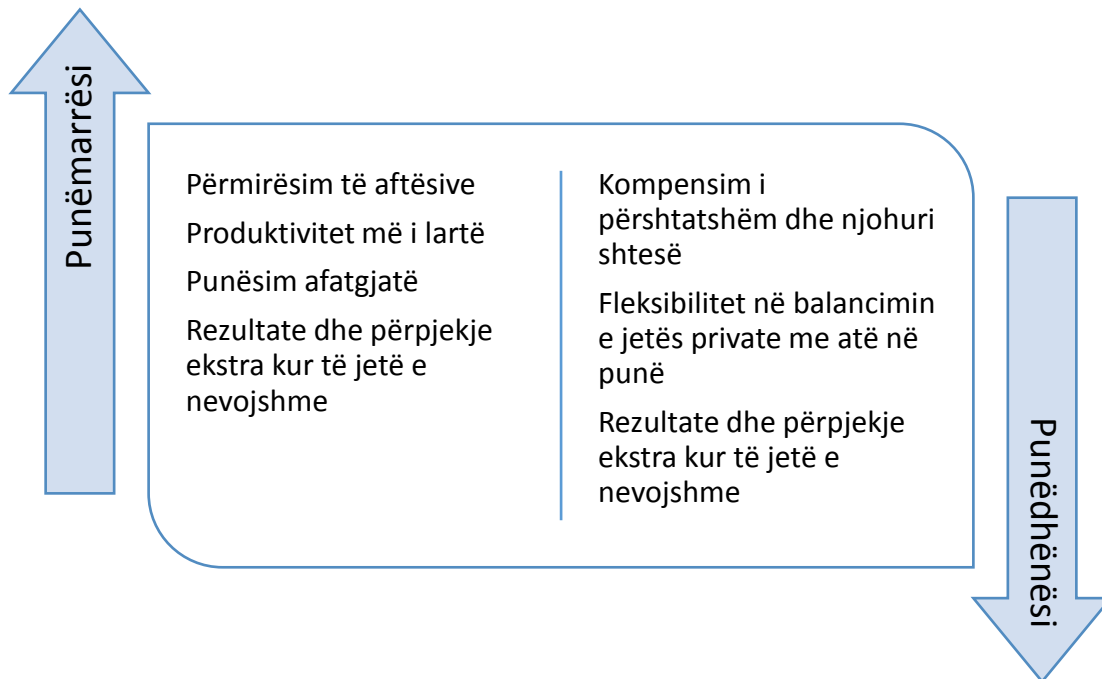


Ndryshimi i kontratës psikologjike

Tradicionalisht, punonjësit në sektorin e shëndetësisë kanë “shkëmbyer” përpjekjet dhe aftësinë e tyre me sigurinë dhe qëndrueshmërinë në punë, për të siguruar punë që garantonin pagesa mjaft konkurruese, rang të gjerë benefitesh dhe progres në karrierë përbrenda organizatës, ndër elemente të tjera. Por, ndërsa mjaft organizata janë përballur me ndryshime të mëdha ekonomike, ato i janë përgjigjur krizave të ndryshme me shkurtim stafi dhe shpesh këta persona të cilët janë shkurtuar, kanë qenë ata të cilët kanë investuar shumë kohë dhe përpjekje për organizatën ose institucionin. Rrjedhimisht, shumë punonjës që e kanë gjetur veten të paprekur nga këto ndryshime, të vjetër dhe të rinj, kanë filluar ta “rinegociojnë” statusin e tyre në kontratën psikologjike duke gjykuar se për ta nuk është e nevojshme t’i qëndrojnë besnikë punëdhënësit të tyre. Kësisoj, kontrata psikologjike ka ndryshuar.

Vetëm kur individët të mendojnë se kontrata psikologjike u ofron atyre njëfarë sigurie dhe kontrolli mbi punën e tyre, do të jenë ata më të përkushtuar ndaj organizatës dhe institucionit, si dhe më të motivuar për të performuar më mirë. Ata do të përpiqen më shumë për të përmbushur rezultatet e performancës duke përdorur njohuritë, aftësitë dhe zotësitë e tyre.

Figura 7.2 Raporti i pritshmërive ndërmjet kontributeve dhe përfitimeve

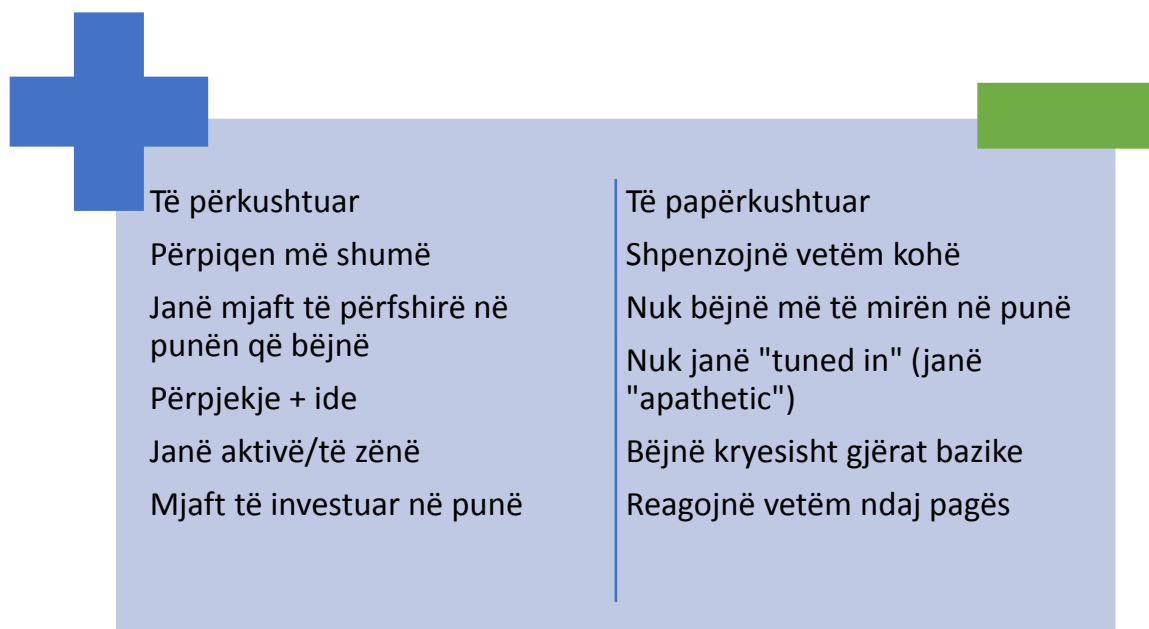


Përkushtimi i punonjësve dhe besnikëria

Përkushtimi (angazhimi) i punonjësve mund të përfshijë kënaqësinë, mbështetjen nga niveli menaxherial, përdorimi i përpjekjeve përtej minimale, synimin për të qëndruar dhe për tu zhvilluar, etj.

Edhe pse koncepti i përkushtimit të punonjësve është një koncept ende në zhvillim, një përkufizim i përshtatshëm ka të bëjë me atë sesi vlerat, besimet, qëndrimet dhe mendimet e një punonjësi përputhen dhe janë të fokusuara drejt suksesit të punëdhënësit. Të dhënat e disa studimeve në organizatat e shëndetësisë sugjerojnë se rreth 30% e punonjësve janë të përkushtuar në punën e tyre, rreth gjysma nuk janë të përkushtuar realisht, ndërsa rreth 20% janë të papërkushtuar në mënyrë aktive.

Figura 7.3 Punonjës të përkushtuar dhe jo



Të përkushtuar	Të papërkushtuar
Përpiqen më shumë	Shpenzojnë vetëm kohë
Janë mjaft të përfshirë në punën që bëjnë	Nuk bëjnë më të mirën në punë
Përpjekje + ide	Nuk janë "tuned in" (janë "apathetic")
Janë aktivë/të zënë	Bëjnë kryesisht gjërat bazike
Mjaft të investuar në punë	Reagojnë vetëm ndaj pagës

Besnikëria, ndërkohë, mund të përkufizohet si “të qenit besnikë ndaj një institucioni apo organizate”. Besnikëria është një marrëdhënie shkëmbimi reciproke – ku, besnikëria e punëmarrësve ndaj një kompanie ose institucioni varet nga perceptimi që ata kanë mbi besnikërinë e këtij të fundit ndaj tyre. Megjithatë, trendi në rritje ku punëmarrësit ndërmarrin më tepër risk për pensionet e tyre, sigurimet shëndetësore dhe zhvillimin në karrierë po dërgon një mesazh të qartë që punonjësit duhet ta marrin më tepër në kontroll të ardhmen e tyre sepse punëdhënësi nuk është besnik.

Mungesat e punonjësve

Një çështje madhore që përbën shqetësim në marrëdhënien ndërmjet punëdhënësve dhe punëmarrësve lidhet me punonjësit që mungojnë në punë dhe i anashkalojnë përgjegjësitë e tyre të punës. **Mungesë** do të thotë të mos jesh i pranishëm në punë në orarin e skeduar apo të jesh i pranishëm vetëm për një pjesë të kohës së skeduar në orar. Të munguarit në punë mund të duket si diçka pa vlerë për një punonjës por nëse, për shembull, një menaxher klinike ka nevojë për 12 asistentë mjekësorë për t’i shërbyer pacientëve dhe ndërkohë, prej tyre, 4 shpesh bëjnë mungesa;

shërbimi do të jetë i dobët. Ose pacientët nuk do të jenë të kënaqur ose do të merren punonjës shtesë për të zëvendësuar ata që mungojnë. Për këtë arsye, mungesat janë mjaft të kushtueshme. Kostoja ditore e një mungese është përlogaritur të jetë 1.3 herë më shumë se paga e punonjësit që ka munguar.

Llojet e mungesave

Punonjësit mund të mungojnë ose vonohen në punë për një sërë arsyesh. Është e qartë që disa mungesa janë të paevitueshme për shkaqe të tilla si sëmundjet, vdekje në familje ose arsye të tjera personale. Edhe pse këto mungesa shpesh kanë të bëjnë me gjendjen shëndetësore të vetë punonjësit apo dikujt të afërt me të dhe janë shpesh të pashmangshme dhe të kuptueshme, ato mbeten mjaft të kushtueshme për punëdhënësin. Shumë punëdhënës kanë krijuar politika të lejes së sëmundjes, të cilat u mundësojnë punonjësve disa ditë të paguara në vit për raste mungesash të pashmangshme. Megjithatë, duhet patur parasysh se një pjesë e mirë e mungesave janë të shmangshme dhe se mungesat që mund të shmangen janë të vullnetshme. Mungesat klasifikohen në:

- Të planifikuara
- Të paplanifikuara
- Aksidentale
- Të tejzgjatura

Kontrolli i mungesave

Disa ndër metodat që punëdhënësit përdorin për të mbajtur nën kontroll nivelin e mungesave dhe për ta adresuar më së miri këtë problem janë:

- *Përqasja disiplinore* – Shumë punëdhënës në sektorin shëndetësor ndjekin këtë përqasje. Punonjësve që mungojnë herën e parë u tërhiqet vëmendja. Më tej, mungesat e vazhdueshme ndjekin hierarkinë disiplinore: tërheqje e vëmendjes me shkrim, pezullim nga detyra dhe shkarkim.

- *Përforcimi pozitiv* – Kjo strategji shpërblen punonjësit që kanë një nivel prezence të shkëlqyer përsa i përket mungesave. Ajo përfshin dhënien e parave cash ndaj këtyre punonjësve, mirënjohje verbale ose të shkruar, më tepër kohë të lirë, si dhe shpërblime të tjera për arritjen e standardeve të prezencës në punë.
- *Përqasja e kombinuar* – Përqasja e kombinuar nënkupton shpërblimin e sjelljes së dëshiruar dhe ndëshkimin e sjelljes së padëshiruar. Kjo përqasje përdor politikat dhe disiplinën për të ndëshkuar “shkelësit” dhe programe shpërblimi për ata me pjesëmarrje më pozitive. Për shembull, për të shpërblyer punonjësit me pjesëmarrje pozitive, mund të përdoren strategji të tilla si shpërndarja e dhuratave ose shpërblimeve.
- *Politika e “pafajësisë”* – Kjo përqasje ndjek filozofinë se mungesat nuk janë përgjegjësia e askujt dhe arsyet përse dikush mungon nuk janë relevante. Kësisoj, kur dikush mungon duhet të di mirë sesi e menaxhon prezencën e tij dhe nuk duhet të abuzojë me lirinë që i është caktuar. Në momentin që mungesat i tejkalojnë limitet normale, ndërmerren masa disiplinore që mund të përfshijnë edhe përfundimin e kontratës së punës. Aspekti pozitiv i kësaj politike është se ka uniformitet në mënyrën në të cilën menaxhohen mungesat dhe se supervisorët dhe stafi nuk është e nevojshme të gjykojnë nëse mungesat janë të falshme apo të pafalshme.
- *Programet e pagesës për kohën e mungura (paid time-off)* – Këto programe ofrojnë pagesa për kohën e munguar pavarësisht arsyes; pra, nëse kemi të bëjmë me sëmundje, udhëtime apo pushime të gjata. Këto mungesa përfshihen në një paketë me ditë, nga e cila punonjësit mund të zgjedhin nëse këto ditë do t’i përdorin për arsye shëndetësore, udhëtime apo pushime të gjata. Rrjedhimisht, nëse punonjësve u mbarojnë ditët e paketës, ata nuk do të përfitojnë më pagesë për kohën e munguar në punë, pavarësisht arsyes. Këto programe kanë një karakteristikë: ato i reduktojnë mungesat një-ditore por e shtojnë kohën e gjatë të kaluar larg punës sepse shpesh punonjësit nuk i lënë ditët e pashfrytëzuara nga paketa tu ikin kot. Ata i përdorin ato për të bërë pushime të gjata.

Qarkullimi i punonjësve

Qarkullimi është term që i referohet largimit të punonjësve nga një institucion ose organizatë dhe nevojës së kësaj të fundit për ta zëvendësuar atë me një punonjës tjetër. Organizatat e sektorin të kujdesit shëndetësor kanë identifikuar se qarkullimi i punonjësve është një problem mjaft i kushtueshëm. Për shembull, në një rast, në Shtetet e Bashkuara, studimet treguan se organizatat e kujdesit shëndetësor kishin përjetuar qarkullim që kapte deri në 30% të punonjësve në vit. Kostoja për person e këtij qarkullimi, vetëm për pozicionin e infermierit, ishte 32 000\$.

Lloje të qarkullimit

Ka mënyra të ndryshme për klasifikimin e qarkullimit të punonjësve. Disa prej kategorive janë: sipas iniciativës së qarkullimit, efekteve dhe nivelit të kontrollit.

- Sipas iniciativës:
 - *Qarkullimi i pavullnetshëm* – Punonjësit pushohen për shkak të performancës së dobët, shkeljeve të rregullave të punës dhe ligjeve ose vonesave.
 - *Qarkullimi i vullnetshëm* – Punonjësit zgjedhin të largohen me vullnetin e tyre.

- Sipas efekteve:
 - *Qarkullim funksional* – Punonjësit me performancë të ulët ose ata me sjellje konfliktuale largohen
 - *Qarkullim jofunksional* – Largohen punonjësit më të mirë

- Sipas nivelit të kontrollit:
 - *Qarkullim i pakontrollueshëm* – Punonjësit largohen për arsye që janë jashtë kontrollit të punëdhënësve të tyre
 - *Qarkullim i kontrollueshëm* – Punonjësit largohen për arsye që mund të influencohen nga punëdhënësit

Matja e qarkullimit të punonjësve

Norma e qarkullimit të stafit mund të llogaritet në bazë mujore ose vjetore. Formula e mëposhtme përdoret:

Numri i punonjësve të larguar gjatë vitit / Numri total i punonjësve në mesin e vitit x 100

Normat e qarkullimit janë mjaft ekstreme. Ato varrojnë nga 0% në vit, deri në mbi 100% dhe janë mjaft të ndryshme edhe ndërmjet industrive. Menaxherët dhe punonjësit e BNJ arrijnë t'i mbledhin të dhënat për qarkullimin e punonjësve përmes shumë mënyrave:

- Puna dhe niveli i punës
- Departamenti, njësia dhe vendndodhja
- Arsyeja e largimit
- Kohëzgjatja e shërbimit
- Karakteristikat demografike
- Edukimi dhe trajnimet
- Njohuritë, aftësitë dhe zotësitë
- Vlerësimi i performancës

Mbajtja e punonjësve

Në njëfarë mënyre, “mbajtja” e punonjësve është e kundërta e qarkullimit të tyre. Megjithatë, arsyet se përse njerëzit kyç të një organizate zgjedhin të qëndrojnë me punëdhënësinë tyre mund të mos jenë ato që i bëjnë njerëz të tjerë kyç të largohen nga organizata. Kultivimi dhe mbajtja e më të talentuarve është një ndër shqetësimet kryesore të shumë punëdhënësve në sektorin e kujdesit shëndetësor. Të kuptuarit e dinamikave të mbajtjes është ndër elementet kyçe të ruajtjes së atyre profesionistëve me performancë më të mirë.

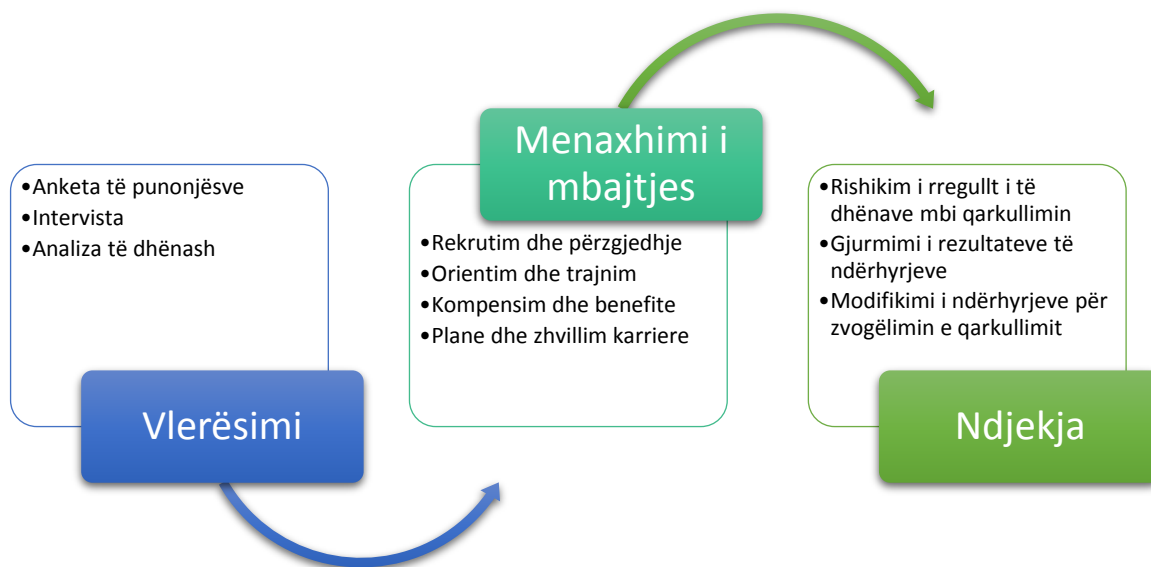
Disa mite dhe të vërteta rreth mbajtjes së punonjësve janë:

1. *Paraja është arsyeja kryesore se përse njerëzit largohen.* Sigurisht që paraja është një mjet rekrutimi mjaft efektiv dhe nëse njerëzit mendojnë se nuk po paguhen mirë, ata do të jenë

më të prirur të largohen. Por, nëse ata paguhen afër nivelit të tregut, pjesë të tjera të punës së tyre mund të bëhen më të rëndësishme sesa pagesa që ata marrin.

2. *Punësimi nuk ka të bëjë me mbajtjen e të punësuarve.* Kjo nuk është e vërtetë. Punësimi dhe kultivimi i talenteve që janë të përshtatshëm për punën dhe mjedisin e përgjithshëm të organizatës apo institucionit e bën më të thjeshtë përpjekjen e kompanisë për t'i mbajtur ata. Mos punësoni njerëz që kanë historik qarkullimi të shpeshtë.
3. *Nëse trajtoni dikë, po e trajtoni atë për punëdhënësin e radhës.* Zhvillimi i aftësive tek punonjësit vërtet që i bën ata të jenë më të "marketueshëm" në treg por edhe rrit shkallën e mbajtjes. Nëse një punëdhënësi i ofron punëmarrësit të tij mundësinë e trajnimit dhe zhvillimit të nevojshëm për të, kënaqësia në punë rritet dhe punonjësit do ta kenë më të thjeshtë të qëndrojnë. Veçanrisht, nëse ata shohin mundësi për rritje të brendshme.
4. *Mos u shqetësoni për mbajtjen e punonjësve në kohën kur organizata përballet me ndryshime radikale.* Momenti në të cilin organizata përballet me ndryshime është pikërisht momenti në të cilin punonjësit fillojnë të shqetësohen për largimin e tyre. Në këto raste, disa punë do të shkurtohen për arsye organizative, ndërsa të tjerë do të gjejnë më tepër arsye për tu larguar në mënyrë të vullnetshme. Për shembull, gjatë një shkrirjeje ose blerjeje kompanie, shumë punonjës fillojnë të shqetësohen për sigurinë e punës së tyre dhe të ardhmen e punëdhënësit të tyre. Nëse ata nuk do të ndjehen pjesë e organizatës së re, shumë prej tyre do të largohen për të vlerësuar alternativa të reja.
5. *Nëse punonjësit me performancën më të lartë dëshirojnë të largohen, organizata e ka të pamundur t'i mbajë ata.* Pavarësisht se në një drejtim ky pohim mund të jetë i saktë, fakti është se punonjësit me performancë të lartë, sikurse të gjithë punonjësit e tjerë, janë të ndikueshëm nga faktorët e mjedisit. Nëse punëdhënësi krijon një mjedis plot me mundësi në të cilin punonjësit do të duan të rrinë dhe rriten, atëherë edhe punonjësit me performancë më të lartë do të qëndrojnë.

Figura 7.4 Procesi i menaxhimit të mbajtjes



Lexim i mëtejshëm

1- Cheryl Burnette, “Smart Sleep for New Grads”, *Nursing Management* (May 2010), 10-13.

https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2010/05000/Smart_sleep_for_new_grads.3.aspx

2- T. H. Ng et al., “Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-related Behaviors”, *Journal of Applied Psychology* 94 (2010), 744-751

3- S. D. Montes and D. Zeig, “Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach”, *Journal of Applied Psychology* 95 (2009), 1243-1260

4- S. Tietze and S. Nardin, “The Psychological Contract and the Transition from Office-Based to Home-Based Work”, *Human Resource Management Journal* 21 (2011), 318-334

5- S. Svensson and Lars-Erik Wolven, “Temporary Agency Workers and Their Psychological Contracts”, *Employee Relations* 32 (2010), 184-199

Tema 7: Marrëdhëniet Organizative dhe Mbajtja e Punonjësve në Sektorin Shëndetësor

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Marrëdhëniet individ-organizatë - kontrata psikologjike
- Mungesat e punonjësve
- Qarkullimi i punonjësve
- Mbajtja e punonjësve

Situata

○ Dy çështje kyçe në organizatat e sektorin shëndetësor lidhur me MBNJ janë:

1. Planifikimi i qëllimshëm
2. Planifikimi i mirë-organizuar

○ Organizata/Institucioni duhet të ekzaminojë:

- Sistemet e saj të BNU (seleksionimin, rekrutimin, vlerësimin, etj.)
- Proceset e punës (delegim, ngritje, etj.)
- Teknologjinë (për shembull, reduktimi i kohës së panevojshme në punë)

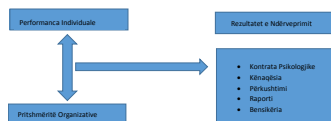
Marrëdhëniet individ-organizatë

- Suksesi afatgjatë ekonomik i organizatave të kujdesit shëndetësor varet nga përpjekjet e punonjësve të cilët i kanë aftësitë e nevojshme dhe motivimin e mjaftueshëm për të performuar më së miri
- Marrëdhënia ndërmjet organizatës dhe individit mund të variojë në mënyrë drastike dhe të luhet nga e favorshme në të pafavorshme
- «Mirëqenia ekonomike» e organizatës është në njëfarë mase e ndërruar nga raporti i përpjekjeve të punonjësve me nivelin e tyre të motivimit për të performuar mirë në punë

Kontrata psikologjike

- ❖ Pritshmëri të pashkruara ndërmjet punëdhënësve dhe punëmarrësve lidhur me natyrën e punës së tyre.
- Krijon marrëdhënie pozitive ose negative ndërmjet punëdhënësve dhe individëve të punësuar
- Përfshin:
 - ✓ Elemente fizikisht të prekshme (pagat, benefitet, produktivitetin, pjesëmarrjen, etj.)
 - ✓ Elemente të paprekshme (drejtësia, barazia, siguria)

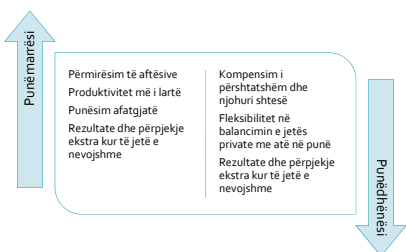
Kontrata psikologjike



Ndryshimi i kontratës psikologjike

- Tradicionalisht, punonjësit në sektorin e shëndetësisë kanë "shkëmbyer" përpjekjet dhe aftësinë e tyre me sigurinë dhe qëndrueshmërinë në punë, për të siguruar punë që garantonin pagesa mjaft konkurruese, rang të gjerë benefitesh dhe progres në karrierë përbrenda organizatës
- Por, mjaft organizata i janë përgjigjur krizave me shkurtime të pakushtëzuara stafi
- Kjo ka çuar në «rënegocimin» e kontratës psikologjike

Pritshmëritë në kontratën psikologjike



Përkushtimi

- Përkushtimi njihet ndryshe dhe si angazhimi i punonjësve
- Ai përfshin: kënaqësinë, mbështetjen nga niveli menaxherial, përdorimin e përpjekjeve përtej minimales, synimin për të qëndruar, për tu zhvilluar, etj.
- Ka të bëjë me pozicionimin e përbashkët të vlerave, besimeve, qëndrimeve dhe mendimeve të një punonjësi me suksesin e punëdhënësit
- Sipas të dhënave nga disa studime:
 - Vetëm 30% e punonjësve janë të përkushtuar në punë
 - Rreth 50% nuk janë të përkushtuar edhe pse nuk e shprehin hapur diçka të tillë
 - Ndërsa, 20% janë në mënyrë aktive jo të përkushtuar

Përkushtimi

o Punonjësit e përkushtuar (+) dhe ata të papërkushtuar (-)

Të përkushtuar - Përpigjen më shumë - Janë mjaft të përfshirë në punën që bëjnë - Përpjekje + ide - Janë aktivë/hë zënë - Mjaft të investuar në punë	Të papërkushtuar - Shpenzojnë vetëm kohë - Nuk bëjnë më të mirën në punë - Nuk janë "tuned in" (janë "apathetic") - Bëjnë kryesisht gjërat bazike - Reagojnë vetëm ndaj pagës
---	--

Besnikëria

o Mund të përkufizohet si «të qenit besikë ndaj një institucioni apo organizate»

o Besnikëria është marrëdhënie shkëmbimi reciproke – Pra, besnikëria e punëmarrësve varet nga perceptimi i tyre lidhur me besnikërinë e organizatës ose institucionit

o Megjithatë, ka patur një trend në rritje ku punëmarrësit ndërmarrin më tepër risk për pensionet e tyre, sigurimet shëndetësore dhe zhvillimin në karrierë

Mungesat e punonjësve

o Janë shqetësime serioze në mjaft organizata dhe institucione

➤ Mungesë do të thotë të mos jesh i pranishëm në punë në orarin e skeduar ose të jesh i pranishëm vetëm për një pjesë të kohës së parashikuar në orar

o Kostoja ditore e një mungese është përlogaritur të jetë 1.3 herë më shumë se paga e punonjësit që ka munguar

o Mungesat kushtojnë në para dhe cilësi!

Llojet e mungesave

o Punonjësit mund të mungojnë për shkaqe të evitueshme ose jo

o Mungesat mund të klasifikohen në:

- Të planifikuara
- Të paplanifikuara
- Aksidentale
- Të tejzgjatura

Kontrolli i mungesave

o Metodat që punëdhënësit përdorin për të kontrolluar nivelin e mungesave:

- **Përqasja disiplinore** – vërejtje verbale, vërejtje me shkrim, pezullim, shkarkim
- **Përforcimi pozitiv** – shpërblen vetëm ata që nuk mungojnë
- **Përqasja e kombinuar** – shpërblen ata që nuk mungojnë dhe ndëshkon ata që mungojnë
- **«Pafajësia»** – nuk ka rëndësi arsyeja përse punonjësi mungon, mjafton që punonjësi mos të abuzojë
- **Programet paid time-off** - Paketa me ditë të paguara për kohën e munguar. Nëse tejkalohen ditët, ato nuk paguhen

Qarkullimi i punonjësve

o I referohet largimit të punonjësve dhe nevojës së organizatës/institucionit për ta zëvendësuar punonjësin e larguar

o Në Shtetet e Bashkuara, në një studim, rezultoi se qarkullimi në organizatat e përkujdesjes shëndetësore kapte deri në 30% të të gjithë punonësve brenda vitit

o Kostoja për person e këtij qarkullimi, vetëm për profesionin e infermierit, ishte 32 000\$

Llojet e qarkullimit

o Sipas iniciativës:

- Qarkullim i vullnetshëm – punonjësi ikën vetë
- Qarkullim i pavullnetshëm – punonjësi pushohet

o Sipas efekteve:

- Qarkullim funksional – largohen ata me sjellje konfliktuale
- Qarkullim jofunksional – ikin më të mirët

o Sipas nivelit të kontrollit:

- Qarkullim i pakontrollueshëm – arsyet e largimit nuk kontrollohen dot nga punëdhënësi
- Qarkullim i kontrollueshëm – influencohen nga punëdhënësit

Matja e qarkullimit

❖Formula:

- $\text{Numri i punonjësve të larguar gjatë vitit} / \text{Numri total i punonjësve në mesin e vitit} \times 100$

o Të dhënat për qarkullimin mbledhen nga:

- Puna dhe niveli i punës
- Departamenti, njësia dhe vendndodhja
- Arsyeja e largimit
- Kohëzgjatja e shërbimit
- Karakteristikat demografike
- Edukimi dhe trajnimet
- Njohuritë, zotësitë dhe aftësitë
- Vlerësimi i performancës

Mbajtja e punonjësve

❖Mbajtja e punonjësve është (deri diku), e kundërta e qarkullimit të tyre!

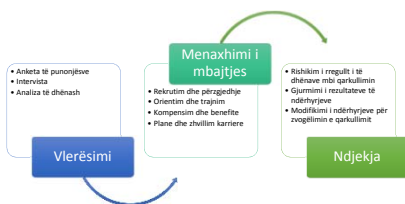
- o Kultivimi dhe mbajtja e më të talentuarve është një ndër shqetësimet kryesore të shumë punëdhënësve në sektorin e kujdesit shëndetësor

- o Të kuptuarit e dinamikave të mbajtjes është ndër elementet kyçe të ruajtjes së atyre profesionistëve me performancë më të mirë

Mbajtja – mite dhe të vërteta

- Paraja është arsyeja kryesore se përse njerëzit largohen
- Punësimi nuk ka të bëjë me mbajtjen e të punësuarve
- Nëse trajnori dikë, po e trajnori atë për punëdhënësin e radhës
- Mos u shqetësoni për mbajtjen e punonjësve në kohën kur organizata përballet me ndryshime radikale
- Nëse punonjësit me performancën më të lartë dëshirojnë të largohen, organizata e ka të pamundur t'i mbajë ata

Menaxhimi i mbajtjes



TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI NË ORGANIZATAT E KUJDESIT SHËNDETËSOR

OBJEKTIVAT E KAPITULLIT

Pas përfundimit të këtij kapitulli ju duhe të jeni në gjendje që të :

- Diskutoni se si performanca në punë dhe trajnimi mund të integrohen
- Të identifikoni lidhjen ndërmjet organizatës dhe strategjive të trajnimit
- Definimin e stileve të ndryshme të të mësuarit
- Shpjegoni aspektet unike të sistemit të shërbimit kujdesit shëndetsorë

RËNDËSIA E TRAJNIMIT DHE ZHVILLIMIT

Organizatat e kujdesit shëndetsorë, pavarësisht madhësisë, natyrës apo tipit të shërbimit që ofrojnë duhet që t'i kushtojnë kohë dhe burime trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve. Pavarësisht se këto organizata kanë punë të cilat kërkojnë punonjës me një nivel të caktuar edukimi dhe aftësish, përsëri këta punonjës duhet të trajnohen në aspekte specifike të punës dhe shërbimit që ata ofrojnë. Si trajnimet, ashtu dhe zhvillimet janë kritike në organizatat shëndetësore për të siguruar ofrimin e vazhdueshëm të shërbimeve të kujdesit shëndetësor, të sigurta dhe cilësore. *Trajnimi* është një proces në të cilin njerëzit fitojnë aftësi të cilat i ndihmojnë ata në arritjen e qëllimeve organizative. Meqenëse, ky proces është i lidhur me një sërë qëllimesh organizative, trajnimi mund të shihet në një dy prizma, një të gjerë dhe një më të ngushtë. Në kuptimin më të kufizuar, trajnimi u siguron punonjësve pajisjen me njohuri dhe aftësi specifike të identifikueshme, të cilat do të mundet t'i përdorin në punët e tyre aktuale. Ndërkohë, *zhvillimi i punonjësve* ka një fokus më të gjerë dhe përqëndrohet tek individët që fitojnë aftësi të reja të dobishme si për punët aktuale, ashtu dhe për ato të ardhshmet.

NATYRA E TRAJNIMIT NË ORGANIZATAT E KUJDESIT SHËNDETËSOR DHE ÇËSHTJET LIGJORE

Trajnimi bashkëkohor në organizatat shëndetësore ka evoluar dukshëm gjatë dekadës së kaluar. Në përgjithësi, më shumë punëdhënës po e pranojnë se trajnimi është jetik. Organizatat duhet të ndryshojnë nëse duhet të mbijetojnë sepse mjedisi në të cilin ato duhet të konkurrojnë është mjaft dinamik dhe ndryshon vazhdimisht. Kjo është veçanërisht e vërtetë për organizatat shëndetësore sot. Për këtë arsye, trajnimi i punonjësve është një proces i vazhdueshëm në shumicën e organizatave.

Si shkak i konkurrencë së lartë, aftësitë e punonjësve që janë të trajnuara vazhdimisht, përshaten më mirë me sfidat dhe ndryshimet e mjedisit në sektorin shëndetsor. Nëse marrim parasysh të gjitha ndryshimet teknologjike dhe të mjedisit në sektorin e shëndetësisë, pa trajnim të vazhdueshëm këto organizata nuk do kishin stafin e duhur për të punuar.

Trajnimi gjithashtu ndikon në konkurrueshmërinë organizative duke ndihmuar në mbajtjen e të punësuarve dhe “kultivimin” e talenteve. Një arsye kryesore përse shumë individë qëndrojnë apo i lënë organizatat është trajnimi i karrierës dhe mundësitë e zhvillimit. Punëdhënësit e shëndetësisë që investojnë në trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve të tyre e bëjnë këtë pjesërisht për të rritur përpjekjet e tyre të mbajtjes së punonjësve.

Megjithëse shpenzimet për trajnimin mund të zvogëlohen si pasojë e shkuritmit të kostove organizative, organizatat më progresive të kujdesit shëndetësor, rrallë i pakësojnë përpjekjet e tyre të trajnimit në mënyrë të konsiderueshme. Në fakt, disa organizata shëndetësore kanë investuar në trajnim si një mënyrë për të rritur të ardhurat. Për shembull, Qendra Mjekësore e Fëmijëve në Dallas, një nga spitalet më të mëdha pediatrike në Shtetet e Bashkuara, ka krijuar një infrastrukturë të konsoliduar të arsimit të hartuar posaçmërisht për të ndihmuar në zhvillimin e punonjësve të saj dhe për të nxitur ndryshimin e performancës.

STRATEGJIA ORGANIZATIVE DHE TRAJNIMI

Trajnimi përfaqëson një shpenzim të rëndësishëm për shumicën e punëdhënësve të kujdesit shëndetësor. Megjithatë, shumë shpesh shihet në mënyrë taktike dhe jo strategjike, që do të thotë se trajnimi shihet si një aktivitet afatshkurtër dhe jo si diçka që shoqërohet me efekte afatgjata në suksesin organizativ. Megjithatë, kjo mund të ndryshojë. Për shembull, gjatë recesionit të fundit (vitet 2007-2009), shumë organizata shëndetësore zgjodhën të zhvillojnë trajnime që ishin të nevojshme për qëllime strategjike afatgjata. Trajnimi shpesh është ndër shpenzimet e para që duhet të shkurtohet kur kohët bëhen të vështira.

TRAJNIMI STRATEGJIK

Trajnimi ka shumë rëndësi për të arritur objektivat e organizatës. Si në kohët e hershme ku drejtori i shërbimeve të pacientëve ishte i bindur që punonjësit kishin nevojë për trajnime në lidhjet me aftësitë komunikuese, në të njëjtën mënyrë duhet të veprojnë edhe punonjësit e burimeve njerëzore, menaxherët e operacioneve dhe trajnuesit për të thënë “kam nevojë për një program trajnimi X”. Duke patur një fokus strategjik të qartë trajnimesh ka më shumë mundësi për të vlerësuar të gjitha kërkesat për trajnime në mënyrë që të përcaktohet se cilat trajnime ose jo-trajnime duhet të përdoren për të adresuar çështjet e performancës. Për të patur një impakt maksimal duhet që departamenti i burimeve njerëzore dhe profesionistët e trajnimeve të bashkëpunojnë më të gjithë partnerët dhe menaxherët e operacioneve që të zgjidhin problemet e tyre. Nëpërmjet fokusit strategjik është e mundur që të identifikohen nevojat reale për trajnim dhe të përcaktohet se çfarë tjetër mund të bëhet. Jo të gjitha trajnimet janë efektive. Vetëm ¼ e pjesmarrëve në studimin e McKinsey theksuan se trajnimet kanë përmisuar në mënyrë të matshme performancën e bizneseve ndërsa pjesa tjetër nuk e masnin efektivitetin e trajnimeve. Që të bësh një investim strategjik në trajnime, duhet që bëjnë trajnime që lidhen me objektivat e organizatës dhe kanë vlerë të shtuar në performancë.

PROCESI I TRAJNIMIT

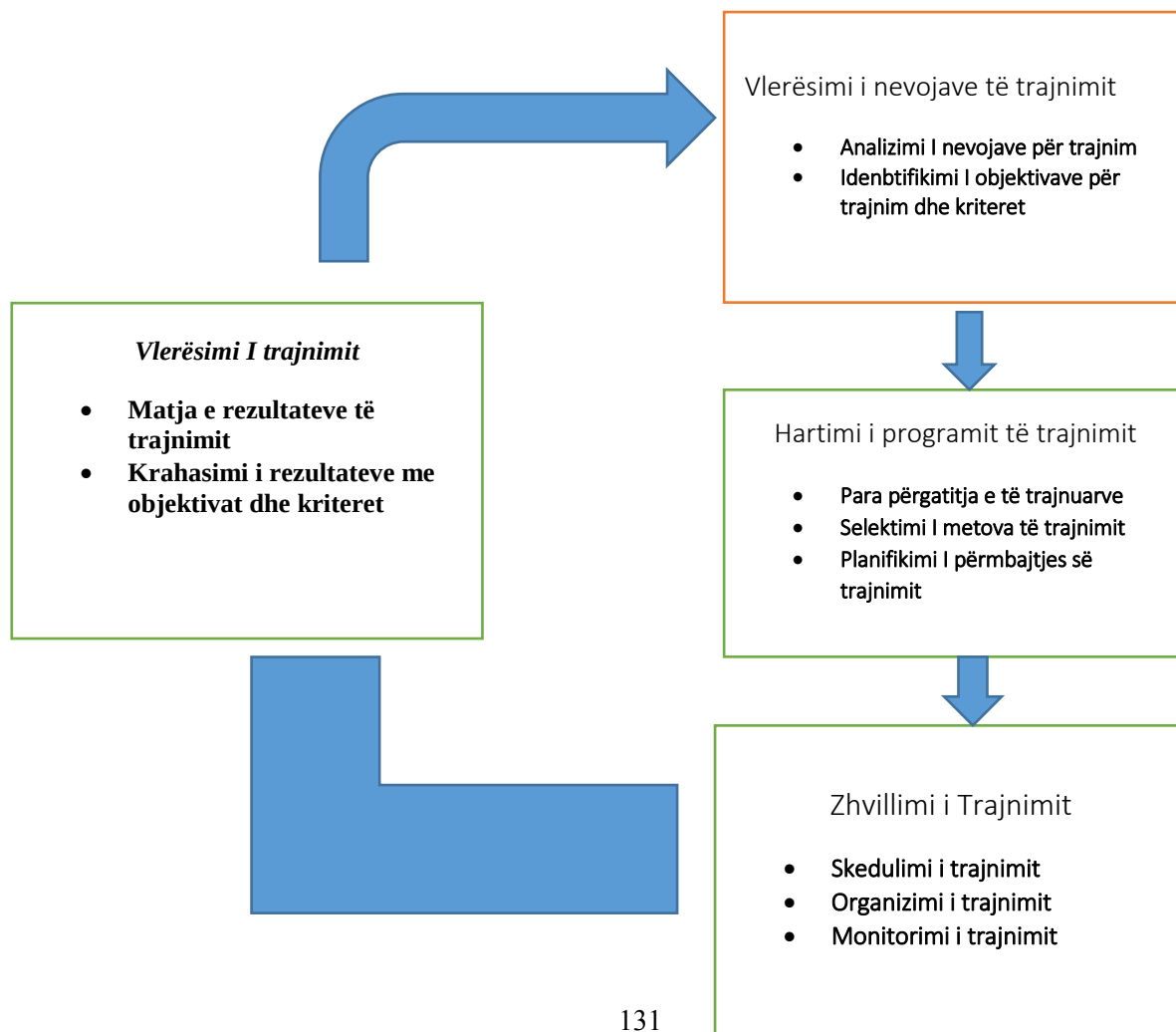
Trajnimi efektiv kërkon përdorimin e një procesi trajnimi sistematik. Figura 1 përshkruan më mirë procesin e trajnimit icili kalon në katër faza: vlerësimin, dizajnin, shpërndarjen dhe vlerësimin. Përdorimi i një sistemi të tillë redukton mundësinë e trajnimeve te paplanifikuara dhe të pa

koordinuara të cilët redutojnë në mënyrë domethënëse të mësuarin. Në vijim to ketë një diskutim të çdo faze të procesit të trajnimit.

VLERËSIMI I NEVOJAVE PËR TRAJNIM

Vlerësimi merr parasysh çështjet e punonjësve dhe të performancës organizative për të përcaktuar nëse trajnimi mund të jetë i vlefshëm. Duke përdorur qasjen e konsulencës së performancës, menaxherët duhet të marrin parasysh edhe faktorë që nuk kanë të bëjnë me trajnimin, siç janë kompensimi, struktura e organizimit, dizajni i punës, parametrat e punës fizike dhe të tjera. Por, nëse është i nevojshëm trajnimi, atëherë përpjekjet e vlerësimit çojnë në analizimin e nevojës për trajnim dhe përcaktimin e objektivave të përpjekjeve të trajnimit. Vendosja e objektivave dhe prioriteteve të trajnimit është një domosdoshmëri për vlerësimin e nevojave për trajnim. Mund të përcaktohen tri lloje të objektivave të trajnimit: *njohuritë, shkathtësitë dhe qëndrimet*.

Fig.1 Procesi I trajnimit sistematik



PËRCAKTIMI I OBJEKTIVAVE DHE PRIORITETEVE TË TRAJNIMIT

Nisur nga fakti që nevojat për trajnim lindin nga një sërë analizash, objektivat dhe prioritetet e trajnimit duhen përcaktuar qartë. Të gjitha të dhënat përdoren për të plotësuar një boshllëk në analizë, e cila identifikon hendekun midis asaj që organizata qëndon më aftësitë e punonjësve dhe nevojave ku duhet të jetë. Mund të vendosen tre lloje objektivash trajnimi:

Njohuritë: jep informacion njohës dhe të detajuar tek të trajnuarit

Aftësitë: zhvillon ndryshim sjellje sipas nevojave dhe kërkesave të punës

Qëllimi: krjimi i interesit dhe vetëdijes për rëndësinë e trajnimit

Suksesi i trajnimit vendoset nga objektivat që vendos. Objektivat e duhura janë të matshme. Objektivat shërbejnë si një mënyrë kontrolli për të kuptuar nëse personi mësoi vërtet dhe është i gatshëm ti përdor njohuritë e marra në trajnim. Në organizatë ekzistojnë një mori nevojash për trajnim, ndaj për këtë arsye është e nevojshme që të bëhet një prioritizim i nevojave për trajnim. Në mënyrë ideale, nevojat për trajnim duhet të renditen duke filluar nga objektivat bazike të organizatës. Së pari trajnimi duhet që të përmirësojë performancën e organizatës në mënyrë që më pas të prodhojë rezultate të dukshme në një kohë sa më të shpejtë.

HARTIMI I PROGRAMIT TE TRAJNIMIT

Pasi të jenë përcaktuar objektivat e trajnimit, mund të vijohet me hartimin e programit të trajnimit. Pavarësisht nëse është specifik për punën ose i përgjithshëm për nga natyra, trajnimi duhet të projektohet për të adresuar objektiva specifike. Dizajni efektiv i trajnimeve merr në konsideratë pjesëmarrësit dhe strategjitë trajnuese, si dhe mënyrat përmes të cilave duhet të maksimizohet transferimi i trajnimit nga klasa në vendin e punës. Dizajni i trajnimit përmban tre elemente, *karakteristikat e pjesëmarrësve, transferimin e trajnimit dhe strategjitë e të nxënësve*. Figura më poshtë ilustron elementët përbërës të secilit element.

Figura 2 Elementet e dizajnit të trajnimit

Karakteristikat e të trajnuarit	Transferimi i trajnimit	Strategjitë e të nxënit
• Aftësia për të mësuar • Motivimi për të mësuar • Vetë-efikasiteti • Dobia/vlera e perceptuar • Stilet e të mësuarit	• Rishikimi i përmbajtjes së trajnimeve • Lidhja strategjike • Mbështetja e supervisorit • Mundësitë • Llogaridhënia	• Praktika/Feedback • Të mësuarit e tepërt • Modifikimi i sjelljes • Shembuj të bazuar në gabime • Përforsimi/Konfirmimi i menjëhershëm

KARAKTERISITIKAT TË TRAJNUARVE

Që trajnimi të jetë i suksesshëm duhet që ata të cilët trajnohen, “nxënësit” të jenë të gatshëm të mësojnë. Gatishmëria për të mësuar do të thotë që ata të cilët duan të trajnohen, janë të gatshëm për të mësuar. Gjithsesi, të trajnuarit duhet të jenë të vetëmotivuar për të mësuar, të kenë besim të lartë dhe të kenë një stil të mësuarit që i përshtatet trajnimit.

AFTËSIA PËR TË MËSUAR

Të trajnuarit duhe që të disponojnë disa aftësi bazë, aftësi të mira të lexuari dhe matematikore dhe aftësi të mira njohëse. Kjo gjë është paraqitur si problem tek disa organizata shëndetsore gjë e cila ka nxitur nevojën për të përmësuar cilësinë e njohurive të tilla tek punonjësit. Disa spitale dhe organizata shëndetsore kanë gjetur që një numër i lartë punëkërkuesish dhe dhe punonjësish aktual kanë mungesa të theksuara në lexim, shkrim dhe njohuri matematike të nevojshme për vendin e punës. Punonjësit e shërbimit shëndetsorë përballen me mungesat e njohurive bazë nga ana e punonjësve në disa mënyra:

- Ofrimi i trajnimeve riparuese/ përmësuese tek punonjësit ekzistues që kanë nevojë.
- Testojnë dhe punësojnë punonjës që i zotërojnë këto aftësi përpara se të punësohen.
- Punojnë me shkolla vendore që të kenë punëkërkues potencial më të përgatitur.

MOTIVIMI

Dëshira e një personi për të mësuar përmbajtjen e trajnimit quhet motivim për të mësuar dhe ndikohet nga disa faktorë. Për shembull, ndryshimet në gjini, etni dhe eksperiencën mund të ndikojnë në motivimin e të rriturve për të mësuar. Niveli i motivimit mund të ndikohet nga aftësia e dhe motivimi i trajnuesit, dëshira e shokëve për të punuar mirë, motivimi i kolegëve, mjedisi fizik dhe metodat e trajnimit.

VETËEFIKASITETI

Të trajnuarit duhet që të kenë vetëefikasitet, që do të thotë që ai ose ajo do ta mësojë me sukses përmbajtjen e trajnimit. Për ata që po trajnohen ose duan të mësojnë është e rëndësishme që të besojnë se është e mundur që të përvetësojnë përmbajtjen e trajnimit. Për shembull, tek disa nxënës kolegji niveli i vetë-efikasiteti ulët në kurset e matematikës dhe statistikës kur ata nuk ndihen të gatshëm për të përthithur materialet e dhëna. Instruktorët dhe trajnuesit duhet të gjejnë mënyra efektive për të nxitur besimin e të trajnuarve të cilët janë të pasigurtë për aftësitë e tyre të të mësuarit sepse njerëzit që besojnë shumë ata mundet të mësojnë dhe performojnë më mirë dhe janë më të kënaqur me trajnimin që ata marrin.

VLERA/DOBIA E PËRCEPTUAR

Trajnimi që shikohet si më i përdorshëm ka më shumë mundësi të përdoret në punë. Vlera/ dobia e përceptuar e trajnimit ndikohet nga nevoja për t'u përmisuar, mundësia që trajnimi do ndikojë në përmisim dhe praktikiteti i trajnimit për t'u përdorur në punë. Bazuar në kërkesat e organizatave shëndetsore vlera/dobia e përceptuar është relativisht e thjeshtë për t'u demonstruar.

STILI I TË MËSUARIT

Njerëzit mësojnë në mënyra të ndryshme. Psh ata që *mësojnë nga auditori* mësojnë më mirë duke dëgjuar dikë tjetër që flet për përmbajtjen e trajnimit. Ata që mësojnë në *mënyrë taktike* duhet të përfshihen drejtpërdrejtë në burimet e trajnimit. Ata që mësojnë në *mënyrë vizuale* pëlqejnë figurat dhe pikturat në mënyrë që të kuptojnë përmbajtjen.

Malcolm në teorinë e tij të njohurive klasike të punës tek të rriturit, sugjeron tek të rriturit, hartimi i trajnimit duhet të plotësojë 5 parime:

- Nevoja për të ditur pse ata janë duke e mësuar diçka
- Nevoja për të qënë të vetë-drejtuar

- Sjellja e sa më shumë eksperiencave konkrete të punës në procesin e të mësuarit
- Janë të motivuar nga faktorë të brendshëm dhe të jashtëm
- Futja në procesin e të mësuarit me një nevojë konkrete për t'a trajtuar.

STRATEGJITË E TË MËSUARIT

Një çështje e rëndësishme e hartimit të programit të trajnimit është selektimi dhe misioni i metodave të duhura të mësimdhënies që përshtaten me nevojat e trajnuarve. Praktika/feedback, modelimi i sjelljes, shembujt e bazuar në gabime, përforcimi dhe konfirmimi i menjëhershëm janë disa nga strategjitë më të njohura në dizejnimin e trajnimit.

PRAKTIKO/FEEDBACK. Për disa trajnime, është e rëndësishme që të trajnuarit të praktikojnë atë çfarë kanë mësuar dhe të marrin feedback se çfarë kanë bërë dhe si janë përmisuar. *Praktika aktive* i referohet faktit kur të trajnuarit performojnë detyra në lidhje me punën gjatë trajnimit. Kjo është më efektive se të trajnuarit nëpërmjet degjimit pasiv. Psh, pasi jepen disa instruksione bazike dhe detaje të caktuara, i trajnuari lajmëron një pacient dhe përdor njohuritë e marra gjatë trajnimit për të skeduar një nderhyrje kirurgjikale për pacientin.

MODELIMI I SJELLJES. Nje ndër mënyrat më të mira nëpërmjet të cilave personat mësojnë është *modelimi i sjelljes*, që përfshin kopjimin e sjelljes së dikujt tjetër. Ky lloj trajnimi është i përshtatshëm për trajnime ku i trajnuari duhet të përdorë së bashku, njohuritë dhe praktikën. Modelimi i sjelljes përdoret kryesisht për trajnime të aftësive ndërpersonale të supervisorëve dhe menaxherëve. Në këtë trajnim është shumë e rëndësishme që të përdoren modele të mira trajnimi në mënyrë që t'ju tregohet të trajnuarve se si ata të ndërveprojnë në mënyrë efektive me punonjësit.

SHEMBUJT E BAZUAR NË GABIME. Ky lloj trajnimi nënkupton që atyre që trajnohen, t'ju shpjegohet qartë se çfarë do ndodh nëse njohuritë e trajnimit nuk përdoren si duhet. Nje shembull i mirë mundet të jetë nëse një asistenti mjekësor i shpjegohet se çfarë mund të ndodh nëse ata nuk janë të vetëdijshëm ose kuptojnë qartë një situatë të një pacienti cili tregon për historikun e tij mjekësor.

PËRFORCIMI DHE KONFIRMIMI I MENJEHERSHEM. Koncepti i *përforcimit* është i bazuar në *ligjin e efektit*, që nënkupton se njerëzit kanë tendencë të përsërisin përgjigje që ju japin atyre një shërblim pozitiv dhe shmangin situatat të lidhura me pasoja negative. Përforcimi pozitiv për përgjigje të sakta ka më shumë mundësi për të ndryshuar sjellje kundrejt një mos reagimi ndaj këtij veprimi.

TRANSFERIMI I TRAJNIMEVE

Si përfundim, trajnuesit e sistemit të kujdesit shëndetsor, duhet të hartojnë teknikat më të mira të transferimit të njohurive nga mjedisi i trajnimit në punë. Transefrimi i referohet situatës kur njohuritë e përfituara në trajnim përdoren në punë. Trajnimet që mundëojnë që njohuritë e marra gjatë trajnimit të përdoren në vendin e punës janë në një numër të vogël pavarësisht kohës dhe parave të shpenzuara në këtë çështje. Jo të gjithë punonjësit i përdorin në punë njohuritë e marra gjatë trajnimit menjëherë pas përfundimit të tij. Fakti që këto njohuri nuk përdoren shpejtë pas përfundimit të trajnimit, mundësia që këto njohuri të përdoren në të ardhmen ulët shumë.

LLOJET E TRAJNIMIT

Trajnimi mund të dizejnohet për të arritur disa objektiva. Një trajnim i mirë duhet që të plotësojë disa objektiva:

- *Trajnim i rregullt* –trajnim në përputhje me rregulat ligjore. Zakonisht përdoret si orientim për punonjësit e rinj.
- *Trajnim teknik* – punonjësit mund të performojnë më mirë në përgjegjësitë e punës.
- *Trajnim ndërpersonal dhe Zgjidhje-Problemi* – i dizejnuar për të adresuar njëkohësisht problemet operacionale dhe ndërpersonale dhe përmisimin e marrëdhënieve në punë.
- *Trajnim Zhvillimi dhe Inovacioni* - fokusohet në zhvillimin e aftësive personale dhe organizative në një periudhë afatgjatë.

ORIENTIMI: TRAJNIM PËR PUNONJËSIT E RINJ

“Organizata e Shëndetit dhe Sigurisë në Punë” dhe shumë organizata të tjera të shëndetit theksojnë rëndësinë që ka orientimi në punë. Të gjithë punonjësit që ndikohen nga rotacioni i vazhdueshëm në punë në pozicione të ndryshme facilituese , duhet që të marrin orientimet përkatëse sa herë që ndodh rotacioni. Shembuj të këtyre punonjësve janë: infermieret, terapistët etj. Disa nga qëllimet më të rëndësishme të orientimit janë:

- Nxiti bashkëveprimin ndërpersonal mes punonjësve
- Ofron informacion për punën dhe organizatën
- Siguron performancë më të shpejtë tek punonjësit, produktivitet dhe siguri në punë.

- Ndihmon në socializimin dhe integrimin e punonjësve të rinj në organizatë.

NXITJA E VETË-ZHVILLIMIT

Jo të gjitha nevojat për trajnim dhe për të mësuar mund të adresohen nga organizata, departamenti apo organizuesit e trajnimit. Nevojat për trajnim të stafit shpesh janë shumë individuale dhe është e nevojshme që vetë punonjësit të angazhohen personalisht për të plotësuar këto nevoja. Gjithsesi, organizata duhet të mbështesë dhe inkurajojë punonjësit me burimet e duhura për t'u vetë-zhvilluar.

Disa nga format e vetë-zhvillimit mund të jenë:

Biblioteka ose laboratore të mësuar ku punonjësit mund të marrin informacionet që ju duhen ose mund të zhvillojnë aftësitë e tyre në mënyrë individuale

- Trajnim me bazë kompjuteri ku ata që duan të mësojnë mund të aksesojnë informacionet e nevojshme në punë ose në shtëpi.
- Mundësi për të ndjekur disa workshope ose forume që ndihmojnë në zhvillimin personal.
- Rimbursime ose bursë për të ndjekur një kurs trajnimi ose një nivel të caktuar kualifikimi.

TRAJNIM DHE ZHVILLIM I VAZHDUESHËM

Trajnimi dhe zhvillimi mund të marrë disa forma në sistemin e kujdesit shëndetsor. Këto përfshijnë: 1) trajnim në punë i kontrolluar nga supervizori ose ndonjë punonjës i kualifikuar në këtë drejtim 2) edukim në lidhje me procedurat, politikat dhe proceset 3) klasa të vazhdueshme mësimi 4) seminare dhe workshope zhvillimi profesional

ZHVILLIMI I TRAJNIMIT

Sasia e llojit të trajnimi të kryer varion nga organizata, planet strategjike, si dhe burimet dhe nevojat e identifikuar në organizata të ndryshme. Pasi të jetë hartuar programi i trajnimit, mund të fillojë zbatimi aktual i tij. Pavarësisht nga qasjet e përdorura, ekzistojnë një sërë arsyesh që duhet të jenë të balancuara kur përzgjedhin përfaqset dhe metodat e trajnimit. Variablat më të zakonshme që merren në konsideratë janë:

- Natyra e trajnimit

- Tematika
- Numri i të trajnuarve
- Individidi kundrejt ekipit
- I vetë-orientuar përkundrejt atij të udhëzuar
- Burimet e trajnimit
- Kostot
- Vendndodhja/et gjeografike
- Koha e caktuar
- Afati i përfundimit

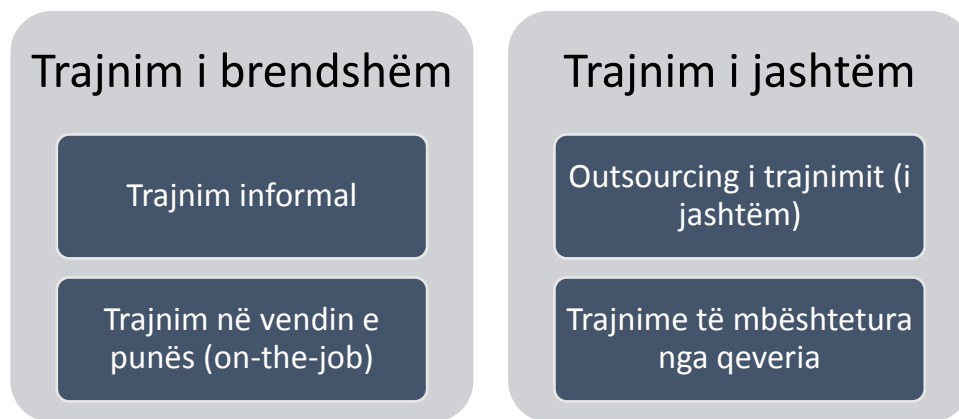
METODOLOGJITË E TRAJNIMEVE

Metodologjitë kryesore përmes të cilave trajnimi ofrohet tek stafi janë *trajnimi i brendshëm dhe trajnimi i jashtëm*.

Tek trajnimi i brendshëm kemi *trajnimin informal dhe trajnimin në vendin e punës*. *Trajnimi informal* nënkupton të mësuarit nëpërmjet kolegëve apo supervizorëve, por pa një trajnim të caktuar në përgjigje të një nevojë fikse. Nga ana tjetër, *trajnimi në punë* i referohet një trajnimi të planifikuar i cili duhe t'ju mëojë më së miri punonjësve teknikat e një pune të caktuar.

Në metodologjinë e trajnimit të jashtëm kemi *trajnimet e mbështetura nga qeveria* dhe ato të *kontraktuara (outsourcing)*. *Trajnimet e mbështetura nga qeveria* janë trajnime të cilat financohen nga shteti për të plotësuar nevojat e punonjësve, ndërsa ato të *kontraktuara* janë trajnime që punonjësve ju mundësohen në organizata të tjera ose partnerë të tjerë për të plotësuar nevojat e tyre.

Figura 4. Metodologjitë e trajnimit



PROGRAMET E MBËSHTETJES SË EDUKIMIT

Shumë punëdhënës në sektorin e shëndetësisë u ofrojnë, në mënyrë indirekte, edukim shtesë punonjësve të tyre përmes programeve të rimbursimit të pagesës së shkollimit. Në këto raste, përgjithësisht, punonjësi paguan për një kurs të caktuar që është i lidhur me shkollimin e tij të mëparshëm dhe rimbursohet menjëherë në rast përfundimi të suksesshëm të këtij kursi. Shuma e paguar nga punëdhënësi konsiderohet si e ardhur e pataksueshme për punonjësin deri në limitet e përcaktuara nga ligjet federale (në Shtetet e Bashkuara).

Një shqetësim lidhur me format tradicionale të programeve të edukimit të punonjësve ka të bëjë me faktin se ato mund të shfaqin probleme për punëdhënësin. Kjo, pasi në momentin e përfundimit të kursit, punonjësi mund të vendosë të largohet drejt një vendi tjetër pune bashkë me aftësinë e re që ka fituar.

E-LEARNING: TRAJNIMI ONLINE

E-learning nënkupton përdorimin e teknologjisë dhe internetit për të zhvilluar trajnime online. Është një praktikë mjaft popullore tek punonjësit në sektorin e kujdesit shëndetësor, veçanërisht në zonat rurale dhe në ushtri për shkak të mungesës së burimeve apo disponueshmërisë së mjeteve të nevojshme pranë mjedisit të punës. E-learning mundëson akses nga më shumë punonjës dhe shkurtim kostosh. Gjasat janë që trajnimet me bazë internetin të vazhdojnë të rriten në të ardhmen. Pothuajse 30% e orëve të të mësuarit sot janë tërësisht të bazuara në teknologji, sipas ASTD (Shoqata Amerikane e Trajnimit dhe Zhvillimit). E-learning gjithashtu, duket se preferohet nga punonjësit nën moshën 30 vjeçare.

TË MËSUARIT NË DISTANCË

Shumë kolegje dhe universitete i zhvillojnë orët e tyre përmes internetit. Janë me qindra profesorët e kolegjeve që përdorin paketa të ndryshme online për t'i bërë të aksesueshme virtualisht leksionet e tyre. Këto paketa mundësojnë forume virtuale, shkëmbime skedarësh elektronikë ndërmjet pjesëmarrësve dhe forcojnë kështu kontaktin ndërmjet instruktorit dhe nxënësit.

Shumë punëdhënës të mëdhenj gjithashtu përdorin teknikën me “dy ekrane” për të prezantuar leksionet e tyre. Ky mjet u lejon instruktorëve në një vend të shohin dhe tu përgjigjen pjesëmarrësve në një klasë, pavarësisht vendndodhjes së tyre. Përmes këtij sistemi tërësisht të konfiguruar, punonjësit do të mund t'i aksesojnë kurset nga çdo vend në botë. Të quajtura ëëbinar, këto trajnime kanë arritur majat e popullaritetit, si brenda kompanive ashtu dhe si mundësi përfitimi nga organizatat.

SIMULIMET

Trajnimet me bazë kompjuterin përfshijnë një gamë të gjerë teknologjish mediatike – duke përfshirë zërin, lëvizshmërinë, grafikën dhe hypertext-in. Diçka e tillë bëhet për të “provokuar” shqisa të ndryshme tek ndjekësit. Simulimet kompjuterike janë të afta të replikojnë kërkesat sjellore dhe psikologjike të një detyre të caktuar, plus disa rasteve kur ato arrijnë t'i përafrohen edhe mjedisit të punës së pjesëmarrësve. Shembulli i një simulimi mjaft të përhapur në industrinë e kujdesit shëndetësor është përdorimi i manekinëve që shërbejnë si “pacientë të kompjuterizuar” dhe u mundësojnë mjekëve t'i mësojnë aftësitë e tyre pa i praktikuar ato më parë tek një pacient i gjallë.

TË MËSUARIT NË LËVIZJE

Sipas parashikimeve dhe sikurse dëshmojnë edhe vetë faktet, trajnimet kanë inkorporuar tashmë mjaft komponentë të pajisjeve “mobile”, të tilla si smartphone-at, tabletët, netbook-ët, etj. Megjithatë, ka mjaft barriera me të cilat përballet edhe të mësuarit përmes këtyre pajisjeve. Këto barriera përfshijnë kufizimet buxhetore, integrimin e teknologjisë me trajnimet ekzistuese, si dhe problemet e sigurisë dhe privatësisë. Ka mënyra të ndryshme në të cilat mund të përdoren këto

pajisje për të asistuar procesin e të mësuarit: për shembull, profesionistët e kujdesit shëndetësor dhe farmacistët mund të aksesojnë PDR-në e tyre nga tableti ose smartphone-i i tyre.

MËSIMDHËNIA E KOMBINUAR

Përgjithësisht, teknologjia është duke u integruar gjithnjë e më tepër me procesin e të mësuarit. Dhe, ndërkohë që edhe të mësuarit po integrohet gjithnjë e më tepër me punën, teknologjia do të vazhdojë të mbetet një komponent kyç i mjedisit të punës për shumë profesionistë.

Megjithatë, shumë punëdhënës mendojnë se e-learning nuk funksionon ashtu si duhet e vetme si praktikë. Për këtë arsye, është sugjeruar si zgjidhje mësimdhënia e kombinuar, e cila kombinon orët tradicionale në klasë me materialet mësimore të ofruara përmes kompjuterit. Është e rëndësishme të merret një vendim se cila teknikë është më mirë të përdoret dhe çfarë lloj teknologjie duhet të përdoret.

VLERËSIMI I TRAJNIMIT DHE ANALIZA KOSTO-PËRFITIM

Për të bërë vlerësimin e një trajnimi duhet të krahasohen rezultatet pas zhvillimit të tij me kostot që kanë të bëjnë me trajnimin dhe benefitet e siguruar përmes një analize kosto-përfitim. Edhe pse disa benefite janë të vështira për tu kuantifikuar (për shembull, ndryshimi i qëndrimeve), gjithsesi, krahasimi i kostove me benefitet vazhdon të mbetet një mënyrë e mirë për të vlerësuar nëse një trajnim është kosto-efektiv. Për shembull, një shtëpi për të moshuarit pas zhvillimit të analizës kosto-përfitim mbi trajnimet e sigurisë që kishte zhvilluar për punonjësit e saj gjeti se programi i trajnimit nuk ishte pasuar nga një rënie e aksidenteve në punë. Për këtë arsye, u vendos që trajnimi të ridizenjohej në mënyrë që të sillte praktika më të frytshme sigurie.

Figura 5. Avantazhet dhe disavantazhet e trajnimit

Avantazhet	Disavantazhet
- Të vetmenaxhueshme, trajnuesit zgjedhin vetë kohën e punës - Është ndëraktiv - mundëson rezultatin e vlerësimeve të ushtrimeve dhe feedbackun e duhur	- Mund të shkaktoj ankth tek të trajnuarit - Disa të trajnuar mund të jenë të painteresuar

• lejon trajnuesit qe te azhurnojne me të rëjat të te fundit përmbajtjen shoqërohet me simulim	• Kërkon akses të pandërprë të paisjeve kompjuterike • Nuk është I përshtatshme për disa lloje trajnimesh(lidership, ndryshime kulturore etj) • Kërkon investime të rëndësishme paraprake në koë dhe para • Kërkon mbështetje nga menazhimi I lartë për të qënë I suksesshëm • Disa zgjedhin të mos e bëjnë edhe nëse e kane të gatshëm
--	---

Figura 6. Kostot dhe përfitimet e trajnimit

Kosto	Përfitime
• Kosto dhe pagesat e trajnuesve • Kosto dhe pagesat të trajnuarve • Materialet per trajnim • Shpenzimet për trajnuesit dhe te trajnuarit • Kosto për facilitet dhe paisjet • Humbje produktiviteti (kosto oportune)	• Rritje produktiviteti • Reduktim i gabimeve dhe aksidenteve • Më pak nevojë për supervizim • Përdorim i aftësive të reja • Reduktim i qarkullimit te punonjesve • Ndryshim i qëndrimeve

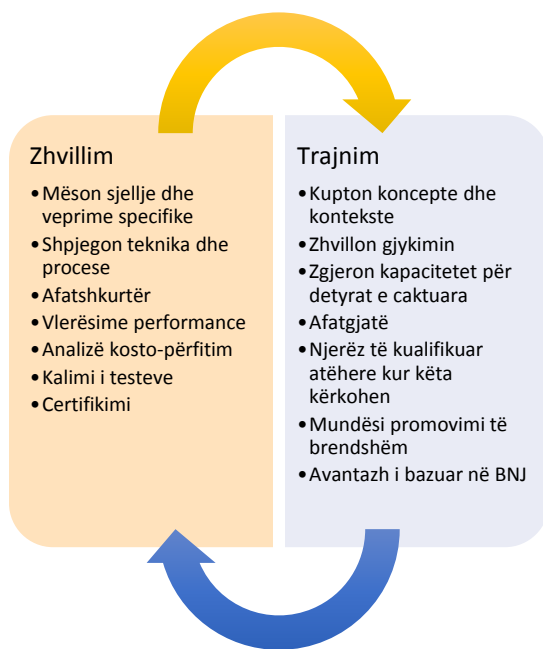
ZHVILLIMI I BNJ

Zhvillimi paraqet përpjekjet për të përmirësuar aftësitë e punonjësve për të trajtuar një sërë detyrash dhe për të kultivuar aftësitë e punonjësve përtej atyre që kërkohen nga puna e tyre aktuale. Nga zhvillimi i punonjësve përfiton si organizata ashtu dhe vetë punonjësit. Punonjësit dhe menaxherët me përvojat dhe aftësitë e duhura mund të rrisin konkurrencën organizative dhe aftësinë për tu përshtatur me një mjedis në ndryshim. Në procesin e zhvillimit, karrierat e individëve mund të evoluojnë dhe të kalojnë në fokusime të reja ose të ndryshme. Për shembull, Atlantic Health, një

sistem i kujdesit spitalor në Nju Xheri, ka zbatuar një program për zhvillimin e lidershit që ka për qëllim të përgatisë stafin e tij për sfidat aktuale dhe të ardhshme të lidershit.

Zhvillimi ndryshon nga trajnimi. Është e mundur t'i trajnosh njerëzit për të administruar medikamente, për të hedhur të dhëna në një regjistër elektronik të dhënash, për të ngritur një dhomë operative ose për të përgatitur një pacient tek dentisti për heqjen e dhëmbëve. Megjithatë, zhvillimi në fusha të tilla si gjykimi, përgjegjësia, vendimmarrja dhe komunikimi paraqet një sfidë më të madhe. Këto fusha mund të zhvillohen ose jo përmes përvojave të zakonshme të jetës së individëve. Një sistem i planifikuar i përvojave zhvillimore për të gjithë punonjësit, jo vetëm menaxherët, mund të ndihmojë në zgjerimin e nivelit të përgjithshëm të aftësive në një organizatë. Figura më poshtë 7, ilustron dallimet midis trajnimit dhe zhvillimit.

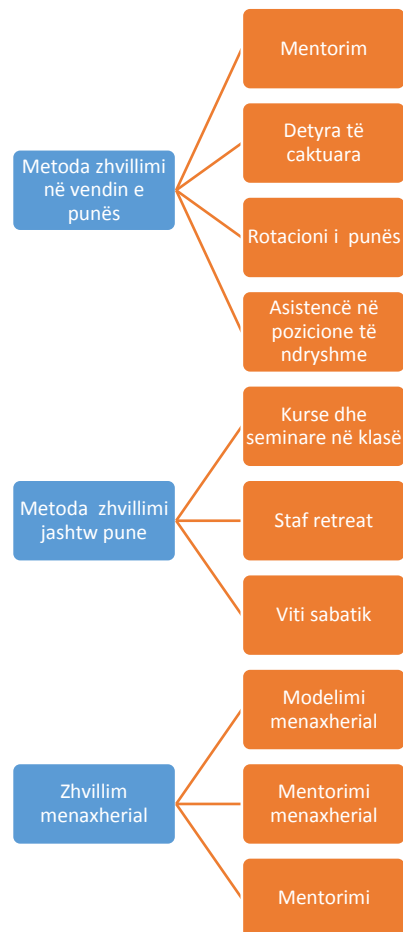
Figura 7. Zhvillimi përkundrejt trajnimit



PËRZGJEDHJA E NJË PËRQASJEJE ZHVILLIMORE

Qasjet e përbashkëta zhvillimore mund të kategorizohen nën tri tituj kryesorë. Investimi në kapitalin intelektual njerëzor, i cili mund të ndodhë brenda ose jashtë punës dhe në "organizatat e të mësuarit". Këto kategori janë të listuara në imazhin e mëposhtëm.

Figura 8. Përfaqja zhvillimore



Lexim i mëtejshëm

1. Flynn., W; Mathis., R; Jackson, J., (2007), *Healthcare Human Resource Management*, Cengage Learning; 2 edition (March 15, 2006)
2. Gesme DH, Towle EL, Wiseman M. Essentials of Staff Development and Why You Should Care. *Journal of Oncology Practice*. 2010;6(2):104-106. doi:10.1200/JOP.091089. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2835475/>

Trajnimi dhe zhvillimi ne organizatat e sherbimit shendetesor

Objektivat e temws

- Integrimi mes performances në punë dhe trajnimit
- Identifikimi si lidhen strategjitë organizative dhe të trajnimit
- Përcaktimi i stileve te ndryshme të të mësuarit
- Përshkrimi i orientimit, trajnimit dhe zhvillimit të stafit
- Shpjegim i aspekteve te veçanta të zhvillimit të punonjësve

Trajnimi, një term multidimensional...

- Trajnimi nënkupton: zhvillimin e njohurive, zotësive dhe qëndrimeve (Nadler dhe Wiggs, 1986; Reilly, 1979) të lidhura me punën, në mënyrë të planifikuar (Noe, 2010), me qëllim dhe avancimin në karrierë (Wright e Mackenzie-Davey, 2003; Deutsch, 1979).
- një afrimi sistematik të mësuarit dhe zhvillimit me qëllim përmirësimin e efektivitetit individual, të grupit dhe atij organizativ (Goldstein dhe Ford, 2002).

Dallimi mes Trajnimit e Zhvillimit

- **Trainimi:** perpjekjet per te rritur njohurite, zotesite dhe aftesite e punonjesve dhe manaxhereve ne menyre qe te permbushin me mire funksionin e tyre *aktual*.
- **Zhvillimi:** perpjekje per te permiresuar performancen e ardhshme duke siguruar zotesite e perdorura ne nje pune te *mevonshme*.

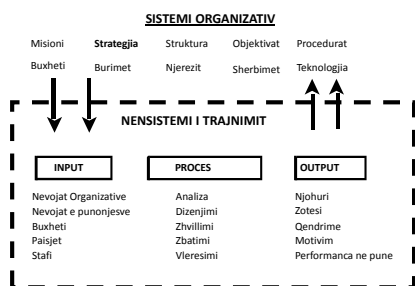
Rendesia e trajnimit ne OSSH

- Sherbim publik qe varet nga profesionalizmi
- Domosdoshmeria per perditesim
- Shpenzimet e trajnimit duhen justifikuar
- Burim per avantazh konkurues
- Shfrytezimi i avantazheve te teknologjise
- Konsiderimi i kuadrit rregullator
- Trajnimi si zgjidhje e mundshme e "performance gap"

Gjeni analogjinë



Trajnimi, një nënsistem i organizatës dhe me rol strategjik

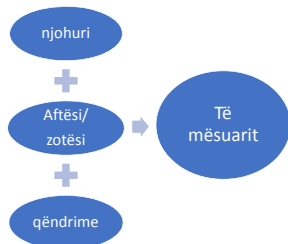


Procesi i trajnimit



Identifikimi i nevojave për trajnim

- Analiza e nivelit të arritjes së objektivave individuale e organizative
- Vendosja e objektivave dhe prioriteteve të trajnimit

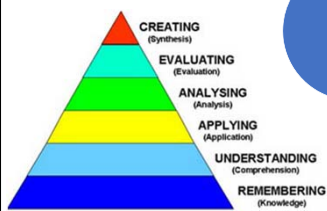


- A father and son are in a horrible car crash that kills the dad. The son is rushed to the hospital. Just as he's about to go under the knife, the surgeon say "I can't operate, that boy is my son!"

Ndertimi i programit te trajnimit

Te rriturit:

- Kane nevojte te dine pse po mesojne dicka
- Duan te jene te pavarur
- Sjellin me shume eksperiencia nga puna ne trajnim
- Mesojne duke u nisur nga problemet qe hasin
- Jane te motivuar nga faktore te brendshem e te jashtem



Llojet e trajnimit

- I kerkuar dhe i rregullt
- I lidhur me punen/teknik
- Nderpersonal dhe bazuar ne zgjidhjen e problemeve konkrete
- Zhvillues dhe i orientuar drejt inovacionit

Orientimi i punonjesve te rinj

- Qellimet
 - Krijimi i nje pershtypje pozitive per organizaten e punen
 - Ofrimi i informacionit per organizaten dhe punen
 - Mbeshtetja e socializimit dhe integritimit nderpersonal mes kolegeve
 - Sigurimi i nje performance me te shpejte

Inkurajimi i vete-zhvillimit & trajnimit te vazhdueshem

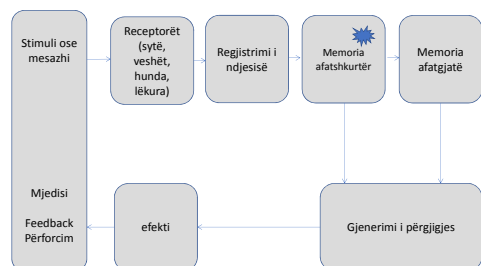
- I pershtatshem per te rriturit & profesionistet
- Akses ne library
- Mesim online
- Pjesemarrje ne rrjete profesionale
- Mbulimi i shkollimit
- Trajnim ne pune nen mbikqyrje & mentorim
- Trajnim per procedura e praktika
- Programe te edukimit ne vazhdim

Ofrimi i trajnimit

Varet nga	Trajnimi i brendshem	Trajnimi i jashtem	Trajnimi Online
-natyra e trajnimit -ceshtja -numri i te trajnuarve -trajnim individual vs grup -i pavarur vs i drejtuar -materialet e trajnimit Kosto -vendndoshja gjeografike -koha ne dispozicion -kur duhet mbaruar	(ne vendin epunes) -trajnimi informal -trajnimi ne pune	(jashte organizate) Sjell avantazhe -me pak kosto -materialet pregatiten nga jashte -ekspertiza e sjelle -mundesi rrjetezimi Mundesite -outsourcing -e financuar nga qeveria -arsim i financuar	-trajnimi ne distance -simulimet -mobile learning -blended learning Ka avantazhe e Disavantazhe

A ka nje menyre me te mire?

Procesimi i informacionit



Vleresimi i trajnimit

Kosto	perfitime
-paga e shpenzimet e trajnerit -paga e shpenzimet e te trajnuarit -materialet per trajnimin -kosto per pasijet e vendin e trajnimit -kosto oportune	-produktivitet -ulje gabimesh e aksidentesh -ulje e qarkullimit -me pak nevojte per mbikqyrje -aftesi per te perdorur aftesi te reja -ndryshim qendrimesh

Por a jane keto te vetmet perfitime/kosto?

Dallimi mes Trajnimit e Zhvillimit

- **Trajnimi:** perpjekjet per te rritur njohurite, zotesite dhe aftesite e punonjeseve dhe manaxhereve ne menyre qe te permbushin me mire funksionin e tyre *aktual*.
- **Zhvillimi:** perpjekje per te permiresuar performancen e ardhshme duke siguruar zotesite e perdorura ne nje pune te *mevonshme*.

Zhvillimi i burimeve njerezore

- Fokusi: trajnim gjate jetes/i vazhduar
- Nevojat per zhvillim mund te identifikohen permes
 - Qendrave te vleresimit
 - Testit psikologjik
 - Vleresimit te performances
 - Treguesve te zhvillimit
- Planifikim i karrieres

Metodat e zhvillimit ne pune	Metodat e zhvillimit jashte pune	Zhvillimi i menaxhereve
Coaching Mentoring Detyra ne komitete/borde Rotacioni Asistent ne pozicione te ndryshme	Klasa e seminare Staf retreat Viti sabatik	Modelimi menaxherial Coaching menaxherial

Menaxhimi i Performancës në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Pavarësisht nga madhësia apo lloji i një organizate, është e rëndësishme të përdoret një proces vlerësimi i cili është projektuar për të përmbushur objektivat organizative dhe nevojat e vlerësimit të performancës së menaxherëve dhe punonjësve. Organizatat e shëndetësisë zhvillojnë sisteme të menaxhimit të performancës për të përcaktuar pritshmëritë për punonjësit dhe për të menaxhuar performancën e tyre. Këto sisteme (1) *identifikojnë pritshmëritë e vendeve të punës*, (2) *matin, vlerësojnë dhe shpërblejnë performancën*, dhe (3) *sigurojnë përmirësime aty ku nevojitet*.

Menaxhimi i performancës shpesh konfuzohet me një nga komponentët kryesorë të tij - vlerësimi i performancës. **Menaxhimi i performancës** është një seri aktivitete të hartuara për të siguruar që organizatat të sigurojnë performancën që u nevojitet nga punonjësit e tyre. **Vlerësimi i performancës** është procesi i përcaktimit se sa mirë punonjësit i kryejnë punët e tyre në raport me një standard të vendosur dhe komunikimi i mëtijshëm i këtij informacioni tek ta. Vlerësimi i performancës është vetëm një pjesë e menaxhimit të performancës dhe jo tërësia e këtij aktiviteti.

Së paku, një sistem i menaxhimit të performancës duhet të:

- Bëjë të qartë se çfarë pret organizata.
- Dokumentojë performancën për të dhënat e personelit.
- Identifikojë fushat e suksesit dhe të zhvillimit të nevojshëm.
- Ofrojë informacion mbi performancën tek punonjësit.

Bazuar në qëllimet organizative, menaxherët e kujdesit shëndetësor e organizojnë punën e stafit të tyre për të ofruar kujdes dhe shërbim që pacientët, banorët ose klientët, ta vlerësojnë. Performanca e punonjësve monitorohet për të siguruar që çdo punë të kryhet me sukses dhe në një mënyrë që mbështet përmbushjen e objektivave organizative. Performanca e punonjësve pastaj matet sipas standardeve të punës të përcaktuara nga kriteret e punës.

Kriteret e punës

Kriteret e punës identifikojnë faktorët që përcaktojnë sesi punonjësit duhet t'i përmbushin në mënyrë të kënaqshme standardet e punës. Kriteret në shumicën e vendeve të punës peshohen për rëndësinë. Për shembull, një punë e teknikut të laboratorit mund të ketë disa kriteret por ato që kërkojnë që teknikët të bëjnë kontrole të cilësisë në rezultatet e laboratorit mund të fitojnë peshë më të madhe.

Kriteret mund të klasifikohen si *të bazuara në tipar*, *të bazuara në sjellje* ose *të bazuara në rezultate*. Kriteret e bazuara në tipar, identifikojnë tipare subjektive personale, të tilla si një qëndrim pozitiv që mund të kontribuojë në suksesin e punës. Kriteret e bazuara në sjellje identifikojnë sjelljet, siç janë aftësitë bindëse që mund të çojnë në përmbushjen me sukses të pritshmërive të punës. Në disa raste, cilësitë e bazuara në vetitë dhe cilësitë e sjelljes janë të vështira për tu identifikuar dhe vlerësuar në mënyrë objektive. Kriteret e bazuara në rezultate, siç janë përfundimi i projekteve në kohë, janë më të lehta për tu identifikuar dhe vlerësuar.

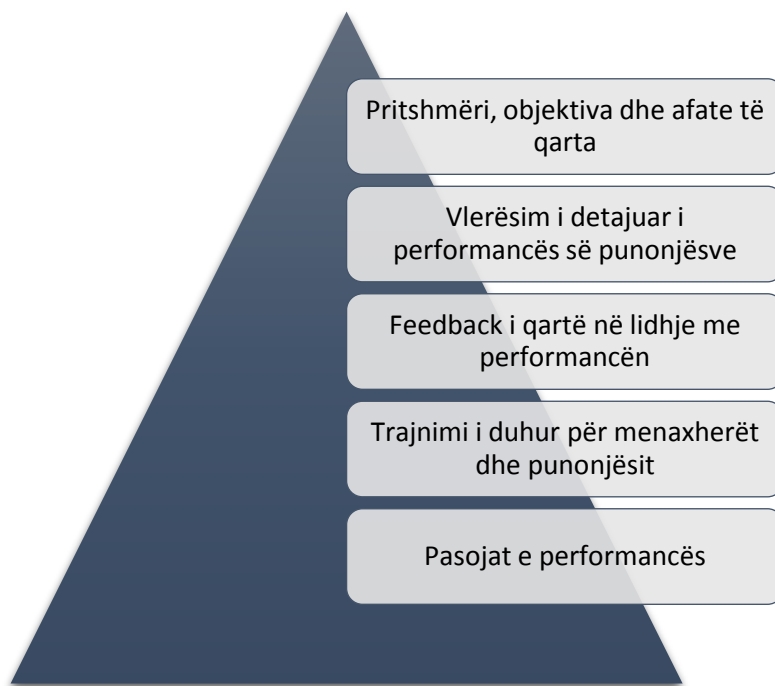
Mundësia për probleme me kriteret

Të gjitha punët janë përmbledhje detyrash dhe veprimesh. Shumica e organizatave shëndetësore zhvillojnë formalisht ose joformalisht përshkrimet e punës dhe vlerësimet e performancës. Kur procesi i matjes përjashton kriteret të rëndësishme, masat janë të mangëta. Për shembull, nëse një planifikues takimesh nuk është matur për aftësinë për të përmbushur nevojat e pacientit, mjekut dhe stafit kur planifikohen emërimet, kriteret për vlerësim do të konsideroheshin si të mangëta. Nëse kriteret jo relevante përfshihen në procesin e matjes, atëherë ajo nuk është e “pastër”.

Standardet e performancës

Secilës punë i alokohet një grup standardesh me të cilat krahasohen nivelet e performancës së punonjësve. Menaxherët, me ndihmën e profesionistëve të BNJ, përcaktojnë standardet e performancës për çdo punë përpara se punonjësit të fillojnë punën. Punonjësve duhet tu jepen standardet e performancës kur ata janë të punësuar për herë të parë sepse, më pas, gjatë vlerësimeve të performancës ata do të vlerësohen se si i përmbushin këto standarde. Figura më poshtë (9.1), ilustron komponentët e një kulture organizative të fokusuar në performancë.

Figura 9.1 Komponentët e një kulture të fokusuar tek performanca



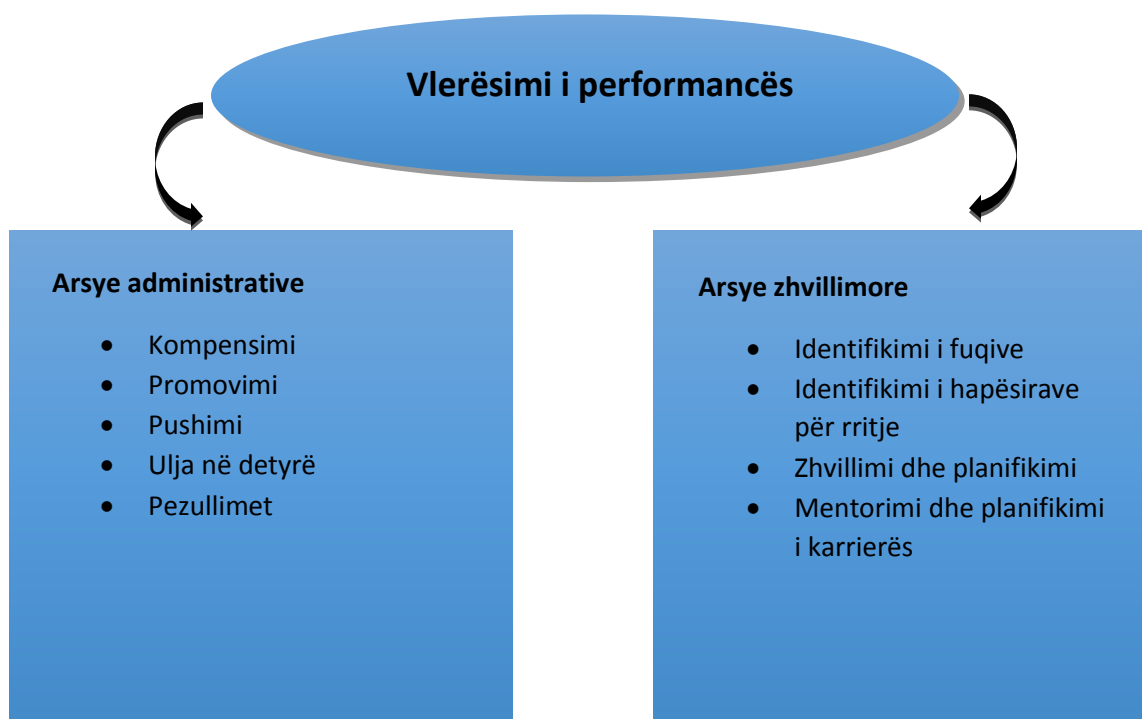
Vlerësimi i performancës

Një nga detyrat më të rëndësishme menaxheriale në organizatat shëndetësore është vlerësimi i performancës së punonjësve. Gjatë shqyrtimeve të performancës, menaxherët duhet të diskutojnë se sa mirë punonjësit janë duke i përmbushur standardet e tyre të punës. Procesi i matjes të performancës së një punonjësi quhet vlerësimi i performancës. Për organizatat shëndetësore që i nënshtrohen procesit të Komisionit të Përbashkët mbi Akreditimin e Organizatave të Shëndetit (JCAHO) (në Shtetet e Bashkuara), një konsideratë e rëndësishme në zhvillimin dhe zbatimin e procesit të vlerësimit të performancës organizative të kujdesit shëndetësor është pajtueshmëria me standardet e JCAHO. Komponentët e një sistemi të vlerësimit të performancës të pranuar nga JCAHO përfshijnë karakteristikat e mëposhtme:

- Detyra të identifikueshme në përshkrimin e punës dhe kompetencat e kërkuara
- Një proces vlerësimi të performancës dhe dokumenteve mbështetëse
- Listat e kontrollit të vlerësimit të kompetencës

Organizatat, në përgjithësi, përdorin vlerësimet e performancës në dy mënyra potencialisht konfliktuale. Njëri prej përdorimeve është marrja në shqyrtim e performancës për marrjen e vendimeve që lidhen me pagesën e punonjësve apo nevojave të tjera administrative. Ky rol administrativ shpesh krijon stres për menaxherët e kujdesit shëndetësor që bëjnë vlerësimet por edhe punonjësit që vlerësohen, sepse vlerësuesi vendoset në rolin e gjyqtarit. Tre përdorime administrative kryesore të vlerësimit të performancës për menaxherët dhe punonjësit janë: (1) përcaktimin e rregullimeve të pagave, (2) marrjen e vendimeve për vendosjen e punës në promovime, transferime dhe ulje; dhe (3) zgjedhjen e veprimeve disiplinore të punonjësve deri në përfundimin e punësimit. Të tjerat fokusohen në zhvillimin e individëve. Në këtë rol, menaxheri vepron më shumë si këshilltar dhe trajner se sa si gjyqtar.

Figura 9.2 Rolet konfliktuale të vlerësimit të performancës



Vlerësimet e performancës mund të kryhen nga të gjithë ata që njihen me performancën e punonjësve individualë. Situatat e mundshme të vlerësimit përfshijnë ato vijueset:

1. *Vlerësimin e vartësve nga mbikëqyrësit.* Mënyra më e përdorur e vlerësimit të punëtorëve të kujdesit shëndetësor bazohet në supozimin se mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë është personi më i kualifikuar për të vlerësuar performancën e një punonjësi në mënyrë realiste dhe të drejtë. Për të ndihmuar në dhënien e vlerësimeve të sakta, disa mbikëqyrës mbajnë shënime mbi ecurinë e punonjësve të tyre, në mënyrë që ata të mund t'i referojnë këto shënime gjatë vlerësimit të performancës.
2. *Vlerësimin e punonjësve nga menaxherët.* Shumë organizata shëndetësore u kërkojnë punonjësve të vlerësojnë performancën e menaxherëve të tyre, me të cilët kanë marrëdhënie të direkte. Këto norma të vlerësimit të performancës përdoren përgjithësisht për qëllime të zhvillimit të menaxhimit. Vlerësimi i menaxherëve nga punonjësit ka tre përparësi kryesore. (1) Së pari, në marrëdhëniet kritike menaxher-punonjës, vlerësimet e punonjësve mund të jenë mjaft të dobishme për identifikimin e menaxherëve kompetentë. (2) Së dyti, ky lloj i programit të vlerësimit mund të ndihmojë që një menaxher të jetë më i përgjegjshëm ndaj punonjësve. (3) Së fundi, vlerësimet e punonjësve mund të kontribuojnë në përpjekjet e zhvillimit të karrierës për menaxherët duke identifikuar fushat për rritje. Një disavantazh i madh i këtij vlerësimi është reagimi negativ që shumë prej menaxherëve kanë kur vlerësohen nga punonjësit. Gjithashtu, frika e “kërcënimeve” dhe “hakmarrjes” mund të jetë shumë e madhe për punonjësit, çka mund t'i pengojë ata të japin vlerësime të ndershme.
3. *Vlerësimi i Ekipit/Kolegëve.* Vlerësimi që të punësuarit dhe anëtarët e ekipit i bëjnë njëri-tjetrit është një lloj tjetër i vlerësimit në organizatat shëndetësore me potencial për të lehtësuar por edhe dëmtuar. Vlerësimet e kolegëve dhe ekipeve janë veçanërisht të dobishme kur mbikëqyrësit nuk e kanë mundësi ta vëzhgojnë performancën e secilit punonjës por anëtarët e tjerë të grupit, po. Është e mundur që çdo vlerësim i performancës, duke përfshirë vlerësimin e ekipit/kolegëve, të mund të ndikojë negativisht në punën në grup dhe në përpjekjet për menaxhim pjesëmarrës.
4. *Vetë-vlerësimi.* Vetë-vlerësimi punon në situata të caktuara. Si një mjet vetë-zhvillimi, ai kërkon që punonjësit të mendojnë për pikat e forta/dobësitë e tyre dhe të vendosin synime për përmirësim. Në përgjithësi, përdorimi i vetë-vlerësimeve në organizatat shëndetësore

është rritur. Sidoqoftë, punonjësit mund të përdorin standarde mjaft të ndryshme dhe të mos e vlerësojnë veten në të njëjtën mënyrë si mbikëqyrësit.

5. *Vlerësimi i të jashtëmëve.* Mund tu kërkohet njerëzve që gjenden jashtë grupit të menjëhershëm të punës të marrin pjesë në shqyrtimet e performancës. Shembujt përfshijnë, një ekip shqyrtues që vlerëson një president spitali ose një panel mjekësh nga qendra të ndryshme mjekësore që vlerësojnë një koleg në një qendër tjetër mjekësore për performancën e tyre dhe cilësinë e hulumtimit të tyre. Efektiviteti i përdorimit të vlerësuesve të jashtëm varet shumë nga situata, siç u tha më lart.
6. *Vlerësimi me shumë Burime/360 Gradë.* Vlerësimi me shumë burime (Multisource), ose feedback 360-gradë, është rritur në popullaritet në organizatat e kujdesit shëndetësor. Ai njeh se për shumë punë të kujdesit shëndetësor, performanca e punonjësve është multidimensionale dhe i kalon kufinjtë e departamenteve dhe organizatave. Prandaj, informacioni duhet të mbledhet nga shumë burime dhe në mënyrë të përshtatshme dhe të drejtë, të vlerësojë performancën e një operatori në një nga këto vende pune. Qëllimi kryesor i vlerësimeve 360-gradë nuk është të rrisë uniformitetin duke kërkuar pikëpamje të përbashkëta. Në vend të kësaj, ai është projektuar për të kapur vlerësimet e roleve të ndryshme të punonjësit për të siguruar reagime më të pasura gjatë vlerësimit.

Mjetet e vlerësimit të performancës

Performanca mund të vlerësohet nga një sërë metodash. Disa organizata përdorin një metodë për të gjitha punët, disa përdorin metoda të ndryshme për grupet e ndryshme të të punësuarve, ndërsa të tjera, përdorin një kombinim të metodave. Diskutimi vijues thekson se mund të përdoren mjete të ndryshme, si dhe disa nga avantazhet dhe disavantazhet e secilës qasje.

Mjetet me kategori të përshkallëzuara

Metodat më të thjeshta për vlerësimin e performancës janë metodat e kategorive të përshkallëzuara, të cilat kërkojnë që një menaxher ta shënojë nivelin e performancës së një punonjësi në një format specifik, të ndarë në kategori të performancës. Checklist-a është mjeti i

përdorur, në të cilin përdoret një listë me pohime nga të cilat vlerësuesi i vendos një shigjetë (tick) pohimeve që janë më përfaqësuese ndaj karkateristikave dhe performancës së punonjësve. Shpesh, një listë që tregon nivelin e perceptuar të arritjes në secilën deklaratë përfshihet me listën e kontrollit, e cila më pas bëhet një lloj shkalle vlerësimi grafike.

Figura 9.3 Shembull i grafikut të një formulari që përdor mjetet me kategori të përshkallëzuara

Graphic Rating Scale Appraisal

Employee Name Employee Number

Hire Date / /

Evaluation Date / / Annual Months

Job Title Job Grade

Supervisor Department

Evaluation of Standards
Rate the employee's performance in the categories listed using the following codes.

(1) Needs significant improvement; far below standard.
(2) Needs improvement to meet standards.
(3) Good, solid; meets standard.
(4) Highly effective; consistently exceeds standards.
(NA) Not applicable.

Please comment on any score below (3).

Quality

	1	2	3	4	NA
Is employee's work accurate and thorough?	☐	☐	☐	☐	☐
Does employee suggest ways to improve quality?	☐	☐	☐	☐	☐
Does employee check his work to ensure good quality?	☐	☐	☐	☐	☐
Comments					

Quantity

	1	2	3	4	NA
Does employee meet established workload standards?	☐	☐	☐	☐	☐
Does employee meet deadlines?	☐	☐	☐	☐	☐
Does employee suggest ways to increase productivity?	☐	☐	☐	☐	☐
Comments					

Metodat krahasimore

Metodat krahasuese kërkojnë që menaxherët të krahasojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë nivelet e performancës së punonjësve të tyre kundër njëri-tjetrit dhe këto krahasime mund të japin informacion të dobishëm për menaxhimin e performancës. Teknikat krahasuese përfshijnë *rankimin* dhe *shpërndarjen e detyruar*.

1. Metoda e **rankimit** i rendit individët që vlerësohen nga më e larta në më të ultën, bazuar në nivelet e tyre të performancës dhe kontributet relative.
2. **Shpërndarja e detyruar** është një teknikë për shpërndarjen e vlerësimeve që gjenerohen me ndonjë nga metodat e tjera të vlerësimit dhe krahasimin e vlerësimeve të njerëzve në një grup pune.

Metodat narrative

Menaxherëve mund tu kërkohet të japin vlerësime me shkrim. Disa metoda vlerësimi janë tërësisht të shkruara, në vend që të përdorin shkallë vlerësimi të paracaktuara ose struktura rankimi. Dokumentacioni dhe tekstet përshkruese janë komponentët themelorë të metodave: të *incidentit kritik* dhe të *eseve*.

Menaxhimi përmes objektivave (MBO)

Menaxhimi përmes objektivave specifikon qëllimet e performancës që individi dhe menaxheri i identifikojnë së bashku. Vendosja e qëllimeve është hulumtuar gjerësisht. Çdo menaxher përcakton objektivat që rrjedhin nga qëllimet dhe objektivat e përgjithshme të organizatës; megjithatë, MBO nuk duhet të jetë një mjet i maskuar për një epror që të diktojë objektivat e menaxherëve ose punonjësve individualë. Zbatimi i një sistemi të vetëvlerësimit të udhëzuar duke përdorur MBO është një proces me katër faza. Fazat janë si më poshtë:

1. Rishikimi i punës dhe marrëveshja
2. Zhvillimi i standardeve të performancës
3. Vendosja e objektivave
4. Vazhdimi i diskutimeve të performancës

Kombinim metodash

Asnjë metodë e vetme e vlerësimit nuk është më e mira në të gjitha situatat, prandaj një sistem i matjes së performancës që përdor një kombinim të metodave mund të jetë i arsyeshëm.

Përdorimi i kombinimeve mund të kompensojë disa nga avantazhet dhe disavantazhet e metodave individuale. Kur menaxherët mund të artikulojnë atë që duan të arrijnë një sistem të vlerësimit të performancës, ata mund të zgjedhin dhe të përzierin metoda për të realizuar avantazhet e secilës qasje. Për shembull, një kombinim mund të përfshijë një shkallë grafike të performancës në kriteret kryesore të punës, një tregim për nevojat zhvillimore dhe një renditje të përgjithshme të të punësuarve në një departament. Kategoritë e ndryshme të të punësuarve (p.sh., përjashtuar me pagë, pa pagesë, pa pagesë, mirëmbajtje) mund të kërkojnë kombinime të ndryshme të metodave.

Lexim i mëtejshëm

- 1- Jamie Guman and Alan Saks, “Performance Management and Employee Engagement”, *Human Resource Management Review* 21 (2011), 123-136
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44319646/1-s2.0-S1053482210000409-main.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516180669&Signature=da%2BGGEbVPJdZquP5XEzxIftXiRo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPerformance_management_and_employee_eng_a.pdf
- 2- Lisa Ordóñez et al., “Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting”, *Academy of Management Perspectives* 23 (February 2009), 6-16
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf>
- 3- Catherine Chubb et al., “Performance Management Literature Review”, Institute for Employment Studies.
<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp90.pdf>
- 4- Tamara Wierks “Behavior- and result-based performance management and the performance of business units: An examination of the mediating relationship of proactive behavior between performance management and performance”, *Tilburg University*

<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=65701>

- 5- United States Office of Personnel Management “360-Degree Assessment: An Overview”, *Performance Management Practitioner Series*, (September 1997).
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf>
- 6- Ashima Aggarwal et al., “Techniques of Performance Appraisal – A review”, *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 2, (February 2003).
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.679.2130&rep=rep1&type=pdf>

Tema 9: Menaxhimi i Performancës në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Konceptet bazë
- Kriteret e punës
- Vlerësimi i performancës
- Mjetet e vlerësimit të performancës

Sistemet e menaxhimit të performancës (SMP)

oU vijnë në ndihmë organizatave dhe institucioneve të shëndetësisë të përcaktojnë pritshmëritë e performancës për punonjësit e tyre.

- Kanë tre funksione:
 1. Identifikojnë pritshmëritë për vendin e punës
 2. Matin, vlerësojnë dhe shpërblejnë performancën
 3. Sigurojnë përmirësime aty ku është e nevojshme

SMP

oNjë SMP duhet të:

- Bëjë të qartë se çfarë pret organizata
- Dokumentojë performancën për të dhënat e personelit
- Identifikojë fushat e suksesit dhe të zhvillimit të nevojshëm
- Ofrojë informacion mbi performancën tek punonjësit

oPerformanca e punonjësve pastaj matet sipas standardeve të punës të përcaktuara nga kriteret e punës.

Kriteret e punës

oJanë faktorët që punonjësit duhet të përmbushin për kryerjen e kënaqshme të punës

oKriteret në shumicën e vendeve të punës peshohen për nga rëndësia

oKriteret e punës janë të:

- ✓ Bazuara në tipar
- ✓ Bazuara në sjellje
- ✓ Bazuara në rezultate

Probleme që kanë të bëjnë me kriteret

o Mund të lindin probleme gjatë përcaktimit të kriterëve të punës

o Mund të shfaqen probleme kur përcaktohen kriteret për vlerësimin e performancës

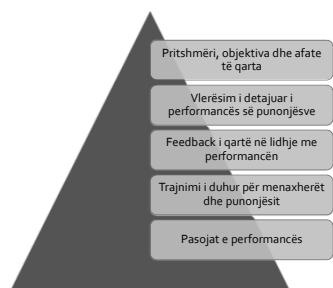
o Ose mungesa e përputhshmërisë ndërmjet dy të parave mund të sjellë probleme

- Për shembull, tek kriteret e vlerësimit të performancës shtohen punë të cilat nuk kanë të bëjnë me përshkrimin e punës së atij pozicioni.

Standardet e performancës

- Për secilën punë përcaktohen standardet
- Këto standarde krahasohen me nivelet e performancës
- Standardet e performancës përcaktohen nga menaxherët në bashkëpunim me specialistët e BNJ
- Është e rëndësishme që punonjësit të njihen me standardet e performancës paraprakisht

Standardet e performancës



Vlerësimi i performancës

- ❖ Një nga detyrat më të rëndësishme menaxheriale në organizatat shëndetësore është vlerësimi i performancës së punonjësve
- Menaxherët pyesin: A janë duke i përmbushur standardet e performancës punonjësit?
- Në SHBA, organizatat dhe institucionet shëndetësore i nënshtrohen standardeve të vendosura nga JCAHO (Komisioni i Përbashkët mbi Akreditimin e Organizatave të Shëndetit)

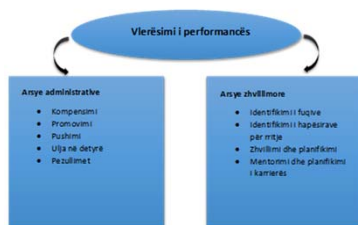
Vlerësimi i performancës

• Mund të ketë komponentë të ndryshëm në një sistem për vlerësimin e performancës

• JCAHO kërkon këto komponentë:

- Detyra të identifikueshme në përshkrimin e punës (Cilat kompetenca nevojiten që punonjësi ta kryejë këtë punë siç duhet?)
- Proces të vlerësimit të performancës dhe dokumenteve mbështetëse
- Lista kontrolli për vlerësimin e kompetencës

Rolet administrative të vlerësimit të performancës



Kush i kryen vlerësimet?

• Ka disa mundësi:

1. Vlerësimi i vartësve nga mbikëqyrësit
2. Vlerësimi i menaxherëve nga punonjësit
3. Vlerësimi nga ekipi/kolegët
4. Vetëvlerësimi
5. Vlerësimi i jashtëm
6. Vlerësimi 360 gradë

Kush i kryen vlerësimet? Mbikëqyrësit?

➤ Vlerësimi i vartësve nga mbikëqyrësit

- Është mënyra më e përdorur e vlerësimit të punonjësve në sektorin e kujdesit shëndetësor
- Ajo bazohet në premisën se mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë është personi më i kualifikuar për të vlerësuar performancën e punonjësit në mënyrë sa më objektive
- Kur aplikohet kjo qasje, mbikëqyrësit zakonisht mbajnë shënime mbi ecurinë e punonjësve të tyre
- Këto shënime u shërbejnë atyre për tu përqëndruar në çështje kyçe të performancës së punonjësve të tyre

Kush i kryen vlerësimet? Punonjësit?

➤ Vlerësimi i menaxherëve nga punonjësit

➤ Disa organizata të kujdesit shëndetësor u kërkojnë punonjësve t'i vlerësojnë menaxherët e tyre

➤ Ka tre përparësi:

1. Identifikon se cilët janë menaxherë më kompetentë
2. Rrit përgjegjësinë e menaxherëve ndaj punonjësve
3. E ndihmon menaxherin të identifikojë ku ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm

➤ Disavantazhe:

- Reagimi negativ nga ana e menaxherëve, frika për «hakmarrje» ose kërcënime ndaj punonjësve, mungesa e ndershmërisë, etj.

Kush i kryen vlerësimet? Kolegët?

➤ Vlerësimi nga ekipi/kolegët

○ Kur të punësuarit vlerësojnë njëri-tjetrin ose kur anëtarët e një ekipi japin vlerësime rreth punës së anëtarëve të tjerë

○ Ka potencial për të qenë efektiv por edhe dëmtues

○ Përdoren zakonisht atëhere kur nuk ka mbikëqyrës të drejtpërdrejtë ose kur këta të fundit nuk e kanë mundësinë ta vëzhgojnë performancën e secilit punonjës

○ Ka rrezikun e ndikimit negativ në punën në grup

Kush i kryen vlerësimet? Vetja?

> Vetëvlerësimi

- Është i dobishëm në situata të caktuara
- Mjet vetë-zhvillimi, i ndihmon punonjësit të reflektojnë rreth pikave të tyre të dobëta dhe atyre të forta.
- Rrjedhimisht, ndihmon në identifikimin e fushave për përmirësim
- Është gjithmonë i pranishëm rreziku i favorizimit të vetvetes (rreziku subjektiv)

Kush i kryen vlerësimet? Të jashtëm?

> Vlerësimi i jashtëm

- Ndodh kur njerëzve që nuk janë pjesë e grupit të punës vlerësojnë punën e anëtarëve të grupit
- Të jashtëm mund të jenë:
 - Ekspertë të tjerë të organizatës por që nuk kanë marrëdhënie hierarkike dhe bashkëpunimi me grupin që do të vlerësohet
 - Por, mund të jenë dhe persona që nuk kanë të bëjnë fare me organizatën
- Efektiviteti i kësaj teknike varet shumë nga situata në të cilën përdoret

Kush i kryen vlerësimet? Të gjithë?

> Vlerësimi 360 gradë

> Njihet ndryshe dhe si vlerësime nga burime të shumta (multisource)

- Bazohet në parimin se performanca është multidimensionale
- Informacioni mblidhet në mënyrë të përshtatshme nga shumë burime
- Synon të gjenerojë reagime më të pasura në lidhje me performancën e punonjësve

Mjetet e vlerësimit të performancës

- Mund të përdoren një sërë metodash
- o Nuk ka një kriter specifik për metodat e përdorura:
- Disa organizata përdorin të njëjtën metodë për të gjitha punët, ndërsa të tjera përdorin metoda të ndryshme në varësi të llojit të punës
- o Disa organizata dhe institucione i kombinojnë të dyja
- Pavarësisht qasjes së zgjedhur, secila ka avantazhet dhe disavantazhet e veta

Mjetet e vlerësimit të performancës

- Ka disa mjete/metoda:
- Mjetet me kategori të përshkallëzuara
- Metodatat krahasimore
- Metodatat narrative
- Menaxhimi përmes objektivave (MBO)
- Kombinime

Kategori të përshkallëzuara

- Mjetet me kategori të përshkallëzuara
- o Janë metodatat më të thjeshta të vlerësimit të performancës
- o Shënohet niveli i performancës në një format specifik dhe e ndan atë në kategori sipas performancës
- ❖ Zakonisht përdoren **Checklist**
- o Në checklist, vlerësuesi i vendos një ✓(tick) pohimeve që janë më përfaqësuese ndaj performancës së punonjësve

Krahasimet

➤ Metodot krahasimore

Menaxherët krahasojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë nivelet e performancës së punonjësve të tyre kundrejt njëri-tjetrit

Janë dy teknika krahasuese:

1. **Metoda e rankimit** – i rendit individët që vlerësohen nga më e larta në më të ultën, bazuar në nivelet e tyre të performancës
2. **Shpërndarja e detyruar** – është një teknikë për shpërndarjen e vlerësimeve që gjenerohen me ndonjë nga metodat e tjera të vlerësimit dhe krahasimin e vlerësimeve të njerëzve në një grup pune

Shkrimi

➤ Metodot narrative

Menaxherëve mund tu kërkohej të japin vlerësime me shkrim

Disa metoda vlerësimi janë tërësisht të shkruara, në vend që të përdorin shkallë vlerësimi të paracaktuara ose struktura rankimi

Përdoret në:

- Metodot e incidentit kritik
- Ese

MBO

➤ Menaxhimi nëpërmjet objektivave (MBO)

Menaxhimi përmes objektivave specifikon qëllimet e performancës që individi dhe menaxheri i identifikojnë së bashku

Fazat e MBO janë:

1. Rishikimi i punës dhe marrëveshja
2. Zhvillimi i standardeve të performancës
3. Vendosja e objektivave
4. Vazhdimi i diskutimeve të performancës

Kombinime

➤ Kombinim metodash

- Asnjë metodë e vetme vlerësimi nuk është më e mira në të gjitha situatat
- Përdorimi i metodave të kombinuara mund të kompensojë disa nga avantazhet dhe disavantazhet e metodave individuale
- Shembull: një kombinim mund të përfshijë një shkallë grafike të performancës në kriteret kryesore të punës, një tregim për nevojat zhvillimore dhe një renditje të përgjithshme të të punësuarve në një departament.

9. Vlerësimi i Performancës në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Vlerësimi i performancës ndryshon nga menaxhimi i performancës në atë se ky i fundit është vetëm një ndër komponentët e përfshirë në fushën më të gjerë të menaxhimit të performancës. Ndërkohë, brenda vlerësimeve të performancës përfshihen teknikat konkrete për realizimin e rishikimeve (reviews) të rregullta të performancës së stafit.

Objektivat kryesore të vlerësimeve ose “evaluimeve” të performancës së stafit janë:

- I shërben së pari vetë punonjësve, duke i pajisur ata me informacion rreth performancës së tyre në punë
- Ndhmon në identifikimin e hendeqeve në performancën e stafit
- Inkurajon rritje të vazhdueshme profesionale

Vlerësimet e performancës përfshijnë 2 komponentë kryesorë:

1. Zhvillimin e një formulari të vlerësimit të performancës në format të shkruar
2. Shqyrtimin e formularit të vlerësimit të performancës me anëtarin e stafit së cilit i adresohet ky formular për të marrë feedback prej tij dhe për të identifikuar së bashku çështjet për të cilat mund të ketë nevojë për përmirësime ose çështjet e kontestueshme nga vetë anëtari i stafit.

Shpeshtësia e rishikimeve

Rishikimi zyrtar i performancës duhet të bëhet të paktën një herë në vit. Për punonjësit e rinj, praktikantët duhet të marrin në konsideratë rishikimet në intervalet 90-ditore ose 6-mujore për tu siguruar që betimi i punonjësit për angazhim maksimal në punë është ende i përshtatshëm. Ky angazhim është i mbujtur në marrëveshjen e firmosur ndërmjet punonjësit dhe punëdhënësit (për shembull, një specialisti në praktikën e infermierisë dhe një klinike për rehabilitimin e personave abuzues me substance narkotike). Marrëveshja (ndryshe, kontrata e punës e firmosur nga palët)

specifikon qartë objektivat e punës dhe rrjedhimisht dhe rezultatet e pritshme të performancës së punonjësit. Ajo mundëson ballafaqimin e kriterëve të shkruara dhe praktikës reale për të siguruar që punonjësi të ketë një zotërim të përshtatshëm mbi përgjegjësitë që lidhen me pozicionin.

Ndërsa shqyrtimi formal (formal review) mund të ndodhë vetëm një herë në vit, mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë dhe punonjësit shpesh e gjejnë të dobishme të takohen rregullisht për të monitoruar progresin në çfarëdo fushe që mund t'i prekë ata ose mund të përbëjë shqetësim real, si dhe për çdo objektiv të performancës që është vendosur gjatë procesit të shqyrtimit.

Formate të rishikimit ligjor të performancës

Ashtu si për të gjitha elementet që lidhen me çështjet e personelit, mund të jetë e dobishme të paturit e një rishikim ligjor të të gjitha modeleve standarde për të siguruar që ato të jenë në përputhje me ligjet shtetërore dhe federale. Formate ligjore të vlerësimit të performancës ilustrohen në vijim.

Figura 1. Përmbajtja e një formati zyrtar ligjor të vetëvlerësimi

Format Vetëvlerësimi	
Përshkrimi i punës Përgjegjësitë kryesore të punës. Çfarë rëndësie i kushtoni ju si punonjës secilës përgjegjësi? A jeni përballur ndonjëherë me rrethana të veçanta që ose ju kanë ndihmuar ose ua kanë vështirësuar punën? Nëse po, përshkruajini.	Përmirësimet Përshkruani disa përmirësime që ju do të dëshironit të ndodhnin në skuadrën/departamentin tuaj. Çfarë do t'ua përmirësonte punën? Objektivat tuaja. Sugjeroni veprime që duhet t'i ndërmarre supervizori juaj për t'ju ndihmuar me synimet tuaja.
Marrëdhëniet Komunikimi me supervizorin/en. Komunikimi me të tjerë brenda departamentit/skuadrës. Çfarë do të sugjeronit për të përmirësuar frymën e bashkëpunimit?	Mjetet e punës A ka patur probleme teknike me pajisjet/mjetet e përdorura? Përshtatja me teknologjinë e re (nëse ka).

Figura 2. Format për vlerësimin e mjekëve

NAME OF ORGANIZATION
EMPLOYEE EVALUATION OF PHYSICIAN PERFORMANCE

PHYSICIAN: _____
(Please print.)

FREQUENCY REVIEWER INTERACTS WITH PHYSICIAN
(Filling this item out is optional.)
Daily _____ Occasionally _____ Rarely _____

Quality of Service/Patient/Relationships

Action	Consistently	Usually	Needs to Improve	Unable to Rate/Not Observed
Physician listens and takes a careful history. Evidenced by chart documentation.				
Physician greets patients with a caring demeanor				
Patient given treatment plan with clear instructions and told what to do if treatments don't work.				
Patients calling for urgent sick visits are seen that day.				
Patients with pressing physical examination needs (eg, sports physicals, child care physicals) Are accommodated to meet reasonable needs.				
Patients for nonurgent visits seen within 3 months.				

Figura 3. Format për vlerësimin e performancës së stafit

Performance Evaluation

Name _____ Date _____

Position _____ Hire Date _____

Type of Report ☐ 1 month ☐ 3 month ☐ 6 month ☐ Annual ☐ Other

Present supervisor _____

Factor	Needs Improvement	Meets Requirements	Exceeds Requirements	Comments
Job Knowledge				
Quality of Work				
Quantity of Work				
Follows Instruction				
Cooperates With Others				
Dependability				
Responsibility for Equipment				
Safety				
Patient/Parent Interaction				
Other				

Strong Areas of Performance:

Areas Needing Improvement:

4. Format për vlerësimin e performancës së personeli të laboratorit bio-kimik

LABORATORY TESTING PERSONNEL PERFORMANCE APPRAISAL

EMPLOYEE NAME _____
JOB TITLE _____
DATE OF EVALUATION _____
EVALUATOR'S NAME _____

PERFORMANCE LEVELS

1 = MEETS STANDARDS
0 = DOES NOT MEET STANDARDS

PRE-ANALYTIC PHASE

Participates in yearly continuing education _____ DATE _____
Was observed performing urine dipstick _____ DATE _____
Was observed performing rapid strep testing _____ DATE _____
Was observed performing rapid flu testing _____ DATE _____
Was observed performing HbA_{1c} _____ DATE _____
Was observed performing Hemocult _____ DATE _____

ANALYTIC PHASE

Performs quality controls in a timely manner, internal with each test _____
Built-in controls for QuickVue Strep A, QuickVue Influenza, Hemocult, HbA_{1c}

Performs quality controls in a timely manner, external as assigned _____
Weekly controls for urinalysis Multistix

Reports patient results only when quality control values are acceptable _____
If controls out of range, reports to laboratory director _____
Follows procedures as outlined in the procedure manual (patient specimens & proficiency samples) _____
Reports normal and abnormal results to physician (laboratory supervisor) _____
Ensures that laboratory tests are ordered per protocol _____
Enters laboratory results per protocol _____

EVALUATOR'S SIGNATURE _____, RN Date _____

POST-ANALYTIC PHASE

Recognizes, reports quality control failures to supervising physician _____
Resolves problems _____
Reviews procedures on a continual basis _____
Maintains records and reports as required _____

EVALUATOR'S SIGNATURE _____, RN Date _____

Zhvillimi i vlerësimeve të performancës

Procesi i vlerësimit të performancës (performance review process) mund të shihet si një proces tre-fazësh:

1. Para vlerësimit
2. Vlerësimi
3. Post-vlerësimi

Objektivat kryesore të vlerësimeve ose “evaluimeve” të performancës së stafit janë:

- Të informojnë punonjësën për cilësinë e performancës së tij/saj, për të identifikuar më pas hapësirat për përmirësim të performancës
- Të inkurajojë rritjen e vazhdueshme profesionale të punonjësit

Bazuar në këto dy objektiva të rëndësishme, identifikohen 2 komponentë kryesorë të vlerësimeve (ose rishikimeve) të rregullta të performancës:

1. Zhvillimi i një vlerësimi të performancës me shkrim
2. Shqyrtimin i vlerësimit të performancës me anëtarin e stafit për të marrë/gjeneruar reagime.

Frekuenca e vlerësimeve të performancës

Vlerësimi (rishikimi) zyrtar i performancës duhet të bëhet të paktën një herë në vit. Sikurse e kemi përmendur edhe në fillim të leksionit, rishikimi 1 herë në vit është “luks” që e gëzojnë punonjësit që i kanë disa vite ose dekada eksperiencë mbi supe. Për punonjësit e rinj, është më e përshtatshme që rishikimet e performancës së tyre të kenë një frekuencë më të shpeshtë. Këshillohet që ato të zhvillohen çdo 90 ditë ose çdo 6 muaj, për të matur ecurinë e tyre në raport me atë që pritet/j prej tyre.

Edhe pse rishikimi formal zyrtar mund të ndodhë vetëm një herë në vit, mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë dhe punonjësit shpesh e shohin të arsyeshme të takohen rregullisht për të monitoruar progresin për cilëndo fushë ose çështje ku ata mund të kenë kontestime, si dhe për çdo objektiv të performancës që u vendos gjatë procesit të vlerësimit.

Fazat në procesin e vlerësimit të performancës

Sikurse përmendëm dhe pak më herët, tre janë fazat kryesore të procesit të vlerësimit të performancës: para vlerësimit, vlerësimi dhe post-vlerësimi

Faza para vlerësimit

Mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë do ta përfundojë vlerësimin e performancës bazuar në formatin zyrtar të përdorur gjatë praktikës. Mbikëqyrësi gjithashtu mund të zgjedhë të marrë reagime nga anëtarët e tjerë të stafit të cilët punojnë ngushtë me të punësuarin performanca e të cilit do të jetë subjekt vlerësimi. Kjo mund të bëhet thjesht duke kërkuar reagime në mënyrë të pastrukturuar, ose mund të hartohet një formular i posaçëm zyrtar edhe për mbledhjen e reagimeve të kolegëve. Mbikëqyrësi, gjithashtu, mund t'i kërkojë punonjësit të kryejë një vetëvlerësim. Ky vetëvlerësim mund të përdoret nga mbikëqyrësi për të nxjerrë në pah çështjet që e shqetësojnë më së tepërmi punonjësin ose fushat kryesore të interesit të tij. Ai gjithashtu e ndihmon mbikëqyrësin të “monitorojë” çfarëdolloj ndryshimi që mund të ketë në mënyrën sesi vetë punonjësi apo supervizori i tij i drejtpërdrejtë e gjykojnë performancën e vetë punonjësit. Pra, thënë ndryshe, formatet e vetëvlerësimit shërbejnë kryesisht si mjete krahasuese pasi ato ballafaqohen me formate të tjera vlerësimi të praktikave të punës. Dallimet kryesore ndërmjet formateve të vlerësimit kanë të bëjnë me:

- Kush është vlerësuesi
- Çfarë po vlerësohet
- Intervali kohor brenda të cilit po realizohet vlerësimi

Faza e vlerësimit

Kjo duhet të përfshijë një bisedë ndërmjet dy ose më shumë personave, me dy ose më shumë kahe (në varësi të numrit të personave), midis mbikëqyrësit të drejtpërdrejtë dhe punonjësit/ve. Së

bashku, gjatë mbledhjes, ata do të shqyrtojnë elementet e vlerësimit të performancës. Në rastin ideal, punonjësi duhet të ketë mundësinë të konsultohet me vlerësimin që i është bërë para takimit, kështu që pyetjet dhe komentet mund të zhvillohen dhe adresohen gjatë takimit dhe jo pas tij.

Faza post-vlerësimit

Sapo mbledhaja për të diskutuar mbi rishikimin e performancës ka përfunduar, fillon faza e post-vlerësimit.

Punonjësit duhet t'i jepet një periudhë e përcaktuar gjatë së cilës duhet të ndodhin proceset vijuese:

- Punonjësi do të nënshkruajë dhe kthejë rishikimin e performancës tek mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë.
- Punonjësi do të zhvillojë një draft të objektivave të performancës për rishikimin dhe miratimin nga mbikëqyrësi.
- Nëse është e nevojshme, planet e veprimit do të zhvillohen për të adresuar çdo çështje (jo fusha të mundësive të përgjithshme të zhvillimit profesional por probleme të rëndësishme që identifikohen përmes procesit të rishikimit). Plani i veprimit duhet të jetë i qartë, konciz, i matshëm dhe të ketë një afat kohor të përcaktuar për secilin artikull të adresuar, në mënyrë që progresi i punonjësit të rishikohet ashtu si duhet.
- Vazhdimi i diskutimeve të performancës

Rishikimet e performancës për pozicionet klinike dhe jo-klinike

Ndërsa shumë prej çështjeve të adresuara në modelin e shqyrtimit të performancës do të jenë të zbatueshme për çdo punonjës, do të ketë disa dallime ndërmjet punonjsëve klinike në raport me ata jo-klinike. Detyrat e identifikuara në përshkrimin e punës duhet ta udhëzojnë mbikëqyrësin në drejtim të vlerësimit të performancës së punonjësit. Mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë duhet të marrin në konsideratë këta faktorë:

Për pozicionet klinike:

- Cilat janë nismat për përmirësimin e cilësisë që aktualisht janë duke u zhvilluar në kuadër të praktikës? Si ndikojnë këto në rezultatet klinike dhe në çfarë mase ka arritur ky punonjës të përmirësohet?
- Cilat janë të dhënat e praktikës për të matur me saktësi performancën klinike të këtij punonjësi (p.sh., të dhënat mjekësore elektronike ose software i menaxhimit të praktikës)?
- Brenda masës së lejuar nga ligji shtetëror dhe federal, sa i pavarur është punonjësi në funksionet e tij? A është kjo brenda udhëzimeve të praktikës? A duhet punëmarrësi të funksionojë në mënyrë më të pavarur?
- A është dokumentacioni i këtij punonjësi i mjaftueshëm për të koduar auditimet dhe faturimin efektiv për paguesit?

Për pozicionet jo-klinike:

- A ekzistojnë procedura për të matur efektivisht performancën e punonjësve (p.sh., për stafin e pritjes (në front desk/reception), për sa kohë lihen në pritje thirrjet hyrëse)?
- A është trajnuar ky punonjës në mënyrë efektive?
- Si ndikon performancat e këtij punonjësi në efikasitetin e përgjithshëm të veprimeve praktike?

Tema: Vlerësimi i Performancës në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Vlerësimi i performancës
- Shpeshtësia e rishikimeve
- Zhvillimi i vlerësimeve të performancës
- Fazat në procesin e vlerësimit të performancës
- Rishikimet e performancës për pozicionet klinike dhe jo-klinike

Vlerësimi i performancës vs. Menaxhim performance

- Vlerësimi i performancës në organizatat e kujdesit shëndetësor ndryshon nga menaxhimi i performancës
- Vlerësimi i performancës është komponent i përfshirë në fushën më të gjerë të menaxhimit të performancës
- Brenda vlerësimeve të performancës përfshihen teknikat konkrete për realizimin e rishikimeve të rregullta të performancës së stafit

Objektivat e vlerësimeve

Objektivat kryesorë të vlerësimeve të performancës së stafit janë:

- I shërben së pari vetë punonjësve, duke i pajisur ata me informacion rreth performancës së tyre në punë
- Ndihmon në identifikimin e boshllëqeve në performancën e stafit
- Inkurajon rritje të vazhdueshme profesionale

Komponentët kryesorë

Vlerësimet e performancës përfshijnë 2 komponentë kryesorë:

1. Zhvillimin e një formulari të vlerësimit të performancës në format të shkruar
2. Shqyrtimin e formularit të performancës me anëtarin e stafit së cilit i adresohet ky formular për të marrë feedback prej tij dhe për të identifikuar së bashku çështjet për të cilat mund të ketë nevojë për përmirësime ose çështjet e kontestueshme nga vetë anëtarin e stafit

Shpeshtësia e rishikimeve

Rishikimi zyrtar i performancës duhet të bëhet të paktën një herë në vit.

Ndërkohë, për punonjësit e rinj, praktikantët duhet të marrin në konsideratë rishikime në intervale më të kufizuara:

- 90 ditore
- 6 mujore

Përmes këtyre rishikimeve identifikohet nëse angazhimi i punonjësve në punë vazhdon të mbetet konstant

Shpeshtësia e rishikimeve

- Rishikimet janë të parashikuara edhe në kontratën e firmosur ndërmjet punëmarrësve dhe punëdhënësve
- Aty specifikohen qartë objektivat e punës dhe rrjedhimisht edhe rezultatet e pritshme të performancës së punonjësit
- Kontrata mundëson ballafaqimin ndërmjet kriteve të shkruara dhe praktikës reale për të siguruar që punonjësi të ketë një zotërim të përshtatshëm të përgjegjësi që lidhen me pozicionin e tij

Shpeshtësia e rishikimeve

- Vlerësimet, rishikimet, etj., nuk janë domosdoshmërisht të kufizuara në një periudhë shumë të limituar kohore
- Shpeshtësia e vlerësimeve ndikohet edhe nga pozitat e vlerësuesit
- Mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë dhe punonjësit shpesh e gjejnë të dobishme të takohen rregullisht për të monitoruar progresin
- Në këto «rishikime», mbikëqyrësit (supervizorët) dhe punonjësit diskutojnë rreth shqetësimeve reale me të cilat hasen gjatë praktikës së tyre në punë, si dhe me objektivat e performancës

Formatet e rishikimit të performancës

- Sikurse dhe për elemente të tjera që lidhen me çështje të personelit, mund të jetë e dobishme të zhvillohen formate standarde të rishikimit të performancës
- Ato duhet:
 - Të jenë të standardizuara për të lejuar krahasueshmëri dhe për të garantuar barazi
 - Të jenë të printuara
 - Të jenë në përputhje me ligjet në fuqi

Format vetëvlerësimi

Format Vetëvlerësimi

Përshkrimi i punës

Përgjegjësi kryesorë të punës:

Çfarë ndodhën i kushtet ju si punonjës vetëvlerësimi?

A jeni përfshirë ndonjëherë me rrethana të veçanta që ose ju kanë ndihmuar ose që kanë vështirësuar punën tuaj në punë, përshkrimi.

Përmirësimet

Përmirësimi dhe përmirësimi që ju do të dëshironit të ndodheshin në shërbimin (departamentin tuaj).

Çfarë do t'ua përmirësonte punën?

Objektivat tuaja, sugjerimet, veprimet që duhet të ndërmerrni, sugjerimet juaj për t'u ndihmuar me synimet tuaja.

Marrëdhëniet

Komunikimi me supervisorin/tan.

Komunikimi me të tjerë brenda departamentit/suasit.

Çfarë do të sugjeroni për të përmirësuar Punën e bashkëpunimit?

Mjetet e punës

A ka pasur problema teknike me pajisjet tuaja të punës?

Përkrahja me teknologjinë e re (nëse ka).

Format për vlerësimin e mjekëve

FORMA E VLERËSIMIT
EMPLOYEE EVALUATION OF PHYSICIAN PERFORMANCE

PROVIDER (Physician):
Name: _____
Address: _____
City: _____ State: _____ Zip: _____

EVALUATOR (Physician):
Name: _____
Address: _____
City: _____ State: _____ Zip: _____

QUALITY OF SERVICE/PHYSICIAN PERFORMANCE

Factor	Excellent	Good	Fair	Poor	Very Poor
Medical History					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management					
Communication					
History Taking					
Physical Examination					
Diagnostic Tests					
Medical Management				</	

Formati për
vlerësimin e
performancës
së personelit të
laboratorit
biokimik

[illegible]

Procesi i
vlerësimit të
performancës

Procesi i vlerësimit të performancës (PRP – performance review process) është një proces tre-fazësh:

1. Para vlerësimi
2. Vlerësimi
3. Post-vlerësimi

[illegible]

Procesi i
vlerësimit të
performancës

Objektivat kryesore të vlerësimeve të performancës së stafit janë:

- Informimi i punonjësve për cilësinë e performancës së tij/saj, për të identifikuar hapësirat për përmirësime të mundshme të performancës
- Inkurajimi i rritjes së vazhdueshme profesionale të punonjësve

Bazuar në këto dy objektiva, ka dy komponentë kryesorë të rishikimeve të rregullta të performancës :

1. Zhvillimi i një vlerësimi të performancës me shkrim
2. Shqyrtimi i vlerësimit të performancës me anëtarin e stafit për të marrë/gjeneruar reagime

Faza 1: Para vlerësimit

- o Faza e parë në procesin e vlerësimit të performancës është faza e para vlerësimit
- o Zakonisht faza e para vlerësimit ndjek një proces në të cilin së pari mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë konsultohet me anëtarin e stafit i cili do të vlerësohet
- o Së dyti, atij i jepet një format vetëvlerësimi
- o Së treti, pas plotësimit të formatit të vetëvlerësimit, kalohet në fazën vijuese të procesit

Faza 2: Vlerësimi

- o Kjo duhet të përfshijë një bisedë ndërmjet dy ose më shumë personave, me dy ose më shumë kahe (në varësi të numrit të personave), midis mbikëqyrësit të drejtpërdrejtë dhe punonjësit/ve
- o Së bashku, gjatë mbledhjes, ata do të shqyrtojnë elementet e vlerësimit të performancës
- o Në rastin ideal, punonjësi duhet të ketë mundësinë të konsultohet me vlerësimin që i është bërë para takimit, kështu që pyetjet dhe komentet mund të zhvillohen dhe adresohen gjatë takimit dhe jo pas tij

Faza 3: Post-vlerësimi

- o Ndjek këto procese:
 - Punonjësi do të nënshkruajë dhe kthejë rishikimin e performancës tek mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë
 - Punonjësi do të zhvillojë një draft të objektivave të performancës për rishikimin dhe miratimin nga mbikëqyrësi
 - Nëse është e nevojshme, planet e veprimit do të zhvillohen për të adresuar çdo çështje
 - Vazhdimi i diskutimeve të performancës

Rishikimet e performancës dallojnë

□ Ka dy kategori kryesore profesionesh në një organizatë të kujdesit shëndetësor:

- Për pozicionet klinike
- Për pozicionet jo-klinike

Dallimet kryesore ndërmjet formateve të vlerësimit

○ Sigurisht që në përmbajtje formatet e vlerësimit janë të ndryshme ndërmjet tyre

○ Dallimet kryesore ndërmjet formateve të vlerësimit kanë të bëjnë me:

- Kush është vlerësuesi
- Çfarë po vlerësohet
- Intervali kohor brenda të cilit po realizohet vlerësimi

10. Marrëdhëniet e Punës në Industrinë e Kujdesit e Shëndetësor

Organizatat shëndetësore zakonisht i menaxhojnë marrëdhëniet e tyre me punonjësit përmes politikave, procedurave dhe praktikave të BNJ. Punëdhënësit gjithashtu i bazojnë marrëdhëniet e tyre me kolegët në një sërë të drejtash të përcaktuara dhe të mandatuara nga ligje dhe statute të ndryshme federale, shtetërore dhe lokale, si dhe nëpërmjet vendimeve të rëndësishme gjyqësore, të cilave u referohemi si jurisprudencë. Përveç kësaj, punëdhënësit dhe punonjësit mund t'i përcaktojnë të drejtat dhe detyrimet e tyre me marrëveshje kontraktuale. Pavarësisht nga kjo, organizatat ose qëllimisht ose përmes ndërhyrjeve zhvillojnë filozofi dhe praktika që e përcaktojnë natyrën e marrëdhënieve të tyre të punës me punonjësit.

Natyra e Marrëdhënieve punëdhënës-punëmarrës

Filozofia e marrëdhënieve të punonjësve i përfshin të gjitha aspektet se si një organizatë udhëzon, përgjigjet dhe komunikon me punonjësit e saj. Si përdoret kjo filozofi strategjikisht shërben si një diferencim i rëndësishëm që mund të kryejë një punonjës duke zgjedhur njërin organizatë para tjetrës. Kënaqësia e punonjësve është gjithashtu një çështje që ka të bëjë me mbajtjen e tyre (retention). Në punët e sotme në shëndetësi, filozofitë e marrëdhënieve të punonjësve janë më të rëndësishme se kurrë për shkak të mungesës së personelit të kualifikuar të kujdesit shëndetësor. Është e rëndësishme që lidershipi organizativ në fushën e kujdesit shëndetësor të artikulojë me kujdes filozofinë e tij dhe të miratojë politika që sigurojnë një ambient pune pozitiv, i cili mund të kontribuojë në nivele më të larta të kënaqësisë dhe produktivitetit të punonjësve.

Të drejtat dhe përgjegjësitë

Ekzistojnë dy lloje të të drejtave të punonjësve: ato të garantuara me ligj (statutore) dhe ato të qeverisura nga kontratat (kontraktuale). Ato janë përshkruar në figurën më poshtë (10.1).

Figura 10.1 Të drejtat dhe përgjegjësitë e punëdhënësve dhe punëmarrësve

Të drejtat statutores	Të drejtat kontraktuale
☐	☐
☐ Rregulloret kombëtare dhe lokale	☐ Kontratat/Marrëveshjet e punonjësve
☐ Mundësi të barabarta punësimi	☐ Marrëveshjet e ndërprerjes
☐ Rregulloret e shëndetit dhe sigurisë	☐ Marrëveshjet e mbajtjes
☐ Ligjet e përfitimeve të punonjësve	☐ Kontratat e trajnimit
☐ Ligji për pagën për orë	☐ Lejet për testime të përgjithshme
☐ Udhëzimet e shoqatave profesionale	
☐ Kompensimi i punonjësve	
☐ Mbrojtja nga papunësia	

Të drejtat statutores

Ligjet ekzistuese, legjislacioni dhe jurisprudenca në tërësi identifikojnë dhe mbrojnë të drejtat e punonjësve të kujdesit shëndetësor. Përveç të drejtave të përgjithshme statutores, rregulla të tjera zbatohen në mënyrë specifike për punonjësit e kujdesit shëndetësor. Shumë nga të drejtat e përgjithshme të garantuara për punëdhënësit në të gjitha industritë janë krijuar për të lejuar punonjësit t'i sigurojnë të drejtat e tyre dhe të dëgjohen nga agjencitë e jashtme, si Komisioni i Mundësive të Barabarta të Punësimit, Bordi Kombëtar i Marrëdhënieve të Punës dhe OSHA (Occupational Safety and Health Administration, në SHBA). Këto të drejta janë një çështje e ligjit dhe punëdhënësit duhet t'i njohin ato por punëdhënësit dhe punonjësit ndonjëherë nuk pajtohen me qëllimin e rregulloreve dhe negociojnë për sqarime ku të mund të zgjidhin dallimet e tyre. Përveç kësaj, organet rregullatore profesionale për punëtorët e kujdesit shëndetësor krijojnë rregullore që përcaktojnë dhe qeverisin sjelljen e anëtarëve të tyre.

Të drejtat e punonjësve mund të zgjerohen përmes një kontrate të bazuar në termat dhe kushtet mbi të cilat punëdhënësit dhe punonjësit kanë rënë dakord. Këto kontrata specifikojnë dhe formalizojnë marrëdhëniet e punës. Një marrëveshje formale midis një punëdhënësi dhe një punonjësi lidhur me marrëdhënien e tyre të punës quhet *kontratë pune*. Kontrata, në shumicën e rasteve, është një dokument i shkruar i përgatitur nga një avokat që përfaqëson organizatën.

Marrëveshjet e punës shpesh përfshijnë dispozita që identifikojnë pritshmëritë e punës, kohëzgjatjen e punësimit, të drejtat e ndërprerjes dhe mbrojtjen nga pretendimet, bazuar në ligjet kombëtare dhe lokale. Një lloj tjetër i marrëveshjes është **marrëveshja e mbajtjes**, e krijuar për të mbajtur punonjësit kyç gjatë shkrirjes, konsolidimit ose ndryshimeve në udhëheqjen organizative. Marrëveshjet e pashkruara midis punëdhënësve dhe punëmarrësve quhen **kontrata të nënkuptuara**.

Marrëdhëniet e punonjësve dhe të drejtat e tyre

Filozofitë e të drejtave të punonjësve dhe të marrëdhënieve organizative të punonjësve mund të përplasen kur punonjësit mendojnë se janë shkelur të drejtat e tyre kontraktuale ose të nënkuptuara kontraktuale. Disa doktrina - *punësimi i vullnetshëm* (employment-at-will), *arsyeja e drejtë* (just cause) dhe *procesi i rregullt* (due process) - prekin si punonjësit, ashtu dhe punëdhënësit gjatë zgjidhjes së mosmarrëveshjeve.

- *Punësimi sipas vullnetit* (employment-at-will). Punësimi dhe shkarkimi i një punonjësi, historikisht ka qenë e drejta e punëdhënësit. Megjithatë, disa raste të së drejtës së punës (degë e së drejtës e bazuar në kodin e punës), e kanë sfiduar këtë të drejtë, dhe punëdhënësit dhe avokatët e tyre janë përgjigjur duke vendosur dhe komunikuar dispozitat e punësimit sipas dëshirës. Deklaratat e punësimit sipas vullnetit zakonisht përmbahen në udhërrëfyesin e punonjësve ose në manualin e

politikave dhe procedurave të BNJ. Deklarata thotë se punëdhënësit kanë të drejtë të punësojnë, të pushojnë ose promovojnë këdo që ata zgjedhin.

- *Arsyeja e Drejtë.* Ka të bëjë me justifikimin e arsyeshëm për ndërmarrjen e veprimeve që lidhen me punësimin. Nevoja për një "arsye të drejtë" lidhur me veprimet disiplinore si shkarkimi, zakonisht mund të gjendet në kontratat e bashkimit, por jo në të gjitha situatat. Megjithëse përkufizimet e arsyeve të drejta ndryshojnë, shqetësimi i përgjithshëm dhe i përbashkët i tyre është drejtësia. Që të shihet nga të tjerët si i drejtë, çdo veprim disiplinor duhet të bazohet në fakte në rastin individual.
- *Proces i rregullt.* Punonjësit e Kujdesit Shëndetësor mund t'i kundërshtojnë veprimet disiplinore, nëse ata mendojnë se procesi nuk është zhvilluar ashtu si duhet. Kjo është mundësia për të shpjeguar dhe mbrojtur veprimet e tyre kundër akuzave për sjellje të pahijshme ose për arsye të tjera që kanë të bëjnë me procesin disiplinor. Kjo doktrinë ka të bëjë si me shkakun, ashtu dhe me drejtësinë. Procesi i rregullt është kërkesa që punëdhënësi të përdorë një proces të drejtë për të përcaktuar nëse ka pasur shkelje të punonjësve dhe se punonjësi ka një mundësi për të shpjeguar dhe mbrojtur veprimet e tij ose të saj.

Balancimi i sigorisë me të drejtat e punonjësve

Shumë punonjës i kanë ushtruar të drejtat e tyre për privatësi në vendin e punës dhe punëdhënësit janë detyruar të pranojnë që disa informacione mbi punonjësit janë private dhe konfidenciale dhe nuk mund të përdoren në mbështetje ose kundër punonjësve. Balancimi i sigorisë së punëdhënësit me të drejtat e punonjësve kërkon që menaxherët t'i rishikojnë rregullisht politikat dhe praktikën e BNJ.

Punonjësit e kanë sfiduar të drejtën e punëdhënësve për të zbatuar politika që kufizojnë fjalën e lirë. Në vijim, diskutohen disa fusha të konfliktit ndërmjet punëdhënësve dhe punonjësve.

1. *Advokimi i punonjësve lidhur me pikëpamje të diskutueshme.* Çështjet e fjalës së lirë lindin mbi të drejtën e punëdhënësve për të advokuar pikëpamje të diskutueshme në punë. Shembuj të shumtë mund të përmenden. Për shembull, a mundet një punonjës i një spitali që kryen aborte të flasë hapur për shqetësimet e tij ose të saj me punonjësit e tjerë lidhur me këtë procedurë?

Mënyra më e mirë për t'i trajtuar këto shqetësime është (1) të përpiqen fillimisht për një zgjidhje joformale, (2) të përshkruajnë qartë kufinj të dhe standardet për sjelljen e duhur në një politikë të formalizuar që i adreson pritshmëritë e punës dhe (3) të ketë një marrëveshje të nënshkruar të konfidencialitetit .

2. *Whistleblowing.* Fjala e lirë e një punonjësi mbrohet kur raporton shkeljet e politikës publike të punëdhënësit. Punonjësit që raportojnë një aktivitet të tillë quhen “whistleblowers”, dhe statutet që lejojnë punonjësit të raportojnë aktivitete të paligjshme nga punëdhënësit e tyre, janë mbrojtje për ta.

Politikat, procedurat dhe rregullat e BNJ

Të gjitha organizatat kanë politika, procedura dhe rregulla që rregullojnë programin e marrëdhënieve të punonjësve. Në shumë organizata këto dokumente regjistrohen dhe organizohen në një udhëzues të punonjësve ose në manualin e politikave dhe procedurave të burimeve njerëzore. Udhëzuesi i punonjësve mund të jetë një burim i vetëm i politikave dhe procedurave për organizatat më të vogla shëndetësore, ose një version i kondensuar i manualit të politikave dhe procedurave të BNJ për punëdhënësit më të mëdhenj. Ka dallime ndërmjet politikave, procedurave dhe rregullave, të cilat, mund të përshkruhen si më poshtë:

- **Politikat** janë deklarata të përgjithshme për pozicionin e organizatës për një çështje të caktuar dhe përdoren për të udhëhequr vendimmarrjen e menaxhimit.
- **Procedurat** përcaktojnë mënyrën zakonore në të cilën një organizatë merret me një çështje.
- **Rregullat** përcaktojnë sjelljet e pritshme të të punësuarve në punë.

Koordinimi i politikave dhe procedurave

Koordinimi, zbatimi dhe përdorimi i politikave lidhur me punonjësit në organizatat shëndetësore është një përgjegjësi e rëndësishme e burimeve njerëzore. Politikat efektive, kur interpretohen vazhdimisht dhe zbatohen në mënyrë të njëtrajtshme, mund t'i mbrojnë organizatat nga paditë dhe ankesat. Disa hapa sigurojnë zhvillimin e suksesshëm dhe zbatimin e politikave dhe procedurave. Procesi përfshin identifikimin e nevojës për një politikë, hartimin e një drafti, rishikimin zyrtar të draftit me ekipin udhëheqës të organizatës, rishikimin e jashtëm të këshilltarit ligjor, shpërndarjen e politikave, trajnimin e grupit menaxhues për përdorimin e politikës për qëllimin e synuar dhe zbatimin e saj.

Politikat zakonisht hartohen në një format standard dhe përmbajnë një deklaratë të politikave me procedurat dhe përkufizimet. Politikat bashkëreferuese ndihmojnë menaxherët që duan informacione shtesë ose të lidhura. Punonjësit e Burimeve Njerëzore zakonisht sigurojnë burime konsultative për menaxherët në lidhje me interpretimin dhe zbatimin e ligjit.

Disiplina e punonjësve

Pas hartimit të politikave, procedurave dhe rregulloreve të krijuara nga burimet njerëzore dhe ruajtjes së performancës së lartë të punës, organizatat duhet të ofrojnë produkte dhe shërbime të shkëlqyera. Organizatat e shëndetësisë zhvillojnë sisteme të disiplinës për t'i ndihmuar punonjësit të përmbushin përgjegjësitë e tyre të punës, të përmirësojnë performancën e tyre dhe të krijojnë marrëdhënie pune të suksesshme punëmarrës-punëdhënës.

Megjithëse zakonisht përfaqësojnë një numër të vogël, punonjësit problematikë mund të jenë shqetësues në mjedisin e punës dhe performanca e tyre duhet të trajtohet në kohën e duhur. Në

këto raste, menaxhimi ofron trajnime dhe feedback për punonjësit, me shpresën se sjelljet dhe performanca e tyre do të përmirësohen. Çështjet tipike të disiplinës përfshijnë mungesën, vonesën, çështjet ndërpersonale, mosbindjen, paaftësinë për të përmbushur standardet e punës dhe produktivitetin e ulët.

Menaxherët e trajnimeve

Trajnimi dhe përgatitja e menaxhimit duhet të hartohen për të përfshirë rëndësinë e disiplinës, duke përfshirë trajtimin e punonjësve me respekt dhe dinjitet. Ndërtimi i aftësive mbikëqyrëse për të lehtësuar diskutimet dhe për të këshilluar punonjësit është veçanërisht i rëndësishëm. Diskutimet e performancës duhet të sigurojnë ndihmë pozitive në mënyrë që punonjësit të mund ta përmirësojnë performancën e tyre në punë.

Një proces i përbashkët i disiplinës së punonjësve quhet **disiplinë progresive**, e cila përdor një seri hapash të identifikueshëm për të komunikuar shqetësime tek punonjësit. Çdo hap është i ndarë dhe i veçantë dhe është dizenuar për të paralajmëruar punonjësin për të ndryshuar punën ose sjelljen e tij ose të saj të punës, në raste të kundërt merret masa disiplinore e menjëhershme. Figura 10.2 përshkruan një sistem disiplinash tipike progresive.

Figura 10.2 Sistemi i Zakonshëm Progresiv i Disiplinimit



Këshillimi. Qëllimi i këtij hapi është të tregoni punonjës in se cilat pritshmëri të punës nuk po përmbushen dhe të flasin për mënyrën se si të përmirësohen performancat. Punonjësi mund të mos jetë në dijeni të një problemi; prandaj këshillimi nga menaxheri duhet të jetë pozitiv dhe inkurajues.

Paralajmërimi verbal. Hapi i dytë është një paralajmërim verbal, i cili paraqet një përshkallëzim në proces. Nëse punonjësi nuk ka përmirësuar performancën e punës, menaxheri pastaj lëshon një paralajmërim verbal. Qëllimi i këtij hapi është të tregojë sjelljet apo mangësitë e performancës dhe të shpjegojë rëndësinë e përmirësimeve në këto fusha.

Ankesë me shkrim. Nëse punonjësi nuk e përmirëson performancën apo sjelljen, menaxheri mund të zhvillojë një seancë tjetër në të cilën pritshmëritë e punës janë të përshkruara dhe të dokumentuara me shkrim. Mund të ofrohen dhe dokumentohen me shkrim burime shtesë, përfshirë këtu edhe trajnimet.

Pezullimi. Një punonjës do të pezullohet nëse performanca apo sjellja ende nuk është përmirësuar. Kohëzgjatja e pezullimit varet nga magnituda e performancës së dobët. Ky hap është kritik për punonjës in sepse hapi tjetër është përfundimtar - shkarkimi.

Shkarkimi. Kur një punonjës nuk mund ose nuk dëshiron të performojë në mënyrë të kënaqshme, përfundimi i marrëdhënies së punës mund të jetë i nevojshëm. Faza përfundimtare në procesin e disiplinës duhet të menaxhohet me shumë kujdes. Kjo fazë përdoret kur performanca e një punonjësi është aq poshtë standardit ose sjellja është kaq e keqe sa që përfundimi të jetë veprimi më i përshtatshëm për tu ndërmarrë dhe në përputhje me procesin disiplinor progresiv. Përveç në situata të caktuara, kur punonjësit kanë marrë paralajmërime dhe kështu shkarkimi nuk duhet të vijë si surprizë. Menaxheri duhet të përcaktojë qartë arsyen përse punonjësi shkarkohet. Mbledhja e shkarkimit duhet të planifikohet me kujdes dhe shpesh të ndiqet nga një përfaqësues i BNJ. Të gjitha informacionet mbi pagat dhe përfitimet duhet të komunikohen me shkrim në rast se punonjësi nuk i mban mend të gjitha diskutimet. Është e rëndësishme ta përfundoni takimin dhe ta ndihmoni punonjësin të largohet nga vendi i punës në mënyrë sa më dinjitoze.

Në disa situata të ndërprerjes, mund të përdoren kontrata formale. Një lloj i saj është marrëveshja e ndarjes, në të cilën një punonjës i cili është duke u larguar bie dakort që të mos e padisë punëdhënësin në këmbim të përfitimeve të caktuara, të tilla si pagesa shtesë për ndërprerje ose konsiderata të tjera.

Standardet e sjelljes

Një metodë tjetër popullore për të përmirësuar marrëdhëniet organizatë-punonjës, është zhvillimi i një sërë pritshmëri që organizata ka për të gjithë të punësuarit. Standardet e sjelljes, sidomos ato të cilat kanë të bëjnë me nisma që lidhen me kënaqësinë e pacientit, janë bërë të njohura si një mjet për të identifikuar qartë pritshmëritë e sjelljes. Standardet mund të përfshijnë pritshmëritë e mëposhtme:

- Respektin
- Ekselencën
- Bashkëpunimin
- Mëshirën
- Komunikimin
- Drejtësinë dhe barazinë
- Vetë-kujdesin

- Përgjegjshmërinë personale

Standardet zakonisht zhvillohen dhe përputhen me vlerat organizative që komunikohen vazhdimisht. Standardet duhet të përcaktojnë se si pritshmëritë i prekin punonjësit në bazë ditore.

Lexim i mëtejshëm

- 1- Mark Roehling et al., “The Nature of the New Employment Relationship(s): A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures”, *Human Resource Management* 39 (1998)
<https://pdfs.semanticscholar.org/9586/d251f3f37d39387e8400d00e83e6a5329527.pdf>
- 2- “Terms and Conditions of Employment”
http://www.lag.org.uk/media/40098/employment_law_sample_chapter.pdf
- 3- Charles Muhl, “The Employment-at-Will Doctrine: Three Major Exceptions”, *Monthly Labor Review* (January 2001).
<https://www.bls.gov/opub/mlr/2001/01/art1full.pdf>
- 4- Ellen Dannin, “Why At-Will Employment is Bad for Employers and Just Cause is Good for Them?”, *Labor Law Journal* (January 2007).
http://www.nlg-laboremploy-comm.org/media/documents/nlg-laboremploy-comm.org_9.pdf
- 5- Pamela Keller, “Balancing Employer Business Interests and Employee Privacy Interests: A Survey of Kansas Intrusion on Seclusion Cases in the Employment Context”, (2013).
<https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/20243/Keller.pdf?sequence=1>
- 6- Mark Alexander, “Employee Performance and Discipline Problems: A New Approach”, *IRC Press* (2000).
<https://pdfs.semanticscholar.org/1eab/2e993e68ff7cc5cda90b18133315af5e92cf.pdf>

Tema 11: Marrëdhëniet e Punës dhe Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Sindikatat në industrinë e kujdesit shëndetësor
- Procesi i sindikalizimit të shëndetësisë
- Procesi i bisedimeve kolektive

Sindikatat

- Sindikatat (bashkimet ose unionet) janë shoqata formale të punëtorëve
- Promovojnë interesat e anëtarëve të tyre nëpërmjet marrëveshjeve kolektive
- Shërbejnë si përfaqësuese zyrtare të punonjësve në raport me palën punëmarrëse
- Operojnë deri në zgjidhjen e tyre

Sindikatat në shëndetësi

- Në mjaft vende, anëtarësimi në sindikatë është në rritje në sektorin e kujdesit shëndetësor
- Në mënyrë të veçantë, infermierët po e kryesojnë trendin e rritjes
- Sindikatat që zakonisht nuk kanë përfaqësuar punonjësit e kujdesit shëndetësor po bëjnë përpjekje organizative, ndërsa shohin mundësi në kujdesin shëndetësor
- Edhe mjekët po formojnë sindikata gjithmonë e më tepër

Pse sindikatat?

□ Punonjësit zgjedhin të mblidhen

- Në sektorin e kujdesit shëndetësor, punonjësit kërkojnë ndihmë sindikale sepse:
 - Mendojnë se nuk janë trajtuar me respekt nga punëdhënësi
 - Për të menaxhuar përfitime më të mira financiare
 - Më tepër siguri në punë
 - Kushte më të përshtatshme pune

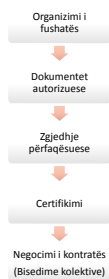
Pse sindikatat



Procesi i sindikalizimit në shëndetësi

- o Unionizimi – procesi i mbledhjes për të krijuar një sindikatë
- o Ky proces shpesh përfaqëson një votë kundër menaxhimit dhe jo një votë pro bashkimit
- o Roli i menaxherit në krijimin e një mjedisi pozitiv të punës është thelbësor për organizatën që është e interesuar në një mjedis pune jo-sindikal
- o Menaxherët ndërveprojnë me punonjësit në baza ditore dhe kanë mundësinë për të ndërtuar marrëdhënie pozitive pune që mohojnë nevojën për përfaqësim sindikal

Procesi i fushatës sindikale



Organizimi i fushatës

- o Fillon nga pakënaqësia
- o Punonjës të pakënaqur + organizim = fushatë sindikale
- o Fushata për të formuar një union zakonisht fillon kur një grup punonjësish të pakënaqur me punëdhënësin e tyre i afrohet një sindikate për të kërkuar ekspertizën e saj në organizimin e punëtorëve
- o Sindikatat bëjnë një përcaktim të hershëm nëse ka interes të mjaftueshëm në përfaqësim, përpara se të bien dakord t'i investojnë burimet në një fushatë organizimi.

Organizimi i fushatës

- Nëse një bashkësi konstaton se interesi është i mjaftueshëm, ajo zhvillon takime informuese me punonjësit në një vend jashtë pune për të shkëmbyer informacion rreth unionit dhe aftësive të tij.
- Takimet, shpesh në mungesë të dijeve të menjpërdhoshme, ofrojnë mundësi për punonjësit që të diskutojnë shqetësimet rreth kushteve të tyre të punës
- Përfaqësuesit e Unionit gjithashtu paraqesin të dhëna për kontratat e pagave dhe përfitimeve në industri dhe organizata të tjera për të ndihmuar në bindjen e punëtorëve se përfaqësimi i sindikatave do të jetë financiarisht i dobishëm për ta

Dokumentet autorizuese

- Për të konfirmuar përfaqësimin sindikal nevojitet:
 - ✓ Një numër i mjaftueshëm punonjësish të interesuar
 - ✓ Firmosja e kartave të autorizimit
 - ✓ Njoftimi zyrtar
- Njoftimi zyrtar për organizatën ndodh kur unioni kërkon zgjedhje.

Njësitë e Kujdesit Shëndetësor dhe Negociatave

- Punonjësit që përbëjnë njësinë e negociatave, në përgjithësi, kanë interesa të përbashkëta (të unionit), në disa fusha:
 - ✓ Pagat
 - ✓ Orët
 - ✓ Kushtet e punës
 - ✓ Vendndodhja fizike
 - ✓ Sasia e ndërveprimit dhe numri i marrëdhënieve të punës midis grupeve të ndryshme
 - ✓ Mbikëqyrja

Zgjedhjet përfaqësuese

Unioni i inkurajon punonjësit të votojnë

○ Punonjësit që votojnë ditëve zgjedhjeve e sanksionojnë unionin si agjent të negociatave zyrtare për të gjithë të punësuarit në atë grup

○ Kërkimet sugjerojnë se kur ka pjesëmarrje të lartë në votime, kjo shkon në favor të nivelit menaxherial

• *Arsyeja: Punonjësit me opinione neutrale në lidhje me unionin kanë më shumë gjasa të votojnë kundër tij*

○ Rezultatet e zgjedhjeve janë të ankimueshme, si nga punonjësit, ashtu dhe nga menaxhimi

Certifikimi

○ Nëse unioni merr votat e nevojshme dhe konfirmohet, atëherë ai bëhet përfaqësuesi ekskluziv i negociatave të grupit të punonjësve dhe punëdhënësi kërkohet të negociojë në mirëbesim me ta

○ Si përfaqësues i certifikuar i punonjësve, unioni është më pas i gatshëm për të negociuar kontratën fillestare

○ Gjatë gjithë negociatave të unionit dhe administrimit të kontratave, ai duhet të përfshihet në diskutimet me punonjësit për çdo çështje që meriton të konsiderohet subjekt negociatash

Mbyllja

○ Kur një grup punonjësish vendos që unioni nuk i plotëson më nevojat e veta, ai mund të shpallë mbylljen e unionit

◆ Vetëm punonjësit mund ta iniciojnë një proces decertifikimi (mbylljeje)

○ Decertifikimi është i rrallë në industrinë e kujdesit shëndetësor

○ Punonjësit besojnë se sindikatat e tyre do të vazhdojnë t'i mbrojnë ata nga punëdhënësit të cilët nuk janë të gatshëm të bëjnë përmirësime të konsiderueshme dhe të merituar në vendin e punës

Negocimi i kontratës

➤ Bisedime kolektive

o Dy çështje të rëndësishme i nënshtrohen këtij procesi:

1. **Të drejtat e menaxhimit:** janë të drejta të rezervuara në mënyrë që punëdhënësi të mund të menaxhojë, drejtojë dhe kontrollojë operacionet e tij
2. **Siguria e unionit:** klauzola të kontratës që e ndihmojnë unionin t'i "rekrutojë" dhe mbajë anëtarët

Negocimi i kontratës

➤ Çështje të detyrueshme

- Identifikohen si të tilla nga ligjet e punës ose vendimet gjyqësore si objekt i negociatave

o Në to përfshihen:

- ✓ Shkarkimi
- ✓ Ankesat
- ✓ Oraret e punës
- ✓ Siguria e unionit dhe detyrimet
- ✓ Dalja dhe mbulimi i pensionit
- ✓ Pushimet
- ✓ Koha e lirë
- ✓ Siguria
- ✓ Ndarja e fitimit (kur ka)
- ✓ Testimi i aftësive fizike

Negocimi i kontratës

o **Çështje të lejueshme:** Çështjet që nuk janë të detyrueshme dhe që kanë të bëjnë me punë të caktuara janë çështje lejuese

- Për shembull, përfitimet për punonjësit në pension mund të negociohen vetëm nëse të dyja palët bien dakord

o **Çështje të paligjshme:** përfshin ato çështje që do të kërkonin që secila palë të ndërmerre veprime të paligjshme

o Nëse njëra palë dëshiron të negociojë për një çështje të paligjshme, pala tjetër mund të refuzojë

- Një shembull do të ishte dhënia përparësi anëtarëve të sindikatës në fushata rekrutimi

Procesi i bisedimeve kolektive

oPërbëhet nga katër faza:

>Përgatitja dhe kërkesat fillestare

- Përfshin mbledhjen e të dhënave lidhur me: pagat, përfitimet, kushtet e punës, menaxhimin, produktivitetin, mungesat dhe të drejtat sindikale brenda industrisë

>Vazhdimi i negociatave

- Zgjedhja dhe çështja
- Sqarimi i çështjes
- Diskutimi i interesave të secilës palë
- Gjenerimi i opsioneve përmes brainstorming
- Dokumentimi i procesit dhe ajo çka u ra dakord

Procesi i bisedimeve kolektive

oVazhdim...

> Marrëveshja dhe kontrata

- Pas një marrëveshjeje fillestare, palët kontraktuese zakonisht kthehen në zonat e tyre përkatëse për të përcaktuar nëse marrëveshja joformale është e pranueshme
- Një fazë veçanërisht e rëndësishme është ratifikimi i marrëveshjes së punës, e cila ndodh kur anëtarët e sindikatës votojnë për të pranuar kushtet e një marrëveshjeje pune të negociuar
- Para ratifikimit, ekipi negociues i sindikatës shpjegon marrëveshjen për anëtarët e sindikatës dhe e paraqet atë për votim

Procesi i bisedimeve kolektive

oVazhdim...

>Grevat dhe taktika të tjera

- Gjatë një greve, anëtarët e unionit refuzojnë të punojnë për të ushtruar presion mbi një punëdhënës.
- Përkundër trendeve aktuale, ka të dhëna që sugjerojnë se disa punonjës i përdorin grevat, sepse besojnë se interesat e tyre nuk po dëgjohen dhe merren në konsideratë në mënyrë adekuate nga politikanët, organizatat dhe menaxherët

Llojet e grevave

0 Mund të ndodhin pesë lloje grevash:

1. Greva ekonomike
2. Greva kundër praktikave të padrejta të punës
3. Greva spontane (wildcat)
4. Greva juridiksionale
5. Greva solidariteti

0 Përdoren edhe taktika të tjera më pak konvencionale: protesta të gjera, manifestime të dhunshme, sabotim, shkatërrim, etj.

12. Praktikat e Kompensimit në Shëndetësi

Në zhvillimin e strategjive të kompensimit, organizatat e kujdesit shëndetësor përballen me një sërë sfidash dhe çështjesh. Punëdhënësit, kompanitë e sigurimeve dhe qeveritë qendrore ose lokale po kërkojnë kujdes më të lartë me kosto më të ulët ose të përmbajtura. Për më tepër, kërkesa për kujdes shëndetësor po përshpejtohet në një shkallë shumë të madhe. Për të tërhequr dhe kultivuar punonjës kompetentë dhe të motivuar, organizatat e kujdesit shëndetësor duhet të konkurrojnë në mënyrë agresive ndërmjet tyre dhe me industri të tjera për punëtorët e kualifikuar. Efekti neto është se strategjitë e kompensimit të BNJ në sektorin e kujdesit shëndetësor duhet të bëjnë të pamundurën: t'i balancojnë këta faktorë dhe prioritetë konkurruese dhe të ofrojnë programe kompensimi që plotësojnë nevojat e organizatave dhe punonjësve të tyre.

Përgjegjësia e kompensimit në organizatat e kujdesit shëndetësor

Sistemet e kompensimit në organizatat shëndetësore duhet të jenë të lidhura ngushtë me objektivat dhe strategjitë organizative. Një program efektiv kompensimi adreson katër objektiva:

- Përputhja ligjore me të gjitha ligjet dhe rregulloret përkatëse
- Kosto-efektiviteti për organizatën
- Barazia e brendshme, e jashtme dhe individuale për punonjësit
- Përmirësim i performancës për organizatën

Punëdhënësit e shëndetësisë duhet të balancojnë kostot e kompensimit në një nivel që siguron konkurrencë organizative dhe siguron shpërblime të mjaftueshme për punonjësit për njohuri, shkathtësi, aftësi dhe arritjet e tyre. Për të tërhequr, mbajtur dhe shpërblyer punonjësit, punëdhënësit ofrojnë disa lloje kompensimi.

Komponentët e kompensimit

Shpërblimet e prekshme mund të maten dhe është e mundur të llogaritet vlera monetare e çdo shpërblimi. Shpërblimet e prekshme përfshijnë pagën bazë dhe pagën e ndryshueshme. Punonjësit mund ta krahasojnë lehtë shpërblimin e prekshëm të ofruar nga organizata të ndryshme. Në të

kundërt, *shpërblimet e paprekshme* nuk mund të maten (ose së paku, të maten me lehtësi). Si do të mundte një punonjës t'i vendoste një çmim të shprehur në vlerë monetare faktit që ai gëzon autoritet vendimmarrës apo një mjedis mbështetës pune? Vlera e perceptuar e shpërblimeve të tilla të paprekshme mund të ndryshojë midis punonjësve, duke e bërë më komplekse llogaritjen e shpërblimeve totale.

1. Paga bazë

Kompensimi bazë që merr një punonjës, zakonisht i siguar si rrogë (zakonisht mujore) ose pagë për orë, quhet paga bazë. Shumë organizata përdorin dy kategori të pagave bazë, me orë dhe me rrogë, të cilat identifikohen sipas mënyrës së përcaktimit të pagës dhe natyrës së vendeve të punës. Pagesa e orëve është më e zakonshme dhe bazohet në kohë. Punonjësit që paguhet për orë marrin rroga të llogaritura në bazë të kohës së punuar. Në të kundërt, punonjësit e paguar me rrogë fikse marrin të njëjtën pagesë për çdo periudhë, pavarësisht nga numri i orëve të punës.

2. Paga e ndryshueshme

Pagesa e ndryshueshme është kompensimi i lidhur me performancën individuale, ekipore ose organizative. Llojet më të zakonshme të pagave të ndryshueshme në organizatat e kujdesit shëndetësor janë diferencimet në kompensim, shpërblimet, pagesat e programeve nxitëse dhe shtesa për vjetërsi.

3. Shpërblimet

Shumë organizata ofrojnë shpërblime indirekte në formën e përfitimeve për punonjësit. Me kompensim indirekt, punonjësit marrin shpërblime financiare pa marrë para në dorë. Një përfitim është një shpërblim i tërthortë i cili i jepet një punonjësi ose një grupi punonjësish për një anëtarësim organizativ, pavarësisht nga performanca.

Përjasjet ndaj kompensimit në organizatat e shëndetësisë

Organizatat shëndetësore e konsiderojnë pagën si një mjet të rëndësishëm për rekrutimin, motivimin dhe mbajtjen e njerëzve. Në të vërtetë, këto qëllime kanë ndryshuar pak në kohë por mënyrat në të cilat disa organizata shëndetësore u qasen atyre, ndryshojnë në mënyrë dramatike nga qasjet e mëparshme. Pagesa e bazuar në performancë, e përshtatur për rrethanat strategjike të

çdo organizate, mund të përbëhet nga paga bazë, një bonus vjetor dhe një zgjedhje e përfitimeve të ndryshme.

Qasja tradicionale e kompensimit. Për disa organizata shëndetësore, një qasje tradicionale e kompensimit ka kuptim dhe ofron disa avantazhe në situata specifike konkurruese. Mund të jetë më e mbrojtur ligjërisht, më pak e ndërlikuar dhe e konsideruar si më "e drejtë" për punonjësit mesatar dhe nën-mesataren.

Sistemet tradicionale të kompensimit kanë evoluar me kalimin e kohës për të pasqyruar një qasje logjike dhe racionale për kompensimin e punonjësve. Përshkrimet e punës identifikojnë detyrat dhe përgjegjësitë dhe pastaj përdoren për të vendosur se për cilat vende pune janë më të vlefshme. Këto sisteme llogarisin vlerën që çdo punë kontribuon në organizatë bazuar në një vlerësim të punës. Vlera përdoret për të krijuar një gamë pagash që reflektojnë progresin ndërsa punonjësit rriten dhe përmirësojnë aftësinë e tyre për ta kryer punën.

Shpërblimi total

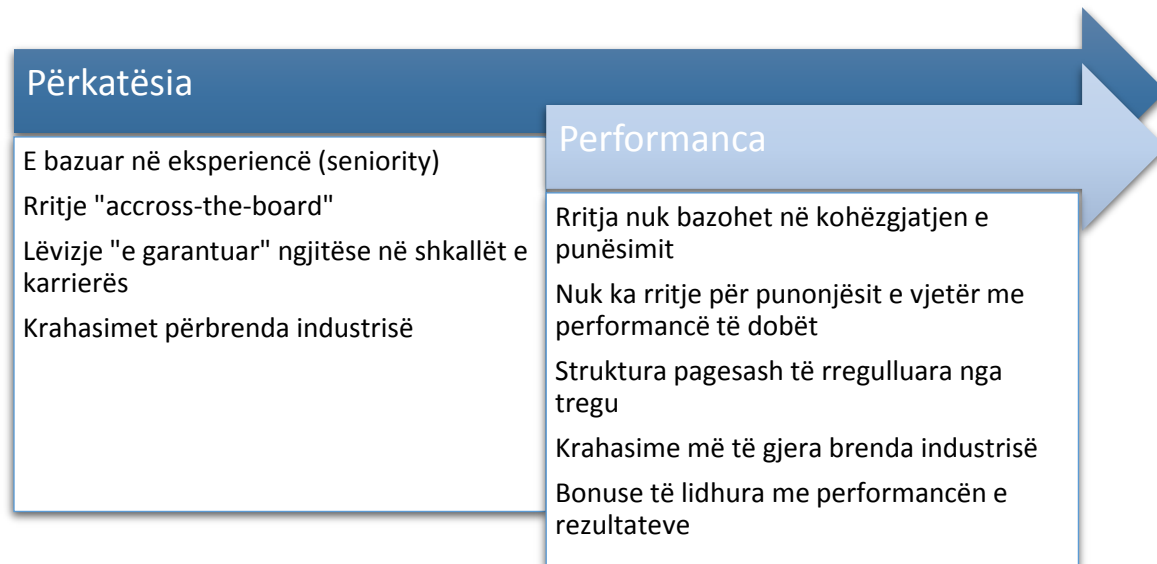
Kompensimi është një faktor i rëndësishëm që ndikon në mënyrën se si dhe pse njerëzit zgjedhin të punojnë në një organizatë përpara një tjetre. Për të rekrutuar, kultivuar dhe mbështetur talente, punëdhënësit e kujdesit shëndetësor duhet të krijojnë paketa shpërblimi që do tërheqin një numër më të madh njerëzish. Kompanitë i adresojnë pagën dhe përfitimet përmes një filozofie *shpërblimesh totale*. Paketa totale e shpërblimeve përfshin të gjitha format e kompensimit, shpërblimet monetare dhe jo monetare të siguruara nga një organizatë shëndetësore për të tërhequr, motivuar dhe për t'i mbajtur punonjësit.

Efektiviteti i sistemit të shpërblimit varet nga lidhja e kompensimit me objektivat dhe strategjitë organizative në mënyrë që punonjësit të inkurajohen të punojnë në një mënyrë që përfiton si organizata, ashtu dhe palët e interesuara. Punonjësit vazhdimisht ballafaqohen me një zgjedhje: të shpenzojnë më shumë kohë në punë apo me aktivitetet e kohës së lirë. Nëse kompensimi për punën nuk vlerësohet aq sa vlen për individin koha e lirë, atëherë ai do të vendosë të punojë më pak dhe të "luajë" më shumë. Sfidat për çdo organizatë shëndetësore është që të arrihet një marrëdhënie optimale midis kostove dhe impaktit të punonjësve, duke marrë parasysh shumë faktorë financiarë dhe operacionalë.

Filozofitë e kompensimit

Dy filozofitë bazë të kompensimit qëndrojnë në skajet e kundërta të një vazhdimësie. Në njërin skaj të vazhdimësisë qëndron filozofia e së drejtës, ndërsa në tjetrin filozofia e orientuar nga performancës. Shumica e sistemeve të kompensimit gjenden diku në mes. Figura e mëposhtme (12.1) e ilustron këtë vazhdimësi.

Figura 12.1 Vazhdimësia e filozofive të kompensimit



1. Orientimi i bazuar në përkatësi

Zakonisht, në organizatat që ndjekin filozofinë e së drejtës, rritjet e pagave i referohen ngritjes së kostos së jetesës edhe nëse ato nuk janë të lidhura në mënyrë specifike me treguesit ekonomikë të kostos së jetesës. Ndjekja e një filozofie të së drejtës nënkupton që për sa kohë punonjësit do ta vazhdojnë marrëdhënien e punësimit, kostot e punësimit do të rriten pavarësisht performancës së punonjësit apo presioneve të tjera organizative. Të dhënat e tregut do të monitorohen por jo domosdoshmërisht vendimet e strategjisë së kompensimit do të udhëhiqen prej tyre, me përjashtim

të rasteve kur identifikohen çështje të rëndësishme të rekrutimit ose mbajtjes për një punë, grup ose pozitë të caktuar. Megjithatë, dy faktorë kanë kontribuar në këtë orientim: 1) dekada të tëra rritjeje automatike pagesash dhe 2) marrëveshjet kolektive që kërkojnë rritje automatike.

2. Orientimi i bazuar në performancë

Kur ndjekin filozofinë e orientuar drejt performancës, organizatat nuk garantojnë kompensim shtesë ose rritje thjesht se punonjësi ka kaluar edhe një tjetër vit pranë saj. Në këtë rast, pagat dhe stimujt pasqyrojnë dallimet e performancës midis punonjësve. Punonjësit më të suksesshëm do të marrin rritje më të mëdha kompensimi, ndërsa ata që nuk performojnë kënaqshëm avancojnë sipas niveleve të kompensimit të tregut. Përsa i përket punonjësve më të dobët, ata rrezikojnë të mbeten pas.

Vendime lidhur me nivelet e kompensimit në industrinë e kujdesit shëndetësor

Edhe pse organizatat e kujdesit shëndetësor mund të duan të paguajnë paga më të larta në bazë të vjetërsisë krahasuar me konkurrentët e tyre, kjo mund të mos jetë e mundur për shkak të organizatave të rëndësishme të kujdesit shëndetësor që përballen për të kontrolluar kostot e tyre. Tre qasje themelore për kompensimin e kujdesit shëndetësor përfshijnë *pagesat e bazuara në treg*, *pagat e bazuara në kompetencë* dhe *pagat e ekipit*.

1. Pagesa e bazuar në treg (market-based)

Disa organizata shëndetësore krijojnë politika specifike se ku dëshirojnë të jenë të pozicionuara në tregun e punës. Këto politika përdorin një strategji kuartilesh (çerekësh), të paraqitur në figurën e mëposhtme (12.2).

Figura 12.2 Strategji kompensimi të bazuara në treg

Çereku i tretë: Strategjia "Më shumë se tregu"

- Pagesat janë të shpërndara në mënyrë të tillë që 25% e firmave paguajnë më tepër se 75% e tyre në treg

Çereku i dytë: "Mesi i tregut"

- Këtu, 50% e firmave paguajnë më shumë dhe 50% tjetër paguajnë më pak

Çereku i parë: "Më pak se tregu"

- Pagesat janë të shpërndara në mënyrë të tillë që 25% e firmave paguajnë më pak se 75% e tyre në treg

Shumica e punëdhënësve vendosin të pozicionohen në kuartilin (çerekun) e dytë, në mes të tregut (mesatare), bazuar në të dhënat e sondazhit të pagave lidhur me planet e kompensimit të punëdhënësve të tjerë. Zgjedhja e këtij niveli përpiqet të balancojë presionet e kostos së punëdhënësit dhe nevojën për të tërhequr dhe mbajtur punonjësit, duke siguruar nivelet e kompensimit të nivelit të mesëm.

2. Pagesa e bazuar në kompetenca

Hartimi i shumicës së programeve të kompensimit i shpërblen punonjësit për kryerjen e detyrave dhe përgjegjësi të tyre. Kërkesat e punës përcaktojnë se cilët punonjës kanë norma më të larta bazë. Megjithatë, disa organizata të kujdesit shëndetësor theksojnë kompetencat në vend të detyrave, kompetenca të tilla si aftësia për të ndjekur një procedurë të veçantë klinike ose arritjen e një kredenciali klinik, siç është për shembull një infermier i certifikuar emergjence.

3. Shpërblim individual apo në skuadër?

Ndërsa organizatat e kujdesit shëndetësor kanë filluar të përdorin ekipet e punës, ato përballen me shqetësimin logjik se si të zhvillojnë programe kompensimi që “ndërtojnë” konceptin e ekipit. Çështja është se si të kompensohet individi, performanca e të cilit gjithashtu mund të vlerësohet në bazë të arritjes së ekipit. Pagesa e të gjithë anëtarëve të një skuadre me të njëjtën shumë edhe pse ata shfaqin kompetenca dhe nivele të ndryshme performance, natyrisht krijon shqetësime të

barabarta për shumë punonjës. Shumë organizata i përdorin shpërblimet e ekipit si pagesë të ndryshueshme që i shtohet pagesës bazë.

Zhvillimi i një sistemi me pagë bazë

Zhvillimi i një sistemi me pagë bazë për pagën në orë dhe rrogat fillon me supozimin se janë të disponueshme përshkrime të sakta të vendeve të punës dhe specifikave të punës. Përshkrimet e punës pastaj përdoren për vlerësimin e punës dhe anketat e pagave. Këto aktivitete janë të dizenuara për të siguruar që sistemi i pagave të jetë i barabartë si brenda vendit, ashtu dhe jashtë tij. Të dhënat e hartuara në këto dy aktivitete përdoren për të dizenuar *strukturat e pagave*, duke përfshirë *klasat e pagave* dhe *rangjet e pagave* nga minimali deri tek maksimali. Pas zhvillimit të strukturave të pagave, punët individuale duhet të vendosen tek klasat e pagave të përshtatshme dhe paga e punonjësve të rregullohet bazuar në kohëzgjatjen e shërbimit dhe performancës. Së fundmi, sistemi i pagave duhet të monitorohet dhe azhurnohet.

Vlerësimi i punës. Vlerësimi i punës ofron një bazë sistematike për përcaktimin e vlerës relative të vendeve të punës brenda një organizate. Në një vlerësim të punës, çdo punë shqyrtohet dhe çmohet përfundimisht sipas karakteristikave të mëposhtme:

- Rëndësia relative e punës
- Njohuri, aftësi dhe aftësi të nevojshme për të kryer punën
- Vështirësia e punës

Anketat e pagave. Një studim mbi pagat është një koleksion i të dhënave mbi normat e kompensimit për punëtorët që kryejnë punë të ngjashme në organizata të tjera. Përdorimi i duhur i vrojtimeve nga burime të tjera kërkon që të adresohen disa pyetje:

- Pjesëmarrësit - A është studimi një monstër realiste e atyre punëdhënësve me të cilët organizata konkurren për punonjësit e saj?
- I gjerë - A është anketimi i ekuilibruar në mënyrë që të përfshihen organizata me madhësi të ndryshme?
- Afatet kohore - Sa aktuale janë të dhënat (të përcaktuara nga data kur është bërë sondazhi)?

- Metodologjia - Sa e besueshme dhe relevante është anketa dhe sa të kualifikuar janë ata që e kanë kryer atë?
- Përputhja me punën - A përmban ajo përmbledhje të punës në mënyrë që të mund të bëhen përputhjet e duhura për përshkrimet e vendeve të punës?

Struktura të diferencuara pagesash. Në organizatat që kanë kategori të ndryshme punësh, të dhënat e gjeneruara nga anketa e pagave mund të reflektojnë nivele të ndryshme pagash, të cilat mund të vijnë si pasojë e faktorëve të tregut. Këto dallime mund të çojnë në krijimin e disa strukturave të pagave të diferencuara dhe jo vetëm një strukture. Shembuj të disa strukturave të përbashkëta të pagave përfshijnë: 1) orët dhe rrogat; 2) zyra, teknike, profesionale dhe menaxheriale; 3) shëndeti dhe mbështetja klinike; dhe 4) klerike, teknologji informacioni, profesionale, mbikëqyrëse, menaxhim dhe ekzekutive.

Klasat e pagave. Në procesin e krijimit të një strukture pagash, organizatat përdorin klasat e pagave për grupimin e punëve individuale që kanë vlerë përafërsisht të njëjtë pune. Megjithatë nuk ka rregulla të caktuara që rregullojnë krijimin e klasave (kategorive) të pagave, disa sugjerime të përgjithshme mund të jenë të dobishme. Në përgjithësi, nga 11 në 17 klasa përdoren në organizatat shëndetësore të vogla dhe ato të mesme, me më pak se 500 punonjës.

Rangjet e pagave. Duhet të përcaktohet sfera e pagave për çdo klasë pagash. Duke përdorur linjën e tregut si një pikënisje, punëdhënësi mund të përcaktojë nivelet minimale dhe maksimale të pagave për secilën klasë page duke e përdorur linjën e tregut si linjën e mesit të strukturës së pagave të reja. Pasi të jenë llogaritur klasat dhe klasat e pagave, atëherë paga aktuale e punonjësve duhet të krahasohet me klasat e draftuara. Nëse paga e një numri të konsiderueshëm të punonjësve bie jashtë rangjeve, atëherë mund të nevojitet një rishikim i klasave dhe rangjeve të pagave.

Lexim i mëtejshëm

- 1- Steve Sullivan and Jim Hudner, “The Top Healthcare Compensation Issues for 2016”, *Pearl Meyer & Partners* (2016).

<https://www.pearlmeyer.com/top-healthcare-compensation-issues-2016.pdf>

- 2- Shyamal Gomes, “Compensation Management”, *International Human Resource Management*.
<https://xisppm.files.wordpress.com/2012/02/chap-7-compensation-management2.pdf>
- 3- Timothy Smith & Mark Dietrich, “BVR/AHLA Guide to Healthcare Industry Compensation and Valuation”, BVR (2012).
https://www.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/Conference_Handouts/Compliance_Institute/2013/POST/POSTAM2handout3.pdf
- 4- Michael Beer & Mark Cannon, “Promise and Peril in Implementing Pay for Performance: A Report on Thirteen Natural Experiments”.
http://www.people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/HPPayExperimentFinal2_25.pdf
- 5- “Pay Systems” ACAS (July 2012).
http://m.acas.org.uk/media/pdf/o/3/pay_systems-accessible-version-Jun-2012.pdf
- 6- Anna Ahlgren et al., “Individual versus Team-Based Reward Systems – A Study on How Organizations Argue for Their Choice”, *Göteborg University* (2007).
<https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4706/1/06-07-135.pdf>

Tema 12: Praktikrat e Kompensimit në Shëndetësi

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Kompensimi në organizatat e kujdesit shëndetësor
- Shpërblimi total
- Filozofitë e kompensimi
- Zhvillimi i një sistemi me pagë bazë

Praktikrat e kompensimit

- Në zhvillimin e strategjive të kompensimit, organizatat e kujdesit shëndetësor përballen me një sërë sfidash dhe çështjesh
- Punëdhënësit, kompanitë e sigurimeve dhe qeveria po kërkojnë kujdes më cilësor shëndetësor, me kosto më të ulët
- Për më tepër, kërkesa për kujdes shëndetësor po përshpejtohet në një shkallë shumë të madhe
- Strategjitë e kompensimit të BNU në sektorin e kujdesit shëndetësor duhet të bëjnë të pamundurën: t'i balancojnë këta faktorë dhe prioritetet konkurruese

Programet e kompensimit

○ Sistemet e kompensimit në organizatat shëndetësore duhet të jenë të lidhura ngushtë me objektivat dhe strategjitë organizative

○ Një program efektiv kompensimi adreson 4 objektiva:

1. Përputhje me të gjitha ligjet dhe rregulloret përkatës
2. Kosto-efektiv
3. Barazi e brendshme, e jashtme dhe individuale për punonjësit
4. Përmirësim i performancës për organizatën

Komponentët e kompensimit

○ Punëdhënësit në sektorin shëndetësor duhet të jenë të aftë të balancojnë kostot e kompensimit me nivele të përshtatshme të konkurrencës organizative

○ Këto nivele duhet të arrijnë të sigurojnë shpërblime të mjaftueshme për punonjësit lidhur me njohuritë, zotësitë dhe aftësitë e tyre

✧ Për t'i tërhequr, mbajtur dhe shpërblyer punonjësit, punëdhënësit ofrojnë disa lloje kompensimi

Komponentët e kompensimit

○ Shpërblimet janë të dy llojeve:

1. **Shpërblime të prekshme** – të matshme dhe është e mundur të llogaritet vlera monetare e çdo shpërblimi
2. **Shpërblime të paprekshme** – nuk janë të matshme (ose së paku, maten me vështirësi)

○ Shpërblimet e prekshme përfshijnë:

- ✓ Pagën bazë
- ✓ Pagën e ndryshueshme

Paga bazë

o Është kompensimi bazë që merr një punonjës, zakonisht i siguruar si rrogë (në Shqipëri, është përgjithësisht mujore)

o Në shëndetësi, shumë organizata përdorin dy kategori të pagave bazë:

- a. Me orë – rroga e llogaritur në bazë të kohës së punuar
- b. Me rrogë – rroga është fikse, punonjësi merr të njëjtën shumë pavarësisht orëve të punës

Paga e ndryshueshme

o Kompensim drejtpërsëdrejti i lidhur me performancën individuale, ekipore ose organizative

o Llojet më të zakonshme në organizatat dhe institucionet e kujdesit shëndetësor janë:

- Diferencimet në kompensim
- Shpërblimet
- Pagesat e programeve nxitëse
- Shtesa në bazë të vjetërsisë

Shpërblimet

o Shumë organizata ofrojnë shpërblime indirekte në formën e përfitimeve (benefiteve) për punonjësit e tyre

o Ndërkohë, kur marrin kompensim indirekt, punonjësit shpërblehen financiarisht pa marrë para në dorë

o Përfitimi është një shpërblim i tërthortë i cili i jepet një punonjësi ose një grupi punonjësish për një anëtarësim organizativ, pavarësisht nga performanca

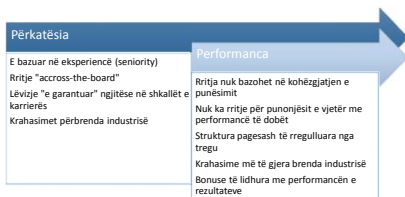
Qasja tradicionale në kompensim

- Organizatat shëndetësore e konsiderojnë pagën si mjetin më të rëndësishëm për rekrutimin, motivimin dhe mbajtjen e njerëzve
- Qasja tradicionale e shpërblimit = **paga bazë** + **bonus vjetor** + **përfitime opsionale**
- Sistemet tradicionale të kompensimit kanë evoluar me kalimin e kohës për të pasqyruar një qasje logjike dhe racionale për kompensimin e punonjësve

Shpërblimi total

- Kompanitë private dhe institucionet publike të kujdesit shëndetësor i adresojnë përfitimet përmes një filozofie *shpërblimesh totale*
- Paketa totale e shpërblimeve përfshin:
 - ✓ Të gjitha format e kompensimit
 - ✓ Shpërblimet monetare
 - ✓ Shpërblimet jomonetare

Filozofitë e kompensimit



Nivelet e kompensimit në institucionet e kujdesit shëndetësor

- Institucionet dhe organizatat e kujdesit shëndetësor mund të duan të paguajnë paga më të larta bazuar në vjetërsinë e punonjësve (seniority)
- Por, kjo nuk është gjithmonë e mundur:
 - Në shtet, për shkak të burimeve të kufizuara
 - Në privat, për shkak të konkurrencës

Qasjet

- Janë 3 qasje themelore për kompensimin e kujdesit shëndetësor:
 1. Pagesat e bazuara në treg
 2. Pagesat e bazuara në kompetencë
 3. Pagat e ekipit
- Specifikat e secilës qasje ndikohen nga orientimi i filozofisë së kompensimit

Pagesa e bazuar në treg

- Disa organizata shëndetësore krijojnë politika specifike se ku dëshirojnë të jenë të pozicionuara në tregun e punës
- Këto politika përdorin një strategji kuartilesh (çerekësh)

Çereku i tretë: Strategjia "Më shumë se tregu"

- Pagesat janë të shpërndara në mënyrë të tillë që 25% e firmave paguajnë më tepër se 75% e tyre në treg

Çereku i dytë: "Mesi i tregut"

- Këtu, 50% e firmave paguajnë më shumë dhe 50% tjetër paguajnë më pak

Çereku i parë: "Më pak se tregu"

- Pagesat janë të shpërndara në mënyrë të tillë që 25% e firmave paguajnë më pak se 75% e tyre në treg

Pagesa e bazuar në kompetencë

- o Shumica e programeve të kompensimit i shpërblejnë punonjësit për kryerjen e detyrave dhe përgjegjësi të tyre
- o Kërkesat e punës përcaktojnë se cilët punonjës kanë norma më të larta bazë në performancën e tyre
- o Megjithatë, ka organizata të kujdesit shëndetësor që theksojnë kompetencat në vend të detyrave
- Shembull: Një infermier i certifikuar emergjence

Shpërblim individual vs. në skuadër

- o Individual apo në grup?
- o Ka filluar gjerësisht implementimi i ekupeve të punës edhe në shëndetësi tashmë – pyetja që shtrohet është:
 - Si duhet të përshtatet kompensimi me praktikën e ekupeve?
- o Kërkohej balancimi i performancës individuale me atë të të gjithë ekipit
- o Pagesa e të gjithë anëtarëve të një skuadre me të njëjtën shumë edhe pse ata shfaqin kompetenca dhe nivele të ndryshme performance, natyrisht krijon shqetësime për shumë punonjës

Sistemi me pagë bazë

- o Zhvillimi i një sistemi me pagë bazë kërkon përshkrime të sakta të vendeve të punës dhe specifikave të saj
- o Ky funksion kërkon përmbushjen e tre elementeve:
 1. **Strukturat e pagave** – kategorizimi në bazë faktorësh të tillë si: orët, niveli (zyrë, menaxherial, teknik, profesional), tipi (shëndet, mbështetje klinike), etj.
 2. **Klasat e pagave** – këtu grupohen punët individuale që kanë vlerë përafërsisht të njëjtë pune (përgjithësisht, në organizatat e kujdesit shëndetësor ka midis 11 dhe 17 klasa pagash)
 3. **Rangjet e pagave** – i referohet niveleve minimale dhe maksimale të secilës klasë pagash

Strukturat, klasat dhe rangjet e pagave

o Sekuenca e aktiviteteve për përcaktimin e sistemit të pagës është:

1. Identifikimi i klasave të pagave të një kompanie apo institucioni
2. Punët individuale grupohen në bazë të klasave të pagave
3. Paga rregullohet duke u bazuar në kohëzgjatjen e shërbimit dhe të performancës
4. Sistemi i pagave monitorohet vazhdimisht dhe azhurnohet periodikisht

Vlerësimi i punës

o Përcakton vlerën relative që kanë vendet e punës brenda një organizatë

➤ Bazohet në disa karakteristika:

- Rëndësia relative e punës
- Njohuri, aftësi dhe zotësi të nevojshme për ta kryer punën
- Kompleksiteti i punës

Anketat e pagave

o Janë studime mbi pagat

o Shërbejnë për mbledhjen e të dhënave mbi normat e kompensimit për punëtorët që kryejnë punë të ngjashme në organizata të tjera

o Përdorimi i duhur i vrojtimeve nga burime të tjera kërkon që të adresohen disa pyetje:

- Pjesëmarrësit – Kampion përfaqësues?
- Gjerësia – A përfshihen organizata me madhësi të ndryshme?
- Afatet kohore – Sa aktual?
- Metodologjia – Sa i besueshëm dhe i vlefshëm është studimi?
- Përputhja me punën – A kanë lidhje vendet e punës me përshkrimet e punës?

12. Praktikrat e Kompensimit në Shëndetësi II

Punëdhënësit shpesh dëshirojnë të lidhin rezultatet e shqyrtimit vjetor të performancës së një punonjësi me rritjen e pagës për vitin në fjalë. Është e rëndësishme që të përshkruhet qartë procedura për këtë që në manualin e personelit dhe të sigurohet që të gjithë punonjësit ta kuptojnë politikën. Praktika mund të vendosë se çdo punonjës, në minimum, do të marrë një “rregullim të kostos së jetesës” (COLA – cost of living adjustment) çdo vit, pavarësisht rezultateve të shqyrtimit të performancës. COLA që do të përdoret duhet të përcaktohet para fillimit të vitit fiskal dhe të zbatohet gjatë gjithë vitit.

Praktika mund të krijojë një sistem me nivele të lidhur me performancën për çdo rritje shtesë që ai zgjedh për të dhënë. Për shembull, nëse praktika përdor një shkallë vlerësimi prej 5 nivelesh për procesin e rishikimit (p.sh., 1 - performancë e papranueshme, 5 - performancë shembullore), mund të zgjedhë një rritje përqindjeje që lidhet me secilin nivel të vlerësimit. Punonjësi do të marrë një vlerësim të përgjithshëm dhe rritja do të shoqërohet me atë rezultat të përgjithshëm.

Sigurimi i feedback-ut të rregullt në lidhje me performancën e stafit, qoftë përmes një procesi të strukturuar të vlerësimit të performancës ose jo, është komponenti bazë për të patur staf me performancë të lartë.

Sfidat e kompensimit në organizatat e kujdesit shëndetësor

Organizatat e kujdesit shëndetësor duhet tu përgjigjen shumë sfidave gjatë menaxhimit të programeve të tyre të kompensimit, duke përfshirë:

- Përfitimet e shkallëzuara dhe kostot e kujdesit shëndetësor
- Kufizimet e menaxhimit financiar
- Nevoja të veçanta për përfitime (drejtues, mjekë, infermierë)
- Tërheqjen, mbajtjen dhe angazhimin e të gjithë punonjësve

- Mbajtjen e një programi konkurrues kompensimi dhe përfitimi total

Trende në organizatat e kujdesit shëndetësor që përbëjnë sfida për strategjitë e tyre të kompensimit

Organizatat e kujdesit shëndetësor tani janë të detyruar të marrin në konsideratë ndryshimet në programet e tyre të kompensimit bazuar në disa tendenca të kohëve të fundit duke përfshirë:

- Reduktimi i stafit
- Shumë organizata dëshirojnë të punësojnë staf jo-duhanpirës ndërkohë që trendet për duhanpirjen janë në rritje
- Brezat më të fundit të të porsa-diplomuarve nga fakultetet e mjekësisë po preferojnë gjithnjë e më tepër kujdesin shëndetësor primar, në raport me fushat e specialiteteve
- Kalimi i mjekëve nga praktika private në punësim të plotë ose me kohë të pjesshme

“Inventarizimi” i kompensimeve

Si hap fillestar, vendimmarrësit (pra, drejtuesit ose menaxherët e organizatave të kujdesit shëndetësor) duhet ta njohin mirë regjistrin e tyre të të punësuarve dhe pensionistëve. Pyetje të tilla si ato në vijim duhet të merren parasysh:

- Cilat fusha strategjike që rrisin fitimin nuk janë të mbushura me staf ashtu si duhet?
- Cila është mosha dhe shërbimi i “popullatës” së punonjësve tanë?
- A kemi talentet e nevojshme për të përmbushur pritshmëritë aktuale dhe të ardhshme të klientëve tanë?

Nëse shqyrtojmë vetëm numrin e përgjithshëm të personave, pa marrë parasysh përbërjen e personelit, atëherë kemi të bëjmë me një mangësi në planifikim. Është gjithashtu e vlefshme që të shqyrtohet demografia e pensionistëve ekzistues. Kjo është një fushë që shpesh neglizhohet në analizimin e elementeve të ndryshme të kostos. Përbërja e popullatës aktuale të pensionistëve (nëse është e aplikueshme) është çelësi kyç.

Të pajisur me informacione kyçe demografike, faza tjetër e kësaj analize është shqyrtimi i secilit aspekt të kompensimit total.

Filozofia e kompensimit total

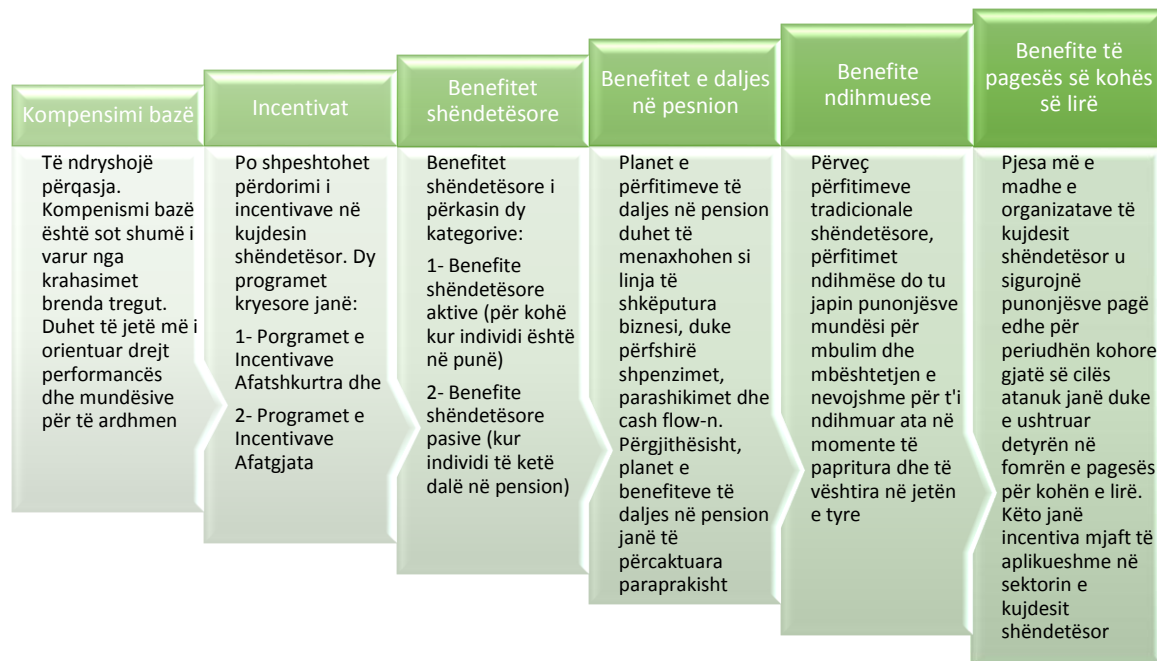
Të “armatosura” me të dhëna dhe informacione për secilën fushë; organizatat e kujdesit shëndetësor mund të përmirësojnë eficiencën e tyre dhe së bashku me të edhe të menaxhojnë kostot e punonjësve të tyre në mënyrë më efektive, të plotë dhe të bazuar në një analizë më të kujdesshme. Zvogëlimi i forcave mund të kërkohet në mënyrë të pashmangshme duke marrë parasysh çështjet dhe kërkesat operacionale. Megjithatë, për punonjësit e mbetur, përqendrimi në sigurimin e kostove kuptimplote, konkurruese dhe të arsyeshme që përmbajnë programe mund të ofrojë një alternativë më të mirë për operacione më efikase dhe më efektive.

Filozofia e kompensimit total përbëhet nga këta komponentë:

- Kompensimi bazë
- Mundësitë e incentivave
- Benefitet shëndetësore
- Benefitet e daljes në pension
- Benefite ndihmuese
- Benefite të pagesës së kohës së lirë

Të gjitha sa më sipër vijnë të ilustruara në figurën vijuese.

Figura 1. Komponentët e filozofisë së kompensimit total



Sisteme për kompensimin e mjekëve

Mjekët që fillojnë në praktikë duhet të fitojnë një kuptim bazë të modeleve të ndryshme mbizotëruese të kompensimit për profesionin e tyre. Është e rëndësishme të kuptohet jo vetëm se si këto modele janë të strukturuar por edhe se si plani i kompensimit mund të ndikojë në dinamikën e praktikës, në marrëdhëniet me grupin dhe në perspektivat afatgjata të të ardhurave.

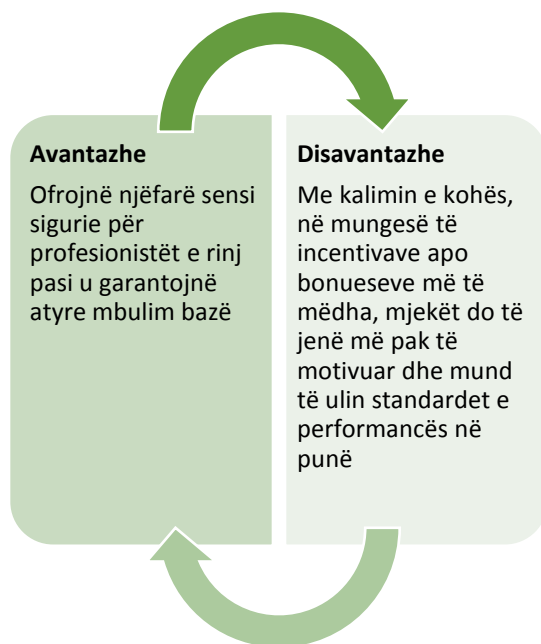
Në vijim, prezantothen modelet e zakonshme të kompensimit me të cilat mjekët kanë më shumë gjasa të ndeshen gjatë kërkimit të tyre për punë, si dhe avantazhet dhe disavantazhet e secilit model.

Paga bazë/garancia për të ardhura minimale ose paga plus bonusin/incentivën

Më shpesh shihet në organizatat e mëdha të kujdesit shëndetësor, në mjedise akademike dhe në praktika të mëdha të korporatave ose mjekëve. Këto modele të lidhura ngushtë ndoshta janë më të drejtat sepse niveli i të ardhurave është i përcaktuar dhe mjekët e dinë se sa do të fitojnë. Kur shtohet një bonus ose incentivë nxitëse e çfarëdolloj natyre, mjekët duhet të pyesin se si, kur dhe

nën cilat kushte shuma do tu paguhet. Garancia për të ardhurat minimale, me ose pa bonus, është modeli më i përhapur sot për mjekët e rinj, të cilët nuk kanë shumë eksperiencë në treg.

Figura 2. Avantazhet dhe disavantazhet e praktikës

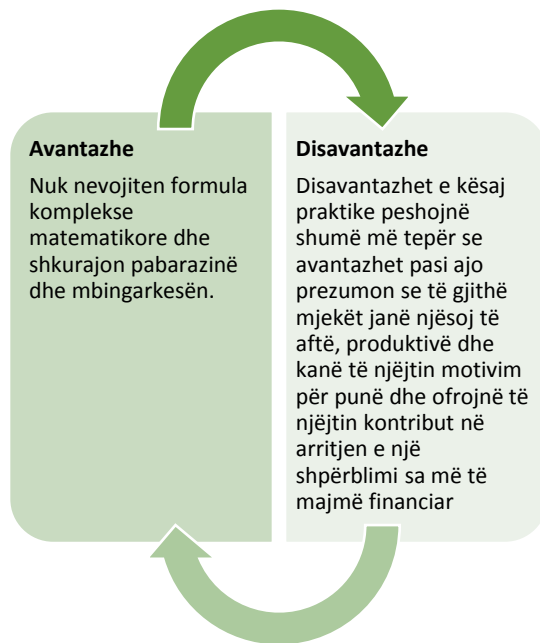


Ndarje e barabartë (equal shares)

Ky model, i cili konsiderohet më i lehtë nga pikëpamja administrative, bazohet thjesht në ekonomi. Pas shpenzimeve, të ardhurat e mbetura ndahen në mënyrë të barabartë ndërmjet mjekëve të grupit.

Megjithatë, praktika është shumë pak e aplikueshme dhe aspak popullore dhe tërheqëse për shumicën e profesionistëve në sektorin e kujdesit shëndetësor pasi nuk merr aspak në konsideratë diferencat ndërmjet profesionistëve. Kjo do të thotë se "performuesit e lartë" kanë pak nxitje afatgjatë, ndërsa "performuesit e dobët" arrijnë të fitojnë para për shkak të mjekëve me performancë më të lartë. Megjithatë, shumë grupe mjekës, ushtrues të një specialiteti të vetëm, e aprovojnë këtë model me premisën se të gjitha shërbimet, madje edhe ato për të cilat pagesat janë më të ulta, janë të vlefshme dhe të nevojshme për një grup që kërkon të kryejë një praktikë të plotë shërbimi.

Figura 3. Avantazhet dhe disavantazhet e praktikës

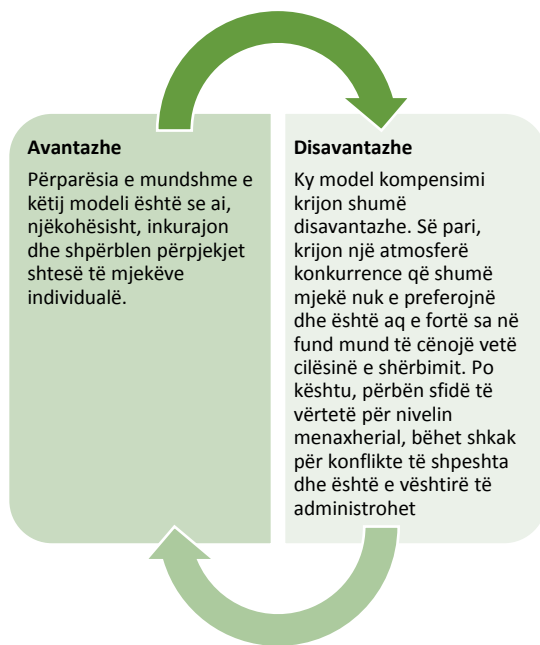


Kompensimi i bazuar në produktivitet

Ky model, me variacionet e tij të shumta, mund të jetë mjaft i ndërlikuar. Në thelb, mjekëve u paguhet një përqindje ose e faturimit ose e mbledhjeve ose paguhet në bazë të njësive të së ashtuquajturës “shkalla relative e vlerave të bazuara në burime” (RBRVS), të caktuara për procedurat ose llojet e vizitave të pacientëve. Kostot e përgjithshme të praktikës – si ato fikse dhe ato të ndryshueshme – ndahen ndërmjet mjekëve.

Modeli është mjaft kompleks për tu menaxhuar politikisht dhe në mënyrë administrativo-financiare. Mjekët gjithashtu duhet të përcaktojnë nëse të ardhurat e tyre brenda skemës së produktivitetit do të bazohen në faturat e tyre apo mbledhjet e tyre. Nëse të ardhurat janë të bazuara në mbledhje, duhet të përcaktohet se çfarë përqindje të faturimit grupi zakonisht grumbullon, si dhe sa shpejt - ose ngadalë - paguhet pagesa.

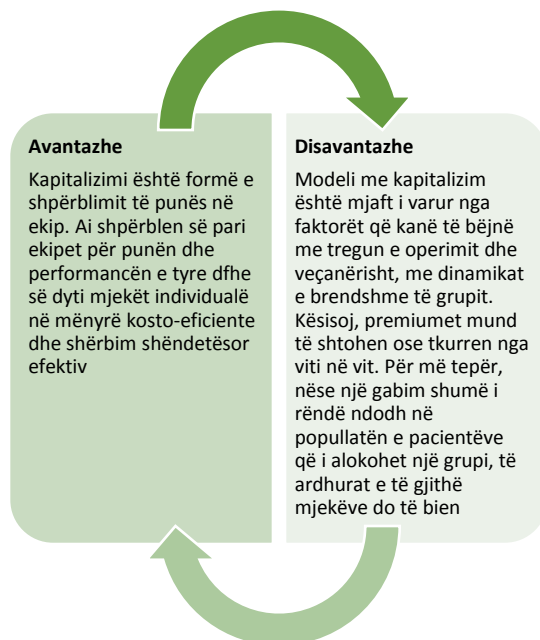
Figura 4. Avantazhet dhe disavantazhet e praktikës



Produktivitet plus kapitalizime (capitations)

Koncepti i kapitalizimit - primet e parapaguara të kujdesit shëndetësor të shpërndara për grupe të kontraktuara ofruesish për të gjithë mbulimin ose vetëm mbulimin e shërbimeve të specialiteteve për një popullatë fikse - përhapën mjaft në fund të viteve 1980 dhe fillim të viteve 1990. Kapitalizimet janë ende të pranishme në disa tregje mjaft intensive të kujdesit shëndetësor. Përkthyer në një model kompensimi, kapitalizimi përfshin shpërndarjen e pagesave të planit të shëndetit ndërmjet mjekëve të një ekipi të kontraktuar ose të punësuar, në mënyrë pothuajse të barabartë ose me formulë specifike.

Figura 3. Avantazhet dhe disavantazhet e praktikës



Çështje të rëndësishme që duhen marrë në konsideratë për vlerësimin e kompensimit të mjekëve

1. Si funksionon plani i kompensimit, fillimisht dhe në pika të ndryshme në kohë?

Është krejtësisht e arsyeshme që një mjek të pyesë sa shumë do të paguhet në vitin e parë dhe në vitet pasuese. Për shembull, nëse pagat e para një ose dy viteve kanë qenë fikse dhe kompensimi pas kësaj periudhe do të varrojë në bazë të produktivitetit, mjeku do të krëkojë detaje mbi mënyrën se si do të trajtohet tranzicioni dhe si mjekët e tjerë kanë kaluar në vitet e shpërblimit në bazë të produktivitetit.

2. Si shpërndahen shpenzimet e përgjithshme?

Në shumicën e rasteve, mjekët e sapo punësuar do të “shijojnë” një periudhë pa shumë kokëçarje në vitin e parë nga përgjegjësitë financiare. Por, këto shpenzime mund të jenë një konsideratë e rëndësishme kur mjeku të bëhet partner ose aksioner, në varësi dhe të skemës së aplikueshme të kompensimeve të organizatës së kujdesit shëndetësor pranë së cilës ai do të jetë i punësuar.

3. Cila është metodologjia e shpërndarjes së të ardhurave për partnerët apo aksionerët?

Edhe nëse pozicioni do të jetë fillimisht paga e drejtpërdrejtë, mjekët duhet të pyesin për mënyrën se si shpërndahen të ardhurat midis partnerëve të grupit dhe cilët faktorë, nëse ka, ndikojnë në shpërndarjen proporcionale midis mjekëve individualë.

4. Cila është “blerja” (buy-in) dhe si funksionon?

Meqenëse shumë pozicione praktike përfshijnë ose garancitë neto të të ardhurave ose pagat në vitet e para, mjekët “sipërmarrës” që dëshirojnë tituj pronësie duhet të kërkojnë detaje nëse më shumë se një pozicion ose komponent është duke u marrë parasysh. Edhe pse një partneritet 5-vjeçar mund të jetë më fitimprurës se një partneritet 2-vjeçar, ai është shumë më pak tërheqës për shkak të riskut të lartë që mbart. Megjithatë, shpërblime të këtij tipi të bazuara në treg nuk aplikohen në Shqipëri edhe pse mund të përfshihen në të ardhmen jo të afërt.

Pavarësisht nga modeli i kompensimit që ekziston në praktikën ose entitetin punësues, mjekët e rinj duhet të llogarisin shpenzimet e tyre të jetesës dhe buxhetet personale mujore bazuar në shumën e kompensimit që garantohej. Nuk është e këshillueshme që të llogaritet në një bonus në fund të vitit, edhe nëse duket e mundshme, sepse faktorët e paparashikueshëm mund të ndikojnë në materializimin ose jo të bonusit.

PRAKTIKAT E KOMPENSIMIT

PËRMBAJTJA

- ❖ Kuptimi i strukturës së kompensimeve
- ❖ Kompensimi i bazuar në kohë
- ❖ Kompensimi i kushtëzuar
- ❖ Kompensimi sipas rezultateve të matchme (i bazuar në performancë)
- ❖ Kompensimi në grup
- ❖ Sistemet e kompensimit me komisione
- ❖ Kompensimi me akord

KUPTIMI I STRUKTURËS SË KOMPENSIMEVE

- ☐ Kompensimi total përbëhet nga tërësia e trajtimeve dhe pagave
- ☐ Përbëhet nga 3 pjesë:
 - ☐ Paga apo rroga bazë
 - ☐ Shtesat e pagës
 - ☐ Plotësuesit e pagës

KOMPENSIMI I BAZUAR NË KOHË

- ❑ Shpërblimi llogaritet në bazë të kohës së punuar efektivisht dhe tarifës orare të caktuar

- Llogaritja është e thjeshtë
- Vëmendje i kushtohet cilësisë
- I përshtatshme në punë të planifikuara (jo të standardizuara)
- Nuk është shumë motivues

KOMPENSIMI I KUSHTËZUAR

- Llogaritet në varësi të rezultateve të organizatës, të ekipit të punës dhe të individit.
- Shpërblehen pjesërisht faktorë tradicionalë (si vjetërsia, pozicioni, etj.).
- Jepen shtesa në lidhje me performancën, kompetencën, kontributin, aftësitë.
- Ekzistojnë mendime dhe praktika të ndryshme.

KOMPENSIMI I KUSHTËZUAR

Avantazhet:

- Nevoja e inkurajimit të punonjësve më të mirë me qëllim që ata të qëndrojnë në organizatë.
- Ndikon në përmirësimin e punës së të gjithë kompanisë.
- Ndikon në modifikimin pozitiv të sjelljes dhe qëndrimeve të tyre.
- Mbështet ndryshimin në kulturën dhe mentalitetin e punës.

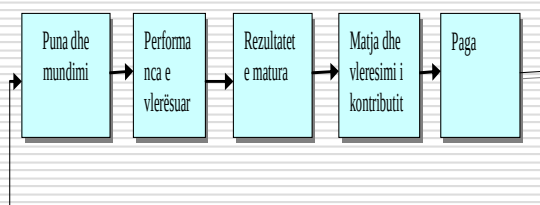
KOMPENSIMI I KUSHTËZUAR

Disavantazhet:

- Lidhja e treguesve me qëllimin është shtrënguese dhe e vështirë për t'u arritur
- Thuhet se para i motivon njerëzit njëloj por në fakt, diçka e tillë nuk është gjithmonë e vërtetë
- Kërkon aplikimin e kritereve dhe metodave të besueshme të matjes
- Performanca nuk varet tërësisht nga cilësia dhe sasia e punës së punonjësit por edhe nga sistemi organizativ, social dhe psikologjik, shëndetësor etj., në të cilin ai punon
- Mund të ketë efekte negative në cilësinë e punës në grup

KOMPENSIMI I BAZUAR NË PERFORMANCË

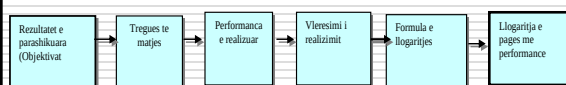
Figura 11.1 Modeli i rrezes së shikimit të qartë



KOMPENSIMI I BAZUAR NË PERFORMANCË

- Metodat për ushtrimin e pagës sipas performances (PSP) janë të shumta.

Paga sipas performancës



KOMPENSIMI I BAZUAR NË PERFORMANCE

- ☐ Përmbajtja e pagës së bazuar në performancë
- ☐ Sipas kësaj mënyre shpërblimi, rritja e pagës lidhet me arritjen e rezultateve të parashikuara
- ☐ Parashikohet një rrjetë pagash me strukturë të klasave ose kategorive sipas karrierës
 - a. Rritje të konsoliduar pagash
 - b. Pagesa si shtesa

KOMPENSIMI I BAZUAR NË PERFORMANCE

Tabela 11.1. Rritja e pagës në vartësi të shkallës së vlerësimit

Nr.	Pozicioni në rang	Vlerësimi i performancës				
		I Pa kënaqshëm	Mjaftueshëm	Mirë	Shumë Mirë	Shkelqyer
1	I katërti	0%	0%	4%	5%	6%
2	I treti	0%	0%	5%	6%	7%
3	I Dytë	0%	0%	6%	7%	8%
4	I parë	0%	2%	7%	8%	9%
5	Poshtë rangut	0%	3%	8%	9%	10%

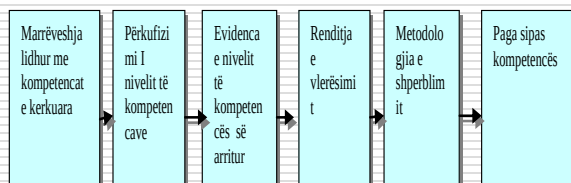
KOMPENSIMI SIPAS KOMPETENCEVE

Paga sipas kompetencës

- ☐ I referohet rritjes së pagës bazuar në nivelin e kompetencës që punonjësit ushtrojnë gjatë kryerjes së punës.
- ☐ Përdoret në kategori të veçanta punonjësish.
- ☐ Rritja e pagës realizohet në bazë të kategorive ose niveleve të lejuara.

KOMPENSIMI SIPAS KOMPETENCAVE

Figura. 11.3. Skema e veprimeve për zbatimin e pagës së lidhur me kompetencën



KOMPENSIMI SIPAS KOMPETENCAVE

❑ Ideja e pagës së bazuar në kompetencë ngre dy pyetje:

1. "Për çfarë po paguajmë?"
2. "A po paguhet punonjësi sepse zotëron një kompetencë apo sepse po e përdor atë?"

KOMPENSIMI SIPAS KONTRIBUTIT

Paga sipas kontributit

- Bazohet mbi vlerësimin e rezultateve të punës së kryer nga individët.
- Bazohet mbi vlerën e shtuar të ardhur nga niveli i kompetencës, i cili ka ndikuar në këto rezultate.
- Kontributi përmbledh gjithë hapësirën e punës që kryejnë njerëzit, (nivelet e aftësisë, kompetencën që ata përdorin dhe rezultatet që arrijnë).
- Merr në konsideratë si performancën e mëparshme, ashtu edhe potencialin e ardhshëm të punonjësve.

KOMPENSIMI SIPAS REZULTATEVE TË MATSHME

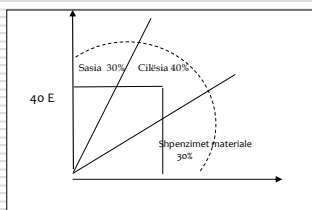
□ Paga me rendiment individual

- Paga me rendiment integral
- Paga me rendiment progresiv

KOMPENSIMI SIPAS REZULTATEVE TË MATSHME

Paga e lidhur me rezultate komplekse

Figura 11.5 Ndarja e pagës në elementë të rezultateve ose performancës



KOMPENSIMI NË GRUP

Paga në grup:

- Nxiti efikasitetin e punës dhe rrit kënaqësinë e anëtarëve të grupit të punës.
- Rrit fleksibilitetin e punës brenda grupit, ku anëtarë të ndryshëm, mund të kryejnë detyrat e njëri-tjetrit në raste të ndryshme të nevojave.
- Stimulon grupin në tërësi që të përmirësojë performancën.
- Nxiti anëtarët me efektivitet më të ulët që të përmirësojnë e të arrijnë standardet e grupit.
- Jep rezultat vetëm në grupe që kanë mirëkuptim, kohezion dhe dinë të bashkërendojnë aktivitetin e tyre.

SISTEMET E KOMPENSIMIT ME KOMISIONE

□ Sistemet me komisione

➤ Sistemi me komision proporcional

- Llogaritet si përqindje mbi volumin e shitjeve në total
- Nuk merr në konsideratë shpenzimet e kryera për realizimin e po këtij volumi shitjesh.

▪ **Sh = P x Vsh; ku:**

- P = përqindja e parashikuar e komisionit
- Vsh = Volumi i shitjeve

SISTEMET E KOMPENSIMIT ME KOMISIONE

➤ Komisioni i lidhur me fitimin e realizuar nga shitja;

- Sipas këtij sistemi:
- Përqindja e komisionit shumëzohet me vëllimin e fitimit të realizuar nga shitja.

➤ Komisioni i diferencuar për intervale të ndryshme shitjeje

- Ky është një variant i pagës progresive.
- Kompensimi diferencohet bazuar në nivelet e ndryshme të fitimit.

▪ **Sh = (Xh1 x K1) + (Xh2 x K2) + + (Xhn x Kn); ku:**

- Xhn = xhiro në intervalin n;
- Kn = Koeficienti i shpërblimit në intervalin n

SISTEMET E KOMPENSIMIT ME KOMISIONE

➤ Sistemi me pagë dhe komision

- Këtu, paga përbëhet nga paga bazë dhe një stimul në formën e komisionit.

○ Aplikimi i saj mund të bëhet dy forma kryesore:

- Kur paga e parashikuar planifikohet të jepet në dy pjesë: për shembull 70% e saj jepet për kohën që punon dhe 30% e saj jepet për realizimin e detyrave.
- Punonjësit i jepet për një nivel xhiroje të caktuar, paga me kohë të parashikuar dhe për tejkalimin e kufirit të xhiros merr një përqindje komisioni shtesë.

KOMPENSIMI ME AKORD

Kompensimi me akord

oRealizohet në rast:

- Volumesh të mëdha
- Kohe të shkurtër
- Normimi të vështirë

Faleminderit!

Tema 13: Menaxhimi i Benefiteve dhe Pagës së Ndryshueshme në Shëndetësi

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Konceptet
- Perspektiva strategjike në lidhje me përfitimet (benefitet)
- Llojet e përfitimeve
- Përfitimet e siguracioneve

Ç'janë benefitet?

- o **Forma kompensimi indirekt**
- (Pra, nuk kanë të bëjnë drejtpërsëdrejti me performancën në punë por lidhen me pozicionet e punës)
- o Zakonisht në to përfshihen: sigurimet shoqërore, shëndetësore, dentare, jeta dhe paafësia, ndihma edukative, planet e daljes në pension, pushimet e paguara, etj.
- o Benefitet ndikojnë në vendimet që punonjësit marrin lidhur me një punëdhënës të veçantë.
- Shembuj: A ja vlen të punoj këtu? Po sikur të shkoj tek ajo klinika tjetër? Sa përfitime kam?, etj.

Perspektiva strategjike

❖ Për shumë punëdhënës të kujdesit shëndetësor, sigurimi i përfitimeve të punonjësve përfaqëson një thikë me dy presa:

○ Të zgjedhim punonjësit më ekspertë, të kualifikuar, të trajnuar por që kërkojnë më shumë shpenzime për t'i mbajtur...

○ Apo t'i kushtojmë rëndësi kontrollit dhe shkurtimit të kostove?

➤ Kërkohet vlerësim nevojash dhe planifikim kostosh shumë serioz për të gjetur rrugën e ndërmjetme

Analiza e nevojës

○ Përshin një vështrim gjithëpërfshirës të të gjitha aspekteve të përfitimeve në një organizatë. Përgjegjësi për zhvillimin e një analize të nevojave të përfitimeve duhet të marrë parasysh një sërë çështjesh:

- Sa kompensim total, duke përfshirë edhe përfitimet, duhet të sigurohet?
- Ç'pjesë të kompensimit total të individëve duhet të zënë përfitimet?
- Cilat nivele të shpenzimeve janë të pranueshme për çdo përfitim të ofruar?
- Pëse ofrohet çdo lloj përfitimi?
- Cilëve punonjës i duhen ofruar përfitime?
- Çfarë kthimi po merr organizata për secilin përfitim të dhënë?
- Si arrijn paketa e plotë e përfitimeve ta ndihmojë organizatën në minimizimin e largimeve nga puna ose në maksimizimin e rekrutimit dhe mbajtjes së punonjësve?
- Sa fleksibile duhet të jetë paketa e përfitimeve?

Llojet e përfitimeve

○ Punëdhënësit ofrojnë disa përfitime për të ndihmuar në rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve më të mirë:

- ✓ Përfitime të detyrueshme nga shteti
- ✓ Përfitime vullnetare
- ✓ Përfitime për punonjësit me kohë të pjesshme

Llojet e përfitimeve

o **Përfitimet e siguracioneve** – disa janë të mandatuara me ligj (pra, të detyrueshme), ndërsa të tjera ofrohen nga punëdhënësit vullnetarisht

o Përfitimet kryesore të sigurimeve shoqërore përfshijnë:

- Kompenismin e punonjësve për paaftësi
- Pagesën e papunësisë
- Pagesën për ndërprerje të marrëdhënieve të punës

Përfitimet e siguracioneve

➤ **Kompensimi në rast paaftësie në punë**

o Siguron përfitime për personat e dëmtuar në vendin e punës

o Sistemi i kompensimit të punonjësve kërkon që punëdhënësit të japin përfitime në para, kujdes mjekësor dhe shërbime rehabilitimi për punonjësit për lëndime ose sëmundje që ndodhin brenda fushës së punësimit të tyre

o Në këmbim, punonjësit heqin dorë nga paditë dhe shpërblimet ligjore

Përfitimet e siguracioneve

➤ **Pagesa e papunësisë**

o Disa persona, në një moment të caktuar të jetës së tyre, mund ta gjejnë veten të papunë

o Kjo pagesë u ofron siguri financiare atyre për një periudhë të caktuar kohore

o Në Shqipëri, modifikimet më të fundit janë bërë në ligjin e vitit 2015

Përfitimet e siguracioneve

> Paga për ndërprerje

- o Zakonisht, nuk aplikohet në Shqipëri
- o Është një përfitim sigurie i ofruar nga punëdhënësi ndaj punëmarrësit kur ata e humbasin punën e tyre bazuar në vetë vullnetin e punëdhënësit
- o Në disa raste paga është indirekte, për shembull, punëdhënësi i garanton ish-punonjësit sigurim të vazhdueshëm shëndetësor ose paguan për trajnime dhe specializime

Pensionet

o **Planet e pensionit** – programe ose skema të krijuara dhe financuara nga punëdhënësit dhe/ose punëmarrësit për mbulimin e viteve të pensionit

o Në Shqipëri, pavarësisht se në parim kjo skemë financohet nga kontributet e vetë punëdhënësve dhe punëmarrësve, mbulimi kryesor i financimit bëhet nga shteti

o Dy kategori të gjera:

1. **Skema me përfitime të përcaktuara**
2. **Skema me kontribute të përcaktuara**

Skema me përfitime të përcaktuara

o Kjo është skema më e zakonshme

o Parimi: punëdhënësi kryen kontributet e nevojshme dhe punonjësi merr një shumë të caktuar çdo muaj pas daljes në pension.

o Përmes një skeme me përfitime të përcaktuara, punonjësi u premtohet një shumë pensionesh bazuar në moshën dhe vitet e shërbimit

o Firmat e vogla kanë më pak gjasa të ofrojnë plane me përfitime të përcaktuara krahasuar me firmat më të mëdha, sepse ato janë të kushtueshme për tu administruar dhe financuar

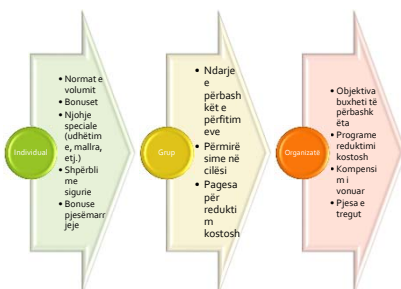
Skema me kontribute të përcaktuara

- Në Shqipëri nuk njihet përdorim të gjerë
- Ndryshe e njohur dhe si skema me financim kapital
- Sikurse në skemën klasike, në një plan me kontribut të përcaktuar, kontributet në skemë kryen nga punëdhënësi dhe/ose punonjësi për të financuar një llogari për momentin në të cilin punonjësi do të dalë në pension
- Kyçi i këtij plani është norma e kontributit; përfitimet e pensionit të punonjësve varen nga kontributet fikse dhe të ardhurat nga investimet

Stimujt

- Përfshihen tek llojet e pagesave të ndryshueshme individuale:
 - Bonuset
 - Mirënjohje e posaçme e shoqëruar me shpërblim për arritje specifike
 - Alokimi i më tepër kohe të lirë
 - Certifikata
 - Dhurata
- ... Ndërsa në grup:
 - Ndarja e përfitimeve (gainsharing)

Stimujt në tre nivele



Bonuse

➤ Bonusi:

- ✓ Kompensim shtesë në formën e një shpërblimi
- ✓ Realizohet vetëm një ose pak herë
- ✓ Nuk është i detyrueshëm por është preferencial
- ✓ Nuk bëhet pjesë e pagës së punonjësve

Karakteristikat e bonuseve

- Janë duke u përdorur gjithnjë e më tepër në organizatat dhe institucionet e kujdesit shëndetësor
- Janë më pak të kushtueshme për punëdhënësit sesa rritjet e pagave meqë nuk bëhen pjesë e pagës bazë të punonjësve
- Përdoren më së shumti në nivel ekzekutiv
- Shpërblejnë punonjësit me performancë më të lartë
- Përdoren si instrument motivimi

Pagesa e skuadrave



Shpërndarja e shpërblimit të ekipeve

o Duhet të merren disa vendime në lidhje me metodat e shpërndarjes së shpërblimeve të ekipit

o Dy qasjet kryesore për shpërndarjen e shpërblimeve të ekipit janë:

1. Shuma e njëjtë e shpërblimit për secilin anëtar të ekipit
2. Sasi të ndryshme shpërblimi për secilin anëtar të ekipit

Incentivat organizative

➤ Një sistem incentivash organizative i kompenson të gjithë punonjësit në organizatë bazuar në atë se sa mirë organizata në tërësi performon gjatë vitit

o Koncepti bazë i planeve nxitëse organizative është të prodhojnë rezultate më të mira duke shpërblyer bashkëpunimin në të gjithë organizatën

o Për të qenë efektiv, një program nxitës i organizatës duhet t'i përfshijë të gjithë, nga punonjësit operativë e deri tek menaxherët dhe drejtuesit

Planet e ndryshueshme të pagave

➤ Ofrimi i planeve të pagave të ndryshueshme që janë të suksesshme mund të jetë detyrë komplekse dhe të kërkojë përpjekje të vazhdueshme

o Suksesi i planeve të incentivave varet nga:

- Zhvilloni plane të qarta dhe të kuptueshme që komunikohen vazhdimisht
- Përdorni masa reale matëse të performancës
- Aktualizojini planet që keni dhe mbajini ato të lidhura me objektivat e organizatës
- Lidhini qartë rezultatet e performancës me pagesat

13. Menaxhimi i Benefiteve dhe Pagës së Ndryshueshme në Shëndetësi

Zhvillimi dhe zbatimi i strategjive të kompensimit për organizatat e kujdesit shëndetësor është i rëndësishëm për profesionistët e BNJ në sektorin e kujdesit shëndetësor. Por, pavarësisht nëse konsiderohet si pjesë e një qasjeje të kompensimit total ose shihet si e veçantë, zhvillimi dhe zbatimi i përfitimeve të punonjësve dhe programeve me pagesë të ndryshueshme për organizatat shëndetësore është sfidues.

Një **përfitim** (benefit) është një formë e kompensimit indirekt. Përfitimet për punëdhënësit e kujdesit shëndetësor shpesh përfshijnë sigurime shëndetësore, dentare, jetën dhe paaftësinë, ndihmë edukative, plane të daljes në pension, pushime të paguara dhe programe të tjera.

Përfitimet ndikojnë në vendimet e punonjësve lidhur me një punëdhënës të veçantë për të cilin ata do të duhet të punojnë, për të vendosur nëse do të qëndrojnë apo do ta lënë punën edhe pasi të kenë dalë në pension. Megjithatë, karakteristikat unike të përfitimeve ndonjëherë i bëjnë ato të vështira për tu administruar. Më tej, punonjësit kanë tendencën t'i konsiderojnë përfitimet si të mirëqena.

Perspektiva strategjike në lidhje me përfitimet

Për shumë punëdhënës të kujdesit shëndetësor, sigurimi i përfitimeve të punonjësve përfaqëson një thikë me dy presa. Nga njëra anë, punëdhënësit e dinë se për t'i tërhequr dhe mbajtur të punësuarit që disponojnë eksperimentin, trajnimin dhe kompetencën e nevojshme, ata do të duhet të ofrojnë përfitime të përshtatshme që mund të përfaqësojnë shpenzime të konsiderueshme për funksionimin e përgjithshëm të organizatës. Nga ana tjetër, ata e dinë rëndësinë e kontrollit, madje dhe atë që ka shkurtimi i kostove.

Për shkak të përqindjes së madhe të kostove organizative, komponentët e kompensimit të pagës bazë, pagesës së ndryshueshme dhe përfitimeve, kërkojnë vlerësim dhe planifikim serioz dhe realist.

Analiza e nevojës për përfitime

Një analizë e nevojave për përfitime përfshin një vështrim gjithëpërfshirës në të gjitha aspektet e përfitimeve në një organizatë. E zhvilluar në mënyrë periodike, një analizë e tillë, është më shumë sesa thjesht të vendosni se cilat përfitime mund të kenë punonjësit. Për tu siguruar që kombinimi i përfitimeve është duke arritur rezultatet e duhura, përgjegjësi për zhvillimin e një analize të nevojave të përfitimeve, mund të marrë parasysh çështjet e mëposhtme:

- Sa kompensim total, duke përfshirë edhe përfitimet, duhet të sigurohet?
- Ç'pjesë të kompensimit total të individëve duhet të zënë përfitimet?
- Cilat nivele të shpenzimeve janë të pranueshme për çdo përfitim të ofruar?
- Përse ofrohet çdo lloj përfitimi?
- Cilëve punonjës i duhen ofruar përfitime?
- Çfarë kthimi po merr organizata për secilin përfitim të dhënë?
- Si arrin paketa e plotë e përfitimeve ta ndihmojë organizatën në minimizimin e largimeve nga puna ose në maksimizimin e rekrutimit dhe mbajtjes së punonjësve?
- Sa fleksibile duhet të jetë paketa e përfitimeve?

Llojet e përfitimeve

Punëdhënësit i ofrojnë disa përfitime për të ndihmuar rekrutimin dhe mbajtjen, disa për shkak se atyre u kërkohet ta bëjnë një gjë të tillë dhe disa të tjera, sepse duke vepruar në këtë mënyrë, ata përforcojnë filozofinë e organizatës. Për shembull, polica e sigurimit të jetës mund të blihet me një normë më të mirë nëse blerësi është një punëdhënës i madh që kualifikohet për norma grupi (në sistemin e sigurimeve në SHBA).

Përfitime të detyrueshme nga shteti

Ka shumë përfitime të mandatuara (të detyrueshme) që punëdhënësit në Shtetet e Bashkuara duhet tu sigurojnë punonjësve me ligj. Sigurimi social dhe sigurimi i papunësisë financohen përmes një tatimi të paguar nga punonjësi dhe punëdhënësi së bashku, bazuar në kompensimin e punonjësit. Ligjet e kompensimit të punëtorëve ekzistojnë në të gjitha shtetet. Përveç kësaj, sipas Ligjit mbi Familjen dhe Medikamentet (FMLA), punëdhënësit duhet të ofrojnë leje të papaguara për punonjësit me vështirësi të caktuara mjekësore ose familjare. Përfitime të tjera të mandatuara janë të disponueshme nëpërmjet Medicare, e cila siguron kujdes shëndetësor për individët të cilët janë

65 vjeç e sipër (si dhe, bazuar në të dhëna të vitit 2015, për 9 milionë amerikanë më të rinj se aq, të cilët arrijnë të përfitojnë). Ajo financohet pjesërisht nga një taksë punëdhënësi nëpërmjet Sigurimit Social. Akti i Konsoliduar i Barazisë Buxhetore (COBRA) dhe Akti i Bartjes dhe Përgjegjshmërisë së Sigurimeve Shëndetësore (HIPAA) mandatojnë që një punëdhënës vazhdon mbulimin e kujdesit shëndetësor të paguar nga punonjësit pasi ata të largohen nga organizata dhe se shumica e punonjësve mund të marrin mbulim nëse ata ishin mbuluar më parë me një plan shëndetësor.

Përfitime vullnetare

Punëdhënësit vullnetarisht ofrojnë lloje të tjera përfitimesh për të konkurruar dhe për t'i mbajtur punonjësit e tyre. Duke ofruar përfitime shtesë, organizatat po e pranojnë nevojën për të siguruar mbështetje më të madhe për sigurinë dhe përfitimin e punonjësve, të cilët mund të përballen me kushte shumë të ndryshme.

Përfitime për punonjësit me kohë të pjesshme

Një tjetër çështje e rëndësishme që ka të bëjë me formulimin e politikave është nëse duhet apo jo të mbulohen përfitimet për punonjësit që nuk janë punonjës të rregullt dhe me kohë të plotë. Shumë punëdhënës të kujdesit shëndetësor ofrojnë përfitime për punonjësit me kohë të pjesshme, të ndryshme nga praktikatat e shumë organizatave jo-shëndetësore. Punëtorët me kohë të pjesshme përbëjnë një komponent thelbësor të fuqive punëtore në shumicën e organizatave shëndetësore, veçanërisht të atyre që operojnë 24/7.

Përfitimet e siguracioneve

Sigurimi i punonjësve përcaktohet nga disa përfitime. Këto përfitime përfshijnë disa të mandatuara nga ligjet dhe të tjera të ofruara nga punëdhënësit vullnetarisht. Përfitimet primare të sigurimeve shoqërore, të përdorura në organizata, përfshijnë *kompensimin e punonjësve për paaftësi, pagesën e papunësisë dhe pagesën për ndërprejre të marrëdhënieve të punës*.

Kompensimi i punonjësve në rast paaftësie

Kompensimi i punonjësve siguron përfitime për personat e dëmtuar në punë. Ligjet e shtetit kërkojnë që shumica e punëdhënësve të sigurojnë mbulimin e kompensimeve të punëtorëve, duke blerë sigurime nga një ofrues privat, një fond sigurimi shtetëror ose duke e garantuar vetë mbulimin.

Sistemi i kompensimit të punëtorëve kërkon që punëdhënësit të japin përfitime në para, kujdes mjekësor dhe shërbime rehabilitimi për punonjësit për lëndime ose sëmundje që ndodhin brenda fushës së punësimit të tyre. Në këmbim, punonjësit heqin dorë nga paditë dhe shpërblimet ligjore. Megjithatë, është në interes të punëdhënësve dhe punonjësve ulja e kostove të kompensimit të punonjësve përmes programeve të sigurisë dhe sigurimit të shëndetit.

Pagesa e papunësisë

Një përfitim tjetër i kërkuar nga ligji është kompensimi i papunësisë, i themeluar si pjesë e Aktit të Sigurimeve Shoqërore të vitit 1935 (në Shtetet e Bashkuara). Për shkak se çdo shtet i SHBA vepron përmes sistemit të vet të kompensimit të papunësisë, dispozitat ndryshojnë ndjeshëm nga shteti në shtet.

Pagesa për ndërprerje të marrëdhënieve të punës

Pagesa për ndërprerje është një përfitim sigurie i ofruar vullnetarisht nga punëdhënësit për disa punonjës që e humbasin punën e tyre. Këta punonjës mund të përfitojnë pagesë në rast se punëdhënësi vendos për ndërprerjen e punësimit të tyre.

Disa punëdhënës të kujdesit shëndetësor kanë ofruar shuma të reduktuara të parave cash (të thata) dhe i kanë zëvendësuar “kostot e largimit” duke ofruar asistencë të vazhdueshme për sigurim shëndetësor edhe jashtë vendit. Përmes kësaj ndihme, ish-punonjësit marrin udhëzime me shkrim, workshop-e për zhvillim aftësish praktike ose këshillime karriere.

Planet e pensionit

Një plan për pension (ose skemë) është një program i themeluar dhe financuar nga punëdhënësi dhe/ose punonjësit për mbulimin e viteve të pensionit të punonjësve. Organizatave nuk u kërkohet të ofrojnë plane pensioni për punonjësit përtej kontributeve për sigurimet shoqërore. Ekzistojnë dy

kategori të gjera të planeve të pensionit: *plane me përfitime të përcaktuara* dhe *plane me kontribute të përcaktuara*.

1. Plane pensioni me përfitime të përcaktuara

Një plan tradicional i pensioneve është ai në të cilin punëdhënësi kryen kontributet e nevojshme dhe punonjësi merr një shumë të caktuar çdo muaj pas daljes në pension. Përmes një skeme me përfitime të përcaktuara, punonjësve u premtohet një shumë pensionesh bazuar në moshën dhe vitet e shërbimit. Më pak se 10% e punëtorëve në sektorin privat tani janë të mbuluar nga këto plane. Firmat e vogla kanë më pak gjasa të ofrojnë plane me përfitime të përcaktuara krahasuar me firmat më të mëdha, sepse ato janë të kushtueshme për tu administruar dhe financuar.

2. Plane pensioni me kontribute të përcaktuara

Në një plan me kontribut të përcaktuar, kontributet në skemë kryen nga punëdhënësi dhe/ose punonjësi për të financuar një llogari për momentin në të cilin punonjësi do të dalë në pension. Kyçi i këtij plani është norma e kontributit; përfitimet e pensionit të punonjësve varen nga kontributet fikse dhe të ardhurat nga investimet.

Pagat e ndryshueshme: Incentivë për performancë

Pagat dhe përfitimet përbëjnë dy përbërës të kompensimit. Komponenti i tretë për shumë punonjës të kujdesit shëndetësor është paga e ndryshueshme, e cila reflekton kompensimin që lidhet me punën individuale, ekipore dhe atë organizative. Tradicionalisht të njohura si stimuj, planet e ndryshueshme të pagave përpiqen të japin shpërblime të prekshme për punonjësit për performancën përtej pritshmërive normale. Disa lloje të pagave të ndryshueshme mund të përdoren për individë, grupe dhe organizata.

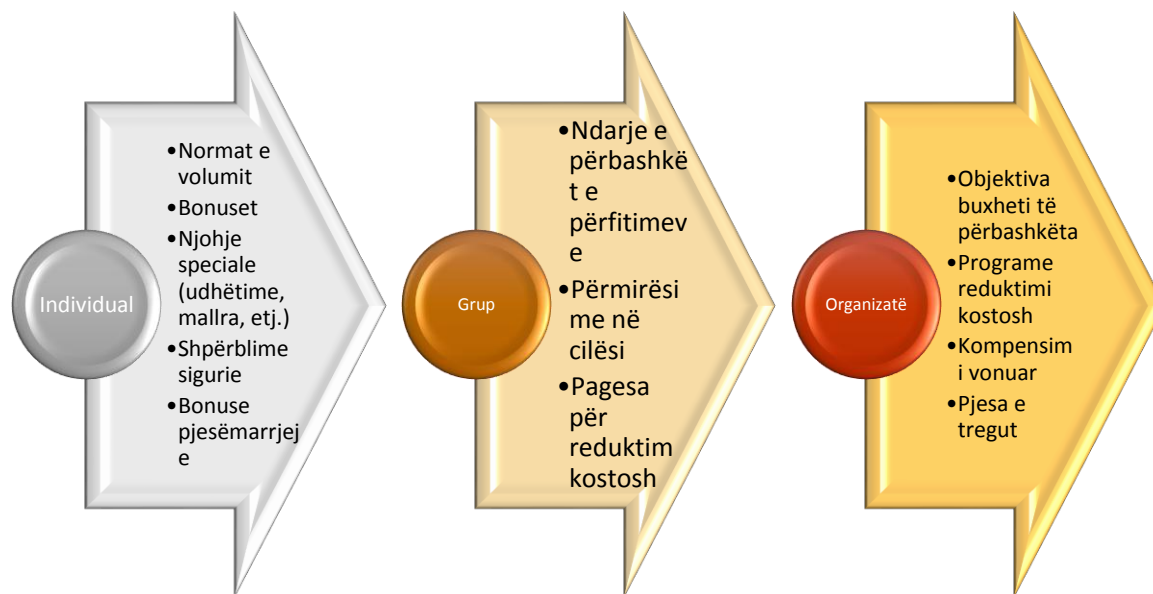
Llojet e pagesës së ndryshueshme

Stimujt individualë janë dhënë për të shpërblyer përpjekjet dhe performancën e individëve. Mjetet më të zakonshme të sigurimit të pagave të ndryshueshme të punonjësve të kujdesit shëndetësor janë *bonuset*. Të tjerat përfshijnë shpërblime të posaçme mirënjohjeje, kohën e lirë, certifikata dhe dhurata.

Kur një organizatë shpërblen një grup pune të tërë ose një ekip për punën e tij, bashkëpunimi mes anëtarëve zakonisht rritet. Megjithatë, konkurrenca midis ekipeve të ndryshme për shpërblime mund të çojë në rënie të performancës së përgjithshme në rrethana të caktuara. Stimujt më të zakonshëm të grupit (ose grupeve) janë planet e ndarjes së përfitimeve (gainsharing), ku ekipet e punonjësve që përmbushin qëllime të caktuara i ndajnë fitimet kundrejt objektivave të performancës.

Stimujt organizativë i shpërblejnë punonjësit në bazë të rezultateve të performancës së gjithë organizatës. Kjo qasje supozon që të gjithë punonjësit që punojnë së bashku mund të gjenerojnë rezultate më të mëdha organizative, çka çon në përfitime më të mira financiare për punonjësit përmes pagesave të llogaritura si përqindje e pagës bazë të secilit punonjës. Gjithashtu, stimujt organizativë mund të jepen si një shumë e plotë për të gjithë punonjësit në të gjithë organizatën.. Figura 13.1 tregon disa nga programet sipas secilit lloj të planit të stimujve ose ndryshimeve të pagave.

Figura 13.1 Llojet e planeve të pagesës së ndryshueshme në industrinë e kujdesit shëndetësor



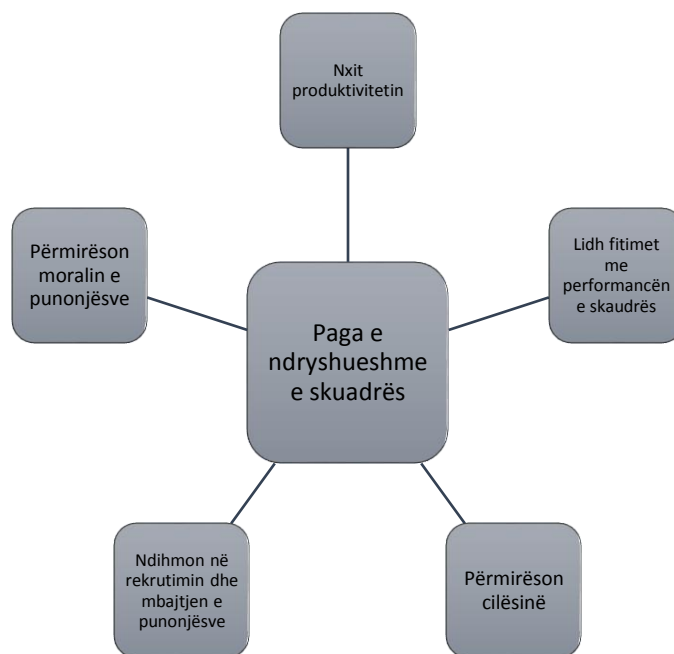
1. Incentiva individuale

Sistemet e nxitjeve individuale përpiqen ta lidhin përpjekjen individuale të punës me pagesën.

Bonuse. Punonjësit individualë mund të marrin pagesa shtesë kompensimi në formën e një shpërblimi, i cili realizohet vetëm një herë dhe nuk bëhet pjesë e pagës së punonjësve (ky quhet bonus). Në përgjithësi, shpërblimet janë më pak të kushtueshme për punëdhënësit sesa rritjet e tjera të pagave sepse ato nuk bëhen pjesë e pagave bazë të punonjësve, mbi të cilat më pas të llogariten shtesat e ardhshme. Bonuset po rriten në popullaritet dhe përdoren shpesh në nivel ekzekutiv.

Grupi/Pagesa e ndryshueshme në bazë të punës së grupit. Një grup punonjësish nuk është domosdoshmërisht një "ekip" por puna në grup ose ekipe mund të jetë baza për kompensim të ndryshueshëm. Përdorimi i ekipeve të punës në organizata ka implikime për kompensimin e ekipeve dhe anëtarëve të tyre. Është interesante se, megjithëse përdorimi i ekipeve është rritur ndjeshëm përgjatë viteve të fundit, çështja se si t'i kompensojmë në mënyrë të barabartë individët në përbërje të ekipit, mbetet një sfidë e rëndësishme.

Figura 13.2 Arsyet përse organizatat zgjedhin plane kompensimi të ndryshueshëm me në bazë skuadrat



Duhet të merren disa vendime në lidhje me metodat e shpërndarjes së shpërblimeve të ekipit. Dy qasjet kryesore për shpërndarjen e shpërblimeve të ekipit janë:

1. Shumë e njëjtë shpërblimi për secilin anëtar të ekipit - në këtë qasje, të gjithë anëtarët e ekipit paguhen njësoj, pavarësisht niveleve të punës, pagës aktuale ose vjetërsisë.
2. Sasi të ndryshme shpërblimi për secilin anëtar të ekipit - duke ndjekur këtë qasje, punëdhënësit e ndryshojnë shpërblimin individual bazuar në faktorë të tillë si kontributi për rezultatet e ekipit, paga aktuale, vitet e përvojës dhe nivelet e aftësive të punës që kryen.

Incentivat organizative. Një sistem incentivash organizative i kompenson të gjithë punonjësit në organizatë bazuar në atë se sa mirë organizata në tërësi performon gjatë vitit. Koncepti bazë i planeve nxitëse organizative është të prodhojnë rezultate më të mira duke shpërblyer bashkëpunimin në të gjithë organizatën. Për të qenë efektiv, një program nxitës i organizatës duhet t'i përfshijë të gjithë, nga punonjësit operativë e deri tek menaxherët dhe drejtuesit.

Për shembull, një klinikë e madhe dentare zhvilloi një plan incentivash organizative bazuar në kënaqësinë e pacientit. Ajo përdori informacione të grumbulluara nga anketat e pacientëve për të përcaktuar një nivel bazë të rezultateve të kënaqshmërisë të pacientit dhe më pas vendoste synime për të rritur kënaqësinë e pacientit.

Ofrimi i planeve të pagave të ndryshueshme që janë të suksesshme mund të jetë detyrë komplekse dhe të kërkojë përpjekje të vazhdueshme. Disa sugjerime që duket se ndikojnë në suksesin e planeve të incentivave janë:

- Zhvilloni plane të qarta dhe të kuptueshme që komunikohen vazhdimisht.
- Përdorni masa reale matëse të performancës.
- Aktualizojini planet që keni dhe mbajini ato të lidhura me objektivat e organizatës.
- Lidhini qartë rezultatet e performancës me pagesat.

Lexim i mëtejshëm

- 1- Jerry Cromwell et al., “Pay for Performance in Health Care: Methods and Approaches”, *RTI Press* (March 2011).

<https://www.rti.org/sites/default/files/resources/bk-0002-1103-mitchell.pdf>

- 2- Sharon Rabin-Margalioth, “Cross-Employee Redistribution Effects of Mandated Employee Benefits”, *Hofstra Labor and Employment Law Journal* 20 (2003).
<https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1344&context=hlelj>
- 3- Joseph Murgo, “Voluntary Benefits in a Post-Health Care Reform World”, *AETNA* (August 2012).
http://benefitcommunications.com/upload/downloads/Voluntary_Benefits_in_a_Post_Healthcare_Reform_World.pdf
- 4- Clara Severinson, “Accounting for Defined-Benefit Plans: An International Comparison of Exchange-Listed Companies”, OECD (2008).
<http://www.oecd.org/finance/private-pensions/41270355.pdf>
- 5- Paul Suff & Peter Reilly, “Flexing your Remuneration: Variable Pay at Work”, *Institute for Employment Studies* (2004).
<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp39.pdf>
- 6- Zvi Bodie et al., “Defined Benefit versus Defined Contribution Pension Plans: What are the Real Trade-Offs?” *National Bureau of Economic Research* (1988).
<http://www.nber.org/chapters/c6047.pdf>

14. Siguria dhe Shëndeti në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Shumica e vendeve të punës në shëndetësi paraqesin një tërësi sfidash unike për sigurinë dhe shëndetin. Jo vetëm që ekzistojnë çështjet e zakonshme të sigurisë dhe shëndetit në vendin e punës por edhe çështja e mbrojtjes së pacientëve, banorëve dhe klientëve për të cilët kujdeseni në vendin e punës. Mbrojtja e punonjësve të kujdesit shëndetësor dhe individëve për të cilët ata po kujdesen është një përgjegjësi e vazhdueshme për udhëheqësit e organizatave shëndetësore.

Siguria dhe shëndeti

Termat e sigurisë dhe shëndetit janë të lidhura ngushtë. Në mënyrë tipike, *siguria* i referohet mbrojtjes së mirëqenies fizike të njerëzve. Qëllimi kryesor i programeve efektive të sigurisë në organizata është parandalimi i lëndimeve dhe aksidenteve të lidhura me punën. Një term disi më i gjerë dhe i mjegullt është *shëndeti*, i cili i referohet një gjendjeje të përgjithshme të mirëqenies fizike, mendore dhe emocionale. Praktikrat e menaxhimit shëndetësor në kujdesin shëndetësor përpiqen të ruajnë mirëqenien e përgjithshme të individëve. Qëllimi i sigurisë është mbrojtja e të punësuarve, pacientëve (ose banorëve, klientëve dhe vizitorëve; statusi varjon në bazë të strukturës që ofron shërbime të kujdesit shëndetësor), si dhe lehtësirave organizative. Me rritjen e dhunës në vendin e punës, siguria në punë është bërë një shqetësim edhe më i madh për punëdhënësit dhe punonjësit e kujdesit shëndetësor.

Përgjegjësitë e sigurisë dhe shëndetit

Qëllimi i përgjithshëm i garantimit të një vendi pune të sigurt dhe të shëndetshëm arrihet nga menaxherët dhe anëtarët e personelit të BNJ, të cilët punojnë së bashku. Së bashku, menaxherët operativë dhe specialistët e BNJ duhet të përfshihen dhe bashkëpunojnë në koordinimin e praktikave të sigurisë dhe shëndetit.

Shëndeti dhe përgjegjësitë e sigurisë në një organizatë zakonisht bien mbi mbikëqyrësit dhe menaxherët. Një menaxher i BNJ ose specialist i sigurisë, mund të ndihmojë në koordinimin e programeve të shëndetit dhe sigurisë, të hetojë aksidentet, të prodhojë materiale për programin e

sigurisë dhe të kryejë trajnime formale të sigurisë. Megjithatë, mbikëqyrësit e departamenteve dhe menaxherët luajnë rol kyç në ruajtjen e kushteve të sigurt të punës dhe një forcë të shëndetshme pune.

Menaxhimi i kushteve të sigurisë

Menaxhimi efektiv i sigurisë kërkon një angazhim organizativ për kushte të sigurt pune. Por, programet e mirë-hartuara dhe menaxhuara të sigurisë mund të zvogëlojnë aksidentet dhe kostot që lidhen me to, siç janë kompensimi i punëtorëve dhe gjokat e mundshme. Për më tepër, aksidentet dhe shqetësimet e tjera të sigurisë bien si rezultat i një programi efektiv të menaxhimit të sigurisë. Ky program duhet të përfshijë një numër komponentësh.

Karakteristikat organizative që i shërbejnë arritjes së një kulture sigurie të përshtatshme përfshijnë:

- Udhëheqësit demonstrojnë një angazhim për sigurinë.
- Organizata duhet të ketë procese organizative që identifikojnë, vlerësojnë dhe adresojnë menjëherë problemet e sigurisë.
- Çdo punonjës duhet të jetë përgjegjës për sigurinë.
- Organizata duhet të planifikojë dhe kontrollojë aktivitetet e punës për të ruajtur sigurinë.
- Organizata duhet të angazhohet për mësim të vazhdueshëm rreth sigurisë.
- Siguria duhet të ruajë ritmin me mjedise dinamike të zhvillimit dhe të zhvillimit.
- Të gjithë punonjësit duhet të ndihen të autorizuar për të rritur shqetësimet e sigurisë.
- Organizata duhet të lehtësojë komunikimin efektiv lidhur me sigurinë.

Organizata dhe siguria

Në qendër të menaxhimit të sigurisë qëndron angazhimi organizativ për një përpjekje më gjithëpërfshirëse ndaj sigurisë. Kjo përpjekje duhet të koordinohet nga niveli më i lartë i menaxhimit për t'i përfshirë të gjithë anëtarët e organizatës. Ajo duhet gjithashtu të pasqyrohet në veprimet menaxheriale. Ka tre qasje të ndryshme që mund të përdoren për menaxhimin e sigurisë.

Siguria dhe projektimi

Punëdhënësit e shëndetësisë mund të parandalojnë shumë aksidente duke projektuar procese, duke përdorur pajisje dhe duke mbrojtur dhe mirëmbajtur sektorët më delikatë të punës në mënyrë që punëtorët që kryejnë funksione potencialisht të rrezikshme, të mos e dëmtojnë veten ose të tjerët. Sigurimi i pajisjeve të sigurisë, sigurimi i mirëmbajtjes dhe riparimit të duhur, instalimi i çelësave të urgjencës dhe binarëve të sigurisë, mbajtja e rreshtave të qarta dhe mbajtja e ventilimit adekuat, ndriçimi, ngrohja dhe klimatizimi mund të ndihmojnë në krijimin e ambienteve më të sigurta të punës.

Konsideratat individuale në lidhje me sigurinë

Inxhinierët ofrojnë siguri nga perspektiva e ridizenjimit të pajisjeve, proceseve ose zonës së punës; psikologët industrialë dhe ekspertët e faktorëve të njeriut e shohin sigurinë ndryshe. Ata janë të shqetësuar me përputhjen e duhur të individëve në punë dhe theksojnë trajnimin e punonjësve në metodat e sigurisë, reduktimin e lodhjes dhe rritjen e vetëdijes shëndetësore. Ekspertët kanë kryer studime të shumta në terren me mijëra punonjës që arrijnë të dallojnë edhe "faktorët njerëzorë" në aksidente. Rezultatet tregojnë një marrëdhënie të caktuar ndërmjet faktorëve emocionalë, siç janë stresi dhe aksidentet. Studime të tjera tregojnë rëndësinë e dallimeve individuale, motivimin, qëndrimet dhe mësimin, si faktorë kyçë të rolit që luan elementi njerëzor në siguri.

Variablat e qëndrimeve janë ndër faktorët individualë që ndikojnë në normat e aksidenteve, sepse më shumë probleme shkaktohen nga punonjësit e pakujdesshëm sesa nga neglizhenca e pajisjeve ose punëdhënësi. Më përpara, punëtorët që ishin të pakënaqur me punët e tyre mendohej se kishin norma më të larta aksidenti. Megjithatë, ky supozim është vënë në pikëpyetje në vitet e fundit. Megjithëse personalitetet, qëndrimet dhe karakteristikat individuale të punonjësve duket se kanë pak ndikim tek aksidentet, marrëdhëniet e sakta shkak-pasojë janë të vështira për tu përcaktuar.

Oraret e punës mund të jenë një shkak tjetër për aksidente. Lodhja e bazuar në tendosje fizike ndonjëherë ekziston në vendin e punës në sektorin shëndetësor. Por mërzitja, e cila ndodh kur personi kërkohet të bëjë të njëjtat detyra për një periudhë të gjatë kohore, është mjaft e zakonshme. Me rritjen e lodhjes së këtij lloji, motivimi zvogëlohet; së bashku me uljen e motivimit, vëmendja e punëtorëve “endet” dhe gjasat për aksidentet rriten.

Politikat e sigurisë, disiplinës dhe ruajtjes së të dhënave

Hartimi i politikave dhe rregullave të sigurisë dhe disiplinimi i shkelësve janë komponentë të rëndësishëm të përpjekjeve të sigurisë. Theksimi i vazhdueshëm dhe i rregullt i nevojës për sjellje të sigurt dhe dhënia e feedback-ut të shpeshtë mbi praktikat pozitive të sigurisë, janë gjithashtu mënyra efektive për të përmirësuar sigurinë e punëtorëve.

Që politikat që lidhen me sigurinë të jenë efektive, është i nevojshëm dokumentimi i përshtatshëm në lidhje me aksidentet, shkaqet dhe detajet e tjera. Pa të dhënat, një punëdhënës nuk mund të përcjellë performancën e sigurisë ose të krahasojë standartet me punëdhënësit e tjerë dhe për këtë arsye nuk mund të kuptojë shkallën e problemeve të sigurisë me të cilat ai, punonjësit dhe klientët e tij përballen.

Trajnime të sigurisë dhe komunikimit

Trajnimi i sigurisë mund të bëhet në mënyra të ndryshme për të reduktuar efektivisht aksidentet. Trajnimi dhe orientimi janë veçanërisht të rëndësishëm në organizatat shëndetësore. Një përqindje e konsiderueshme e gabimeve ndodhin në objektet shëndetësore për shkak të trajnimit të pamjaftueshëm të punonjësve. Seancat e rregullta me mbikëqyrësit, menaxherët dhe punonjësit shpesh koordinohen nga anëtarët e personelit të BNJ. Komunikimi i procedurave të sigurisë, arsyet pse kanë ndodhur aksidentet dhe çfarë të bësh në rast urgjence janë elemente kritike. Pa komunikim efektiv rreth sigurisë, trajnimi është i pamjaftueshëm. Shpesh, punonjësit mendojnë se masat e sigurisë janë të bezdisshme dhe të panevojshme derisa të ketë një lëndim.

Për shkak të problemeve të tilla, përpjekjet për trajnim dhe komunikim të sigurisë duhet të adresojnë çështjet e sigurisë në mënyrë të tillë që punonjësit ta shohin sigurinë si të rëndësishme dhe të jenë të motivuar t'i ndjekin praktikat e sigurt të punës.

Motivimi i punonjësve për siguri dhe incentivat

Për të inkurajuar punonjësit e kujdesit shëndetësor që të punojnë në mënyrë të sigurt, shumë organizata shëndetësore u kanë dhënë punonjësve stimuj për sjellje të sigurt të punës. Si shembull, një spital me bazë komunitare në Wisconsin (SHBA), i akordon kohë të lirë shtesë punonjësve të departamenteve që nuk kanë dëmtime gjatë një viti kalendarik. Për fat të keq, ka shqetësime se punonjësit dhe menaxherët mund të neglizhojnë qëllimisht duke mos i raportuar aksidentet dhe lëndimet në mënyrë që ata të mund të përfitojnë nga këto stimuj.

Shëndeti

Problemet shëndetësore të punonjësve janë të ndryshme - dhe disi të pashmangshme. Ato mund të varjojnë nga sëmundje të vogla (të tilla si ftohjet), në sëmundje të rënda lidhur me punët e kryera. Disa punonjës kanë probleme shëndetësore emocionale; të tjerët kanë probleme alkooli ose droge. Disa probleme janë kronike; të tjera kalimtare. Por, të gjitha këto çështje mund të ndikojnë në operacionet organizative dhe produktivitetin individual të punonjësve.

Çështje që kanë të bëjnë me shëndetin e punonjësve në sektorin e kujdesit shëndetësor

Punëdhënësit e kujdesit shëndetësor përballen me një sërë çështjesh në vendin e punës, duke përfshirë abuzimin me substanca, problemet emocionale dhe mendore, cilësinë e ajrit të brendshëm, alergjitë nga lateksi, shpimin me gjilpërë, rrëshqitjet dhe rëniet.

Abuzim me substanca. Abuzimi i substancave përkufizohet si përdorimi i substancave të paligjshme ose keqpërdorimi i substancave të kontrolluara, alkoolit ose ilaçeve të tjera. Ekzistojnë miliona abuzues të substancave në fuqinë punëtore të përgjithshme, dhe ata i kushtojnë punëdhënësve miliarda dollarë në vit. Në Shtetet e Bashkuara, mbi 70% e abuzuesve të substancave janë të punësuar; një punonjës në katër, të moshës 18 deri në 34 vjeç, përdorte drogë në një vit të caktuar dhe një punëtor në tre është i ndërgjegjshëm për shitjen e drogës në vendin e punës. Për të inkurajuar punonjësit që të kërkojnë ndihmë për problemet e abuzimit me substanca, zakonisht rekomandohet një zgjedhje e fortë dhe e miratuar ligjërisht. Në këtë procedurë, punonjësi konfrontohet privatisht nga një mbikëqyrës ose menaxher për sjelljet e papranueshme të punës. Pastaj, në përputhje me sistemin disiplinor, punonjësit i ofrohet një zgjedhje ndërmjet ndihmës dhe disiplinimit.

Shqetësimet emocionale/Shëndeti Mendor. Shumë individë sot po përballen me punë, familje dhe presione personale të jetës. Këto presione menaxhohen me sukses nga shumë njerëz. Por, disa individë kanë vështirësi në trajtimin e këtyre kërkesave. Gjithashtu, ngjarje të veçanta, të tilla si vdekja e bashkëshortit, divorci ose problemet mjekësore, mund të ndikojnë tek individët. Siç u përmend më parë, një sërë çështjesh emocionale/shëndeti mendor lindin në punë dhe duhet të

adresohen nga punëdhënësit. Është e rëndësishme të theksohet se sëmundjet emocionale/mendore si skizofrenia dhe depresioni madhor, konsiderohen aftësi të kufizuara sipas Aktit të Amerikanëve të Prekur nga Paaftësitë (ADA).

Cilësia e ajrit në vendin e punës. Një numër në rritje punonjësish punojnë në mjediset ku cilësia e ajrit është kthyer në çështje shëndetësore. Cilësia e dobët e ajrit shfaqet në ndërtesat "e mbyllura", ku dritaret nuk mund të hapen kur rrjedhat e ajrit reduktohen për të kursyer energji dhe ulur shpenzimet operative. Gjithashtu, ventilimi i papërshtatshëm, si dhe ndotja ajrore nga qilimat, funghi-t (myku dhe infestime të tjera kërpudhash infektive), pajisjet kompjuterike, etj., mund të shkaktojnë cilësi të dobët të ajrit dhe sëmundje të punonjësve.

Alergji nga lateksi. Për vite të tëra, alergjitë e lateksit të gomës natyrale kanë qenë një shqetësim i punonjësve. Këto produkte gome, zakonisht në formën e dorezave, përdoren për të mbrojtur punonjësit nga përhapja e infeksioneve. Punëdhënësit e kujdesit shëndetësor kanë tentuar të ndërmarrin një numër veprimesh për të ndihmuar punëtorët alergjikë, të tilla si sigurimi i fijeve të pambukut për tu përdorur me dorezën e lateksit, vendosja e punonjësve alergjikë në pozicione që nuk kanë të bëjnë me kujdesin ndaj pacientëve ose mbajtja e karrocave pa lateks në njësitë e pacientëve.

Shpime me gjilpërë. Punonjësit e kujdesit shëndetësor përballen me rrezikun më të lartë të transmetimit të sëmundjeve nga lëndimet si pasojë e pajisjeve të ndotura. Gjilpërat ose shiringat më së shpeshti shkaktojnë dëmtime; rreth 20% e majave të gjilpërës ekspozohen ndaj sëmundjeve të tilla të gjakut, si viruset e hepatitit B dhe C dhe HIV. Vlerësimet janë se 500,000 dëmtime të nga shpimet me gjilpërë shfaqen çdo vit tek punonjësit e kujdesit shëndetësor në Shtetet e Bashkuara.

Rrëshqitjet. Rrëshqitjet rezultojnë në 15% të të gjitha vdekjeve të rastësishme në vendin e punës dhe 16% të aksidenteve që shkaktojnë paaftësi. Rrëshqitjet rezultojnë në dëmtime të kokës ose kurrizit, prerje, thyerje, tërheqje të muskujve, etj., dhe punëdhënësve u kushtojnë miliarda dollarë në vit. Ekspertët e sigurisë rekomandojnë krijimin e një programi gjithëpërfshirës për parandalimin e gabimeve, duke u përqendruar në vlerësimin e riskut, mirëmbajtje, përdorimin e dysHEMEVE të rrëshqitshme dhe këpucëve të përshtatshme. Njohja e punonjësve dhe trajnimi i sigurisë janë gjithashtu të rëndësishme.

Promovimi i shëndetit është një qasje mbështetëse për të lehtësuar, inkurajuar dhe ndihmuar punonjësit për të përmirësuar veprimet dhe mënyrat e jetesës së shëndetshme. Përpjekjet për promovimin e shëndetit mund të shkojnë nga dhënia e informacionit dhe rritja e ndërgjegjësimit të punonjësve për çështjet e shëndetit për krijimin e një kulture organizative që mbështet përmirësimin e shëndetit të punonjësve.

Programet e Mirëqenies. Programet e mirëqenies janë të dizenuara për të ruajtur ose përmirësuar shëndetin e punonjësve para se të lindin probleme. Ato nxisin ndryshime të stilit të jetesës. Ka disa mënyra për të vlerësuar efektivitetin e programeve të mirëqenies. Normat e pjesëmarrjes nga punonjësit janë njëra prej mënyrave. Analiza kosto-përfitim ka për qëllim të mbështesë vazhdimin e këtyre programeve.

Programet e Ndhmës së Punonjësve. Një metodë që organizatat po e përdorin si përgjigje të gjerë për çështjet shëndetësore është programi i ndihmës së punonjësve, i cili ofron këshillime dhe ndihma të tjera për punonjësit që kanë probleme emocionale, fizike ose të tjera, personale. Në përgjithësi, këshilltarët e këtyre programeve kanë identifikuar se çështjet më të zakonshme të punonjësve kanë të bëjnë me: 1) depresionin dhe ankthin, 2) problemet martesore dhe të marrëdhënieve, 3) vështirësitë ligjore dhe 4) shqetësimet familjare dhe fëmijët.

Kultura shëndetësore e organizatës. Disa punëdhënës, të mëdhenj ose të vegjël, e dinë se një kulturë organizative që thekson dhe mbështet përpjekjet shëndetësore është e dobishme. Kjo mund të realizohet përmes zhvillimit të procedurave dhe politikave mbështetëse ndaj shëndetit, krijimit të njësve të praktikës në punë, promovimit të vazhdueshëm të programeve shëndetësore, etj.

Siguria

Incidentet e dhunës në vendin e punës ndodhin rregullisht në spitale, klinika dhe shtëpi të moshuarish (azile). Problemet e brendshme të pacientëve, banorëve, ose klientëve dhe anëtarëve të tyre të familjes mund të shpërthejnë në sulme verbale ose fizike. Punonjësit e shëndetësisë mund të gjenden lehtësisht të përfshirë në mesin e këtyre çështjeve ose mund tu kërkohet të përpiqen t'i menaxhojnë ato.

Dhuna në punë

Dhuna në vendin e punës i referohet veprave të dhunshme, drejtuar dikujt në punë ose gjatë ushtrimit të detyrës. Për shembull, sulmet fizike, kërcënimet dhe ngacmimet seksuale kualifikohen si sjellje të dhunshme në punë. Dhuna në vendin e punës mund të nxitet nga disa individë:

Krimineli – Dikush që nuk ka lidhje ligjore me biznesin apo institucionin dhe ndërmerr një veprim të dhunshëm

Klienti - Një person me marrëdhënie të ligjshme me biznesin mund të bëhet i dhunshëm.

Kolegu - Një punonjës aktual ose ish-punonjës sulmon ose kërcënon punonjësit e tjerë.

Familjare - Një person që nuk ka marrëdhënie legjitime me një biznes, por ka një marrëdhënie personale me pacientin, kryen ndonjë formë të dhunës kundër një punonjësi.

Përballimi me dhunën në punë

Rritja e dhunës në vendin e punës ka bërë që shumë punëdhënës të kujdesit shëndetësor të zhvillojnë politika dhe praktika lidhur me përpjekjet për të parandaluar dhe për t'iu përgjigjur asaj. Politikat mund të identifikojnë se si duhet të trajtohet dhuna në vendin e punës lidhur me veprimet disiplinore dhe Programet e Ndhmës së Punonjësve. Trajnimi i menaxherëve dhe të tjerëve është një pjesë e rëndësishme e praktikës së suksesshme. Si shembull, infermierët në mënyrë rutinore kryejnë trajnime për trajtimin e sjelljeve të dhunshme.

Një aplikim i këtyre politikave është një *ekip reagimi ndaj dhunës*, i përbërë nga personeli i sigurisë, menaxherët kryesorë, anëtarët e stafit të BNJ dhe punonjësit e përzgjedhur. Ekipi funksionon shumë si komiteti i sigurisë por me një fokus tjetër. Një ekip i tillë zhvillon analiza, përgjigjet dhe i heton kërcënimet ndaj punonjësve dhe mund të ndihmojë edhe për të qetësuar punonjësit e zemëruar dhe të paqëndrueshëm.

Përgjigja pas dhunës është një tjetër pjesë e menaxhimit të dhunës në vendin e punës. Nëse dhuna shkakton lëndime fizike ose vdekje apo konflikte të forta personale, është e rëndësishme që punëdhënësit të kenë plane për tu përgjigjur më pas.

Menaxhimi i sigurisë

Një qasje gjithëpërfshirëse për menaxhimin e sigurisë është e nevojshme për të trajtuar një gamë të gjerë çështjesh, duke përfshirë këtu edhe dhunën në vendin e punës. Menaxherët e burimeve njerëzore mund të kenë përgjegjësi për programet e sigurisë ose mund të punojnë ngushtë me menaxherët e sigurisë ose konsulentët. Vënia në dispozicion e një personeli sigurie të trajnuar në mënyrë të përshtatshme dhe të përshtatshëm në numër është pjesë e menaxhimit të sigurisë.

Lexim i mëtejshëm

- 1- Barbara Braun et al., “Improving Patient and Worker Safety: Opportunities for Synergy, Collaboration and Innovation” *The Joint Commission* (2012).
<https://www.jointcommission.org/assets/1/18/TJC-ImprovingPatientAndWorkerSafety-Monograph.pdf>
- 2- Health and Safety Authority, “Workplace Safety and Health Management”, (January 2006).
http://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Safety_and_Health_Management/Workplace_Safety_and_Health_Management.pdf
- 3- Angelica Vecchio-Sadus, “Enhancing Safety Culture Through Effective Communication”, (2007).
https://www.digicast.com.au/hs-fs/hub/59176/file-15741271-pdf/docs/enhancing_safety_culture_through_effective_communication.pdf
- 4- Rachel Permuth & Michele Gazica, “Improving Workplace Safety with Recognition and Rewards Programs A How-To Guide for Long-Term Behavior Change”. SodexoMotivation (2017).
http://www.sodexorecognitionusa.com/sites/us/files/Improving_Workplace_Safety_with_Recognition_and_Reward_Programs_1.pdf
- 5- European Commission, “Occupational Health and Safety Risks in the Healthcare Sector”, Social Europe (December 2010).

file:///C:/Users/CRS/Downloads/New-EUL14157_Healthcare_Sector_web.pdf

MBNJ në Shëndet Publik

Tema 14: Siguria dhe Shëndeti në Organizatat e Kujdesit Shëndetësor

Martin Serreqi

Përmbajtja

- Siguria dhe shëndeti
- Menaxhimi i kushteve të sigurisë
- Shëndeti
- Siguria

Siguria & shëndeti

- o Puna në sektorin e kujdesit shëndetësor është e mbushur me sfida unike për sigurinë dhe shëndetin
- o Specialistët e kujdesit shëndetësor duhet të kujdesen për:
 - ✓ Çështjet e zakonshme të sigurisë dhe shëndetit për veten e tyre që lidhen me mjetet e punës
 - ✓ Rrezikun fizik dhe atë kimik
 - ✓ Rrezikun biologjik
 - ✓ Shëndetin e pacientëve, klientëve ose banorëve (në varësi të strukturës së kujdesit shëndetësor)
- o Pra, puna në këtë sektor paraqet sfida më komplekse të sigurisë dhe shëndetit

Siguria & shëndeti

- Siguria dhe shëndeti janë terma të lidhura ngushtë ndërmjet tyre, ku...
- ✦ **Siguria**, i referohet mbrojtjes së mirëqenies fizike të njerëzve, ndërsa...
- ✦ **Shëndeti**, (term më i mjugullt) i referohet një gjendjeje të përgjithshme të mirëqenies fizike, mendore dhe emocionale
- Këto dy koncepte kanë shumë elemente të përbashkëta

Siguria & shëndeti

- Qëllimet e tyre janë të përbashkëta:
- ✓ Ruajtja e mirëqenies së përgjithshme (staf & pacientë)
- ✓ Siguria fizike e mjediseve të përbashkëta ose atyre të punës
- ✓ Shmangia e dëmtimeve njerëzore (të qëllimshme ose jo)
- ✓ Garantimi i rrjedhës normale të punës
- ✓ Monitorimi dhe identifikimi i rasteve që kërkojnë vëmendje

BNJ dhe siguria & shëndeti

- Qëllimi i përgjithshëm i garantimit të një vendi pune të sigurt dhe të shëndetshëm arrihet nga menaxherët dhe anëtarët e personelit të BNU, të cilët punojnë së bashku
- Ata duhet të përfshihen dhe bashkëpunojnë në koordinimin e praktikave të sigurisë dhe shëndetit
- Një menaxher i BNU ose specialist i sigurisë, mund të:
 - Ndihmojë në koordinimin e programeve të shëndetit dhe sigurisë
 - Të hetojë aksidentet
 - Të prodhojë materiale për programin e sigurisë
 - Të kryejë trajnime formale të sigurisë

Menaxhimi i kushteve të sigurisë

- Kërkon angazhim në nivel organizativ
- Mund të zvogëlojë lëndimet në punë dhe kostot e lidhura me to (p.sh., kompensimi i punonjësve ose gjrobat)
- Programet e sigurisë duhet të zbatohen në mënyrë rigorozë dhe të mos neglizhohen
- Është e rëndësishme që ato të jenë jo vetëm të hartuara mirë por edhe të menaxhohen ashtu si duhet nga personat përgjegjës

Menaxhimi i kushteve të sigurisë

- Karakteristika organizative që i shërbejnë arritjes së një kulture të përshtatshme sigurie:
 - Udhëheqësit demonstrojnë një angazhim për sigurinë
 - Organizata duhet të ketë procese organizative që identifikojnë, vlerësojnë dhe adresojnë menjëherë problemet e sigurisë
 - Çdo punonjës duhet të jetë përgjegjës për sigurinë
 - Organizata duhet të planifikojë dhe kontrollojë aktivitetet e punës për të ruajtur sigurinë
 - Organizata duhet të angazhohet për mësim të vazhdueshëm rreth sigurisë
 - Siguria duhet të ruajë ritmin me mjediset dinamike të zhvillimit dhe të zhvillimit
 - Të gjithë punonjësit duhet të ndihen të autorizuar për të rritur shqetësimet e sigurisë
 - Organizata duhet të lehtësojë komunikimin efektiv lidhur me sigurinë

Konsiderata individuale për sigurinë

- Ka disa faktorë që mund të ndikojnë në implementimin e duhur të kushteve të sigurisë:
 - Njerëzorë
 - Teknikë
 - Teknologjikë
 - Politikë, etj.
- Shumë prej këtyre faktorëve janë individuale
- Shquajmë: dallimet individuale, qëndrimet, motivimin, edukimin, etj.

Konsiderata individuale për sigurinë

o Variablat e qëndrimeve:

- Janë ndër faktorët individualë që ndikojnë në normat e aksidenteve, sepse më shumë probleme shkaktohen nga punonjësit e pakujdesshëm sesa nga neglizhenca e pajisjeve ose punëdhënësi

o Oraret e punës:

- Mund të bëhen shkak për aksidente
- Lodhja, mërzitja me punë rutinë, neglizhenca si pasojë e të fituarit të vetëbesimit dhe sigurisë për punë që e kanë njëfarë risku
- Rriten gjasat për aksidente dhe lëndime

Politikat e sigurisë

- o Hartimi i politikave dhe rregullave të sigurisë dhe disiplinimi i shkelësve janë komponentë të rëndësishëm të përpjekjeve të sigurisë

o Nevojitet:

- Theksim i vazhdueshëm i nevojës për sjellje të sigurt
- Feedback i shpeshtë

- o Dokumentimi bëhet kështu një element i nevojshëm për shmangien e aksidenteve

Trajnime të sigurisë & komunikimit

- o Trajnimi i sigurisë mund të bëhet në mënyra të ndryshme

- o Nëse nuk zhvillohet si duhet mund të reduktojë aksidentet dhe dëmtimet në punë

- o Reduktimi i tyre shoqërohet me shkurtime në kosto për institucionin ose organizatën shëndetësore

- o Por, pa komunikim efektiv dhe trajnim të mjaftueshëm, rreziku i sigurisë është konstant

Shëndeti

- o Problemet shëndetësore të punonjësve janë *të ndryshme dhe... të pashmangshme*
- o Varjojnë: nga një ftohje e lehtë, në sëmundje të rënda të lidhura me punën
- o Disa mund të kenë probleme shëndetësore emocionale, të tjerë mund të përballen me varësi nga substanca si alkooli apo droga
- o Disa probleme janë kronike, të tjera kalimtare...



Kërcënime

o Çështje që kanë të bëjnë me shëndetin e punonjësve në sektorin e kujdesit shëndetësor:

- Abuzim me substanca
- Shqetësime të shëndetit mendor
- Cilësia e ajrit/higjiena
- Alergji nga lateksi
- Shpime me gjilpërë
- Rërshqitje, rrëzime, përplasje, frakturime

Promovimi i shëndetit

o Promovimi i shëndetit është një qasje mbështetëse që përpaket të gjenerojë këto efekte:

- Lehtësimin
- Inkurajimin
- Ndihmën
- Përmirësimin

o Për këtë qëllim përdoren:

- ✓ Programet e mirëqenies
- ✓ Programet e ndihmës së punonjësve
- ✓ Kultura e organizatës/institucionit

Programet e mirëqenies

- o Programet e mirëqenies janë të dizenuara për të ruajtur ose përmirësuar shëndetin e punonjësve **përpara** se të lindin problemet.
- o Ato nxisin ndryshime të stilit të jetesës.
- o Ka disa mënyra për të vlerësuar efektivitetin e programeve të mirëqenies:
 - Normat e pjesëmarrjes nga punonjësit janë njëra tyre.

Programet e ndihmës së punonjësve

- o Ofron këshillim për punonjësit me probleme emocionale, fizike ose personale
- o Konsulentët e përfshirë në këto programe kanë identifikuar se çështjet më të zakonshme me të cilat përballen punonjësit e shëndetësorë janë:
 - Depresioni dhe ankthi
 - Problemet martesore dhe të marrëdhënieve intime
 - Çështje ligjore
 - Fëmijët dhe familja

Kultura shëndetësore

- o Kultura organizative që thekson dhe mbështet përpjekjet shëndetësore është e dobishme
- o Kjo mund të realizohet përmes:
 - Zhvillimit të procedurave dhe politikave mbështetëse ndaj shëndetit
 - Krijimit të njëjse të praktikës në punë
 - Promovimit të vazhdueshëm të programeve shëndetësore, etj.

Siguria

- Është e ngjashme me shëndetin por më gjithëpërfshirëse
- Incidentet e dhunës në vendin e punës ndodhin rregullisht në spitale, klinika dhe shtëpi të moshuarish (azile)
- Problemet e brendshme të pacientëve, banorëve, ose klientëve dhe anëtarëve të tyre të familjes mund të shpërthejnë në sulme verbale ose fizike
- ❖ Punonjësit e shëndetësisë mund të gjenden lehtësisht të përfshirë në mesin e këtyre çështjeve ose mund të kërkojnë të përqipen t'i menaxhojnë ato



Dhuna në punë

- Dhuna në vendin e punës mund të nxitet nga:
- Krimineli – dikush që nuk është ligjërish i lidhur me biznesin ose institucionin dhe ndërmerri një veprim të dhunshëm
- Kolegu – punonjës aktual ose ish-punonjës, i cili sulmon punonjësit e tjerë dhe/ose pacientët e të afërmit
- Familjarët – person që nuk ka lidhje legjitime me biznesin por ka marrëdhënie personale me pacientin dhe kryen akte dhune kundër punonjësve

Përballja e dhunës në punë

- Trajnimi i menaxherëve dhe anëtarëve të tjerë të stafit është një pjesë e rëndësishme e praktikës së suksesshme
- Si shembull, infermierët në mënyrë rutinore kryejnë trajnime për trajtimin e sjelljeve të dhunshme
- Përballja e dhunës ka dy elemente të rëndësishme:
 - ✓ Reagimin ndaj dhunës (momenti kur ndodh)
 - ✓ Përgjigjen pas dhunës (plani për menaxhimin e lëndimeve)



*Ky publikim dhe programi i Masterit në Menaxhim Shëndetësor
janë mbështetur nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC)
nëpërmjet projektit të saj Shëndet për të Gjithë (HAP)*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC**

