



This project is financed by
the EUROPEAN UNION

"MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE" KATALOGU I TRAJNIMEVE



KATALOGU I TRAJNIMEVE
SHKOLLA SHQIPTARE E ADMINISTRATËS PUBLIKE



WWW.ASPA.GOV.AL

facebook: ASPA - Shkolla Shqiptare e Administrates Publike
e-mail: aspa@aspa.gov.al website: www.aspa.gov.al



REPUBLIKA E SHQIPËRISE
MINISTRI PËR INOVACIONIN
DHE ADMINISTRATEN PUBLIKE



"HUMAN RESOURCES MANAGEMENT" TRAINING CATALOG



ASPA TRAINING CATALOGUE



WWW.ASPA.GOV.AL

facebook: ASPA - Shkolla Shqiptare e Administrates Publike
e-mail: aspa@aspa.gov.al website: www.aspa.gov.al



This project is financed by
the EUROPEAN UNION



“MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE” KATALOGU I TRAJNIMEVE

SHKOLLA SHQIPTARE E ADMINISTRATËS PUBLIKE

TIRANË, SHQIPËRI

“Ky publikim është prodhuar me ndihmën e Bashkimit Evropian. Përmbajtja e këtij publikimi është përgjegjësi vetëm e autoriteteve zbatuese dhe në asnjë rast nuk pasqyron pikëpamjet e Bashkimit Evropian.”



Autorët e këtij katalogu janë nëpunës civilë nga administratat publike franceze dhe portugeze, të cilët morën pjesë si ekspertë në projektin evropian të binjakëzimit Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri, të zbatuar nga Shkolla Kombëtare Franceze e Administratës Publike (ENA), Shkolla Kombëtare Italiane e Administratës Publike (SNA) dhe Departamenti i Administratës Publike (DAP):

- **Z. Eric Roty**

Me kontributin e:

- Z. Michel Carles
- Z. Jean-Michel Eymeri Douzans
- Z. Miguel Nuno Rodrigues

Prodhimi i këtij katalogu është financuar nga Bashkimi Evropian përmes projektit të binjakëzimit "Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri".

Informacionet mbi Bashkimin Evropian mund të gjenden në faqen: <http://ec.europa.eu>

PËRMBAJTJA

PARATHËNIE nga Drejtori i Shkollës Shqiptare të Administratës Publike	6
Lista e shkurtimeve	8
Hyrje	10
Përshkrim i përgjithshëm i modulit të trajnimit Menaxhimi i Burimeve Njerëzore	11
Metodologjia e trajnimit	11
Organizimi i Modulit të Trajnimit	11
Publiku i synuar	13
Nën-moduli 1: Legjislacioni i shërbimit civil	14
1.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	14
1.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	14
1.3 Profili i trajnerëve	14
1.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	14
1.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	15
Nën- Moduli 2: Vlerat, Etika dhe Disiplina	15
2.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	16
2.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	16
2.3 Profili i trajnerëve	16
2.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	16
2.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	17
Nën- Moduli 3: Analiza dhe përshkrimi i vendit të punës; rekrutimi	17
3.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	18
3.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	18
3.3 Profili i trajnerëve	18
3.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	18
3.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	20
Nën- Moduli 4: Menaxhimi i personelit / performancës individuale	22
4.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	22
4.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	22

4.3 Profili i trajnerëve	23
4.4 Përbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	23
4.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	24
Nën- Moduli 5: Trajnimi dhe zhvillimi profesional	26
5.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	26
5.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	26
5.3 Profili i trajnerëve	26
5.4 Përbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	26
5.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	27
Nën- Moduli 6: Hartimi i politikave dhe strategjive të menaxhimit të burimeve njerëzore	29
Shënime paraprake në lidhje me këtë modul	29
6.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit	29
6.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve	29
6.3 Profili i trajnerëve	30
6.4 Përbajtja e detajuar e sesioneve të nën-modulit	30
6.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar	30
Shtojcat	32
Shtojca 1: Tabela e përputhshmërisë ndërmjet neneve të Ligjit të Shërbimit Civil dhe Vendimeve të Këshillit të Ministrave - shembull	32
Shtojca 2: Integriteti dhe sjellja etike - raste studimore	37
Shtojca 3: Modeli kompetencave për Drejtuesit e nivelit të lartë	40
Shtojca 4: Kuadri i bazuar në kompetenca - modeli polak	58
Shtojca 5: Detaje praktike për trajnerët dhe drejtuesit e trajnimit në ASPA	60

PARATHËNIE NGA DREJTORI I SHKOLLËS SHQIPTARE TË ADMINISTRATËS PUBLIKE

Më 24 qershor 2014, Këshilli Evropian ra dakort, bazuar në rekomandimin e Komisionit Evropian - për t'i dhënë Shqipërisë statusin e kandidatit të BE . Megjithatë, procesi i integritit të Shqipërisë në BE qartazi varet nga reformat e ndërmarra në Shërbimin Civil. Forcimi i kapacitetit të përgjithshëm administrativ të Shqipërisë, nëpërmjet modernizimit të administratës publike shqiptare dhe forcimit të institucioneve kyçe, është prioritet parësor për qeverinë shqiptare dhe për BE-në në procesin e saj të zgjerimit.

Ligji i ri i Shërbimit Civil nr. 152/2013 (i ndryshuar me ligjin nr. 178/2014) krijon, sipas nenit 8, Shkollën Shqiptare të Administratës Publike (ASP) - e cila zëvendëson Institutin e Trajnimit të Administratës Publike (ITAP) krijuar me Ligjin e mëparshëm të Shërbimit Civil të vitit 1999.

ASP ka autonomi administrative dhe akademike. Qëllimi i saj është trajnimi profesional i nëpunësve civilë. Për përcaktimin e përzgjedhjes së kandidatëve dhe të politikave të saj të trajnimit profesional, ASPA bashkëpunon me Departamentin e Administratës Publike (DAP), i cili është përgjegjës për përgatitjen dhe mbikëqyrjen e zbatimit të politikës shtetërore të Shërbimit Civil.

ASP siguron kurse njohjeje për nëpunësit civilë të sapo rekrutuar dhe programe të vazhdueshme trajnimi profesional për nëpunësit civilë, si dhe për individët jashtë shërbimit.

Ky katalog është përgatitur për të bërë të njohur modulin e trajnimit "Menaxhimi i Burimeve Njerëzore", pjesë e planit të përgjithshëm të trajnimit të ASPA-s.

Ky modul është ndarë në 7 nën-module: Hartimi i politikave dhe strategjive të menaxhimit të burimeve njerëzore; Legjisllacioni i shërbimit civil; Vlerat, etika dhe disiplina; Menaxhimi i personelit / performancës individuale; Rekrutimi; Përshkrimi dhe analiza e vendit të punës; Trajnimi dhe zhvillimi profesional; Sistemi i regjistrimit të personelit. Nën-moduli i fundit do të zbatohet përmes një metode të bazuar në rrjet dhe nuk përfshihet në këtë përshkrim.

Për të ndjekur ngushtësisht politikën e zbatuar nga qeveria shqiptare në kuadrin procesit të anëtarësimit në BE dhe sipas nevojave të trajnuarve mund të organizohen sesione trajnimi shtesë.

Nëse do të kërkohet, disa sesione trajnimi shtesë mund të organizohen në gjuhë të huaj. Vizitat studimore në Shtetet Anëtare ose vende kandidatë për anëtarësim në BE mund të jenë shtesa të dobishme në programin e trajnimit të TND. Për këtë qëllim mund të përdoret instrumenti TAIEX i BE-së. Nëse do të jetë e mundur, disa module mund të mbahen jashtë Tiranës.

Çështjet ndërsektoriale si gjinia dhe mjedisi do të trajtohen sa herë që të jetë e nevojshme në modulet e ndryshme të trajnimit.

ASP është anëtare e ReSPA - shkurtim i Shkollës Rajonale të Administratës Publike, një rrjet shkollash të administratës publike që synon të mbështesë krijimin e sistemeve të përgjegjshme, efektive dhe profesionale të administratës publike për Ballkanin Perëndimor,

¹ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-439_en.htm

² <http://www.respaweb.eu/>

në rrugën e tyre drejt anëtarësimit në BE. ReSPA organizon dhe ofron aktivitete trajnuese, konferenca të nivelit të lartë, takime për rritjen e rrjetit të njohjeve profesionale dhe botime për të transferuar njohuritë dhe aftësitë e reja, si dhe për të lehtësuar shkëmbimin e përvojave si brenda rajoni tashtu edhe midis rajonit dhe shteteve anëtare të BE-së.

Siç e përmbledh Strategjia Ndërsektoriale e Reformës së Administratës Publike (SNRAP) 2015 - 2020:

" Në vitin 2013, SIGMA publikoi një dokument, i cili identifikon si prioritete të reformës për administratën publike në Shqipëri deri në vitin 2020 pikat si vijon: zhvillimi i kapaciteteve për hartimin politikave dhe legjisllacionit në mënyrë që të hartohen dhe zbatohen politika efektive dhe në përputhje me "acquis communautaire"; institucione eficientë dhe efikase; shërbim civil profesional që siguron ligjshmërinë dhe parashikueshmërinë e administratës, pavarësinë dhe paanësinë e akteve, që ndihmon në harmonizimin e legjisllacionit me acquis dhe zbatimin e tij; krijimi i strukturave adekuata për zbatimin e procedurave administrative dhe i strukturave të përshtatshme që sigurojnë përgjegjshmërinë administrative dhe politike të administratës."

Ky katalog ka ambicjen të kontribuojë në arritjen e objektivave të lartpërmendura të strategjisë së RAP-it duke u ofruar nëpunësve civilë shqiptarë një mundësi për të forcuar kapacitetin e tyre menaxhues të burimeve njerëzore. Për të arritur këtë qëllim, ASPA do të mbështetet në përvojën akademike dhe profesionale të trajnerëve më të mirë të saj dhe mund të organizojë trajnime të trajnerëve për të siguruar punën më të mirë në ekip si dhe shkëmbimin e praktikave të mira dhe rasteve

studimore nëpër ekipet e trajnerëve.

U urojmë nëpunësve civilë një kurs të frytshëm dhe duam t'i falenderojmë për pjesëmarrjen në këtë aventurë të rëndësishme për modernizimin e vendit tonë.

Fatmir Demneri,
Drejtor i ASPA

³ Ky dokument mund të gjendet në: http://www.sigmaweb.org/publications/Albania_Priorities_2013.pdf

⁴ http://dap.gov.al/images/DokumentaStrategjik/PAR_Strategy_2015-2020_English.pdf

Lista e shkurtimeve

Shkurtimi	Titulli i plotë
ASPA	Shkolla Shqiptare e Administratës Publike
GjEDNj	Gjykata Evropiane e të Drejtave të Njeriut
LSHC	Ligji për Shërbimin Civil
VKM	Vendim i Këshillit të Ministrave
DAP	Departamenti i Administratës Publike
PEF	Politika Evropiane e Fqinjësisë
IPEF	Instrumenti i Politikës Evropiane të Fqinjësisë
BERZH	Banka Evropiane për Rindërtim dhe Zhvillim
FEZhr	Fondi Evropian për Zhvillim Rajonal
FSE	Fondi Social Evropian
BE	Bashkimi Evropian
GjED	Gjykata Evropiane e Drejtësisë

Shkurtimi	Titulli i plotë
BNj	Burimet Njerëzore
MBNj	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
AB	Auditi i Brendshëm
ONP	Organizata Ndërkombëtare e Punës
FMN	Fondi Monetar Ndërkombëtar
INTOSAI	Organizata Ndërkombëtare e Institucioneve të Larta të Auditimit
IPA	Instrumenti Para-Anëtarësim
IT	Teknologjia e Informacionit
PVP	Përshkrimi i Vendit të Punës
PDP	Pyetje me Disa Përgjigje
ShA	Shtet Anëtar
PBA	Programi Buxhetor Afatmesëm

Lista e shkurtimeve

Shkurtimi	Titulli i plotë	Shkurtimi	Titulli i plotë
MRP	Menaxhimi i Ri Publik	EA	Ekspert Afatshkurtër
SKZHI	Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim 2014-2020	SWOT	Pikat e Forta, Dobësitë, Mundësitë, Kërcënimet
LOB	Ligji Organik i Buxhetit	TAIEX	Instrumenti i Asistencës Teknike dhe Shkëmbimit të Informacionit
OECD	Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik	PVT	Plani Veprimit për Trajnimet
OSBE	Organizata për Siguri dhe Bashkëpunim në Evropë	ITAP	Instituti i Trajnimit të Administratës Publike
RAP	Reforma në Administratën Publike	VNT	Vlerësimi i Nevojave për Trajnim
FP	Financat Publike	TND	Trupa e Nivelit të Lartë Drejtues
MFP	Menaxhimi i Financave Publike	TiT	Trajnimi i Trajnerëve
PPT	PowerPoint	OKB	Organizata e Kombeve të Bashkuara
PRAG	Udhëzues Praktik për Procedurat Kontraktuale për Veprimin e Jashtëm të BE-së	UNDP	Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim
MSA	Marrëveshja e Stabilizim Asociimit	UNESCO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Arsimin, Shkencën dhe Kulturën
SIGMA	Mbështetje në Përmirësimin e Qeverisjes dhe Menaxhimit	OBSH	Organizata Botërore e Shëndetësisë

HYRJE

Qëllimi i këtij katalogu trajnimi është të japë një përshkrim të qartë dhe gjithëpërfshirës të modulit të trajnimit mbi "Menaxhimin e Burimeve Njerëzore" të propozuar nga ASPA për kategori të ndryshme të nëpunësve civilë: specialistë të burimeve njerëzore, anëtarë në komisionet e përzgjedhjes, drejtues të nivelit të ulët dhe të mesëm, si dhe për drejtues të nivelit të lartë.

Në të njëjtën kohë, struktura e modulit të trajnimit do të krijojë mbështetje për trajnerët e ardhshëm të përzgjedhur nga ASPA në mënyrë që të ketë një qasje të harmonizuar dhe fleksibilitetin për të zellë metoda dhe materiale të reja trajnimi.

Moduli i trajnimit "Menaxhimi i Burimeve Njerëzore", siç paraqitet më poshtë, mund të përfshihet nga ASPA në planin vjetor të trajnimit si një paketë e plotë ose, në bazë të nevojave të trajnimit, mund të zgjidhet të ofrohen vetëm nën-modulet e kërkuara.

Përveç materialeve të përfshira në këtë katalog, ne rekomandojmë fuqimisht përdorimin e Manualit të Burimeve Njerëzore të hartuar gjithashtu me mbështetjen e ekipit të projektit të Binjakëzimit dhe të shpërndarë në mënyrë elektronike dhe në version shtypi në ministrinë e linjës.

Përgjegjësia për përmbajtjen e këtij publikimi dhe për çdo gabim i takon autorëve. Ne jemi të vetëdijshëm për pamundësinë e mbulimit të të gjitha aspekteve të nevojshme të menaxhimit të burimeve njerëzore në një dokument të vetëm, të përgatitur në një periudhë të shkurtër

kohore. Sidoqoftë, ne shpresojmë se ky katalog do të ndihmojë në zhvillimin e njohurive dhe aftësive të specialistëve të administratës publike që merren me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe do t'i nxisë ata që të kërkojnë informacione, metodologji dhe qasje të mëtejshme në këtë fushë.

Këtë katalog trajnimi e përgatitëm me ndihmën e kolegëve të DAP, me ndihmën e drejtuesve të trajnimit në ASPA dhe të kolegëve nga ministrinë e linjës, që morën pjesë në seminarët përgatitore dhe në diskutimet dhe që kontribuan me ekspertizën e tyre.

Ekipi i projektit të Binjakëzimit

PËRSHKRIMI I PËRGJITHSHËM I MODULIT TË TRAJNIMIT MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

Kursi do të përmbajë 7 nën-modulet e mëposhtme:

1. Hartimi i politikave dhe strategjive të menaxhimit të burimeve njerëzore
2. Legjisllacioni i shërbimit civil
3. Vlerat, etika dhe disiplina
4. Menaxhimi i personelit / performancës individuale
5. Rekrutimi, përshkrimi dhe analiza e vendit të punës
6. Trajnimi dhe zhvillimi profesional
7. Sistemi i regjistrimit të personelit

Sidoqoftë, tema e fundit duhet të zbatohet nëpërmjet një metode të bazuar në internet, e cila mbetet për t'u përcaktuar dhe nuk mbulohet nga ky përshkrim.

Kohëzgjatja e përgjithshme e modulit është 15 ditë pune dhe duhet të shtrihet në një periudhë nga 2 deri në tre muaj.

Kursi do të përfundojë me një sesion vlerësimi dhe gradimi përfundimtar dhe do të kurorëzohet me një certifikatë që i dorëzohet pjesëmarrësve të suksesshëm.

Metodologjia e trajnimit

Baza e metodologjisë së propozuar të trajnimit përbëhet nga dy ide:

- Së pari, të ndërtohet një modul i integruar dhe jo vetëm një koleksion kursesh me tema të ndryshme, komplet pa lidhje me njëri-tjetrin: moduli duhet të pasqyrojë unitetin e brendshëm të MBNJ, ku të gjitha elementet të jenë të ndërlidhura dhe të krijojnë një progres pedagogjik, ku modulet e mëvonshme mund të ndërtohen mbi ato të mëparshmet.
- Së dyti, të mbështetet sa më shumë që të jetë e mundur në praktikë dhe në mësimin me veprim, duke mbajtur teorinë në minimumin e nevojshëm për kuptimin dhe përfundimin e detyrave praktike: koha e përkushtuar ndaj teorisë dhe praktikës (në formën e rasteve studimore dhe ushtrimeve nga jeta reale) janë të barabarta gjatë kohëzgjatjes së modulit.

Duhet të theksohet se integrimi i nën-moduleve në një progres të strukturuar nënkupton që trajnerët duhet të jenë në gjendje të përgatisin sesionin së bashku dhe gjatë rrugës të lënë kohë për bashkërendim.

Gjithashtu mund të theksohet se, edhe pse i gjithë moduli i trajnimit të MBNJ ofron një cikël të plotë me një progres logjik, secili nën-modul është gjithashtu një njësi e pavarur që mund të lëvrohet në mënyrë të

pavarur, nëse është e nevojshme, për të përmbushur nevojat specifike të Ministrive dhe Institucioneve.

Për arsye praktike dhe pedagogjike, ka qenë e nevojshme të riorganizohet renditja e nën-moduleve.

Nën-moduli "Hartimi i politikave dhe strategjive të MBNJ" do të përbëhet në thelb nga studime të rasteve nga jeta reale, të kryera nga grupe të trajnuarish nëpunës të institucioneve aktuale të administratës publike. Për këtë arsye, nën-moduli do të ndahet në dy pjesë, me gjysmën e parë të ditës, fillimi i modulit të trajnimit do t'i kushtohet përgatitjes së studimit, metodës së punës dhe sfondit teorik për pjesëmarrësit.

Pas kësaj, propozohet të fillohet me Legjislacionin e Shërbimit Civil, i cili duhet të jetë themeli mbi të cilin mund të ndërtohen nën-module të tjera.

Kurrikula do të pasojë me këtë renditje: "Vlerat, etika dhe disiplina", "Përshkrimet e vendit të punës dhe rekrutimi", "Menaxhimi i personelit dhe vlerësimi i performancës", "Trajnimi dhe zhvillimi profesional". Kjo duket renditje më logjike, sepse duhet të kesh një njohuri të mira për përshkrimin të vendit të punës për të kryer rekrutimin dhe vlerësimin e performancës dhe sepse informacioni i mbledhur gjatë vlerësimit të performancës është burim kryesor për të vlerësuar saktë nevojat për trajnim.

Pjesa e dytë e nën-modulit "Hartimi i politikave dhe strategjive të MBNJ" do të zhvillohet në fund të të gjithë modulit, për prezantimin dhe diskutimin e studimeve strategjike. Kjo pjesë është mbajtur për në fund, si pika kulmore e modulit, ku pjesëmarrësit do të dorëzojnë rezultatin e një pune që ka qënë në zhvillim gjatë gjithë kohëzgjatjes së trajnimit

dhe do t'u ofrojë të trajnuarve mundësinë e përdorimit praktik të njohurive të fituara në kuadrin e nën-moduleve të tjera.

Moduli do të organizohet siç tregohet në tabelën më poshtë.

Organizimi i Modulit të Trajnimit

NËN-MODULET		Dita 1		Dita 2	
		PARADITE	PASDITE	PARADITE	PASDITE
Nën-moduli 6	Hartimi i Politikave dhe strategjive të MBNJ (pjesa 1)	PËRGATITJE	TEORI	TEORI	-
Nën-moduli 1	Legjisllacioni i Shërbimit Civil	TEORI	USHTRIME NË GRUP	USHTRIME NË GRUP	PËRMBLEDHJE
Nën-moduli 2	Vlerat, etika dhe disiplina	TEORI DHE RASTE STUDIMORE	TEORI DHE RASTE STUDIMORE	USHTRIME NË GRUP	TESTIM INDIVIDUAL DHE PËRMBLEDHJE
Nën-moduli 3.1	Analiza dhe përshkrimi i vendit të punës	TEORI	USHTRIME NË GRUP	TEORI	USHTRIME NË GRUP
Nën-moduli 3.2	Rekrutimi	TEORI	USHTRIME NË GRUP	TEORI	USHTRIME NË GRUP
Nën-moduli 4	Menaxhimi i personelit, vlerësimi i performancës	TEORI	TEORI	USHTRIME NË GRUP	PËRMBLEDHJE
Nën-moduli 5	Trajnimi dhe zhvillimi profesional	TEORI	TEORI	USHTRIME NË GRUP	PËRMBLEDHJE
Nën-moduli 6	Hartimi i Politikave dhe strategjive të MBNJ (pjesa 2)	USHTRIME NË GRUP	USHTRIME NË GRUP	PËRMBLEDHJE	-

Publiku i synuar

Moduli i drejtohet një publiku që tashmë i njih mirë çështjet e burimeve njerëzore. Nëse është e mundur, rekomandohet që të kryhet një testim para fillimit të çdo moduli, në mënyrë që të vlerësohet niveli i vërtetë i njohurive të pjesëmarrësve në çështjet e burimeve njerëzore dhe të merret parasysh ky element në ndarjen e grupeve.

Kursi do t'i jepet me përparësi dy grupeve kryesore:

- Profesionistëve të BNJ që punojnë në Njësitë e Burimeve Njerëzore për të zbatuar politikat dhe procedurat e BNJ, nga niveli i specialistit e lart;
- Drejtuesit e linjës të kategorive të ulëta dhe të mesme, të cilët kanë nevojë të njohin Ligjin e ri të Shërbimit Civil dhe të kuptojnë ndryshimet që ai paraqet në mënyrën se si të ndërveprojnë me personelin e tyre.

Pritshmëritë e këtyre dy grupeve do të jenë domosdoshmërisht të ndryshme dhe për këtë arsye është e domosdoshme të barazpeshojmë përmbajtjen e modulit me qëllim që të plotësojmë nevojat e të dy tipeve të të trajnuarve.

Qëllimi i përgjithshëm i modulit në tërësi mund të shprehet si dhënës informacioni, njohurish dhe mjetesh të mjaftueshme praktike për t'u bërë të mundur si nëpunësve të thjeshtë ashtu dhe drejtuesve të nivelit të mesëm të BNJ të punojnë në mënyrë efikase sipas kuadrit të ri rregullator të parashikuar nga Ligji për Shërbimin Civil dhe aktet nënligjore që rrjedhin prej tij.

Një mënyrë për të arritur këtë rezultat është marrja në konsideratë e dallimeve midis publikut si një pasuri dhe jo si humbje. Kjo gjë bëhet duke mbajtur parasysh se gjatë ciklit të trajnimit, ndërveprimet ndërmjet të trajnuarve mund të krijojnë përfitime të tjera konsiderueshme, përveç atyre që transmetojnë trajnerët.

Për ta përdorur këtë efekt, përbërja e grupeve të punës nuk duhet të jetë e rastësishme, por e përgatitur më parë, në mënyrë që secili grup të ketë barazpeshën e duhur midis profesionistëve të BNJ dhe atyre të linjës, si dhe midis niveleve të ndryshme të nëpunësve civilë.

Një kategori e tretë e grupit të synuar përfaqësohet nga nëpunësit e sapo rekrutuar civilë që do të ndjekin trajnimin e detyrueshëm të njohjes me administratën civile. Kështu, pjesë specifike të nën-moduleve të përshkruara në detaje më poshtë do të shërbejnë si bazë për lëndët e MBNJ të mbuluara në trajnimin njohës.

SUB-MODULE 1: CIVIL SERVICE LEGISLATION

1.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

Të bëjë të trajnuarit të kuptojnë mirë përmbajtjen, arkitekturën dhe qëndrueshmërinë e Legjislacionit të Shërbimit Civil.

1.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve

Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

- Të kuptohet natyra e Shërbimit Civil, e përcaktuar në nenin 1 të LSHC si " i qëndrueshëm, profesional, i bazuar në meritë, integritet moral, paanësi politike dhe llogaridhënie" dhe çfarë nënkupton kjo në aspektin e rregullave dhe procedurave të MBNJ.

Njohuritë

- Të njohurit dhe të kuptuarit e strukturës së Ligjit për Shërbimin Civil;
- Të njohurit dhe të kuptuarit e hierarkisë së normave (Ligj, Vendim i Këshillit të Ministrave, Udhëzim i DAP-it) që rregullojnë shërbimin civil;
- Të krijuarit e një ideje të qartë të larmisë së dokumenteve të lidhura me çështjet e ndryshme të BNJ;
- Të qenët i vetëdijshëm për burime të tjera ligjore (ligje të tjera, vendime gjyqësore, vendime të Komisionerit për Mbikëqyrjen e Shërbimit Civil)

Aftësitë

- Të qenët në gjendje për të gjetur informacionin e nevojshëm në kuadrin ligjor të Shërbimit Civil për të zgjidhur problemet profesionale të përditshme;

- Të qenët në gjendje për të shkruar një memo të qartë ku të përmbliiden dispozitat ligjore që rregullojnë një çështje ose procedurë të MBNJ

1.3 Profili i trajnerëve

Trajnerët do të jenë profesionistë nga DAP; juristë të ardhur nga Universitetet, profesionistë nga Zyra e Komisionerit për Mbikëqyrjen e Shërbimit Civil.

1.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-moduleve

Dita 1

Paradite:

Prezantimi i Ligjit për shërbimin civil dhe akteve nënligjore

Pasditë:

ndarja deri në 6 grupe sipas numrit të pjesëmarrësve për seancën. Çdo grup do të jetë i ngarkuar të kryejë një hu-lumtim ligjor mbi një temë specifike të BNJ. Rezultati i kësaj pune do të shfrytëzohet si bazë për të ndërtuar nën-modulet e mëtejshme mbi të

Temat:

- Rekrutimi në Shërbimin Civil
- Transferimi paralel dhe ngritja në detyrë
- Përshkrimi i vendit të punës/analiza e vendit të punës
- Vlerësimi i performancës individuale
- Të drejtat dhe detyrat e nëpunësve civilë/disiplina
- Trajnimi

Më pas, secili grup do të përgatisë një memo mbi temën e caktuar, të përbërë nga tre pjesët në vijim:

- Përmbledhje e dispozitave ligjore lidhur me temën
- Përshkrimi i detyrave që duhet të kryejnë aktorët e ndryshëm (drejtuesit dhe drejtorët operacionalë, njësitë e burimeve njerëzore të agjencive / ministrive, DAP, të tjerë)
- Një listë pyetjesh për t'u sqaruar (nëse ka).

Dita 2

Paradite:

Prezantimi i punës së bërë nga secili grup, përmbledhja nga trajnerët

Pasditë:

Vazhdimi i prezantimeve në grupe, sinteza dhe përfundimet e përgjithshme për nën-modulin.

1.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

Prezantimi teorik

Prezantimi i përgjithshëm i Legjislacionit të Shërbimit Civil që mbulon sa më poshtë:

- Qëllimi i përgjithshëm i Ligjit dhe risitë kryesore në krahasim me kuadrin ligjor të mëparshëm;
- Struktura e Ligjit për Shërbimin Civil: paraqitja e shkurtër e kapitujve të ndryshëm të Ligjit;
- Hierarkia e normave (Ligji, Vendimet e Këshillit të Ministrave, Udhëzimet e DAP-it) që rregullojnë shërbimin civil: të jepet një ide e qartë për larinë e dokumenteve në lidhje me temat e ndryshme të BNj dhe vlerën e tyre;

- Përmendje e burimeve të tjera ligjore (ligje të tjera, vendimet gjyqësore, vendimet e Komisionerit për Mbikëqyrjen e Shërbimit Civil) që mund të ndikojnë në Shërbimin Civil.

Raste praktike

Ushtrimet praktike do të zhvillohen në bazë të nevojave të trajnimit dhe shkëmbimeve të rregullta me DAP.

Ushtrimet e propozuara mund t'u kërkojnë pjesëmarrësve:

- Të kërkojnë në kuadrin ligjor për një funksion të BNJ-së - për shembull: "shpjegoni hapat dhe kërkesat për plotësimin e vendeve të lira në nivelin e mesëm drejtues, me referencat e duhura tek ligjii dhe aktet nënligjore"
- Ose të shqyrtojnë një situatë praktike - për shembull "Zonja N. konsideron se ajo nuk është trajtuar në mënyrë të drejtë në vlerësimin e fundit të performancës. Çfarë hapash mund të ndërmerret? Në cilat raste do të ketë sukses?"

Mjetet e dobishme

Si pjesë e trajnimit, pjesëmarrësve mund t'u ofrohen mjetet e mëposhtme:

- Një version i konsoliduar i ligjeve 152/2013 dhe 178/2014;
- Një tabelë përputhshmërie midis neneve të Ligjit për shërbimin civil dhe Vendimet e Këshillit të Ministrave (shih shembullin në Shtojcën 1;
- Manuali i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar

Testimi përfundimtar

Në fund të nën-modulit, testimi individual do të përbëhet nga PDP mbi kuadrin ligjor të Shërbimit Civil.

NËN-MODULI 2: VLERAT, ETIKA DHE DISIPLINA

2.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

- Pjesëmarrësit të bëhen të vetëdijshëm për vlerat e Shërbimit Civil, rëndësinë e veprimit sipas një kodi etike dhe për domosdoshmërinë që nëpunësit civilë të mbajnë një qëndrim të drejtë dhe të disiplinuar;
- Drejtuesit të trajnohen për të drejtuar siç duhet departamentet e tyre nën konceptin e “qeverisjes së mirë” në mënyrë që të shmangët sjellja e keqe në punë dhe paraqitja e rreziqeve të ndryshme etike.

2.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimi kyç që u jepen të trajnuarve Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

- Të kuptuarit e vlerave të një shërbimi profesional civil: përkushtimi ndaj interesit të përgjithshëm, respekti dhe trajtimi i barabartë i të gjithë qytetarëve pavarësisht nga opinioni politik, besimi apo origjina; angazhimi për të punuar duke përdorur paratë publike, etj;
- Të kuptuarit e marrëdhënies midis vlerave & sjelljes etike dhe sjelljes së nëpunësit civil në veprimtarinë e tij/saj profesionale;
- Të kuptuarit e pasojave të keqmenaxhimit ose të procedurave të gabuara;
- Të zhvilluarit e mendësisë së përgjegjësisë.

Njohuritë

- Të njohurit dhe të kuptuarit se çfarë është kodi i etikës, cilat janë parimet e etikës dhe integritetit, dhe veprimet dhe sjelljet e ndryshme konkrete që këto vlera nuk i lejojnë.

- Të njohurit dhe të kuptuarit e të drejtave dhe detyrimeve të nëpunësit civil, siç përcaktohet nga Ligji për Shërbimin Civil, si dhe shkeljet disiplinore dhe shkallën e sanksioneve.
- Të dihet se cilat veprime të një nëpunësi civil mund të cilësohen si kundërvajtje ose krime dhe janë të dënueshme sipas Kodit Penal.
- Të dihet si të zbulohen dhe vlerësohen rreziqet e lidhura me keqmenaxhimin ose procedurat e gabuara

Aftësitë

- Të kuptuarit se drejtuesit pritet japin shembullin e sjelljes etike dhe të veprojnë në përputhje me të.
- Të qenët në gjendje të zbulohet se kur një vartës apo koleg jep shenja të sjelljes jo etike dhe të marrit me çështjen përpara se situata të bëhet më serioze.
- Të qenët në gjendje të të marrit me situatën kur një vartës apo koleg dyshohet për shkelje serioze të etikës.
- Të qenët në gjendje të kuptohen dhe ndryshohen procedurat ose metodat e drejtimit kundrejt nëpunësve civilë kur ata mund të krijojnë riskun e sjelljes joetike

2.3 Profili i trajnerëve

Trajnerët do të jenë: profesionistë nga DAP; drejtues; gjyqtarë, juristë, anëtarë të Inspektorateve ose institucioneve të auditimit dhe kur është e mundur një psikolog për raste të veçanta studimore dhe ushtrime praktike.

2.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-moduleve

Dita 1

Paradite:

Risku që vjen nga nëpunësit civilë

- Vlerësimi i riskut
- Vlerat e Shërbimit Civil, çfarë është sjellja etike? Përkufizimi – Kodi i etikës: prezantim nga trajner (i/ët) pasuar nga një diskutim i hapur me grupin
- Shkeljet e shpeshta të etikës ose sjellja e pahijshme

Pasditë:

Administrimi

- Si të sillemi kur jemi në pozicion epror (eprori i drejtpërdrejtë, Njësia e BNJ) kundrejt një sjellje-je të pahijshme/jo etike
- Vlerësimi i riskut: si të shohim shenjat e alarmit në procedura dhe çfarë të bëjmë
- Risku që vjen nga keqmenaxhimi: pasojat dhe si të mbrohemi
- Masat nxitëse: një sigurim i mirë kundra sjelljes së pahijshme
- Marrëdhënia midis "etikës" dhe "qeverisjes së mirë" – siç është përcaktuar nga OECD;
- "Qeverisja e mirë" dhe "përgjegjësia"

Dita 2

Raste studimore praktike

Trajnimi i nëpunësve civilë që, gjatë gjithë kohës, të kenë qëndrim të drejtë etik në detyrën e tyre, të jenë plotësisht të angazhuar për interesin e përgjithshëm të qytetarëve, të jenë përgjegjës për veprimet e tyre dhe të jenë vetë ata pengesa më e mirë kundër tundimit për të thyer rregullat.

2.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

Prezantimi teorik

- Vlerësimi i riskut të jashtëm;
- Vlerësimi i riskut të brendshëm;
- Parimet e përgjithshme të etikës;
- Legjislacioni shqiptar mbi integritetin dhe etikën
- Lidhja midis "etikës" dhe "qeverisjes së mirë";
- "Qeverisja e mirë" dhe "përgjegjësia"

Raste praktike

Ushtrimet praktike do të zhvillohen në bazë të nevojave të trajnimit dhe shkëmbimeve të rregullta me DAP.

Ushtrimet e propozuara dhe rastet ligjore mund të trajtojnë çështjet e mëposhtme:

Strategjia e etikës: Drejtimi nxitës dhe qeverisja e mirë

- Si të sillemi kur jemi në pozicion epror (eprori i drejtpërdrejtë, Njësia e BNJ) kundrejt një sjelljeje të pahijshme/jo etike
- Vlerësimi i riskut: si të shohim shenjat e alarmit në procedura dhe çfarë të bëjmë
- Risku që vjen nga keqmenaxhimi: pasojat dhe si të mbrohemi
- Masat nxitëse: një sigurim i mirë kundra sjelljes së pahijshme

Mjetet e dobishme

Si pjesë e trajnimit, pjesëmarrësve mund t'u ofrohen mjetet e mëposhtme:

- Manuali i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;
- oO.30.3 Parimet e administratës publike, 2017 – OECD - SIGMA; http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf;
- Kodet e Etikës dhe Kodet e Sjelljes në Vendet anëtarë të OECD - <http://www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm>
- Ligji nr. 9131 / 08.09.2003 per Rregullat e Etikes ne Administraten Publike

Testimi përfundimtar

Në fund të nën-modulit testimet individuale do të përbëhen nga PDP mbi kuadrin ligjor dhe rastet studimore. (Shih shembujt e rasteve studimore në Shtojcën 2).

NËN- MODULI 3: ANALIZA DHE PËRSHKRIMI I VENDIT TË PUNËS; REKRUTIMI

3.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

Të pajisë të trajnuarit me një kuptim të përgjithshëm të rregullave në fuqi për analizën & përshkrimin e vendit të punës, për procedurat e rekrutimit, si dhe t'u paraqesë mjetet e dobishme operacionale.

3.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimet kyçe që u jepen të trajnuarve Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

- Kuptimi i mirë i përdorimeve të ndryshme përshkrimit të vendit të punës si një mjet i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore;
- Kuptimi i mirë i procedurave të rekrutimit, periudhës së provës, emërimit në shërbimin civil, ngritjes në detyrë dhe transferimit paralel, sipas kuadrin ligjor aktual. LSHC (Ligji nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil" të miratuar më 30 maj 2013, ndryshuar me Ligjin nr. 178/2014)

Njohuritë

- Procedurat aktuale të krijuara për të hartuar dhe miratuar përshkrimet e vendeve të punës
- Dallimi midis përshkrimeve të përgjithshme dhe specifike të vendit të punës
- Plani Vjetor i Personelit të Shërbimit Civil: përmbajtja, procedura e përgatitjes, përdorimi
- Roli dhe përbërja e Komitetit të Përhershëm të Pranimit dhe të Komisioneve të ngritura në nivel institucioni për transferime paralele, ngritje në detyrë dhe pranime

Aftësitë

- Si hartohen apo vlerësohen përshkrimet e vendeve të punës
- Si përgatitet kontributi i njësisë suaj në Planin Vjetor të Personelit të Shërbimit Civil
- Si gjendet përgjigjja e duhur ligjore në procedurat e rekrutimit

3.3 Profili i trajnerëve

Trajnerët do të jenë specialistë të analizës dhe përshkrimit të vendit të punës, si dhe për procedurat e rekrutimit. Trajnerët do të jenë profesionistë nga DAP; juristë të specializuar; profesionistë të BNJ nga ministritë e linjës.

3.4 Përmbajtja e detajuar e sesioneve të nën-moduleve

3.4.1 Analiza dhe përshkrimi i vendit të punës

Dita 1

Paradite:

Parimet teorike dhe rregullat mbi përshkrimet e vendeve të punës

- Përdorimet e ndryshme të përshkrimit të vendit të punës (për klasifikimin e vendeve të punës, rekrutimin, vlerësimin e performancës, përshkrimin e organizatave)
- Dallimi midis përshkrimeve të përgjithshme dhe përshkrimeve specifike të vendeve të punës
- Kuptimi i elementeve të ndryshëm të një përshkrimi të vendit të punës
- Përdorimi i një fjalori të saktë

Pasdite:

Ushtrime praktike sipas modelit "nga lart-poshtë".

- Të trajnuarve do t'u kërkohet të shqyrtojnë dhe korrigjojnë disa përshkrime ekzistuese të vendeve të punës;
- Të trajnuarve do t'u kërkohet të shkruajnë përshkrime specifike të vendeve të punës.

Dita 2

Paradite:

Si shkruhet një përshkrim vendi pune

1. Kuptimi i logjikës së dispozitave të LSHC për analizat e vendeve të punës dhe përshkrimet e vendeve të punës
2. Si të lundrosh nëpër labirintet e ligjeve, akteve nënligjore dhe udhëzimeve mbi këtë temë (kjo pikë përfshin dhënien e udhëzimeve praktike për ushtrimin e parë të pasdites)
3. Sqarime mbi kërkesat e secilës pjesë të formularit të përshkrimit të vendit të punës
4. Sqarim mbi fjalorin dhe terminologjinë e përdorur

Pasdite:

Ushtrime praktike në grup sipas metodës "nga poshtë-lart"

Ushtrimi i metodës "nga poshtë-lart" merret me hartimin e një përshkrimi specifik të vendit të punës "të krijuar nga e para"

3.4.2 Rekrutimi

Dita 1

Paradite: Parimet dhe rregullat e procesit të rekrutimit

- Kuptimi i logjikës së dispozitave të LSHC për rekrutimet
- Si të lundroh nëpër labirintet e ligjeve, akteve nënligjore dhe udhëzimeve mbi këtë temë (kjo pikë përfshin dhënien e udhëzimeve praktike për ushtrimin e parë të pasdites)
- Çfarë është Plani Vjetor i Personelit të Shërbimit Civil dhe pse është i rëndësishëm për të gjitha njësitë administrative

Pasdite: prezantimi praktik i procedurës së rekrutimito

- Ky sesion shkon në mënyrë skematike përmes hapave të njëpasnjëshme të procedurave të ndryshme të lidhura me rekrutimin.

Dita 2

Paradite: "kleçkat" e intervistës të mësura nga praktika e MBNJ

- Sesioni do të përqendrohet në përgatitjen, organizimin dhe kryerjen e intervistës së rekrutimit

Pasdite: Punë praktike në grup

Intervista e simuluar dhe loja e roleve

Intervista e simuluar është simulimi i një interviste pune që përdoret për qëllime trajnimi. Ky ushtrim bise-dor i ngjan një interviste të vërtetë sa më shumë të jetë e mundur, me qëllim që të krijohet përvoja për inter-vistuesit dhe të intervistuarit. Intervistat e simuluar janë më të zakonshmet në procesin e rekrutimi dhe përdoren gjithashtu për të trajnuar figurat publike për të perballuar pyetjet e gazetarëve ose për të përgatitur kandidatët në zgjedhje për debate

3.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

3.5.1 Analiza dhe përshkrimi i vendit të punës

Prezantimi teorik

- Pajisja me ligjin e shërbimit civil, me aktet nënligjore dhe udhëzimet në fushën e klasifikimit të vendit të punës dhe përshkrimet e vendeve të punës;
- Prezantimi i hollësishëm i formularëve të përshkrimit të vendit të punës

Raste praktike

Ushtrimet praktike do të zhvillohen në bazë të nevojave të trajnimit dhe shkëmbimeve të rregullta me DAP.

Ushtrimet e propozuara mund të trajtojnë çështjet e mëposhtme:

- Përshkrimin e vendeve të punës;
- Përdorimin e fjalorit të duhur në procesin e përcaktimit të përshkrimit të vendeve të punës;
- Ushtrimin e përdorimit të përshkrimit të vendeve të punës për qëllime të ndryshme si: strukturimi / ristrukturimi i organizatave publike, klasifikimi i pozicioneve hierarkike brenda organizatës në bazë të përmbajtjes së tyre; rekrutimin i personelit; vlerësimi i performancës së punonjësve.
- Si bazë për ushtrimet do të shërbejë modeli i bazuar në kompetenca i zhvilluar për TND

3.5.2 Rekrutimi

Prezantimi teorik

- Kuadri i përgjithshëm ligjor për rekrutimin
- Parimet drejtuese të procedurave të pranimit në shërbimin civil
- Kërkesa të përgjithshme për t'u pranuar në shërbimin civil
- Parimet themelore në organizimin e transferimeve paralele, ngritjes në detyrë dhe pranimit
- Hapat proceduralë të të gjitha procedurave të pranimit që rregullohen me Ligjin për Shërbimin Civil.

Raste praktike

Ushtrimet praktike do të zhvillohen në bazë të nevojave të trajnimit dhe shkëmbimeve të rregullta me DAP.

Loja e roleve, rastet studimore dhe ushtrimet e propozuara do të trajtojnë temat e mëposhtme:

- Lidhja midis kërkesave të vendit të punës dhe përgatitjes së procedurës së pranimit;
- Dallimi midis testimit me shkrim dhe intervistës;
- Përgatitja, organizimi dhe kryerja e intervistës së pranimit
- Si bazë për ushtrimet do të shërbejë modeli i bazuar në kompetenca i zhvilluar për TND

Mjetet e dobishme

Si pjesë e trajnimit, pjesëmarrësve mund t'u ofrohen mjetet e mëposhtme:

- Modeli i bazuar në kompetenca (shih përshkrimin e detajuar të kuadrit të kompetencave për TND në shtojcën 3 dhe kuadrolin e bazuar tek kompetencat në sistemin polak në shtojcën 4);
- Manuali i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;
- Metodologjia për diagnostikimin e burimeve njerëzore brenda organizatave publike (shih shembujt në Manualin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të përmendur më lart);
- Modeli i përshkrimit të vendit të punës;
- Tabelat e vlerësimit të paracaktuara nga komitetet e përzgjedhjes (shih shembujt në Manualin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të përmendur më lart);
- Modele të punës praktike për çdo fazë të procedurave të rekrutimit

Testimi përfundimtar

Në fund të nën-modulit testimet individuale do të përbëhen nga PDP mbi kuadrin ligjor dhe rastet studimore.

NËN- MODULI 4: MENAXHIMI I PERSONELIT/ PERFORMANCËS INDIVIDUALE

4.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

Të kuptohen mirë objektivat, metodat dhe mjetet e menaxhimit të personelit, si dhe të roleve dhe përgjegjësive përkatëse të hierarkisë operacionale (eporët e drejtpërdrejtë dhe të nivelit n + 2) dhe njësisë së BNJ të organizatës.

4.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve

Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

- Përshkrimi i objektivave të menaxhimit të personelit në nivel organizate
- Përçimi i konceptit se drejtuesit e linjës kanë përgjegjësi të rëndësishme në drejtimin e Burimeve Njerëzore dhe duhet t'i kushtojnë kohë dhe vëmendje të mjaftueshme detyrës (p.sh: roli i eporit të drejtpërdrejtë si nëpunësi i parë i BNJ)
- Krijimi i vetëdijes tek të trajnuarit për hulumtimin në lidhje me stilet e ndryshme të Menaxhimit dhe drejtimit
- Përçimi i nocionit se vlerësimi i performancës nuk duhet të shihet si një praktikë ndëshkuese, por si një dialog për të ndihmuar vartësit të përmirësojë performancën e tyre

Njohuritë

- Kuadri i Menaxhimit të personelit (në bazë të punës së bërë në nën-modulin 1): nocionet e përgjithshme mbi disiplinën në Shërbimin Civil, të drejtat dhe detyrat e nëpunësve civilë
- Si të përdoren mirë të dhënat e përfuara nga vlerësimet e performancës

- Drejtimi i karrierës: çfarë është dhe si ta zbatojmë atë
- (Për profesionistët e BNJ): organizimi i fushatës së vlerësimeve të performancës në një organizatë administrative
- (Për drejtuesit e nivelit të mesëm): të përgatisin dhe të kryejnë vlerësimin e performances.

4.3 Profili i trajnerëve

Njëri prej trajnerëve do të jetë nga sektori publik, qoftë profesionist i BNJ-së, apo edhe një drejtues operacional i mesëm me përvojë të mirë në drejtimin e ekipeve. Nëse do të jetë e mundur do të ftohen si trajnerë profesionistë nga sektori privat, psh një drejtues i lartë i burimeve njerëzore në një bankë, kompani sigurimi, telekomunikacioni ose ndonjë kompani tjetër të madhe shërbimi.

4.4 Përbajtja e detajuar e sesioneve të nën-moduleve

Dita 1

Paradite: Prezantimi i përgjithshëm i temës. Nocionet teorike.

Përshkrimi i rolit të drejtuesve të linjës dhe njësive të BNJ në drejtimin e përditshëm të personelit.

Përmbledhje e kërkimeve lidhur me stilet e drejtimit; pajisja me material të shkruar mbi temën

Funksionet e BNJ

Të trajnuarve u propozohet të plotësojnë një pyetësor vetë-vlerësimi i llojit "Sa të mira janë aftësitë tuaja të drejtimit?" ose "Gjeni stilin tuaj të drejtimit".

Pasdite: Vlerësimi i performancës

Detajoni interesin e vlerësimit përtej aspektit të performancës Shpjegoni se si duhet të përgatitet vlerësimi nga Njësia e Burimeve Njerëzore: të organizojë një informacion paraprak për drejtuesit, të përcaktojë një agjendë të saktë dhe afate për mbajtjen e intervistave dhe të dorëzojë procesverbalin, të shpërndajë në kohën e duhur një dokument shpjegues dhe formularët për zbardhjen e intervistës.

Përshkruani dhe shpjegoni procedurën që duhet ndjekur dhe dokumentet që duhen plotësuar. Trajtoni çështjen se si do zgjidhen ankesat dhe konfliktet.

Dita 2

Morning: Role-play

Loja e roleve

Do të propozohen dy lloje të ndryshme situatash, një për drejtuesit operacionalë, tjetra për profesionistët e BNJ. Të gjithë pjesëmarrësve do t'u kërkohet të përgatisin ushtrimet, lojën e roleve të luajtur nga vullnetarë.

Për drejtuesit operacionalë, ushtrimi do të jetë kryerja e vlerësimit të performancës së një vartësi mbi bazën e një situatë me shkrim duke përfshirë CV-në dhe përshkrimin e punës së vartësit si dhe një përmbledhje të asaj që ka bërë gjatë periudhës nën vlerësim.

Përgatitja me shkrim do të kryhet në grupe dhe qëndron në krijimin e një liste pyetjesh që do të bëhen gjatë intervistës. Për kryerjen e intervistës, një nga trajnerët duhet të luajë vartësin e intervistuar.

Do të luhen dy intervista të ndryshme, të bazuara në situata të ndryshme.

Për profesionistët e burimeve njerëzore, ushtrimi do të konsistojë në përgatitjen e njoftimit për drejtuesit e Drejtorisë së tyre mbi përgatitjen e fushatës së ardhshme të vlerësimit të performancës. Përgatitja me shkrim do të kryhet dhe në grupe, dhe qëndron në nxjerrjen e një strukture të informimit në formë prezantimi në PowerPoint. Për lojën që do zhvillohet, të trajnuarit e përzgjedhur do të luajnë rolin e drejtuesve që informohen dhe do të inkurajohen të bëjnë pyetje pas prezantimit.

Pasdite: Vazhdimi i lojës së roleve, informimi, përmbledhja dhe vërejtjet përmblyëse

4.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

Prezantimi teorik

Kuadri i menaxhimit të personelit

(mbi bazën e punës së bërë në nën-modulin 1):

Drejtimi i personelit

- Roli i drejtuesve të linjës dhe njërive të BNJ në drejtimin e përditshëm të personelit
- Stilet e drejtimit
- Funkcionet e BNJ

Menaxhimi i performancës

- Vlerësimi i performancës si mjet drejtimi
- Drejtimi i bazuar në objektiva
- Vendosja e objektivave, treguesve dhe planit
- Organizimi i procesit (procedurat, pjesëmarrësit, dokumentet, etj.)
- Intervista dhe zgjidhja e konfliktit

Rastet praktike

Ushtrimet praktike do të zhvillohen në bazë të nevojave të trajnimit dhe shkëmbimeve të rregullta me DAP.

Menaxhimi i performancës

- Në grupe, të vendosen objektivat individuale për një nëpunës civil bazuar në
 - Profilin e punës,
 - Parametrat e organizatës,
 - Raportimi i aktivitetit individual.
- Prezantime në grup dhe diskutime të përgjithshme

Intervista e performancës

- Në grupe, përgatiten një sërë pyetjesh për intervistën e vlerësimit të performancës, në bazë të:
 - Curriculum Vitae;
 - Përshkrimit të vendit të punës;
 - Raportimi i aktivitetit individual.
- Loja e roleve: intervista e performancës

Mjete të dobishme

Si pjesë e trajnimit, pjesëmarrësve mund t'u ofrohen mjetet e mëposhtme:

- Manuali i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;
- Formularët e vlerësimit;
- Udhëzimet për intervistën e vlerësimit.

Testimi përfundimtar

Dokumentet e shkruara të përgatitura nga të gjitha grupet mund të mblidhen dhe diskutohen nga trajnerët si pjesë e përmbledhjes.

NËN- MODULI 5: TRAJNIMI DHE ZHVILLIMI PROFESIONAL

5.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

Të përçojë tek pjesëmarrësit rëndësinë kyçe të trajnimit dhe t'u ofrojë atyre mjetet dhe metodat për të shfrytëzuar sa më mirë mundësitë e trajnimit, si për efikasitetin e organizatës ashtu edhe për zhvillimin e personelit.

5.2 Rezultatet e pritshme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve

Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

- Të ndryshojë mënyrën se si pjesëmarrësit e shohin trajnimin: për drejtuesit nuk duhet të konsiderohet bezdi, por një mënyrë për të përmirësuar efektivitetin e tyre dhe të njësisë së tyre.
- Të kuptohet se një organizim i mirë trajnimi ka nevojë për një bashkëpunim të mirë mes drejtuesve të linjës dhe BNJ
- Të kuptohet roli i ASPA

Njohuritë

- Njohja me dispozitat e Ligjit për Shërbimin Civil mbi trajnimin
- Njohuria se çfarë është vlerësimi i nevojave për trajnim (VNT dhe si ta realizoni atë në organizatën tuaj

Skills

Vlerësimi i dobisë së trajnimeve dhe i efektivitetit të programeve të trajnimit.

- Ndërveprimi me ofruesit e trajnimit për të përbushur më

mirë nevojat e organizatës suaj

5.3 Profili i trajnerëve

Për këtë modul, njëri trajner do të jetë profesionist i BNJ (Drejtor i Burimeve Njerëzore në një Ministri ose Agjenci ose një anëtar i DAP-it) dhe tjetri anëtar i personelit të ASPA-s.

5.4 Përbajtja e detajuar e sesioneve të nën-moduleve

Dita 1

Paradite: Nocione të përgjithshme

- Trajnimi për Ligjin e Shërbimit Civil, organizimin e trajnimeve në Shërbimin Civil,
- Organizimi i ASPA-s, roli i pjesëmarrësve të ndryshëm (Drejtuesit e lartë, njësitë e BNJ, drejtuesit e linjës) në organizimin e trajnimit në nivel të Ministrie dhe Drejtorie.
- Si kryhet një VNT: objektivat, burimet e informacionit, metodologjia

Pasditë:

- Si vlerësohet dobia e ofertave të trajnimit dhe efektiviteti i programeve të trajnimit.
- Si të bashkëveprohet me ofruesit e trajnimit për të përbushur më mirë nevojat e organizatës suaj.

Dita 2

Paradite: Ushtrime praktike në grupe (lojë në role)

Pasditë:

- Testimi përfundimtar
- Informimi, përmbledhja dhe vërejtjet e fundit

5.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

Prezantimi teorik

- Pajisja me ligjin e Shërbimit civil, me aktet nënligjore të tij dhe me udhëzimet në fushën e trajnimit dhe të Shkollës së Administratës Publike;
- Nacionet mbi vlerësimin e nevojave për trajnim, vlerësimi dhe cilësia e trajnimit.

Raste praktike

- Ushtrim praktik në grupe (loja e roleve): çdo grup do të përgatisë situatën e mëposhtme: "Ju jeni nëpunës i Drejtorisë së Burimeve Njerëzore të një Ministrie që ka dërguar disa punonjës në kursin e Menaxhimit dhe zhvillimit të BNj të organizuar nga ASPA. Do të keni dëshirën të dërgoni më shumë personel në të njëjtin kurs vitin e ardhshëm, por mendoni se do të duhen disa përmirësime. Keni kërkuar një takim me përfaqësuesit e ASPA-s për të diskutuar ndryshimet që propozoni".
- oO.30.3 Njëri nga gupet apo të gjitha grupet do të inskenojnë takimin, trajnerët do të luajnë rolin e përfaqësuesve të ASPA-s.

Mjetet e dobishme

Si pjesë e trajnimit, pjesëmarrësve mund t'u ofrohen mjetet e mëposhtme:

- Manuali i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;
- Metodologjia e vlerësimit të nevojave për trajnim në Manualim e Procedurave të ASPA i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;
- Formularët e vlerësimit të cilësisë në Manualin e Procedurave të ASPA i hartuar me mbështetjen e projektit të Binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar;

Final test

Katër modulet e para përmbajnë shumicën e njohurive dhe aftësive operacionale që moduli i MBNJ ka për qëllim të përcjellë, kurse i fundit është në thelb zbatim në jetën reale. Meqenëse moduli i trajnimit është paksa më i lehtë në përmbajtje sesa të tjerët, sugjerohet që të lihet pak kohë për të bërë një test vlerësimi të përvetësimeve të të trajnuarve nga katër modulet e para.

Për këtë qëllim mund të kryhet një testim me PDP prej 20 minutash.

NËN-MODULI 6: HARTIMI I PROLIKAVE DHE STRATEGJIVE PËR MENAXHIMIN E BURIMEVE NJERËZORE

Shënime paraprake për këtë nën-modul

Qëllimi i këtij nën-moduli është që secili grup i të trajnuarve të zhvillojë një dokument strategjik mbi një njësi administrative reale. Për këtë qëllim, do të jetë e nevojshme të merren masa të veçanta.

Sapo të krijohen grupet e punës në fillim të modulit, secilit grup do i kërkohet të zgjedhë një njësi administrative (Drejtori, Drejtori e Përgjithshme, Agjenci) për të cilën ata propozojnë të përgatisin një dokument strategjik. Përzgjedhja do të varet kryesisht nga lehtësirat që anëtarët e grupit do të gëzojnë për të mbledhur të dhëna dhe informacione mbi MBNJ në njësi.

Zgjedhja do duhet të bëhet së bashku me të dy trajnerët, të cilët duhet ta miratojnë si dhe do të merret miratimi i Autoriteteve përgjegjëse të organizatës së përzgjedhur.

Pasi të jetë marrë ky autorizim, grumbullimi i të dhënave dhe informacionit si dhe përgatitja e studimit do të vazhdojë deri në ditën e parë të nën-modulit.

Trajnerët e përzgjedhur për zhvillimin e nën-modulit do të udhëheqin grupet dhe do t'u japin udhëzime për zhvillimin e studimit gjatë gjithë kohëzgjatjes së modulit.

Trajnerë të tjerë do të veprojnë si persona burimorë gjatë gjithë modulit, kryesisht për të treguar se çfarë lloj informacioni do të jetë i nevojshëm ose i rëndësishëm si dhe për të ofruar informacion dhe këshilla mbi çështjet që lidhen me fushën specifike që po mësohet.

6.1 Qëllimi i përgjithshëm i nën-modulit

Grupi duhet të kuptojë se cilat janë politikat dhe strategjitë e MBNJ në nivel të Shërbimit Civil në tërësi, të një Ministrie apo një Drejtorie të Përgjithshme dhe mënyrën se si ndërliken nivelet e ndryshme.

6.2 Rezultatet e prishme dhe përvetësimt kyçe që u jepen të trajnuarve Ndërgjegjësimi dhe kuptimi i përgjithshëm

Të përftohet një kuptim i përgjithshëm i çështjeve të politikës dhe evolucionit të burimeve njerëzore në sektorin publik : se si ndërliken pjesët e ndryshme të saj (rekrutimi, trajnimi, emërimi, paga); cilët janë faktorët që ndryshojnë lojën (mundësitë e reja të ofruara nga IT, konkurrenca për talentet, niveli i lartë i arsimit në shërbimet civile, çështjet gjinore dhe të barazisë etj)

Njohuritë

- Njohja e përmbajtjes dhe strukturës së një dokumenti strategjik në fushën e menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe pikat kyçe që duhet të mbulojë në nivele të ndryshme.
- Njohja me procedurat kryesore të BNJ, dokumentet dhe mjetet e menaxhimit të BNJ në organizatat qeveritare.

Aftësitë

- Të qenët në gjendje për të marrë pjesë / kryer studime strategjike si dhe për të hartuar dokumente të politikave në fushën e MBNJ.
- Të analizuarit e politikës së ndjekur për menaxhimin e burimeve njerëzore në një organizatë të caktuar; përcaktimi i kufizimeve: kuadri ligjor, buxheti, sistemet ekzistuese të IT-së.
- Të formuluarit e objektivave kryesore që duhen ndjekur.
- Të përcaktuarit e një strategjie për të përmbushur objektivat e zgjedhura.

6.3 Profili i trajnerëve

Njëri nga trajnerët do të jetë një profesionist i nivelit të lartë dhe me përvojë (Drejtor i BNJ në një Ministri ose Agjenci të madhe) dhe tjetri ekspert dhe ushtrues i menaxhimit strategjik.

6.4 Detailed content of the sub-module sessions

Dita 1

Paradite: Përgatitje

Organizimi i grupeve, informimi mbi zhvillimin e nën-modulit.

Pasdite: Teori

Funksioni i BNJ, përbërësit kryesorë ; nocione të përgjithshme mbi qasjen strategjike për organizatat publike ; disa mjete në funksion të analizës

Dita 2

Paradite: Metodologji

Si të hartohet një dokument strategjik – udhëzime hap pas hapi

Dita 3

Paradite: Punë në grupe – Përfundimi i dokumenteve strategjike ; përgatitje për prezantimin me gojë

Dita 4

Paradite: Prezantimi i strategjive – diskutime

Pasdite: Prezantimi i strategjive dhe diskutime (vazhdimi) – përmbledhja

- Fundi i modulit -

6.5 Përmbledhje e organizimit të nën-modulit: mjetet, referencat, testimi përfundimtar

Prezantimi teorik

- Përbërësit kryesorë të funksioneve të BNJ,
- Përshkrimi i përgjithshëm i qasjes strategjike të zbatuar në shërbimet publike,
- Hyrje në mjetet e analizës
- Analiza e të dhënave, identifikimi i kufizimeve, përcaktimi i objektivave
- Metodologjia: udhëzues hap pas hapi për zhvillimin e një studimi strategjik dhe hartimin e një dokumenti politike

Raste praktike

- Ushtrime në grup: hartimi i dokumentit të politikës së BNJ për një institucion publik të caktuar.

Zgjedhja e entiteteve që do të jenë subjekt i rasteve studimore është një faktor kyç për suksesin e projektit të trajnimit.

Entiteti duhet të ketë madhësi të mjaftueshme për të justifikuar zhvillimin e një strategjie të veçantë të burimeve njerëzore, por gjithashtu madhësia duhet të bëjë të mundur që çështjet dhe problemet të kapen lehtësisht. Ky mund të jetë rasti për një Drejtori të Përgjithshme; Drejtori, ose një agjenci të varësisë të mesme në të madhe.

Bashkëpunimi i drejtuesve të lartë të entitetit është absolutisht i domosdoshëm. Minimalisht ata do të duhet të autorizojnë ushtrimin dhe mundësisht duhet të jenë bashkëpunues dhe ta shohin si potencialisht të dobishëm për institucionin.

Mjete të dobishme

Të tajnuarve duhet t'u vihen në dispozicion materiale bazë të komentuar dhe të diskutuar, me qëllim që të mbulojnë konceptet kryesore të përfshira në procesin e hartimit të politikave dhe strategjive të BNJ, përkatësisht:

- Komponentët kryesorë të funksionit të BNJ;
- Dallimi midis Menaxhimit së personelit dhe strategjisë së BNJ
- Koncepti i strategjisë për organizatat publike
- Disa mjete të përdorura zakonisht (analiza e hendekut, analiza SWOT).

Testimi përfundimtar

Testimi do të jetë cilësia e strategjive të përgatitura, siç do të vlerësohet nga trajnerët dhe drejtuesit e njësisë së marrë në studim.

TABELA E PËRPUTHSHMËRISE: LIGJI PËR NËPUNËSIT CIVILË / AKTET NËNLIGJORE DHE MANUALET

Neni Nr.	Neni në Ligjin për Nëpunësit Civile	Akti nënligjor	Manuali/udhëzimi
A 6 §1	Këshilli i Ministrave: a) miraton aktet nënligjore në bazë dhe në zbatim të këtij ligji; b) miraton mënyrën e organizimit dhe të funksionimit të institucioneve përgjegjëse për formimin profesional të nëpunësit civil.		
A 8 §11	Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishtme për mënyrën e organizimit dhe funksionimit të ASPA-s.	VKM nr.138, datë 12.03.2014, për rregullat e organizimit e të funksionimit të Shkollës shqiptare të Administratës Publike dhe trajnimin e nëpunësve civile.	
A 9 §5	Këshilli i Ministrave miraton tarifat përkatëse.		
A 10 §2	Këshilli i Ministrave mund të vendosë që disa institucione të administratës shtetërore të krijojnë një njësi të përbashkët të menaxhimit të burimeve njerëzore apo që pjesë e funksioneve të njësisë të menaxhimit të burimeve njerëzore të një institucioni të varësisë të kryhen nga institucioni epror.		
A 17 §4	Këshilli i Ministrave përcakton rregulla të hollësishtme për përmbajtjen, procedurën dhe Menaxhimin e dosjeve të personelit dhe Regjistrin Qendror të Personelit, të dhënat që mbahen në to, si dhe mënyrën e mbajtjes, të hedhjes, të përditësimit dhe të përdorimit të të dhënave.	VKM nr 117 për përmbajtjen, procedurën dhe Menaxhimin e dosjeve të personelit e të regjistrin qendror të personelit.	

A 18 § 3	<p>Këshilli i Ministrave miraton:</p> <p>a) rregullat për përmbajtjen, afatin e miratimit dhe mënyrën e bërjes publike të planeve të pranimit;</p> <p>b) procedurat e hollësishme për përgatitjen dhe miratimin e planit të përgjithshëm të pranimit për institucionet e administratës shtetërore.</p>	VKM nr. 108, Datë 26.02.2014, Për planin vjetor të pranimit në shërbimin civil.	
A 19 § 9	<p>Këshilli i Ministrave miraton:</p> <p>a) klasat e zbatueshme për secilën nga kategoritë;</p> <p>b) përshkrimin e përgjithshëm të punës për çdo kategori, klasë dhe grupet sipas këtij neni, si dhe grupet e Menaxhimit të posaçëm;</p> <p>c) kërkesat e përgjithshme për pranimin në çdo kategori, klasë dhe grupet sipas këtij neni;</p> <p>ç) emërtesën e pozicioneve që bëjnë pjesë në çdo klasë, kategori apo grup;</p> <p>d) metodologjinë e klasifikimit të një pozicioni në një kategori, klasë dhe grup të caktuar.</p>	<p>VKM nr.142, Datë 12.03.2014, Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura.</p> <p>Plotësuar me:</p> <p>VKM nr.703, datë 29.10.2014 Për Agjencinë Kombëtare të Shoqërisë së Informacionit;</p> <p>VKM nr.719, datë 31.10.2014 Për organizimin dhe funksionimin e Agjencisë për Zhvillimin Bujqësor dhe Rural.</p> <p>VKM nr.262, datë 25.03.2015 mbi disa ndryshime në VKM nr.142</p>	Udhëzimi i DAP nr 2, Datë 07.04.2014, për hartimin e pëshkrimit të pozicioneve të punës në shërbimin civil.
A 22 § 6	<p><i>Pranimi në Shërbimin Civil</i></p> <p>Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme për krijimin, përbërjen dhe veprimtarinë e komiteteve të përhershme të pranimit, si dhe rregullat e hollësishme për procedurën e pranimit dhe vlerësimin e kandidatëve.</p>	VKM nr.143, datë 12.03.2014, Për procedurat e rekrutimit, të përzgjedhjes, të periudhës së provës, të lëvizjes paralele e të ngritjes në detyrë për nëpunësit civilë të kategorisë ekzekutive, të ulët dhe të mesme drejtuese.	Udhëzimi i DAP nr 2, datë 27.03.2015, për procesin e plotësimit të vendeve të lira në shërbimin civil nëpërmjet

A 23 § 5	<i>Emërimi në Shërbimin Civil</i> Këshilli i Ministrave miraton procedurat e hollësishme sipas këtij nen.	Zëvendësuar nga: VKM nr.242, datë 18.03.2015 për plotësimin e vendeve të lira në kategorinë e ulët dhe të mesme drejtuese.	procedurës së lëvizjes paralele, ngritjes në detyrë për kategorinë e mesme dhe të ulët drejtuese dhe pranimin në shërbimin civil në kategorinë ekzekutive nëpërmjet konkurrimit të hapur.
Neni i ndryshuar 26 § 4 & 9	<i>Ngritja në detyrë</i> Këshilli i Ministrave miraton kushtet dhe procedurën e hollësishme për plotësimin e vendeve të lira në kategorinë e ulët apo të mesme drejtuese.	VKM nr.243, datë 18.03.2015 për pranimin, lëvizjen paralele, periudhën e provës dhe emërimin në kategorinë ekzekutive.	
A 28 § 6	<i>Pranimi në TND nëpërmjet ASPA-s</i> Këshilli i Ministrave miraton kërkesat specifike për pranimin në TND dhe procedurën e hollësishme të pranimin në programin e formimit të thelluar në ASPA.	VKM nr.118, datë 5.3. 2014 për procedurat e emërimit, rekrutimit, menaxhimit dhe përfundimit të marrëdhënies në shërbimin civil të nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues dhe të anëtarëve të TND-së	Udhëzimi i DAP nr 6, datë 19.09.2014, për procesin e rekrutimit dhe të emërimit të nëpunësve civilë të nivelit të lartë, anëtarë të TND
A 29 § 5	<i>Pranimi i drejtpërdrejtë në TND</i> Këshilli i Ministrave miraton kushtet dhe kërkesat specifike për pranimin në TND dhe procedurën e hollësishme të pranimin.		
A 30 § 6	<i>Caktimi i anëtarit të TND-së në një pozicion të rregullt</i> Këshilli i Ministrave miraton rregullat për menaxhimin dhe lëvizjen e anëtarit të TND-së.		
A 31 § 3	<i>Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-në</i> Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme për përbërjen, përzgjedhjen, vendimarrjen dhe pagesën e anëtarëve të Komisionit Kombëtar të Përzgjedhjes për TND-në.		
A 32 § 3	Pranimi i nëpunësve civilë të kategorisë së lartë drejtuese në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore Këshilli i Ministrave miraton rregullat e		

	hollësishme për krijimin, përbërjen dhe veprimtarinë e komiteteve të përhershme të pranimit, si dhe rregullat e hollësishme për procedurën e pranimit dhe vlerësimin e kandidatëve.		
N 34 § 4	<i>E drejta e pagës dhe struktura e saj</i> Këshilli i Ministrave miraton aktet nënligjore për strukturën dhe nivelet e pagave sipas këtij neni.		
N 39 § 3	<i>E drejta e konsultimit</i> Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme për ushtrimin e së drejtës së konsultimit, sipas këtij neni		
N 40 § 2	Këshilli i Ministrave miraton rregullat për kohëzgjatjen e punës dhe pushimit, për orët shtesë, kompensimin e tyre, si dhe kompensimin e shpenzimeve të kryera për ushtrimin e detyrës jashtë vendit normal të punës.		
N 48 § 7	Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme për transferimin e përkohshëm sipas këtij neni.	VKM nr 171, datë 26.03.2014 Për transferimin e përhershëm dhe të përkohshëm të nëpunësve civilë, pezullimin dhe lirimin nga shërbimi civil.	Udhëzimi i DAP nr 3, datë 14.04.2014, Për krijimin, funksionimin dhe kompetencat e komisionit të ristrukturimit për shkak të mbylljes apo ristrukturimit.
Neni i ndryshuar 50 § 9	<i>Transferimi në rastin e mbylljes dhe ristrukturimit të institucionit</i> Këshilli i Ministrave miraton procedurat e hollësishme për zbatimin e këtij neni.		

N 51 § 3	<i>Transferimi për arsye të paaftësisë shëndetësore.</i> Procedura e hollësishme e transferimit për paaftësi shëndetësore miratohet nga Këshilli i Ministrave.		
N 52 § 4	<i>Transferimi për shmangien e konfliktit të interesit.</i> Këshilli i Ministrave miraton procedurat e hollësishme të transferimit sipas këtij neni.		
Neni i ndryshuar 56 § 5	<i>Efektet e pezullimit.</i> Këshilli i Ministrave miraton rregulla të hollësishme për zbatimin e këtij neni.		
A 59 § 10	Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme të procedurës disiplinore, si dhe rregullat për krijimin, përbërjen dhe vendimmarrjen në komisionin disiplinor, brenda rregullave të përgjithshme, të parashikuara nga Kodi i Procedurave Administrative.	VKM nr. 115, datë 5.03.2014 Për përcaktimin e procedurës disiplinore dhe të rregullave për krijimin, përbërjen e vendimmarrjen në komisionin disiplinor në shërbimin civil.	Udhëzimi i DAP nr 1, datë 02.04.2014. Për elementët kryesorë proceduralë dhe materialë të ecurisë dhe shqyrtimit të shkeljeve disiplinore.
N 62 § 4	Këshilli i Ministrave miraton procedurën e hollësishme të vlerësimit të rezultateve në punë dhe kompetencat për vlerësimin.	VKM nr.109, datë 26.02.2014, për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë.	
N 66 § 5	Këshilli i Ministrave miraton procedurat e hollësishme të lirimit nga shërbimi civil.		
N 67 § 8	Statusi i punonjësve dhe nëpunësve aktualë Këshilli i Ministrave miraton procedurat e hollësishme për zbatimin e këtij neni.	VKM nr 116, datë 5.03.2014 Për statusin e nëpunësve dhe punonjësve aktualë që përfitojnë statusin e nëpunësit civil sipas ligjit nr. 152/2013 “për nëpunësin civil”.	

Shtojca 2: Raste studimore për integritetin dhe sjelljen etike

A. Rastet studimore mbi çështje të Burimeve njerëzore:

BURIMET NJERËZORE	
Rasti studimor nr. 1	<p>Vladimir K. është nipi i Ministrisë të Bujqësisë të Maqedonisë. Ky ministër është politikisht i rëndësishëm sepse është kreu i vjetër i krahut të djathtë të partisë politike të Kryeministrit.</p> <p>Vladimiri është djalë shumë inteligjent dhe pas studimeve të shkëlqyera në një nga universitetet më të mira në botë, ai mori diplomën më të mirënjohur në fushën e tij të studimeve (energji hidroelektrike).</p> <p>Qeveria maqedonase vendosi të ndërtojë një digë të madhe për të siguruar energji elektrike në disa qytete të mëdha të vendit dhe është nën presionin e hartuesve të këtij projekti (një organizatë e rëndësishme ndërkombëtare) për të rekrutuar specialistë vendas për të mbikëqyrur ndërtimin. Aplikojnë disa kandidatë, mes tyre edhe Vladimiri.</p> <p>Dy nga këta kandidatë, më të mirët, Vladimiri dhe Gregori, kanë të njëjtën diplomë dhe konkurrojnë për pozitën e drejtuesit të ekipit të projektit. Atëherë Ministri i Bujqësisë i telefonon Kryeministrit që të marrë nipin e tij, dhe Kryeministri e bën këtë gjë, sepse ai ka nevojë për mbështetjen e krahut të djathtë të partisë së tij për të miratuar një ligj për mbrojtjen e fëmijëve që është shumë i rëndësishëm. Fëmijët janë më të rëndësishëm sesa mbrojtja e barazisë së mundësive për Gregorin, i cili për më tepër, nuk i përket partisë politike.</p> <p>Organizata ndërkombëtare e cila e dinte këtë mbështetje të fortë të padrejtë preferon të mbyllë gojën për arsye politike dhe në fund Vladimiri përzgjidhet dhe merr vendin e punës.</p>
Bëni një analizë gjithëpërfshirëse kritike të të gjitha fakteve dhe rolin e secilit aktor.	
Rasti studimor nr. 2	<p>Pas një procesi përzgjedhës në një spital për një kirurg të specializuar në ndërhyrjet kirurgjikale në tru, janë përzgjedhur tre kandidatë. Një burrë me reputacion të shkëlqyer në këtë fushë dhe dy gra, njëra specialiste në ndërhyrjet e zembrës dhe tjetra e shkëlqyer, por e papërvogë dhe shumë e bukur.</p> <p>Për dukje politike, dekani i spitalit vendos të rekrutojë më mirë një femër sesa një mashkull dhe kandidati mashkull refuzohet. Dekani në shikim të parë ra në dashuri me vajzën e re, por nën presionin e kolegëve të tij për shkak të mungesës së përvojës së saj, përfundimisht vendos të rekrutojë kirurgjen e zembrës. Një muaj më pas, përpara një rasti të vështirë, kirurgia e zembrës vret një fëmijë të vogël, sepse ajo nuk ishte në gjendje të praktikonte një operacion të komplikuar në tru. E dëshpëruar si nënë e një djali të vogël, ajo vendos të japë dorëheqjen. Nën presionin e situatës emergjente, kolegët i kërkojnë dekanit që të gjejë dikë sa më shpejt që të jetë e mundur, kështu që ai më në fund rekruton gruan e re të bukur që është e dashura e tij. Por gjërat përkeqësohen dhe ndodhin shumë vdekje të tjera. Kolegët e shtyjnë kirurgjen e re dhe dekanin që ta pushojnë nga puna dhe të thërrasë kandidatin e parë që pranon kundër pagesës së një rryshfeti shumë të rëndësishëm. Por ai arrin të shpëtojë së paku njëqind jetë.</p>

<p>Kreu i administratës me reagimin e tij mbrojti mjedisin dhe reputacionin e Qeverisë dhe u ngrit në detyrë. Lutemi jepni komentin tuaj.</p>	
<p>Cili është reagimi juaj duke marrë parasysh të gjitha detajet e këtij projekti?</p>	
<p>Rasti studimor nr. 3</p>	<p>Ju jeni përgjegjësi i departamentit të BNJ dhe vendimi i rekrutimit midis kandidatëve është në duart tuaja. Për një aplikim për pozicionin e specialistit të buxhetit (i cili është një pozicion mjaft i ndjeshëm), mund të zgjidhni midis pesë kandidatëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kandidati A i cili ka një përvojë të thellë në të njëjtin pozicion (20 vjet), por jo diplomën e nevojshme • Kandidati B i cili është shumë i ri, ka diplomën por nuk ka përvojë fare • Kandidati C i cili është përzgjedhur për herë të 5-të dhe meriton prej një kohe të gjatë ngritje në detyrë por nuk ka as përvojë dhe as diplomë • Kandidati D që ju e njihni tashmë se keni punuar me të, por është një person i lig i cili ka shpërndarë thashetheme të këqija kundër jush në të kaluarën, por ai ka edhe përvojën edhe diplomën • Kandidati E i cili ka diplomën dhe përvojën dhe ju ka dërguar një zarf me para brend
<p>Shpjegoni se kë do të zgjidhni dhe kë do të eliminoni dhe arsyet e zgjedhjes suaj</p>	
<p>Rasti studimor nr. 4</p>	<p>Çfarë do të zgjidhnit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Të rekrutoni dikë që është shumë afër eprorit tuaj, mund të jetë i dobishëm për karrierën tuaj • Të rekrutoni dikë që mund t'ju japë disa para në këmbim • Të rekrutoni dikë që është djali i një gazetari të famshëm • Midis një liste të gjatë kandidatësh të barabartë, të rekrutoni në mënyrë të rastësishme <p>Jeni anëtar i një paneli intervistesish për një rekrutim:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do të përpiqeni të bëni pyetje të thjeshta për t'u siguruar që edhe nëse kandidati nuk ia del, nuk do të jetë për shkakun tuaj, ju nuk doni të mbani peshën e refuzimit • Ju do të kërkoni të bëni pyetjet më të vështira të mundshme edhe përtej nevojave të pozicionit të punës vetëm për shkak se dëshironi të eliminoni dhe doni të ndjeni fuqinë tuaj mbi të tjerët • Do të përpiqeni të bëni pyetje shumë intime për shkak se doni të njihni më mirë kandidatët, edhe nëse shkoni përtej kufijve të jetës private, sepse mendoni se duhet të ndjeni personalitetin e vërtetë të rekrutuarve
<p>Shpjegoni zgjedhjet tuaja</p>	

Shtojca 3: modeli I bazuar tek kompetenca për Nivelin e Lartë Drejtues

MODELI I BAZUAR TEK KOMPETENCA PËR TND⁵

Autor: Z. Eric Roty
Ekspert afatshkurtër

Projekti i binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil shqiptar

⁵Raporti u përgatit nga Z. Eric ROTY – si pjesë e aktiviteteve të kryera në kuadrin e projektit të binjakëzimit Mbështetje për Reformën në Shërbimin Civil Shqiptar

PARATHËNIE

1. Matrica e kompetencave për anëtarët e Trupës së Nivelit të Lartë Drejtues (TND) duhet të përmbushë dy kërkesat e mëposhtme:

- Të jetë në përputhje me të gjithë qasjen e re të paraqitur me Ligjin nr __, të marrë parasysh legjislacionin që rregullon krijimin e Trupës dhe përcaktimin e qëllimit të saj të përgjithshëm si dhe procedurat e rekrutimit dhe Menaxhimit
- Të konceptohet si një mjet praktik, i projektuar për të përmirësuar cilësinë e Trupës, kryesisht përmes një vëmendje më të madhe tek procedura e përzgjedhjes dhe kurrikula e trajnimit.⁶

2. Rregullat për Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues (TND) kanë këtë përbërje:

- Neni 27 deri 32 të ligjit nr° 152/2013 "Për nëpunësin civil", ndryshuar nga nenet 10 deri 14 të Ligjit nr. 178/2014
- VKM nr. 118 "Për procedurat e emërimit, rekrutimit, menaxhimit dhe përfundimit të marrëdhënies në shërbimin civil të nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues dhe të anëtarëve të TND-së"
- Udhëzimi i DAP nr 6, datë 19.09.2014, për procesin e rekrutimit dhe të emërimit të nëpunësve civilë të nivelit të lartë, anëtarë të TND

3. Në kuadrin e kompetencës, duhet të mbahen parasysh dy karakteristika shumë të rëndësishme nga ky kuadër ligjor, që do të thotë se Trupa është:

(i) e mbyllur, siç përcaktohet nga pozicionet e nëpunësve të saj. Kjo trupë përmbledh vetëm pozicionet më të larta në Zyrën e Kryeministrit (Sekretar i Përgjithshëm, Shef Departamenti, Drejtor i Përgjithshëm), në Ministri (Sekretar i Përgjithshëm, Drejtor i Përgjithshëm) dhe në disa agjenci të varësisë (Drejtor i Përgjithshëm).

(ii) transversale, në kuptimin që anëtarët e TND-së nuk i bashkangjiten

një ministrie të caktuar, por kanë profilin për të zënë çdo pozicion të tillë të lartë në të gjithë administratën shtetërore (edhe pse jo në institucione të pavarura dhe njësi të qeverisjes vendore).

3. VKM-ja nr. 118 i përmendur më lart, në Kreun III pika 2, përcakton kuadrin e kompetencave për kandidatët e TND-së si më poshtë:

"Ky kuadër kompetencash konsiston në këto cilësi:

- a) Aftësi për të drejtuar dhe menaxhuar veprimet e ndryshme;
- b) Aftësi komunikimi;
- c) Aftësi të drejtimit strategjik;
- ç) Ndërtim i marrëdhënies ndërpersonale;
- d) Efektivitet;
- dh) Aftësi pune në grup;
- e) Kuptim të gjerë të kompetencave ndërsektoriale;
- ë) Njohuri mbi fenomenet sociale dhe ekonomike;
- f) Besueshmëri;
- g) Vizion;
- gj) Të qenët krijues;
- h) Integritet;
- i) Njohuri për sistemin ligjor evropian."

Kjo listë, duke qenë pjesë e vendimit në fuqi, natyrisht do të merrret si bazë për zhvillimin e një kuadri të plotë.

⁶Kuadri i kompetencave mund të kontribuojë në të ardhmen edhe në një politikë të menaxhimit të Trupës (vlerësim më i mirë i performancës, emërimet më të informuara për pozicionet, zhvillim i karrierës të ngritur mbi kompetenca).

1. PREZANTIM I PËRGJITHSHËM

1.1 Arkitektura e kuadrit të kompetencave

Kompetenca është rezultat i një sërë aftësish, sjelljesh dhe pjesësh të dijeve (kompetencave) të cilat mund të vihen në punë për të vepruar në mënyrën e duhur dhe efikase në një situatë të caktuar profesionale.

Aftësia është zotësia e mësuar për të kryer një detyrë të caktuar. Ajo mbulon atë që dikush mund të bëjë (know-how) dhe fitohet kryesisht përmes përvojës praktike, megjithëse zotësia për të fituar aftësi specifike mund të rritet nga tiparet e lindura të personalitetit (p.sh. një personalitet i hapur për aftësitë e komunikimit) ndihmuar kjo edhe nga baza e njohurive teorike. Aftësitë mund të vlerësohen me testimet përkatëse.

Sjellja është mënyra në të cilën dikush vepron ose sillet, veçanërisht ndaj të tjerëve. Modelet e sjelljes janë të lidhura fort me karakterin ose personalitetin e një personi. Modelet e sjelljes dhe tiparet e karakterit janë të rëndësishme dhe të dobishme. Në situata profesionale mund të vlerësohet (pak a shumë) përmes testimit psikologjik të avancuar. Në kontekstin e procedurave normale të rekrutimit, të dhënat e kandidatit dhe intuita e intervistuesve me përvojë mund të japin një ide të përafërt të arsyeshme. Ndërkohë që prirjet natyrore si krijimtaria ose integriteti nuk mund të mësohen, disa studiues konsiderojnë se ato mund të përforcohen me trajnimet e duhura.

Njohuritë mbulojnë të gjithë informacionin dhe të kuptuarit, qofshin këto teknike apo teorike, që mund të arrihen përmes trajnimit, përvojës profesionale dhe asaj jashtë profesionit. Njohuritë mund të mësohen dhe vlerësohen lehtësisht.

Lista e kompetencave të TND-së e parashikuar në VKM nr. 118 mund të riorganizohet si më poshtë për të rigrupuar llojet e ndryshme të kompetencave të përcaktuara më lart:

Aftësi	Sjellje/karakter	Njohuri
a) Aftësi për të drejtuar dhe menaxhuar veprimet e ndryshme; b) Aftësi komunikimi; c) Aftësi të drejtimit strategjik; ç) Ndërtim i marrëdhënieve ndërpersonale; d) Efektivitet; dh) Aftësi pune në grup	f) Besueshmëri; g) Vizion; gj) Të qenët krijues; h) Integritet;	e) Kuptim të gjerë të kompetencave ndërsektoriale; ë) Njohuri mbi fenomenet sociale dhe ekonomike; i) Njohuri për sistemin ligjor evropian

Përveçse janë përcaktime ligjore, 13 kompetencat e përzgjedhura nga VKM krijojnë një bazë shumë të mirë për të zhvilluar një kuadër të plotë të kompetencave.

Kuadri përbëhet kryesisht nga të ashtuquajturat " makro-kompetenca" dhe barazpesha midis llojeve të ndryshme të kompetencave duket e drejtë.

Makro-kompetencat janë kompetenca të përcaktuara gjerësisht që janë të nevojshme për të përmbushur kërkesat e një lloji të caktuar pune dhe mund të analizohen si një grup kompetencash të fokusuar më ngushtësisht.

Ekspertët dhe studiuesit në përgjithësi pajtohen se që të jenë të përdorshme për qëllime praktike, makro-kompetencat e kërkuara për një lloj pune të caktuar duhet të mbeten brenda një numri të menaxhueshëm, maksimumi midis 10 dhe 15; pra numri i përcaktuar në VKM është i drejtë.

EkUILIBRI I PËRGJITHSHËM I LISTËS, E CILA PROPOZON MË SË SHUMTI AFTËSI (6), ME DISA TIPARE TË RËNDËSISHME TË KARAKTERIT DHE SJELLJES (4) DHE ME NJË THEKS MË TË KUFIZUAR TEK NJOHURITË (3) PASQYRON NË PËRGJITHËSI NJË KONSSENSUS MBI ATË SE ÇFARË DUHET TË JETË OBJEKT I VËMENDJES NË PËRZGJEDHJEN DHE TRAJNIMIN E DREJTUESVE TË NIVELIT TË LARTË.

VKM ngre arkitekturën përkatëse të kuadrit të kompetencave, me kusht që secila prej tyre të detajohet në një grup përbërësish që lidhen më drejtpërdrejt me kërkesat e përzgjedhjes dhe trajnimit.

Kuadri i kompetencave do të paraqitet në formën e 13 skedave që detajojnë makro-kompetencat e renditura në VKM Nr. 118.

Çdo skedë do të përbëhet nga 4 pjesë

- Përkufizimi i makro-kompetencës
- Ndarja e makro-kompetencave në kompetenca elementare më të përshtatshme për të marrë vendime rekrutimi dhe trajnimi të informuara
- Një diskutim i shkurtër për mjetet e përzgjedhjes në dispozicion, për të identifikuar dhe nëse është e mundur për të vlerësuar kompetencën
- Një diskutim i shkurtër për metodat e trajnimit për të transmetuar ose përforcuar kompetencën

1.2. Njohuritë, aftësitë menaxhuese dhe drejtuese

Njohuritë

Nuk duhet të jetë një surprizë që, kur merresh me nivelet më të larta të Shërbimit Civil, kompetencat e bazuara në njohuri nuk janë një objekt i madh vëmendjeje.

Në atë nivel, kandidatët kanë fituar të gjitha njohuritë e dëshirueshme teorike dhe praktike përmes trajnimit universitar dhe përvojës së mëparshme profesionale.

Prandaj, VKM ka të drejtë të përqëndrohet vetëm në llojet e njohurive që janë më të nevojshme në pozicionet e nivelit të lartë.

Së pari, niveli i njohurive nuk përfshin informacionin, por një kuptim

të thellë se si funksionon administrata në lidhje me mjedisin e saj (fenomenet ekonomike dhe sociale) dhe duke qenë se funksionon si një sistem i ndërlidhur (kompetenca ndërsektoriale).

Elementi i tretë i bazuar në njohuri (e drejta dhe institucionet evropiane) është një domosdoshmëri, duke pasur parasysh kontekstin e negociatave dhe anëtarësimin e ardhshëm në BE dhe faktin se shumica e anëtarëve dhe kandidatëve të TND-së ndoshta nuk e njohin plotësisht.

Shpresojmë që vendi i kufizuar i dhënë njohurive ndërmjet kompetencave të kërkuara do të frenojë prirjen për t'i dhënë peshë të tepruar këtij përbërësi në testimet me shkrim dhe madje edhe në intervista.

Ky është një paragjykim natyror për shkak të faktit se njohuria është shumë më e thjeshtë për t'u matur objektivisht sesa aftësitë ose sjelljet. Është argumentuar gjithashtu se anëtarët e Komisionit Kombëtar të Përzgjedhjes janë akademikë në shumicën e tyre dhe si të tillë nuk kanë domosdoshmërisht përvojë të madhe në punën aktuale në organizatat qeveritare. Si rezultat, ata mund të kenë qenë akoma më të prirur të mbështeten me tepri në pyetjet e bazuara në njohuri, si në testimin me shkrim ashtu dhe në intervista, në vend që të përpiqen të vlerësojnë aftësitë dhe të çmojnë karakterin e kandidatëve.

Aftësitë menaxhuese

I gjithë koncepti i TND-së bazohet në hamendësimin se pozicionet e larta të menaxhimit janë paksa të ndryshme në thelb nga pozicionet e tjera në organizatat dhe kërkojnë lloje të tjera aftësish dhe cilësish. Në të kundërt me personelin e nivelit më të ulët, drejtuesit duhet të motivojnë të tjerët në vend që të bëjnë punë vetë, duhet të përqëndrohen në të menduarit afatgjatë & strategjik dhe jo në drejtimin e veprimeve të përditshme, prandaj kërkojnë kryesisht "aftësi drejtuese" në krahasim me aftësi shumë të zhvilluara teknike ose të specializuara.

Kjo është linja e arsyetimit që justifikon ekzistencën e një Trupe të veçantë anëtarët e të cilës , të paktën në teori, janë të aftë të mbulojnë çfarëdo pozicioni të lartë drejtues në organizatë.

Prandaj, aftësitë e kërkuara nga drejtuesit e lartë të gjitha janë "aftësi drejtimi" të pastra, me pak kërkesa për njohuri - siç u diskutua më sipër dhe pa aftësi profesionale teknike ose specifike.

Nga katër kompetencat e sjelljes në listë, dy prej tyre, konkretisht besueshmëria dhe integriteti janë ato që duhet të priten nga çdo nëpunës civil, por janë veçanërisht të rëndësishme për drejtuesit e lartë, të cilët mund të vendosin me shembullin e tyre tonin për një organizatë të tërë, ndërsa dy të tjerat, vizioni dhe të qenët krijues, janë kërkesa me të vërtetë specifike të pozicioneve të larta drejtuese.

Shkurt, rezultati i proceseve të rekrutimit dhe trajnimit duhet të sigurojë dhe në njëfarë mënyrë të garantojë që anëtarët e TND-së të kenë cilësitë dhe aftësitë drejtuese të kërkuara për të zënë pozicione të nivelit të lartë, me kusht që ato të jenë të bazuara në kuadrin e kompetencave dhe që kuadri i kompetencave të jetë konceptuar mirë.

Megjithatë, "menaxhimi i pastër" si një gje e pavarur nga përmbajtja aktuale e misionit, kulturës dhe njohurive teknike të një organizate nuk ekziston.

Në të vërtetë, aftësitë e menaxhimit nuk janë faktori i vetëm për të përcaktuar suksesin e një drejtuesi të lartë: mënyra se si ai / ajo përshtatet me organizatën (përvoja profesionale në terren, besueshmëria teknike, rrjeti profesional) gjithashtu luan një rol pak a shumë të rëndësishëm. Në rastin e ministrive shqiptare, ky element profesional është ndoshta më pak i rëndësishëm në pozicionin e Sekretarit të Përgjithshëm, dhe më shumë në rastin e Drejtorit të Përgjithshëm.

Këtu nuk mohohet rëndësia e aftësive drejtuese apo vlefshmëria e konceptit të TND-së, por duhet theksuar se DAP do të duhet të zhvillojë një politikë të strukturuar për emërimin e drejtuesve të lartë, duke marrë parasysh të gjithë faktorët, përfshirë historikun dhe ecurinë profesionale të anëtarëve të TND-së.

Leadership

Mund të duket e çuditshme që modeli i kompetencave i zhvilluar për drejtuesit e lartë injoron tërësisht konceptin e "udhëheqjes-leadership", i cili nuk shfaqet në listën e makro-kompetencave të përcaktuara nga VKM Nr. 118.

Në fakt, duke studiuar përshkrimin e mëposhtëm (të shkëlqyer) të karakteristikave të udhëheqësit tipik, huazuar nga modeli i kompetencave kanadeze për drejtuesit e lartë, është e lehtë të njihet imazhi i njëjtë i udhëheqësit në listën tonë, me të njëjtat cilësi: vizioni dhe strategjia, aftësitë e punës në ekip, efektiviteti, integriteti, kreativiteti.

- Krijojnë vizion dhe strategji: Udhëheqësit përcaktojnë të ardhmen dhe ravijëzojnë rrugën përpara. Ata janë të aftë të kuptojnë dhe komunikojnë kontekstin, të faktorizohen në mjedisin ekonomik, social dhe politik. Intelektualisht të shkathët, ata përdorin njohuritë e tyre të thella dhe të gjera, ndërtojnë mbi idetë dhe perspektivat e ndryshme dhe krijojnë konsensus rreth vizione bindëse.
- Mobilizojnë njerëzit: Udhëheqësit frymëzojnë dhe motivojnë njerëzit që udhëheqin. Ata administrojnë performancën, japin reagime konstruktive dhe të respektueshme për të inkurajuar dhe për të arritur përsosmërinë e performancës. Ata udhëheqin me shembull, duke përcaktuar qëllimet për veten të cilat janë më kërkuese sesa ato që u kanë caktuar të tjerëve.

- Mbështesin integritetin dhe respektin: Udhëheqësit pasqyrojnë ushtrimin e etikës, profesionalizmin dhe integritetin personal. Ata krijojnë ambiente pune të respektueshme dhe të besueshme, ku vlerësohen këshillat e shëndosha. Ata inkurajojnë shprehjen e mendimeve dhe perspektivave të ndryshme, duke nxitur kolegjalitetin. Udhëheqësit janë të vetëdijshëm dhe kërkojnë mundësi për rritje personale.
- Bashkëpunojnë me partnerët dhe palët e interesuara: Udhëheqësit janë të matur dhe të mendjemprehtë kur kërkojnë spektrin më të gjerë të mundshëm të perspektivave. Ata tregojnë hapje dhe fleksibilitet për të krijuar konsensus dhe për të përmirësuar rezultatet. Ata sjellin perspektivën e tërë të qeverisë në ndërveprimet e tyre. Kur negociojnë zgjidhje, ata janë të hapur për alternativa dhe të aftë në menaxhimin e pritshmërive. Udhëheqësit ndajnë meritat me ekipet dhe partnerët e tyre.
- Nxisin risitë, drejtojnë ndryshimet: Udhëheqësit kanë guximin dhe elasticitetin për të sfiduar traditat. Ata krijojnë një ambient që mbështet mendimin e guximshëm, eksperimentimin dhe marrjen përsipër të rrezikut inteligjent. Ata përdorin pengesat si burim të vlefshëm për të kuptuar dhe për të mësuar. Udhëheqësit bëjnë ndryshime me hapa të mëdha, duke bashkërenduar dhe përshtatur piketat dhe objektivat për të mbajtur ecjen përpara.
- Arrijnë rezultate: Udhëheqësit mobilizojnë dhe administrojnë burimet për të zbatuar prioritetet e Qeverisë, për të përmirësuar rezultatet dhe për të shtuar vlerat. Ata e marrin parasysh kontekstin, rreziqet dhe inteligjencën e biznesit për të mbështetur vendime me cilësi dhe në afat. Ata parashikojnë, planifikojnë, mbikëqyrin progresin dhe përshtaten sipas nevojës. Udhëheqësit marrin përgjegjësi personale për veprimet dhe rezultatet e vendimeve të tyre.

2.KUADRI I KOMPETENCAVE PËR TND-në:

13 SKEDA

SKEDA 1 - Aftësia për të drejtuar dhe menaxhuar veprime të ndryshme Aftësi drejtimi

Përkufizimi

Aftësia për të drejtuar dhe administruar veprime të ndryshme është përbajtja kryesore e një pune drejtuese.

- "Drejtimi dhe Menaxhimi" i referohet aftësisë për të planifikuar dhe organizuar detyrat si dhe për njerëzit që duhet t'i kryejnë.
 - "Veprime të ndryshme" janë më specifike për drejtuesit e lartë, të cilët duhet të ndjekin të gjitha veprimet brenda organizatës së tyre.
- Prandaj, përbërësit do të mbulojnë më së shumti aftësitë e drejtimt klasik, veçanërisht në fushat e drejtimt të projekteve dhe programeve, vendimmarrjes, drejtimt të ekipit dhe efikasitetit personal.

Përbërësit dhe mjetet

1. Planifikimi dhe drejtimi, mbikëqyrja e zbatimit dhe rezultatet
2. Drejtimi i ekipit, duke ditur se si delegohen dhe motivohen bashkëpunëtorët dhe krijuar komunikim të brendshëm efikas
3. Aftësi të larta pune dhe aftësi organizative (të mos humbasësh kohë me detaje të panevojshme; të jesh në gjendje të përcaktosh urgjencat në projekte në një mënyrë kuptimplote dhe praktike; aftësi për të organizuar dhe programuar njerëzit dhe detyrat.
4. Mjetet e zhvillimit personal: Menaxhimi i kohës dhe stresit, organizimi efikas i mbledhjeve

Përgjegdhja / rekrutimi

Studimi i përvojës profesionale të kandidatëve dhe historikut të tyre do të ofrojë bazën më të mirë për të vlerësuar shumicën e kompetencave të kërkuara. Njohja me teknikat e planifikimit dhe Menaxhimit mund të kontrollohet me pyetje me shkrim dhe me gojë. Ekzistojnë "testime mbi situata të jetës reale" për të vlerësuar aftësitë e drejtimt të ekipit.

Trajnimi

Ekzistojnë kurse dhe ushtrime specifike për të trajnuar drejtuesit për shumicën e aftësive drejtuese të përfshira në këtë kompetencë.

SKEDA 2 – Aftësitë e komunikimit Aftësi drejtimi

Definition

Komunikimi është aftësia për të përcjellë informacionin dhe idetë në mënyrë efektive dhe bindëse. Të jesh një komunikues i mirë është një domosdoshmëri për drejtuesit e lartë të sotëm, të cilët jo vetëm që duhet të marrin vendime por edhe të mobilizojnë (nga brenda) dhe të bindin (nga jashtë). Ata duhet të mësojnë kanalet klasike të komunikimit me gojë dhe me shkrim (duke mos harruar se të dish të dëgjosh është një pjesë e rëndësishme e tij), plus raste të veçanta që janë më specifike për pozicionet e drejtuesve të lartë.

Përbërësit dhe mjetet

1. Komunikimi verbal: të jesh në gjendje të dëgjosh në mënyrë efektive; të bësh prezantime verbale të qarta dhe bindëse; të sqarosh informacionin sipas nevojës.
2. Komunikimi me shkrim: të shkruarit në mënyrë të qartë, konciz, të organizuar dhe bindës; të jesh në gjendje të përshtatesh me publikun e prishëm (vendimmarrësit politikë, personelin, publikun e gjerë).
3. Format specifike të komunikimit: të flasësh në media; komunikimi në rast krize; moderimi i ngjarjeve publike.
4. Të dish se si organizohet dhe kontrollohet komunikimi i organizatës; të krijosh rregulla dhe procedura për komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm.

Përzgjedhja/rekrutimi

Aftësitë e komunikimit me shkrim mund të vlerësohen lehtësisht me kusht që pjesa me shkrim e konkursit të përfshijë të paktën një nga ushtrimet e mëposhtme: shkrimi i një një eseje, shkrimi i një memoje, përmbledhja e një dosjeje të përbërë nga dokumente të ndryshme në një situatë profesionale. Aftësitë e komunikimit me gojë mund të vlerësohen mjaft mirë nga intervistuesit me përvojë (për shembull kandidatit duhet t'i jepet disa minuta pa ndërprerje për të argumentuar një qëndrim).

Trajnimi

Metodat klasike për të përmirësuar aftësitë e komunikimit me shkrim dhe me gojë janë të mirënjohura. Në mënyrë ideale, pjesë e kurrikulës duhet të jenë trajnimi për mediat dhe një kurs për komunikimin institucional.

SKEDA 3. Aftësitë e drejtimit strategjik Aftësi drejtimi

Përkufizimi

Drejtimi strategjik lidhet me faktin se drejtuesi i lartë duhet të shikojë përtej ecurisë së aktiviteteve ditore për të parë misionin dhe strukturën e organizatës së tij në një perspektivë afatgjatë. Baza e drejtimit strategjik është aftësia për të menduar të ardhmen, duke marrë parasysh faktorët e ndryshëm që do të formësojnë evolucionin e organizatës, për të vepruar sipas kësaj prishmërie. Prandaj ky drejtim përfshin formulimin dhe zbatimin e qëllimeve dhe nismave kryesore që duhet të ndërmerren në emër të shërbimit publik dhe interesit të përgjithshëm, bazuar në burimet dhe në vlerësimin e mjediseve të brendshme dhe të jashtme në të cilat vepron organizata.

Përbërësit dhe mjetet

1. Mendimi strategjik: të mendosh në afate të gjata, të jesh në gjendje të sintetizosh të gjitha llojet e informacionit në lidhje me mjedisin dhe prirjet (politike, ndërkombëtare, ekonomike, sociale, teknologjike, ligjore) në të cilat organizata vepron, pastaj të marrësh një seri vendimesh strategjike rreth mënyrës se si duhet të zhvillohet organizata.
2. Planifikimi strategjik: formulimi i objektivave dhe prioritetëve që duhet të ndjekë organizata dhe zbatimin e planeve në përputhje me interesin afatgjatë të organizatës në një mjedis global; duke ditur se si të përfitosh nga mundësitë dhe nga Menaxhimi i Rrezikut.
3. Ndërgjegjësimi i jashtëm: të kuptosh dhe të përditësohesh mbi politikën dhe prirjet vendore, kombëtare dhe ndërkombëtare që ndikojnë tek organizata dhe formojnë pikëpamjet e palëve të interesuara; të jesh i vetëdijshëm për ndikimin e organizatës në mjedisin e jashtëm.

Përzgjedhja/rekrutimi

Qasja më e mirë mund të jetë të testohen orientimi i kandidatit drejt të ardhmes dhe interesat për prirjet kryesore në fusha të ndryshme (teknologji, integrimi evropian, kultura e internetit, menaxhimi i burimeve njerëzore...)

Trajnimi

Rastet studimore dhe planifikimi i skenarit janë mjete të mira për të rritur ndërgjegjësimin mbi rëndësinë e të menduarit dhe planifikimit strategjik. Mund të përfshihen në kurrikula edhe metodat e formalizuara si SWOT dhe PEST.

FICHE 4. Ndërtimi i marrëdhënieve ndërpersonale Aftësi drejtimi

Përkufizimi

Aftësia për të ndërtuar marrëdhënie ndërpersonale është një vlerë kyçe dhe i lejon drejtuesit të lartë të bashkëveprojë në mënyrë më efektive brenda dhe jashtë organizatës.

Marrëdhëniet ndërpersonale mund të përdoren për të promovuar objektivat profesionale, përmes rrjetit të organizuar (procesi i ndërtimit të marrëdhënieve afatgjata me njerëz në mënyrë reciproke të dobishme) dhe lobimit (artit i përdorimit të ndikimit për të promovuar interesat ose kauzën e një organizate).

Përbërësit dhe mjetet

1. Të kesh aftësi të mira ndërpersonale: aftësitë ndërpersonale janë aftësitë e përdorura nga një person për të bashkëvepruar mirë me të tjerët; ato rrjedhin nga një përzjerje e personalitetit (karizmës, hijeshisë) dhe sjelljes, duke përfshirë gjithçka që nga aftësitë e komunikimit dhe dëgjimit deri tek ndjeshmëria, respekti dhe vëmendja ndaj të tjerëve.
2. Aftësitë e ngritjes së rrjetit: të jesh i aftë në krijimin e marrëdhënieve dhe të krijosh lidhje me njerëzit që dëshiron të njohësh më mirë dhe të cilët mund të kenë ndikim ose kontribut në qëllimet tuaja profesionale; të ruash dhe zhvillosh një rrjet lidhjesh reciprokisht të dobishme.
3. Partneriteti: zhvillimi i marrëdhënieve strategjike dhe ndërtimi i aleancave; të bashkëpunosh përmes kufijve institucionalë për të ndërtuar marrëdhënie strategjike dhe për të arritur qëllime të përbashkëta.
4. Aftësitë lobuese: aftësia për të krijuar marrëdhënie të forta që ndërtojnë përkrahje të vazhdueshme nga shumica e partnerëve; mendësia për të kuptuar se cilët partnerë (udhëheqës politikë dhe të shoqërisë civile, shkencëtarë, gazetarë) janë ndikuesit kryesorë dhe të përqëndroresh më shumë në këto marrëdhënie.

Përzgjedhja/rekrutimi

Aftësitë ndërpersonale mund të vlerësohen mjaft mirë nga intervistuesit me përvojë gjatë fazës gojore të konkursit. Mënyra të tjera shkencore mund të jenë testimet me shkrim të hartuara nga psikologët apo edhe të organizohen testimet grupi me gojë (një grupi kandidatësh u kërkohet të diskutojnë dhe zgjidhin një problem, ndërkohë që ndërveprimet e tyre vëzhgohen), por burimet e nevojshme janë të mëdha.

Training

Përtej kurseve të ndërgjegjësimit, rol të mirë luajnë ushtrimet me lojën e roleve dhe detyrat e përbashkëta në grup për të zhvilluar aftësitë ndërpersonale dhe shoqërore tek të trajnuarit

SKEDA 5. Aftësitë e punës në ekip Aftësi drejtimi

Përkufizimi

Aftësitë e punës në ekip në përgjithësi mund të përkufizohen si aftësia për të punuar në mënyrë efektive me të tjerët në një detyrë të përbashkët; të marrësh veprime që respektojnë nevojat dhe kontributet e të tjerëve; të japësh kontribut dhe të pranosh konsensusin; të negociosh një zgjidhje të favorshme për të gjitha palët për të arritur objektivat e ekipit.

Megjithatë, megjithëse këto kompetenca janë të nevojshme në rastin e drejtuesve të lartë, prape nuk janë të mjaftueshme. Drejtuesi i lartë nuk mund të jetë vetëm një lojtar i mirë në ekip, por si kapiten dhe në fund përgjegjës për suksesin e ekipit, ai/ ajo duhet të frymëzojë, motivojë dhe organizojë ekipin.

Përbërësit dhe mjetet

1. Aftësitë e ngritjes së ekipit: të frymëzosh angazhimin e ekipit, shpirtin, krenarinë dhe besimin reciprok; të nxitësh ndjenjën e përkatësisë; të shfaqësh dhe zhvillosh kulturën e organizatës
2. Motivimi i bashkëpunëtorëve: të lehtësosh bashkëpunimin dhe të motivosh anëtarët e ekipit për të dhënë më të mirën e tyre në arritjen e qëllimeve të grupit; të komunikosh ndjesinë e qëllimit tek të gjithë anëtarët e organizatës.
3. Organizimi i punës së ekipit dhe delegimi: delegimi efikas është një mjet kyç për drejtuesit e lartë; këtu nënkuptohen përcaktimi i qartë i detyrës, rezultateve dhe afatit, përcaktimi i burimeve të duhura, krijimi i komunikimit, dhënia e mbështetjes dhe reagimi.
4. Zhvillimi i të tjerëve: mentorimi dhe udhëheqja: të zhvillosh aftësinë e të tjerëve për të performuar dhe kontribuar në organizatë nëpërmjet opinioneve të vazhdueshme dhe mundësisë për të mësuar nëpërmjet metodave formale dhe joformale
5. Parandalimi / menaxhimi i konflikteve: të inkurajosh tensionet krijuese dhe të lësh të dalin në sipërfaqe dallimet në mendimeve; të parashikosh dhe të ndërmarrësh hapa për të parandaluar përplasjet kundër-produktive; të menaxhosh dhe zgjidhësh konfliktet dhe mosmarrëveshjet në mënyrë konstruktive.

Përzgjedhja/rekrutimi

Testimi me shkrim "situata nga jeta reale", i hartuar siç duhet, mund të ndihmojë në vlerësimin e aftësive të punës në grup, si dhe testimet me gojë në grup.

Trajnimi

Ushtrimet me lojën e roleve dhe detyrat në grupe janë një mënyrë e mirë për të zhvilluar aftësitë e punës në grup tek të trajnuarit.

SKEDA 6. Efektiviteti Aftësi drejtimi

Përkufizimi

Efektiviteti përcaktohet si shkalla në të cilën arrihen objektivat dhe masa në të cilën zgjidhen problemet e synuara.

Përbërësit dhe mjetet

1. Orientimi drejt rezultatit: të angazhosh dhe administrosh burimet në mënyrë që të arrihen prioritetet e përcaktuara nga niveli politik; të merret në konsideratë konteksti, rreziqet dhe të gjitha informatat e disponueshme për të marrë vendime me cilësi dhe në kohë; të parashikosh, planifikosh, mbikëqyrësh ecurinë dhe të përshatësh sipas nevojës.
2. Zgjidhja e problemeve: të identifikosh dhe analizosh problemet; të peshosh rëndësinë dhe saktësinë e informacionit; të krijosh dhe vlerësosh zgjidhje alternative.
3. Vendosmëria: të marrësh vendime bazuar në informacione, efektive dhe në kohën e duhur, edhe kur të dhënat janë të kufizuara ose zgjidhjet mund të sjellin pasoja të pakëndshme; të perceptosh ndikimin dhe pasojat e vendimeve.
4. Përgjegjësia: të mbash veten dhe të tjerët përgjegjës për rezultate të matshme me cilësi të lartë, në kohë dhe ekonomike; të përcaktosh objektivat, të përcaktosh përparësitë dhe të delegosh punën; të pranosh përgjegjësinë për gabimet.
5. Mjetet e zhvillimit personal: Menaxhimi i kohës dhe stresit, organizimi i efikas i mbledhjeve

Përzgjedhja/rekrutimi

Tregues të mirë mund të dalin nga studimi i karrierës, historikut dhe arritjeve të kandidatit

Trajnimi

Metodologjia e zgjidhjes së problemeve, raste studimore, mjetet e zhvillimit personal

SKEDA 7. Besueshmëria Sjellje / Karakter

Përkufizimi

Besueshmëria është cilësia e të qenët i besueshëm, i përgjegjshëm dhe besnik.

Përbërësit

1. I besueshëm: të tregosh qëndrueshmëri në fjalë dhe veprime; të zbatosh politikat e vendosura nga niveli politik ose hierarkik në mënyrën më të mirë të mundshme, dhe të angazhohesh të përfunduar në kohë detyrat; të mbash premtimet.
2. Përgjegjësia: të mbash veten dhe të tjerët përgjegjës për rezultate të matshme me cilësi të lartë, në kohë dhe ekonomike; të përcaktosh objektivat, të përcaktosh përparësitë dhe të delegosh punën; të pranosh përgjegjësinë për gabimet.
3. Besnikëria: të jesh fjalëpak, i drejtëpërdrejtë dhe besnik; të bësh raportime të sinqerta dhe të plota tek autoritetet më të larta; të mos kesh agjendë të fshehtë ose personale.

Përzgjedhja/rekrutimi

Historiku i kandidatëve dhe intervista me gojë mund të prodhojnë tregues të dobishëm.

Trajnimi

Besueshmëria është kryesisht përbërës i personalitetit dhe nuk mund të mësohet lehtë, megjithëse mbetet e mundur të rritet ndërgjegjësimi sa i përket rëndësisë së sjelljes në mënyrë të besueshme dhe përfitimeve prej saj në jetën profesionale.

SKEDA 8. Vizioni Sjellje / Karakter

Përkufizimi

Vizioni mund të përkufizohet si një pamje e qartë, dalluese dhe specifike e së ardhmes ku bazohet formulimi i strategjisë për organizatën. Mbrojtja dhe komunikimi i vizionit për organizatën është një nga elementët e rëndësishëm që dallojnë një "udhëheqës" nga një "drejtues" i thjeshtë. Pra, vizioni nënkupton të kesh vështrim afatgjatë dhe ndërtimin e një vizioni të përbashkët me të tjerët, duke vepruar si një katalizator për ndryshimet në organizatë dhe duke ndikuar tek të tjerët për të përkthyer vizionin në veprim. Në këtë kuptim, vizioni është gjithashtu një mjet i fuqishëm menaxhimi sepse:

- Siguron një mjet për komunikimin e qëllimit dhe vlerave të një organizate për të gjithë anëtarët e personalitet dhe palët e tjera të interesuara.
- Krijon një objektivi për zhvillimin e strategjisë, dhe për këtë arsye një pikë referimi për të gjykuar suksesin e strategjisë.

Përbërësit

1. Menaxhimi i ndryshimeve: Minimizimi i rezistencës ndaj ndryshimeve organizative përmes përfshirjes së aktorëve kryesorë dhe palëve të interesit
2. Ndërtimi i ekipit: frymëzoni dhe përkrah angazhimin, shpirtin, krenarinë dhe besimin e ekipit. Lehtësoni bashkëpunimin dhe motivoni anëtarët e ekipit për të arritur qëllimet e grupit.

Përzgjedhja/Rekrutimi

Vini re qëndrimin e kandidatëve ndaj të ardhmes së institucioneve ose organizatave përmes një eseje dhe / ose gjatë intervistave.

Trajnimi

Sekuena "Misioni / Vizioni / Strategjia / Qëllimet dhe Objektivat" mund të jetë pjesë e kurrikulës, në formë të seminarit ose rasteve studimore

SKEDA 9. Të qenët krijues Sjellje / Karakter

Përkufizimi

Të qenët krijues është veprimi i kthimit të ideve të reja dhe atyre të imagjinatës në realitet. Krijimtaria karakterizohet nga aftësia për të perceptuar botën në mënyra të reja, për të gjetur modele të fshehura, për të bërë lidhjet ndërmjet fenomeneve pa lidhje në dukje dhe për të prodhuar zgjidhje. Krijimtaria përfshin dy procese: të menduarit, pastaj prodhimin. Të kesh ide, pa vepruar ndaj tyre do të thotë të kesh imagjinatë, por nuk je krijues. Drejtuesi i lartë krijues është në gjendje të zhvillojë njohuri të reja nga situatat, të verë në pikëpyetje qasjet tradicionale; nxit dhe farkëton idetë e reja dhe risitë në organizim; projektton dhe zbaton programe / procese të reja ose të avancuara për kohën.

Përbërësit dhe mjetet

1. Risia: të jesh në gjendje të sfidosh praktikat tradicionale; të përshtatësh metodat e krijuara për përdorimin të reja; të ndjekësh përmirësimin e vazhdueshëm të sistemit; të krijosh zgjidhje të reja për problemet; të vlerësosh teknologjinë e re si zgjidhje potenciale për problemet ekzistuese.
2. Pranimi i rrezikut: të jesh në gjendje të sfidosh traditat; të krijosh në organizatë një mjedis që mbështet mendimin e guximshëm, eksperimentimin dhe marrjen e vendimeve të riskut; të jesh në gjendje të përdorësh pengesat si një burim i vlefshëm të kuptuarit dhe të mësuarit.
3. Menaxhimi i ndryshimeve: menaxhimi i ndryshimeve është përdorimi i mjeteve dhe teknikave specifike (komunikim, stërvitje, trajnim, menaxhim i rezistencës) të projektuara për të drejtuar anën njerëzore të ndryshimeve në mënyrë që të arrihet rezultati i dëshiruar për organizatën. Këtu përfshihen mjetet organizative për të ndihmuar individët që të bëjnë tranzicione të suksesshme personale të cilat sjellin pranimin e ndryshimeve.
4. Ndjekja e teknologjisë: të përditësohesh me zhvillimet teknologjike; të jesh në kërkim të zhvillimeve dhe prirjeve të reja potencialisht të përdorshme brenda organizatës; të përdorësh me efektivitet teknologjinë për të arritur rezultate.

Përzgjedhja/rekrutimi

Krijimtaria mund të zbulohet nga testime psikologjike të projektuara enkas; historiku i risive mund të jetë gjithashtu një tregues i mirë; pyetje me shkrim ose me gojë mund të jenë të dobishme (për shembull, u kërkohet kandidatëve të japin të pakten tre zgjidhje të ndryshme për një problem të caktuar)

Trajnimi

Aftësitë krijuese, nëse nuk mësohen, ndoshta mund të përfordohen duke mësuar dhe duke aplikuar procese krijuese të të menduarit. Janë projektuar një numër programesh që përdorin metoda të ndryshme dhe përdoren pak a shumë me sukses.

SKEDA 10. Integriteti Sjellje / Karakter

Përkufizimi

Integriteti mund të përkufizohet si respektimi i parimeve morale dhe etike, qëndruesmëria e karakterit moral dhe ndershmëria.

Të kesh integritet do të thotë të jetosh dhe të sillesh gjithmonë në përputhje me vlerat e tua, pa kompromis, të jesh i ndershëm dhe i drejtpërdrejtë me të gjithë, të mbash fjalën dhe angazhimet e tua.

Integriteti është një tipar shumë i vlefshëm tek drejtuesit të cilët duhet të jenë shembullorë, pasi sjellja e tyre mund të vendosë tonin për të gjithë organizatën. Për drejtuesit e lartë të ministrive dhe organizatave të tjera qeveritare, pjesë e integritetit, është t'u përmbahesh vlerave dhe motivimit të shërbimit publik.

Përbërësit dhe mjetet

1. Integriteti personal: të sillesh në mënyrë të ndershme, të drejtë dhe etike; të tregosh qëndrueshmëri në fjalë dhe veprime.
2. Të nxitësh dhe zbatosh standarde të larta etike brenda organizatës.
3. Vlerat dhe motivimi i Shërbimit Publik: të tregosh angazhim për t'i shërbyer publikut; të zbatosh objektivitetin, barazinë së trajtimit dhe transparencën; të sigurosh që veprimet të përmbushin nevojat publike; të përafrosh objektivat dhe praktikat organizative me interesat publike.

Përzgjedhja/Rekrutimi

Nuk duket të ketë ndonjë mënyrë të besueshme për të zbuluar mungesën e integritetit me intervistë

Trajnimi

Integriteti është kryesisht përbërës i personalitetit dhe si i tillë nuk mund të mësohet lehtë. Megjithatë, mbetet e domosdoshme që të ofrohen informacione dhe trajnime mbi etikën e Shërbimit Civil, kodin e sjelljes, rreziqet dhe sanksionet për shkelje të etikës, qoftë dhe vetëm për të rritur ndërgjegjësimin.

SKEDA 11. Kuptim i gjerë i kompetencave ndërsektoriale; Njohuri

SKEDA 12. Njohuri mbi fenomenet sociale dhe ekonomike Njohuri

Përkufizimi

Kjo kërkesë duhet të kuptohet në lidhje me nivelin e njohurive që bëjnë të mundur një kuptim të vërtetë të fenomeneve ekonomike dhe sociale. Në fakt, menaxherët e nivelit të lartë duhet të kenë një kuptim të thellë të funksionimit të sistemit të ekonomisë dhe shoqërisë, shkaqeve dhe pasojave dhe ndërlidhjeve midis fenomeneve të ndryshme, në mënyrë që veprimet dhe vendimet e tyre të jenë brenda kontekstit. Vetëm kështu do të jenë në gjendje të zhvillojnë politika publike efektive, të vlerësojnë ndikimin e tyre, të parashikojnë dhe të parandalojnë pasojat e tyre të mundshme të padëshiruara. Kjo kërkon jo vetëm një nivel kulturor të përgjithshëm mbi mesataren në ekonomi dhe në kuptimin e dukurive shoqërore, por një zotërim të mirë të teknikave të analizës së politikave publike.

Përbërësit/Mjetet

1. Kulturë e përgjithshme në ekonomi: nocione të teorisë ekonomike dhe politikës makroekonomike, të teorisë së Kejnss, të modelit neoliberal, të politikave monetare dhe fiskale, të faktorëve të rritjes, të marrëdhënieve ekonomike ndërkombëtare, të agregateve kryesore dhe mjeteve të kontabilitetit kombëtar, të analizës së përmbajtjes së ekonomisë dhe të dhënave financiare.
2. Kuptimi i dukurive shoqërore: evolucionin e vendit të punës; demografia, familja dhe plakja; urbanizimi, shoqëria e informacionit, prirjet në teknologji dhe pasojat e tyre shoqërore, kultura e masave dhe media, globalizimi; ndryshimet klimatike dhe ndërgjegjësimi për mjedisin.
3. Analiza e politikave publike: objektivat dhe kufizimet; palët e interesuara; mbështetje e strategjive të grumbullimit; kontrolli demokratik; vlerësimi i ndikimit.

Përzgjedhja/Rekrutimi

Kjo kompetencë e bazuar në njohuri siguron një bazë të mirë për procesin e përzgjedhjes, si në fazën me shkrim ashtu edhe në fazën me gojë të konkursit. Për të përmbushur objektivin e tyre, pyetjet duhet të hartohen për të kapur "kuptueshmërinë" e jo nivelin e njohurive të pastra: të kërkohet analiza e shkaqeve dhe pasojave, mendimet e argumentuara dhe parashikimi i prireve në vend të fakteve dhe shifrave.

Trajnimi

Ekzistojnë module klasike trajnimi dhe kurrikula për të gjitha temat në fjalë

SKEDA 13. Njohuri për sistemin ligjor evropian Njohuri

Përkufizimi

Njohja e institucioneve dhe sistemit ligjor të BE-së do të bëhet edomosdoshme për të gjithë drejtuesit e lartë, si gjatë gjithë procesit të negociatave për anëtarësim ashtu edhe kur Shqipëria të bëhet shtet anëtar.

Elementët kryesorë që do të merren parasysh janë renditur më poshtë.

Përbërësit dhe Mjetet

1. Procesi i integritimit në BE
2. Institucionet, rregullat dhe politikat e BE-së
3. Procesi i vendimmarrjes në BE, "comitology-procedurë e kryer në komitetet"
4. Ndikimet e integritimit në BE (transpozimi i ligjeve, evolucionin i rolit / aktiviteteve tuaja)
5. Financimi i fondeve të BE-së dhe procedurat e Menaxhimit

Përzgjedhja/Rekrutimi

Në fazën e rekrutimit, nuk mund të pritet që kandidatët të jenë ekspertë në fushën e ligjeve të BE-së ose të ndonjë detaji të institucioneve apo procedurave dhe nuk duhet të vlerësohen mbi këtë bazë, sepse për këtë është parashikuar trajnim specifik në kurrikulën e ASPA-s.

Por nga ana tjetër, ata duhet të kenë një njohuri të mirë të përgjithshme për rolin e institucioneve të ndryshme, një njohje të sistemit të marrëdhënieve të tyre, një kuptim të përgjithshëm të "acquis communautaire" dhe të procesit të përfirmimit të ligjeve, si dhe një ide të saktë pasojave të anëtarësimit për Shqipërinë dhe ndryshimet që do të sjellë në ekonomi, legjislacion dhe shoqëri.

Trajnimi

Për vendet në fazën para-anëtarësimit dhe për anëtarët e rinj janë hartuar dhe eksperimentuar një numër kurrikulash të mira për temat e BE-së; Shqipëria do të mund të zgjedhë nga një bazë e pasur përvojë dhe praktikash të mira.

Shtojca 4 : kuadri kompetencave - modeli polak

KUADRI I MODELIT TË KOMPETENCAVE TË SHËRBIMIT CIVIL					
	EFICENÇA DHE PROFESIONALIZMI	ANGAZHIMI DHE ZHVILLIMI	INTERESI PUBLIK	ORIENTIMI DREJT KONSUMATORIT	TË MENDUARIT NË PËRSPEKTIVË
Shtyllat e modelit të kompetencës	Efikasiteti në përbushjen e qëllimeve ose detyrave dhe marrja e përgjegjësisë	Një qëndrim për të zhvilluar veten, si dhe Zyrën	Kujdesi për mirëqenien e shoqërisë polake, misioni, ndjek etikën e shërbimit civil	Efikasiteti në dhënien e shërbimeve për konsumatorin e brendshëm dhe të jashtëm, kuptimi i funksionit specifik të shërbimit civil	Aftësi dhe gatishmëri për të parprirë, parashikuar dhe zbatuar ndryshimet
Kompetencat e bazuara në kriteret e vlerësimit	KOMPETENCAT BAZË (disa kriteret nga rregullorja mbi vlerësimin)				
	Orientimi i detyrave	Zhvillimi profesional	Menaxhimi i krizave	Qasje pozitive ndaj konsumatorit	Të menduarit analitik
	Besueshmëria dhe përpikmëria	Autonomi dhe nismë	Marra e vendimeve dhe përgjegjësisë	Komunikim efektiv	Planifikimi dhe të menduarit strategjik
	Aftësi për IT	Krijimtari		Bashkëpunim	
	Menaxhimi i BNJ			Negociimi	
	Menaxhimi i burimeve				
New competencies	KOMPETENCA TË REJA (kompetenca të rekomanduara për shërbimin civil)				
	Vetë-Menaxhimi	Ndërtimi i ambientit motivues të punës	Identifikimi i misionit të zyrës	Orientimi i shërbimeve	Hapje ndaj ndryshimit
	Menaxhimi i projekteve	Shkëmbimi i njohurive	Etika e shërbimit civil	Përballja me stresin	Të menduarit me sistem
	Zbatimi i detyrimeve	Zhvillimi i organizimit	Ndërgjegjësimi për shpenzimet	Zgjidhja e problemeve	Aftësi udhëheqëse
	Ndërsiplotore	Ndërtimi i marrëdhënieve		Të qenët pozitiv	Menaxhimi i ndryshimit
	Menaxhimi i informacionit	Bashkëpunim në distancë			Arsyetimi
	LEGJENDA	Konkurrim i detyrueshëm	Konkurrim i përgjithshëm	Konkurrim specialistësh	Konkurrim drejtuesish

Shtojca 5: Detaje praktike për trajnerët dhe drejtuesit e trajnimit në ASPA

Respektimi i kohës

- Moduli është i organizuar për të patur kohë të barabartë për teorinë dhe për ushtrimet praktike që kërkojnë pjesëmarrjen aktive të të trajnuarve (raste studimore, lojëra në role, ushtrime në grup).
- Është e rëndësishme të mbahet barazpesha, dhe të mos lejohet që pjesa teorike të mbingarkohet dhe të marrë nga koha e menduar për praktikë.
- Kjo nuk do të thotë që teoria duhet të jepet vetëm në formë leksionesh me një drejtim dhe të mos lejohen pyetje dhe diskutime, por ato duhet të kontrollohen dhe të mbahen brenda kufijve të caktuar kohorë.
- Pushimi i drekës dhe pushimet e kafesë gjatë seancave teorike duhet të respektohen në mënyrë strikte, por kurrë nuk duhet të lejohet që të zgjaten pafundësisht. Pushimet nuk janë të nevojshme gjatë seancave të ushtrimeve praktike.

Dinamikat e grupit

- Një numër i madh aktiviteteve në modul do të kryhen në grupe. Për të maksimizuar përfitimet e kësaj pune për të trajnuarit, trajnerët duhet të jenë proaktivë në krijimin e grupeve dhe gjithashtu të mbikëqyrin funksionimin e tyre të brendshëm.
- Përbërja e grupeve nuk duhet të marrë shumë kohë, kështu që trajneri mund të ndërhyjë shumë mirë në krijimin e tyre. Për këtë qëllim, ai / ajo do të marrë parasysh profilin e pjesëmarrësve, në mënyrë që të arrihet një ekuilibër i mirë në përbërjen e grupit (ndërmjet moshave, organizatave prej nga vijnë, niveleve të përgjegjësisë).
- Trajnerët gjithashtu duhet të ndjekin mënyrën se si punojnë së bashku anëtarët e grupit dhe të kujdeset, për shembull, që prezantuesi i grupit të mos jetë gjithmonë i njëjti person.

Bashkërendimi

- Moduli është konceptuar si një njësi me qëndrueshmërinë e tij të brendshme po ta krahasosh me një sërë ligjëratash mbi tema të palidhura. Për të përfituar nga ky efekt sinergjie, është e nevojshme që trajnerët të shkëmbejnë mes tyre.
- Kjo mund të bëhet në mënyrë formale në rast se ASPA ka mundësinë të caktojë një "ekip bashkërendimi" (më e mira është të përbëhet nga një trajner dhe një drejtues trajnimi) dhe / ose duke organizuar takime bashkërendimi ndërmjet trajnerëve.
- Në rast se kjo nuk bëhet, asgjë nuk i pengon trajnerët të shkëmbejnë mes tyre në mënyrë joformale, me e-mail, telefon ose me një kafe përpara.
- Subjektet e shkëmbimeve të tilla mund të jenë ndjenja e përgjithshme e kursit (nëse po shkon pa probleme ose mund të përmirësohet), përmbajtja e trajnimit (për shembull, pas nën-moduleve të legjislacionit trajnerët mund të lajmërojnë kolegët e tyre mbi boshllëqet specifike të njohurive që ata kanë identifikuar), gjithashtu çështje që kanë të bëjnë me pjesëmarrës individualë dhe punën e grupeve.

Mjetet IT

- Është shumë e rëndësishme që moduli i MBNJ mund të disponojë një hapësirë bashkëpunuese në rrjet që mund të shërbejë për shumë qëllime të dobishme.
- Lehtësimi i komunikimit, duke postuar listën e trajnerëve dhe ndihmësve me adresat e tyre elektronike dhe numrat e telefonit dhe duke ofruar të gjitha llojet e informacioneve praktike për sesionet (oraret, vendndodhja, kërkesat e veçanta)
- Mbani një bibliotekë të materialit bazë, materialit të trajnimit, bibliografisë dhe referencave.
- Mblidhni dhe publikoni rezultatin e punës së bërë në grupe. Nëse ka në dispozicion mjete teknike, mund të merren dhe postohen videot e seancave teorike
- Krijoni një mjet bashkëpunimi (tip "wiki") për grupet që të punojnë për studimin e tyre strategjik dhe të mbajnë të dhënat e tyre.

“HUMAN RESOURCES MANAGEMENT” TRAINING CATALOG

ASPA TRAINING CATALOGUE

TIRANA, ALBANIA

“This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of the implementing authorities and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.”



The authors of this catalogue are civil servants from the French and Portuguese public administrations who participated as experts in the European twinning project Support to Albanian Civil Service Reform, implemented by the French National School of Public Administration (ENA), Italian National School of Public Administration (SNA) and the Albanian Department of Public Administration (DoPA):

- **Mr Eric Roty**

With the contribution of:

- MR MICHEL CARLES
- MR. JEAN-MICHEL EYMERI DOUZANS
- MR MIGUEL NUNO RODRIGUES

The production of this catalogue is financed by European Union through the twinning project AL 12 IB OT 01 Support to Albanian Civil Service Reform.

For information about European Union, please visit: <http://ec.europa.eu>

CONTENTS

FOREWORD by the Director of the Albanian School of Public Administration	6
List of acronyms and abbreviations	8
Introduction	10
General description of the Human Resources Management training module	11
Training methodology	11
Training Module Organization	11
Target audience	13
Sub- Module 1: Civil Service Legislation	14
1.1 General purpose of the sub-module	14
1.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees.....	14
1.3 The profile of the trainers	14
1.4 Detailed content of the sub-module sessions	14
1.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	15
Sub- Module 2: Values, Ethics and Discipline	16
2.1 General purpose of the sub-module	16
2.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees	16
2.3 The profiles of trainers	16
2.4 Detailed content of the sub-module sessions	17
2.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	17
Sub- Module 3: Job analysis and description; recruitment	18
3.1 General purpose of the sub-module	18
3.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees	18
3.3 The profiles of trainers	18
3.4 Detailed content of the sub-module sessions	19
3.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	20
Sub- Module 4: Management of the staff/individual performance	22
4.1 General purpose of the sub-module	22
4.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees	22

4.3 The profile of trainers	22
4.4 Detailed content of the sub-module sessions	22
4.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	24
Sub- Module 5: Training and professional development	25
5.1 General purpose of the sub-module	25
5.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees	25
5.3 The profiles of trainers	25
5.4 Detailed content of the sub-module sessions	25
5.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	26
Sub- Module 6: Drafting policies and strategies of human resource management	26
Preliminary notes concerning this module	26
6.1 General purpose of the sub-module	27
6.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees	27
6.3 The profiles of trainers	27
6.4 Detailed content of the sub-module sessions	27
6.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test	28
Annexes	29
Annex 1: Correspondence Table between the Civil Service Law articles and the Decisions of the Council of Ministers - example ..	29
Annex 2: Integrity and ethical behaviour case studies	34
Annex 3: the competency based model for Top Level Managers	36
Annex 4: competency based framework – Polish model	48
Annex 5: Practical details for the trainers and the training managers at ASPA	49

FOREWORD BY THE DIRECTOR OF THE ALBANIAN SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

On 24 June 2014, the European Council agreed, based on the recommendation of the European Commission - to grant EU candidate status to Albania ¹. However, Albania's EU integration process clearly depends on the reforms undertaken in the Civil Service. Strengthening the overall administrative capacity of Albania through the modernization of the Albanian public administration and strengthening its key institutions is a key priority both for the Albanian government and for the EU in its Enlargement process.

The new Civil Service Law No. 152/2013 (amended by Law No. 178/2014) establishes, under article 8, the Albanian School of Public Administration (ASPA) - which replaces the Training Institute of Public Administration (TIPA), created under the previous Civil Service Law of 1999.

ASPA has administrative and academic autonomy. Its aim is the vocational training of civil servants. In determining the selection of candidates and its vocational training policies, ASPA cooperates with the Department of Public Administration (DoPA), which is responsible for preparing and overseeing the implementation of the state Civil Service policy.

ASPA provides induction courses for newly recruited civil servants and continuous vocational training programs for civil servants, as well as for individuals outside the service.

The present catalogue has been prepared to present the "Human Resources Management" training module, part of ASPA general training plan.

This module has been divided into 7 sub-modules: Drafting policies and strategies of human resource management; Civil Service legislation; Values, ethics and discipline; Management of the staff / individual performance; Recruitment; job description, job analyses; Training and professional development; Staff Registry System. The last sub-module is to be addressed via a web-based method and is not covered in the present description.

Some additional optional training sessions may be added to follow closely the policies implemented by the Albanian Government in the framework of the EU Accession process and according to the needs of the trainees. Some additional training sessions might also be organized, if required, in foreign languages. Study visits in EU Member States or Accessing countries might also prove useful additions to the TMC training program. The EU TAIEX instrument might be used for this purpose. If possible, some modules might be held outside of Tirana.

Cross-cutting issues like gender and environment will be addressed whenever necessary in the different training modules.

ASPA is a member of ReSPA ² - an abbreviation for Regional School of Public Administration, a network of schools of public administration aiming at supporting the creation of accountable, effective and professional public administration systems for the Western Balkans on their way to EU accession. ReSPA organizes and delivers training

¹ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-439_en.htm

² <http://www.respaweb.eu/>

activities, high level conferences, networking events and publications, to transfer new knowledge and skills as well as to facilitate the exchange of experiences both within the region and between the region and the EU Member States.

As the Crosscutting Public Administration Reform (PAR) Strategy 2015 – 2020 summarizes it:

“In 2013, SIGMA published a document, which identifies as priorities for public administration reform by 2020 ³ the following points: capacity building to draft policies and legislation in order to draw up and implement policies, which are effective and in compliance with the acquis; efficient and effective institutions; professional civil service, which ensures the legitimacy and predictability of the administration, the independence and impartiality of the acts, which helps to harmonize legislation with the acquis and its implementation; the establishment of adequate setups for the implementation of administrative procedures, and appropriate setups that ensure administrative and political accountability of the administration.”⁴

The present catalogue has the ambition of contributing to the achievement of the above-mentioned objectives of the PAR strategy by offering to the Albanian civil servants an opportunity to strengthen their human resources managerial capacity. To reach this aim, ASPA will rely for this course on the academic and professional experience of its best trainers and may organize training of trainers to ensure the best team work and exchange of good practices and case-studies among the teams of trainers.

We wish all the civil servants a fruitful course and would like to thank them for participating in this important adventure for the modernization of our country.

Mr. Fatmir Demneri,
Director of ASPA

³ The document may be found at: http://www.sigmaxweb.org/publications/Albania_Priorities_2013.pdf

⁴ http://dap.gov.al/images/DokumentaStrategjik/PAR_Strategy_2015-2020_English.pdf

List of acronyms and abbreviations

Acronyms	Title in full
ASPA	Albanian School of Public Administration
CEDH / ECHR	Cour Européenne des Droits de l'Homme / European Court of Human Rights
CSL	Civil Service Law
DoCM	Decree of the Council of Ministers
DoPA	Department of Public Administration
ENP	European Neighbourhood Policy
ENPI	European Neighbourhood Policy Instrument
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
ERDF	European Regional Development Fund
ESF	European Social Fund
EU	European Union
EUCJ	European Union Court of Justice

Acronyms	Title in full
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IA	Internal Audit
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Monetary Fund
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
IPA	Instrument for Pre-Accession
IT	Information Technology
JD	Job description
MCQ	Multiple Choice Questions
MS	Member State
MTBP	Medium Term Budget Program

List of acronyms and abbreviations

Acronyms	Title in full	Acronyms	Title in full
NPM	New public management	STE	Short term expert
NSDI	National Strategy on Development and Integration 2014-2020	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
OBL	Organic Budget Law	TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange instrument
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	TAP	Training Action Plan
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe	TIPA	Training Institute of Public Administration
PAR	Public Administration Reform	TNA	Training Needs Analysis
PF	Public Finance	TMC	Top Managerial Corps
PFM	Public Finance Management	ToT	Training of Trainers
PPT	PowerPoint	UNO	United Nations Organisation
PRAG	Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions	UNDP	United Nations Development Program
SAA	Stabilisation and Association Agreement	UNESCO	United Nations
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management	WHO	World Health Organisation

INTRODUCTION

The purpose of the current training catalogue is to provide a clear and comprehensive description of the training module on "Human Resources Management" proposed by ASPA to different categories of civil servants: human resources specialists, members in the selection committees, low and midlevel managers, as well as the high ranking officials.

In the same time, the structure of the training module will provide support to the future trainers selected by ASPA in order to have a harmonized approach and the flexibility to bring new training methods and training materials.

The Human Resources Management training module, as presented below, can be included by ASPA in the annual training action plan as a full package or, based on the training needs, it can be chosen to deliver only the required sub-modules.

Apart from the materials included in this catalogue, we are strongly recommending to use the Human Resources Handbook developed, as well, with the support of the Twinning project team and disseminated electronically and in printed versions to the line ministries.

Responsibility for the content of the present publication and for any mistakes belongs to the authors. We are aware of the impossibility to cover all the necessary aspects of human resources management in a single paper prepared in a short period of time. However, we hope that this catalogue will help develop the knowledge and skills of public administration specialists dealing with human resources management and will encourage them to seek further information, methodologies and approaches in this area.

We were helped to prepare this training catalogue by colleagues from DoPA, training managers from ASPA as well as colleagues from the line ministries who participated in the preparatory seminars and discussions and who contributed with their expertise.

Twining project team

GENERAL DESCRIPTION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAINING MODULE

The course will be comprised of the following seven sub-modules:

1. Drafting policies and strategies of human resource management;
2. Civil Service legislation;
3. Values, ethics and discipline;
4. Management of the staff / individual performance;
5. Recruitment, job description, job analyses;
6. Training and professional development;
7. Staff registry system.

However, the last topic is to be addressed via a web-based method, which remains to be specified, and is not covered in the present description.

The total duration of the module is of 15 working days, and should be delivered over a period of 2 to three months.

The course will be concluded by a final evaluation and grading session and be sanctioned by a certificate delivered to successful participants.

Training methodology

It must be pointed out that the integration of the sub-modules into a structured progression implies that the trainers should be able to prepare the session together, and have some time reserved along the way for coordination.

It may also be pointed out that, although the whole HRM training module offers a complete cycle with a logical progression, each sub-module is also a self-contained unit that can be delivered independently, if necessary to meet specific needs in Ministries and Institutions.

For practical and pedagogical reasons, it has been necessary to rearrange the order of the sub-modules.

The sub-module "Drafting policies and strategies of HRM" will consist essentially of real life studies, conducted by groups of trainees, of actual public administration institutions. For this reason, the sub-module will be split in two parts, with the first half, of day, at the very beginning of the training module, to be devoted to the preparation of the studies, and the provision of a *modus operandi* and some theoretical background to the participants.

After that, it is proposed to begin with the Civil Service Legislation, which has to be the foundation on which the other sub-modules can be built.

The curriculum will then follow with, in this order, "values, ethics and discipline", "job descriptions and recruitment", "staff management and performance review", "training and professional development". This appears to be a more logical order, as it is necessary to have a good knowledge of job descriptions to address recruitment and performance review, and that information collected during performance reviews are a major source to correctly assess training needs.

The second part of the sub-module "Drafting policies and strategies of HRM" will take place at the end of the entire module, for the presentation and discussion of the strategic studies. This part has been kept for the end, as a kind of culmination of the module, where the participants will deliver the result of a work that will have been on-going throughout

the duration of the training, and will have offered the trainees the opportunity of putting to practical use much of the knowledge acquired in the framework of the other sub-modules.

The module will thus be organized as shown in the Table below.

Training Module Organization

SUB-MODULES		Day 1		Day 2	
		MORNING	AFTERNOON	MORNING	AFTERNOON
Sub-Module 6	Drafting policies and strategies of HRM (part 1)	PREPARATION	THEORY	THEORY	-
Sub-Module 1	Civil Service legislation	THEORY	GROUP EXERCISE	GROUP EXERCISE	DEBRIEFING
Sub-Module 2	Values, ethics and discipline	THEORY & CASE STUDIES	THEORY & CASE STUDIES	GROUP EXERCISES	INDIVIDUAL TEST & DEBRIEFING
Sub-Module 3.1	Job analysis & description;	THEORY	GROUP EXERCISE	THEORY	GROUP EXERCISE
Sub-Module 3.2	Recruitment	THEORY	GROUP EXERCISE	THEORY	GROUP EXERCISE
Sub-Module 4	Staff-management, performance review	THEORY	THEORY	GROUP EXERCISE	DEBRIEFING
Sub-Module 5	Training and professional development	THEORY	THEORY	GROUP EXERCISE	DEBRIEFING
Sub-Module 6	Drafting policies and strategies of HRM (part 2)	GROUP EXERCISE	GROUP EXERCISE	DEBRIEFING	-

Target Audience

The Module is meant for an audience that is already well acquainted with HR issues. If possible, it is recommended to administer a test before the beginning of each module, in order to evaluate the participant's real level of knowledge on HR matters, and take that element into account in the composition of groups.

The course will be proposed in priority to two main target groups:

- HR professionals working in HR units to implement HR policies and procedures, from the level of specialist upward;
- Line managers of the low and middle categories, with a need to be acquainted with the new Civil Service Law, and understand the changes it introduces in the way they interact with their staff.

The expectations of these two groups will necessarily be quite different and it is therefore necessary to balance the content of the module in order to satisfy the needs of both types of trainees.

The general purpose of the module as a whole could hence be expressed as providing enough information, knowledge and practical tools to allow both HR practitioners and middle managers to operate efficiently under the new regulatory framework provided by the Civil Service Law and its bylaws.

One way to achieve this result is to consider the diversity of the audience as an asset, rather than a liability. This is keeping in mind that, in the course of a training cycle, interactions between trainees may provide significant benefits on top of what is transmitted by the trainers.

In order to put that effect into use, the composition of the working groups should not be at random, but prepared in advance, so that each group has a proper balance between HR professionals and line as well as between the different levels of civil servants.

A third category of the target group is represented by the newly recruited civil servants that will follow the compulsory induction training. Thus, specific parts of the sub modules described in details below will serve as basis for the HRM subjects covered on the induction training.

SUB-MODULE 1: CIVIL SERVICE LEGISLATION

1.1 General purpose of the sub-module

Bring the trainees to a good understanding of the meaning, the architecture and the consistency of the Civil Service Legislation.

1.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Bring the trainees to a good understanding of the meaning, the architecture and the consistency of the Civil Service Legislation.

Awareness and general understanding

- Understand the nature of the Civil Service, defined by Article 1 of the CSL as “a stable and professional Civil service, based on merits, moral integrity, political neutrality and accountability”, and what this implies in terms of HRM rules and procedures.

Knowledge

- Know and understand the structure of the Civil Service Law;
- Know and understand the hierarchy of norms (Law, Decisions of the Council of Ministers, DoPA Guidelines) governing the civil service;
- Have a clear idea of the various documents concerning the different HR topics;
- Be aware of other legal sources (other Laws, Court decisions, decisions of the Commissioner for the monitoring of the Civil Service).

Skills

- Be able to find the necessary information on the legal framework of the Civil Service to solve the professional problems of everyday;

- Be able to write a clear memo summarizing the legal provisions that govern a HRM issue or procedure.

1.3 The profile of the trainers

The trainers will be practitioners from DoPA; lawyers coming from the University, practitioners from the Office of the Commissioner for the Oversight of the Civil Service.

1.4 Detailed content of the sub-module sessions

Day 1

Morning:

Presentation of the Civil Service Law and bylaws

Afternoon:

Break up into up to 6 groups according to the number of participants for the session. Each group shall be tasked to perform a legal research on a specific HR topic. The result of this work will be utilized as a basis to build upon in further sub-modules.

Topics:

- Recruitment in the Civil Service;
- Lateral transfer and promotion;
- Job descriptions / job analysis;
- Individual performance reviews;
- Rights and duties of civil servants / discipline;
- Training.

Each group will then prepare a memorandum on the assigned topic, comprised of the three following parts:

- Summary of the legal dispositions concerning the topic;
- Description of the tasks to be performed by the different actors (operational managers and directors, HR units of Agencies / Ministries, DoPA, others);
- A list of questions to be clarified (if any).

Day 2

Morning:

Presentation of the work done by each group, debriefing by trainers

Afternoon:

Continuation of the group presentations, wrap-up and general conclusions on the sub-module.

1.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

Theoretical Presentation

The general presentation of the Civil Service Legislation covering the following:

- The overall purpose of the Law, and the main innovations as compared with the previous legal framework;
- The structure of the Civil Service Law: brief presentation of the different chapters of the Law;
- The hierarchy of norms (Law, Decisions of the Council of Ministers, DoPA Guidelines) governing the civil service: provide a clear idea of the various documents concerning the different HR topics, and their respective value;

- Mention the other legal sources (other Laws, Court decisions, decisions of the Commissioner for the monitoring of the Civil Service) that may impact the Civil Service.

Practical Cases

The practical exercises will be developed based on the training needs and the regular exchanges with DoPA.

The proposed exercises may require the trainees:

- Either to research the legal framework for a HR functions – for example: “explain the steps and re-quirements for filling a vacancy at middle management level, with the proper references to the Law and bylaws”.
- Or to explore a practical situation – for example “Ms N. considers that she was not treated fairly in the last performance evaluation. What steps can she consider? In what cases will she likely succeed?”

Useful Tools

As part of the training, the following tools could be provided to the trainees:

- A consolidated version of Laws 152/2013 and 178/2014;
- A Correspondence Table between the Civil Service Law articles and the Decisions of the Council of Ministers (see the example in Annex 1);
- The Human Resources Management Handbook, developed with the support of the Twinning project Support to Albanian Civil Service Reform.

Final test

At the end of the sub-module, the individual tests will consist on MCQ's on the legal framework of the Civil Service.

SUB-MODULE 2: VALUES, ETHICS AND DISCIPLINE

2.1 General purpose of the sub-module

- Make the participants aware of the values of the Civil Service, the importance of acting according to a code of ethics, and the necessity for civil servants to keep a proper and disciplined attitude;
- Train the managers to properly lead their departments under the concept of "good governance" in order to avoid misbehaviour at work and the appearances of different ethical risks.

2.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Awareness and general understanding

- Understand the values of a professional civil service: dedication to the general interest, respect and equal treatment of all citizens regardless of political opinion, faith or origins, commitment to work to the best of one's ability, and not to waste or misappropriate public monies, etc.;
- Understand the relationship between the values and the ethical behaviour and attitude of the Civil Servant in his/her professional activity;
- Understand the consequences of a bad management or wrong procedures;
- Develop a mind-set of accountability.

Knowledge

- Know and understand what a code of ethics is; what are the principles of ethics, integrity and the various concrete action and behaviours that it may prohibit;
- Know and understand the rights and obligations of the civil servant, as defined by the Civil Service Law, as well as the disciplinary breaches and the scale of sanctions;
- Know what acts of a Civil Servant may be qualified as misdemeanours or crimes and are punishable under the general criminal Law;
- Know how to detect and assess risks determined by the bad management or wrong procedures.

Skills

Understand that managers are expected to set an example of ethical conduct and act accordingly;

- Be able to detect when a subordinate or colleague gives signs of unethical conduct, and deal with the issue before the situation become more serious;
- Be able to deal with the situation when a subordinate or colleagues is suspected of serious breach-es of ethics;
- Be able to understand and change procedures or management methods vis-à-vis the civil servants when they can lead to create risks of unethical behaviour.

2.3 The profiles of trainers

The trainers will be: practitioners from DoPA; managers; magistrates, lawyers, members of Inspectorates or audit institutions and, when possible a psychologist for specific case studies and practical exercises.

2.4 Detailed content of the sub-module sessions

Day 1

Morning: Risks coming from the civil servants

- Risk Assessment
- The values of the Civil Service, what is an ethical conduct?
Definition – Codes of ethics: presentation by trainer(s) followed by an open discussion with the group
- Frequent breaches of ethics or inappropriate behavior

Afternoon: Management

- How to react when in a position of authority (direct supervisor, HR Unit) in front of inappropriate/unethical behaviour
- Risks assessment: how to see the red flags in the procedures and what to do
- Risks coming from a bad management: the consequences and how to protect
- Incentive measures: a good insurance against inappropriate behavior
- The relation between "ethics" and "good governance"
– as developed by OECD;
- The "good governance" and "accountability"

Day 2

Practical case studies

Training civil servants to, all the time, have the ethically right attitude in their duty, to be fully committed for the general interest of the citizens, to be accountable of their acts and to be themselves the best fences against their own temptations to break the rules.

2.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

Theoretical Presentation

- External Risks assessment;
- Internal risks assessment;
- General ethics principles;
- Albanian integrity and ethics legislation
- The relation between "ethics" and "good governance";
- The "good governance" and "accountability"

Practical Cases

The practical exercises will be developed based on the training needs and the regular exchanges with Do-PA.

Ethics strategy: Incentive management and good governance

- How to react when in a position of authority (direct supervisor, HR Unit) in front of inappropriate behaviour;
- Risks assessment: how to see the red flags in the procedures and what to do;
- Risks coming from a bad management: the consequences and how to protect;
- Incentive measures: a good insurance against inappropriate behaviour.

Useful Tools

As part of the training, the following tools could be provided to the trainees:

- The Human Resources Management Handbook, developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;
- The principles of public administration, 2017 - OECD - SIGMA; http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf;
- Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries -<http://www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm>;
- Law nr. 9131 / 08.09.2003 on the rules of ethics in the Public Administration.

Final test

At the end of the sub-module the individual tests will consist on MCQ's on the legal framework and on case studies. (See examples of case studies in Annex 2).

SUB-MODULE 3: JOB ANALYSIS AND DESCRIPTION; RECRUITMENT

3.1 General purpose of the sub-module

Provide the trainees with a general understanding of the standing regulations on job analysis and description, as well as recruitment procedures, and introduce them to useful operational tools.

3.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Awareness and general understanding

- A good understanding of the of the various utilization of JD as a HR Management tool;
- A good understanding of the procedures for the recruitment, probation period, appointment to the Civil Service, promotion and lateral transfer, under the current legal framework. CSL (Law n° 152/ 2013 "On the civil servant" approved on May 30th, 2013, as amended by the Law n° 178/2014).

Knowledge

Current procedures designed to draft and validate Job Descriptions;

- Difference between specific and generic Job Descriptions;
- The Annual Staffing Plan of the civil Service: content, preparation procedure, utilization;
- The role and composition of the Permanent Recruitment Committee and the Commissions established at institution level for lateral transfers, promotions and admissions.

Skills

- How to draft or review job descriptions;
- How to prepare the contribution of your unit to the Annual Staffing Plan of the Civil service;
- How to find the right legal answer on recruitment procedures.

3.3 The profiles of trainers

The trainers will be specialised on the job analysis and description as well as on the recruitment procedures. The trainers will be practitioners from DoPA; specialised lawyers; HR professional from the line ministries.

3.4 Detailed content of the sub-module sessions

3.4.1 Job analyses and job description

Day 1

Morning:

Theory principles & rules on Job Descriptions

- The various utilisations of job descriptions (for job classification, recruitment, performance evaluation, description of the organizations)
- Difference between specific and generic Job Descriptions
- Understanding the various items of a Job description
- Using precise vocabulary

Afternoon:

"Top-down" practical exercises

- Trainees will be asked to review and correct a number of existing job descriptions
- Trainees will be asked to write specific job descriptions

Day 2

Morning:

How to write Job Descriptions

- Understanding the logic of CSL provisions on job analyses and job descriptions
- How to navigate in the maze of Laws, Bylaws and guidelines on the subject (this point includes giving practical indications for the first exercise of the afternoon)
- Clarifications on the requirements of each section of the job description form
- Clarification on the vocabulary and terminology used

Afternoon:

Practical "Bottom-up" group exercises

A "bottom-up" exercise consisting in the drafting of Specific Job Descriptions "from the scratch"

3.4.2 Recruitment

Day 1

Morning: Principles and rules on recruitment process

- Understanding the logic of CSL provisions on recruitment
- How to navigate in the maze of Laws, Bylaws and guidelines on the subject (this point includes giving practical indications for the first exercise of the afternoon)
- What is the Annual Staffing Plan of the Civil Service, and why it is important to all administrative units

Afternoon: the practical presentation of the recruitment procedure

- This session goes schematically through the successive steps of different procedure linked with the recruitment

Day 2

Morning: Interviewing "craft" lessons learnt from HRM practice

- The session will focus on preparing, organising and implementing the recruitment interview

Afternoon: Practical work in groups

Mock Interviews and Role Plays

A "Mock interview" is an emulation of a job interview used for training purposes. This conversational exercise resembles a real interview as closely as possible, for the purpose of providing experience for interviewers and interviewees. Mock interviews are most common in recruitment and are also used to train public figures to handle interrogations by journalists, or candidates for debates.

3.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

3.5.1 Job analyses and job description

Theoretical Presentation

- The provision of the Civil service law, the bylaws and the guidelines in the field of Job classification and job descriptions;
- The detailed presentation of the Job description forms.

Practical Cases

The practical exercises will be developed based on the training needs and the regular exchanges with Do-PA.

The proposed exercises will address the following:

- Writing job descriptions;
- Using the proper vocabulary on the process of defining job descriptions;
- Exercises the use of job descriptions for different purposes such as: structuring/restructuring public organisations, classifying the hierarchical positions within the organisation on the basis of their con-tent; recruiting the staff; assessing the performance of the employees;
- The competency based model developed for TMC will serve as a basis for the exercises.

3.5.2 Recruitment

Theoretical Presentation

- The general legal framework on the recruitment;
- Governing principles of the recruitment procedures in the civil service;
- General requirements to enter the civil service;
- Basic principles in the organization of lateral transfers, promotions and recruitment;
- The procedural steps of all the recruitment procedures falling under the Civil Service Law.

Practical Cases

The practical exercises will be developed based on the training needs and the regular exchanges with Do-PA.

The proposed role plays, case studies and exercises will address the following:

- The link between job requirements and the preparation of the recruitment procedure;
- The distinction between the written test and the interview;
- The preparation, organisation and implementation of the recruitment interview;
- The competency based model developed for TMC will serve as a basis for the exercises.

Useful Tools

As part of the training, the following tools could be provided to the trainees:

- The competency based framework (see the detailed description of the competency based framework for TMC in annex 3 and the competency based framework in the polish system in annex 4);
- The Human Resources Management Handbook, developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;
- Methodology for HR diagnosis within the public organisations (see examples in the Human Resources Management Handbook mentioned above);
- Job description template;
- The evaluation grids predefined by the selection committees (see examples in the Human Resources Management Handbook mentioned above);
- Practical working templates for each stage of the recruitment procedures.

Final test

At the end of the sub-module the individual tests will consist on MCQ's on the legal framework and on case studies.

SUB-MODULE 4: MANAGEMENT OF THE STAFF/ INDIVIDUAL PERFORMANCE

4.1 General purpose of the sub-module

To provide a good understanding of the objective, methods and tools of staff management, and of the re-spective roles and responsibilities of the operational hierarchy (direct and n+2 level supervisors) and the organization's HR unit.

4.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Awareness and general understanding

- Outline the objectives of staff management at the level of the organization;
- Convey the notion that line managers have important responsibilities in HR management, and should dedicate enough time and attention to the task (e.g.: the role of the direct supervisor as the first HR officer);
- Make the trainees aware of the research concerning the different management and leadership styles;
- Convey the notion that the performance review should not be viewed as a punitive practice, but as a dialogue to help subordinates improve their performance.

Knowledge

- The framework of staff management (on the basis of the work done in sub-module 1): general notions on discipline in the Civil Service, the rights and duties of civil servants;

- How to make good use of the data provided by performance reviews;
- Career path management: what it is, and how to implement it;
- (For HR professionals): to organize the campaign of performance reviews in an administrative organization;
- (For middle managers): to prepare and conduct a performance review.

4.3 The profile of trainers

One of the trainers will be from the public sector, either a HR professional, or even an operational middle manager with a good experience in managing teams. When possible, a professional from the private sector, like a senior HR manager in a bank, insurance, telecom, or any other large service company, will be invited as trainer.

4.4. Detailed content of the sub-module sessions

Day 1

Morning: General presentation of the topic. Theoretical notions

Description of the role of line managers and HR units in the day-to-day management of staff

Summary of the research concerning management styles; provision of written material on the topic HR functions

A self-evaluation quiz of the type: "How good are your management skills?" or "Find your management style" can be proposed for completion by the trainees.

Afternoon: The Performance Review

Detail the interest of the review beyond the performance aspect
Explain how it should be prepared by the HR Unit: organize an advance briefing of the managers, define a precise schedule and deadlines to hold the interviews and to hand in the minutes, disseminate in due time an explanatory document, and the forms for the minute of the interview.

Describe and explain the procedure to be followed and the documents to be filled.

Address the issue of how to deal with complaints and conflicts.

Day 2

Morning: Role-play

Two different types of situations will be proposed, one for operational managers, the other for HR professionals. All attendants will be requested to prepare the exercises, the actual role play being performed by volunteers.

For operational managers, the exercise shall be the conduct of the performance review of a subordinate on the basis of a written situation including the CV and job description of the subordinate and a summary of what he did during the period under review.

The written preparation will be carried out in groups, and consist in establishing a list of questions to be asked during the interview. For the actual performance, one of the trainers shall play the subordinate being interviewed.

Two different interviews, based of different situations should be played out.

For HR professionals, the exercise shall consist of delivering a briefing to the managers of their Directorate, for the preparation of the next campaign of performance evaluations.

The written preparation will be carried and in groups, and consist of producing an outline of the briefing in the form of a PowerPoint presentation. For the actual performance, selected trainees will play the managers being briefed, and will be encouraged to ask questions after the presentation.

Afternoon: Continuation of the role play, debriefing, wrap up and conclusive remarks

4.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

Theoretical Presentation

The framework of staff management
(on the basis of the work done in sub-module 1):

Staff Management

- Role of line managers and HR units in the day-to-day management of staff;
- Management styles;
- HR functions.

Performance management

- Performance assessment as a management tool;
- Management by objectives;
- Setting objectives, indicators and targets;
- Process organization (procedures, actors, documents, etc.);
- Interview and conflict management.

Practical Cases

The practical exercises will be developed based on the training needs and the regular exchanges with Do-PA.

Performance management

- In groups, set the individual objectives for a civil servant based on
 - Job profile;
 - Organizational setting, and;
 - Individual activity report.
- Group presentations and general discussion

Performance interview

- In groups, prepare a set of questions for the performance appraisal interview, on the basis of
 - Curriculum Vitae;
 - Job description;
 - Individual activity report.
- Role-play: performance interview

Useful Tools

As part of the training, the following tools could be provided to the trainees:

- The Human Resources Management Handbook, developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;
- Evaluation forms;
- Guidelines for evaluation interview.

Final test

The written documents prepared by all the groups can be collected and discussed by the trainers as part of the debriefing.

SUBMODULE 5: TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT

5.1 General purpose of the sub-module

To convey to the participants the key importance of training, and provide them with tools and methods to make the best use of training opportunities, both for the efficiency of the organization and the development of the staff.

5.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Awareness and general understanding

- Change the way the participants view training: for managers it should not be considered a nuisance but a way to improve their own and their unit's effectiveness;
- Understand that a good training organization needs a good cooperation between line managers and HR;
- Understand the role of ASPA.

Knowledge

- Know the provisions on the Civil Service Law concerning training;
- Know what a training needs assessment (TNA) is and how to carry it out in your organization.

Skills

Assess the usefulness of training offers and the effectiveness of training programs;

Interact with training providers to better meet the needs of your organization.

5.3 The profiles of trainers

For this module, one trainer will be an HR professional (an HR Director from a Ministry or Agency, or a member of DoPA), and the other a member of ASPA staff.

5.4 Detailed content of the sub-module sessions

Day 1

Morning: General Notions

- Training in the Civil Service Law, the organisation of training in the Civil Service;
- Organisation of ASPA, the role of the different actors (Top management, HR Units, Line managers) in the organisation of training at Ministry and Directorate level;
- How to carry out a TNA: objectives, information sources, methodology.

Afternoon:

- How to assess the usefulness of training offers and the effectiveness of training programs;
- How to interact with training providers to better meet the needs of your organisation.

Day 2

Morning: Practical exercise in groups (role-play)

Afternoon:

- Final testing
- Debriefing, wrap-up and final remarks

5.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

Theoretical Presentation

- The provision of the Civil service law, the bylaws and the guidelines in the field of training and the School of Public Administration;
- Notions about training need assessments, evaluation and quality of the training.

Practical Cases

- Practical exercise in groups (role-play): each group will prepare the following situation: "You are members of the HR Directorate of a Ministry that has sent some staff to the HR management and development course organised by ASPA. You would be willing to send more staff to the same course next year, but you think a number of improvements would be required. You have requested a meeting with ASPA representatives to discuss the modifications you propose".
- One or the groups will act out the meeting, with the trainers playing ASPA representatives.

Useful Tools

As part of the training, the following tools could be provided to the trainees:

- The Human Resources Management Handbook, developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;
- Training need assessment methodology in Manual of Procedures for ASPA developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;
- Quality evaluation forms in Manual of Procedures for ASPA developed with the support of the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform;

Final test

The first four modules contain most of the knowledge and operational skills that the HRM module is meant to convey, the last one being essentially a real life application. Since the module on training is also slightly less heavy in content than the others, it is suggested take some time to have a test in order to evaluate the acquisitions of the trainees from the first four modules.

A MCQ test of about 20 questions could be used to that effect.

SUB-MODULE 6: DRAFTING POLICIES AND STRATEGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Preliminary notes concerning this sub-module

The purpose of this sub-module is to have each group of trainees develop a strategy document on a real administrative unit. To this effect, it will be necessary to take some special arrangements.

As soon as the working groups will have been created at the beginning of the module, each group will be asked to select an administrative unit (Directorate, General Directorate, Agency) for which they propose to prepare a strategy document. The selection will mostly depend upon the facilities that the group members will enjoy to gather data and information on the HRM in the unit.

The choice will have to be made together with the two trainers, who will have to approve it, and obtain the agreement of the Authorities responsible for the selected organisation.

Once this authorization is secured, the collection of data and information will be on going until the first day of the sub-module, as well as the preparation of the study.

The trainers selected for the delivery of the sub-module shall mentor the groups, and provide them guidance for the development of the study throughout the duration of the module.

Other trainers will also be expected during the whole module to act as resource persons, notably to indicate what type of information will be necessary or relevant and to provide information and advice for issues related to the specific field they are teaching.

6.1 General purpose of the sub-module

Bring the group to understand what are HRM policies and strategies at the level of the civil Service as a whole, a Ministry and a general Directorate, and the way the different levels are inter related.

6.2 Expected results and key acquisitions to be transmitted to the trainees

Awareness and general understanding

- Acquire a general sense of public sector HR policy issues and evolution :how its different parts (recruit, train, appoint, pay) are interrelated; what are the game changing factors (new possibilities offered by IT, the competition for talent, the high level of education in civil services, gender and equality issues, etc.).

Knowledge

- Know the content and structure of a strategy document in the field of HR management and the key points that it should cover at the different levels.
- Be familiar with the main HR procedures, documents and tools of HR management in governmental organization.

Skills

Be able to participate in / conduct strategic studies and draft policy documents in the field of HRM.

Analyse the HR management policy followed in a given organization; define the constraints: le-gal framework, budget, existing IT systems.

Formulate the main objectives that should be pursued.

Outline a strategy to meet the selected objectives.

6.3 The profiles of trainers

One of the trainers will be a high-level and experienced HR professional (HR Director of a Ministry or large Agency), and the other one an expert and practitioner of strategic management.

6.4 Detailed content of the sub-module sessions

Day 1

Morning: Preparation

Organization of the groups, briefing on the conduct of the sub-module,

Afternoon: Theory

The HR Function, main components; general notions on the strategic approach for public organizations; some tools for analysis

Day 2

Morning: Methodology

How to develop a strategic document step by step guide

Day 3

Morning: Work in groups – Finalization of the strategic documents; preparation for the oral delivery

Day 4

Morning: Presentation of the strategies – discussion

Afternoon: Presentation of the strategies and discussion (continued)
– debriefing

– End of the Module-

6.5 Overview of the organisation of the sub module: tools, references, final test

Theoretical Presentation

- Main components of the HR functions;
- General description of the strategic approach applied to public services;
- Introduction to analysis tools;
- Analysis of the data, identification of the constraints, definition of the objectives;
- Methodology: step by step guide to the conduct of a strategy study and the drafting of a policy document.
- Practical Cases
- Group exercises: drafting a HR policy document for a selected public institution.

The choice of the entities that will be the subject of the case studies is a key factor for the success of the training project.

It has to be large enough to justify the development of a specific HR

strategy, but also of a size that allows the issues and problems to be easily apprehended. This point to a Directorate General; Directorate, or a middle to larger subordinated Agency.

The cooperation of the top management of the entity is absolutely necessary. At the minimum they will have to authorize the exercise, and preferably, they should be cooperative, and view it as potentially beneficial to the institution.

Useful Tools

Some background material should be made available to the trainee, commented and discussed, in order to cover the main concepts involved in the process of drafting HR policies and strategies, namely:

- The main components of the HR function;
- The difference between personnel administration and strategic HR;
- The concept of strategy for public organisations;
- Some commonly used tools (gap analysis, SWOT analysis.).

Final test

The test shall be the quality of the prepared strategies, as evaluated by the trainers and management of the unit under study.

ANNEXES

Annex 1: Correspondence Table between the Civil Service Law articles and the Decisions of the Council of Ministers - example

TABLE OF CORRESPONDANCE LAW ON CIVIL SERVANTS / BYLAWS AND MANUALS

No.	Article in the Civil Service Law	Bylaws	Manuals/ guidelines
A 6 §1	The Council of Ministers: a) approves the secondary legislation for its implementation; b) approves the organization and functioning of the institutions responsible for the professional training of civil servants		
A 8 §11	The Council of Ministers adopts the detailed rules for the organization and operation of ASPA.	DoCM no.138, Date 12.03.2014, on the rules of the organization and functioning of the Albanian school of public administration and training of civil servants	
A 9 §5	The Council of Ministers approves the relevant fees.		
A 10 §2	The Council of Ministers may decide that several state administration institutions establish a joint human resource management unit or that part of the functions of the human resource units of a subordinated institution are carried out by the human resource management unit under which the subordinated institution is located.		
A 17 §4	The Council of Ministers shall establish de-tailed rules on the content, procedure and the administration of the personnel files and Central Personnel Register, the data held in the register, updating and use of these data.	DoCM n° 117 DoCM on the keeping, the procedure and the management of the personnel files and central personnel registry	

A 18 § 3	<p>The Council of Ministers approves:</p> <p>a) The rules on the content, approval deadline and the way of publication the annual staffing plan;</p> <p>b) The detailed procedures for the preparation and approval of the general annual staffing plan for the state administration institutions.</p>	Draft DoCM no. 108, Date 26.02.2014, on the annual recruitment plan to civil service	
A 19 § 9	<p>The Council of Ministers approves as follows:</p> <p>a) The classes applicable for each of the categories;</p> <p>b) General job description for each of the categories, classes or groups provided for by this article and the groups of specialized administration;</p> <p>c) General job requirements for each of the categories, classes and groups provided for by this article;</p> <p>ç) The positions titles part of each category, class and group;</p> <p>d) The methodology for the classification of a position to a given category, class or a certain group.</p>	<p>DoCM no.142, Date 12.03.2014, on the description and classification of job positions in the public administration institutions and independent institutions</p> <p>Completed by:</p> <p>DoCM no.703, date 29.10.2014 on National Agency of Information Society;</p> <p>DoCM no.719, date 31.10.2014 on the organization and functioning of Agency for Rural and Agricultural Development</p> <p>DoCM no.262, date 25.03.2015 on few amendments to DoCM no.142</p>	Manual DoPA no 2, Date 07.04.2014, on job description
A 22 § 6	<p>Recruitment in the Civil Service</p> <p>The Council of Ministers approves the de-tailed rules on the establishment, composition and the activity of the permanent selection committees as well as the detailed competition and assessment procedure.</p>	DoCM no.143, Date 12.03.2014, on the procedures of the recruitment, selection, probation, lateral transfer and promotion of the civil servant of the expert, low and mid-level management category	Manual DoPA no 2, Date 27.03.2015, on the process of filling the vacancies in the civil service through parallel transfer

A 23 § 5	Appointment in the Civil Service The Council of Ministers approves the detail procedure in accordance with this article.	Replaced by: DoCM no.242, date 18.03.2015 on filling the vacancies in the low and mid-level management category and	procedure, promotions for the category of middle and lower management and admission to the civil service in the executive category by open competition
New A 26 § 4 & 9	Promotion The Council of Ministers approves the conditions and procedural details for the promotion.	By DoCM no.243, date 18.03.2015 on admissions, lateral transfer, probation and appointment in the executive category.	
A 28 § 6	Recruitment to the TMC through ASPA The Council of Ministers approves the specific criteria for the recruitment to the TMC and the detailed recruitment procedure for the indepth training program at ASPA.	DoCM n°118 on the procedures of the appointment, recruitment, management, and termination of civil service relations of the top level management civil servants and members of the TMC	Manual DoPA no 6, Date 19.09.2014, on recruitment and appointment of top manager corps
A 29 § 5	The direct admission to ASPA The Council of Ministers approves the eligibility criteria for the recruitment to the TMC and the detailed recruitment procedure		
A 30 § 6	Appointment of a member of TMC in a regular position The Council of Ministers approves the rules on the management and mobility in the TMC		
A 31 § 3	National Selection Committee on TMC The Council of Ministers approves the detailed rules on the composition, selection, decision making and payment of the National Selection Committee if TMC.		
A 32 § 3	Recruitment to the Top level management positions in the independent institution and local government units The Council of Ministers approves the		

	de-tailed rules on the establishment, composition and the activity of the permanent, internal assessment committees as well as the procedural details of the recruitment and evaluation of the candidates.		
A 33 §3	The right of civil servant to State protection while on duty The Council of Ministers approves the detailed rules and procedures for the implementation of paragraph 2 of this Article		
A 34 § 4	The right to fair remuneration and salary structure The Council of Ministers approves the secondary legislation on the operation of the salary structure and levels, in accordance with this article.		
A 39 § 3	Right to consultation The Council of Ministers approves the detailed rules for the exercise of the right of consultation in accordance with this article		
A 40 § 2	The rules on the duration of work, holidays and leaves, overtime work and its compensation, as well the compensation of the expenditures for the performance of the duty outside the working place are approved by the Council of Ministers		
A 48 § 7	The Council of Ministers approves the conditions and procedures of the temporary transfer in accordance with this article	DoCM n° 171 on the permanent and temporary transfer of civil servants, the suspension and dismissal from civil service	Manual DoPA no 3, of 14.04.2014, on creation, functioning and powers of the restructuring commission due to closure or restructuring

New A 50 § 9	Transfer in case of closing or restructuring of the institution The Council of Ministers shall adopt the detailed procedures for the implementation of this Article		
A 51 § 3	Transfer in case of health incapacity The Council of Ministers approves the detailed transfer procedures in accordance with this article.		
A 52 § 4	Transfer to avoid conflict of interest The Council of Ministers approves the detailed transfer procedures in accordance with this article.		
New A 56 § 9	Effects of suspension The Council of Ministers shall adopt the detailed rules for the implementation of this Article		
A 59 § 10	The Council of Ministers approves the detailed rules on the disciplinary procedures and the rules for the creation, composition and the decision-making rules of the disciplinary committee within the general rules of the Code of Administrative Procedures	DoCM n° 115 on defining the disciplinary proceedings and rules of establishing, composition and decision-making of the disciplinary committee of the civil service	Manual DoPA no 1, of 02.04.2014, on disciplinary measures
A 62 § 4	The Council of Ministers approved the detailed procedures of the performance appraisal and the competencies of the evaluation	DoCM no.109, Date 26.02.2014, on the performance appraisal of civil servants	
A 66 § 5	The Council of Ministers approves the detailed procedures on the release from the civil service.		
A 67 § 9	Status of the current official and employees The Council of Ministers approves the detailed rules for the appliance of this article	DoCM n°116 on status of the existing civil servants and employees who benefit the civil servant status under law no.152/2013 "on the civil servant"	

Annex 2: Integrity and ethical behaviour case studies

A. Case studies on Human resources matters:

HUMAN RESOURCES	
Case study no. 1	<p>Vladimir K. is the nephew of the Minister of Agriculture of Macedonia. This Minister is politically important because he is the old leader of the right wing of the political party of the Prime Minister. Vladimir is a very intelligent guy and, after excellent studies in one of the best university in the world, he got the best recognized diploma in his field of knowledge (hydroelectric energy). The Macedonian government decided to build a huge barrage to provide electricity to some big cities in the country and is pressed by the founders of this project (an important international organization) to recruit local specialists to overview the construction. Some candidates apply, among them Vladimir. Two of these candidates, the best ones, Vladimir and Gregory, have the same diploma and compete for the position of team leader of the project. The Ministry of Agriculture then calls the Prime minister to push up his nephew, so does the Prime Minister because he needs the support of the right wing of its party to adopt a law to protect children which is very important. Children are more important than to defend the equality of chances for Gregory who is not, moreover, belonging to the political party.</p> <p>The international organization which knew this unfair strong support prefers to shut up for political reasons and finally Vladimir is selected and got the job.</p>
Make a comprehensive critical analysis of all the facts and the role of each actor.	
Case study no. 2	<p>After a selection process in a hospital for a surgeon specialized in brain surgery three candidates are shortlisted, a man whose reputation in this specific field is excellent and two women, a specialist in heart surgery and a brilliant but inexperienced and very beautiful young woman. For political display, the dean of the hospital decides to recruit a woman rather than a man and the candidate is pushed away. The dean at first sight fell in love with the young woman but, under the pressure of his colleagues due to her inexperience, finally decides to recruit the heart surgeon. After one month in front of a difficult case the heart surgeon killed a small kid because she was unable to practice a complicated brain operation. Desperate as a mother of a little boy herself, she decided to resign. Under the pressure of emergency, the colleagues ask the dean to find someone as fast as possible, so he at last recruits the beautiful young woman who is her lover. But things went worse and many deaths happened. The colleagues pushed the young surgeon and the dean to be fired and call the first candidate who accepts against the payment of a very important bribe. But he succeeds to save at least one hundred live.</p>

<p>The head of administration by his reaction protected both the environment and the reputation of the Government and was promoted. Please give your comment.</p>	
<p>What are your reactions considering all the details of this project?</p>	
<p>Case study no. 3</p>	<p>You are the responsible of a HR department and the decision of the recruit-ment among the candidates is between your hands. For a job application of a budget officer (which is a rather sensitive position), you can choose between five candidates:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidate A who have a deep experience in the same position (20 years) but not the diploma needed • Candidate B who is very young, has the diploma but no experience at all • Candidate C who is pre-selected for the 5th times and deserve for a long time a promotion but have neither the experience nor the diploma • Candidate D who you know already to have been working with but is a mean person and has diffused bad rumours against you in the past but he has both the experience and the diploma • Candidate E who has the diploma, the experience and has sent you an envelope with money inside
<p>Develop who you will choose and who you will eliminate and the reasons of your choice</p>	
<p>Case study no. 3</p>	<p>What do you choose:</p> <ul style="list-style-type: none"> • To recruit someone who is very close to one of your manager, it can be useful for your career • To recruit someone who can give you some money in exchange • To recruit someone who is the son of a famous journalist • Among a long list of equivalent candidates, to recruit at random <p>You are the member of a panel of interviewers for a recruitment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • You will try to ask easy questions to be sure that if a candidate fails it won't be because of you, you don't want to support the weight of rejection • You will ask to ask the most difficult questions as possible even far from the needs of the job just because you want to eliminate and you like to feel your power on others <p>You will try to ask very intimate questions because you want to know better the candidates even if it is far beyond the limits of the private life because you think that you have to feel the real personality of the recruited</p>
<p>Explain your choices</p>	

Annex 3: the competency based model for Top Level Managers

COMPETENCY BASED MODEL FOR TMC ⁵

Author: Mr Eric Roty

Short term expert

Twinning project Support to Albanian Civil Service Reform

⁵ The report was developed by Mr Eric ROTY - as part of the activities implemented in the twinning project Support to Albanian Civil Service Reform

FOREWORD

1. A matrix of competencies for the Top Level Management Corps (TMC) members should meet the two following requirements:

- To be consistent with the entire new approach introduced by the Law n° and take into account the relevant legislation governing the establishment of the corps, and defining its overall purpose, as well as its structure, recruitment and management procedures.
- To be conceived as a practical tool, designed to improve the quality of the Corps, mainly through a better focus of the selection procedure and the training curricula⁶.

2. The relevant body of regulation concerning the Top Level Management Corps (TMC) is comprised of the following:

- Articles 27 to 32 of Law n° 152/2013 "On Civil Servants, as amended by articles 10 to 14 of Law n° 178/2014 ;
- DoCM n°118 on the procedures of the appointment, recruitment, management, and termination of civil service relations of the top level management civil servants and members of the TMC;
- Manual no 6, dated 19.09.2014, on recruitment and appointment of top manager corps.

3. For the purpose of a competency framework, two very important features from this legal framework must be kept in mind, namely that the Corps is:

(i) Restricted, as it is defined by the positions reserved to its members, that is only the very top positions in the Office of the Prime Minister (General Secretary, Head of Department, General Director), Ministries (General Secretary, General Director), and some subordinated Agencies (General Director).

(ii) Transverse, in the sense that TMC Members are not attached to a specific Ministry, but have a vocation to occupy any one of such top positions throughout the State Administration (although not in independent institutions and local government units).

3. The above mentioned DoCM n° 118, in its Chapter III § 2, defines the competency framework for TMC candidates as follows:

"This competency framework shall consist of the following qualities:

- a) The ability to run and manage various actions;
- b) Communication skills;
- c) Strategic management skills;
- ç) Building of interpersonal relationships;
- d) Effectiveness;
- dh) Team work skills;
- e) Broad understanding of crosscutting competencies;
- ë) Knowledge of economic and social phenomena;
- f) Reliability;
- g) Vision;
- gj) Being a creator;
- h) Integrity;
- i) Knowledge of the European legal system."

This list, being part of the current applicable regulation, shall naturally be taken as the basis for the development of a complete framework.

⁶ The competency framework could also in the future contribute to a Corps management policy (better performance evaluation, more informed appointments to positions, development of competence -building career paths).

1. GENERAL PRESENTATION

1.1 The architecture of the competency framework

Competence results from a series of different skills, behaviours and pieces of knowledge (competencies) that can be mobilised to act in a relevant and efficient way in a given professional situation.

A skill is the learned ability to carry out a definite task. It covers what one can actually do (know-how) and is acquired mainly through practical experience, although the ability to acquire specific skills may be enhanced by innate personality traits (e.g. an extrovert personality for communication skills) and a basis of theoretical knowledge may also help. Skills can be evaluated by appropriate testing.

A behaviour is the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others. Behaviour patterns have much to do with a person's character or personality. Behaviour patterns and character traits that are relevant and useful in professional situations can be (more or less) evaluated through elaborate psychological testing. In the context of normal recruitment procedures, the candidate's track record and the feeling of experienced interviewers can provide a reasonable approximation. While natural dispositions like creativity or integrity can most probably not be taught, some researchers consider that they can be reinforced by adequate training.

Knowledge covers all information and understanding whether technical or theoretical, that can be acquired through training, professional and extraprofessional experience. Knowledge can be fairly easily evaluated and taught.

The TMC competency list of DoCM n° 118 can be reorganized as follows to regroup the different types of competencies defined above:

Skills	Behaviour / Character	Knowledge
a) The ability to run and manage various actions; b) Communication skills; c) Strategic management skills; ç) Building of interpersonal relationships; dh) Team work skills; d) Effectiveness	f) Reliability; g) Vision; gj) Being a creator; h) Integrity;	e) Broad understanding of crosscutting competencies; è) Knowledge of economic and social phenomena; i) Knowledge of the European legal system

Apart from being a legal definition, the 13 competencies selected by the DoCM provide a very good basis to develop a full competency framework.

It is comprised mostly of so-called "macro-competencies", and the balance between the different types of competencies appears right.

Macro-competencies are broadly defined competencies that are necessary to fulfil the requirements of a given type of job, and can be analysed as a set of more narrowly focused competencies.

The experts and researchers generally agree that to be usable for practical purposes, the macro-competencies requested for a given type of job should remain in a manageable number, at best between 10 and 15; the number is therefore right.

The general balance of the list, proposing mostly skills (6), with some important character and behaviour features (4), and a more limited emphasis put on knowledge (3) broadly reflects a consensus on what should be the object of attention when selecting and training top managers.

The DoCM thus provides a relevant architecture for the competency framework, provided each one is detailed into a set of components that relates more directly to the requirements of selection and training.

The competency framework shall be presented in the form of 13 fiches detailing the macro-competencies listed by in the DoCM n°118.

Each fiche shall be comprised of 4 parts

- A definition of the macro-competency
- A break-up of the macro-competency into elemental competencies more suitable to inform recruitment and training decisions
- A brief discussion of the selection tools available to identify and if possible evaluate the competency
- A brief discussion of training methods to transmit or reinforce the competency

1.2 Knowledge, management skills and leadership

Knowledge

It should not be a surprise that, when dealing with the highest echelons of the Civil Service, knowledge-based competencies are not a major object of attention.

At that level, the candidates have normally acquired all desirable theoretical and practical knowledge through university training and previous professional experience.

The DoCM decision is therefore right to focus only on the type of knowledge that is most necessary in top management positions.

Primarily, it is the level of knowledge that involves not information, but a

deep understanding of how the administration operates in relation with its environment (economic and social phenomena), and as it functions as an interrelated system (crosscutting competencies).

The third knowledge-based element (European law and institutions) is a necessity, given the context of negotiations and future accession to EU membership and the fact that most TMC members and candidates are probably not yet fully familiar with it.

Hopefully, the limited place given to knowledge among the required competencies will help counter a tendency to give it excessive weight in written tests and even interviews.

This is a natural bias due to the fact that knowledge is much simpler objectively to measure than skills or behaviours. It has also been argued that National Selection Committee members are academics in their majority, and as such, do not necessarily possess a great experience of actual work in government organisations. As a result, they may have been even more inclined to rely excessively on knowledge-based questions, for the written test as well as the interviews, rather than trying to evaluate skills and assess the character of the candidates.

Management skills

The whole concept of the TMC is based on the assumption that top management positions are somehow different in essence from other positions in the organisation, requiring other types of abilities and qualities. Contrary to lower level staff, managers have to motivate others rather than do themselves, should concentrate on long term, strategic thinking rather than the running of day-to-day operations and therefore require mainly "management skills" as opposed to highly developed specialised or technical skills.

This is the line of reasoning that justifies the existence of a specific Corps, the members of which are, at least in theory, capable of occupying any top management position in the organisation.

Accordingly, the skills requested from top managers are all purely "management skills", with little knowledge requirements – as discussed above, and no technical or specific professional skills.

Of the four behavioural competencies in the list, two, namely reliability and integrity are ones that must be expected from any civil servant, but are especially important in top managers, who may set, by their example, the tone for an entire organisation, while the two others, vision and creativity, are really specific requirements of top management positions.

In short, the result of the recruitment and training processes, provided that they are based on the competency framework, and provided that the competency framework is well conceived, shall be to ensure and in a way guarantee that TMC members possess the necessary qualities and management skills required to occupy top level positions.

However, there is no such thing as "pure management" that would exist independently of the actual content of an organisation's mission, culture and technical know-how.

Indeed, management skills are not the only factor to determine the success of a top manager: the way she / he is in adequation with the organization (professional experience in the field, technical credibility, network of professionals) also plays a more or less important part. In the case of Albanian Ministries, this professional element is probably less important in General Secretary positions, and more in the case of General Directors.

This is not to deny the importance of management skills, or the validity of the TMC concept, but to make the point that DoPA will still have to develop a structured policy for the appointment of top managers, taking into account all factors, including the professional record and the career paths of TMC members.

Leadership

It may seem strange that a competency model developed for top managers should totally ignore the concept of "leadership", which does not appear on the list of macro-competencies defined by the DoCM n°118.

In fact, studying the following (excellent) description of the typical leader's characteristics, borrowed from the Canadian top management competency model, it is easy to recognise the same image of the leader in our list, with the very same qualities: vision and strategy, teamwork skills, effectiveness, integrity, creativity.

- **Create Vision and Strategy:** Leaders define the future and chart a path forward. They are adept at understanding and communicating context, factoring in the economic, social and political environment. Intellectually agile, they leverage their deep and broad knowledge, build on diverse ideas and perspectives and create consensus around compelling visions.
- **Mobilise People:** Leaders inspire and motivate the people they lead. They manage performance, provide constructive and respectful feedback to encourage and enable performance excellence. They lead by example, setting goals for themselves that are more demanding than those that they set for others.

- Collaborate with Partners and Stakeholders: Leaders are deliberate and resourceful about seeking the widest possible spectrum of perspectives. They demonstrate openness and flexibility to forge consensus and improve outcomes. They bring a whole-of-government perspective to their interactions. In negotiating solutions, they are open to alternatives and skilful at managing expectations. Leaders share recognition with their teams and partners.
- Promote Innovation and Guide Change Leaders have the courage and resilience to challenge convention. They create an environment that supports bold thinking, experimentation and intelligent risk taking. They use setbacks as a valuable source of insight and learning. Leaders take change in their stride, aligning and adjusting milestones and targets to maintain forward momentum.
- Achieve Results: Leaders mobilize and manage resources to deliver on the priorities of the Government, improve outcomes and add value. They consider context, risks and business intelligence to support high-quality and timely decisions. They anticipate, plan, monitor progress and adjust as needed. Leaders take personal responsibility for their actions and outcomes of their decisions.

2. THE COMPETENCY FRAMEWORK FOR TMCs: 13 FICHES

FICHE 1. The ability to run and manage various actions Management Skills

DEFINITION

The ability to run and manage various actions is the core content of a managerial job.

- "Run and manage" refers to the ability to plan and organise the tasks, as well as the people assigned to them.
- "Various actions" is more specific to top managers, who have to keep an eye on all the operations of their organisation.

The components will therefore cover most of the classical management skills, notably in the areas of project and programme management, decision-making, team management and personal efficacy.

Components and tools

1. Planning and management, monitoring implementation and results.
2. Team management, knowing how to delegate and motivate collaborators, establishing efficient internal communication
3. High working capacity and organisational skills (not getting bogged down in unnecessary detail; being able to determine project urgency in a meaningful and practical way; ability to organize and schedule people and tasks.
4. Personal development tools: time and stress management, running efficient meetings.

Selection / Recruitment

The study of the candidates professional experience and track record will provide the best basis to assess most of the requires competencies
Familiarity with planning and management techniques can be checked with written and oral questions
Some "real life situation tests" are designed to evaluate team management skills

FICHE 2. Communication Skills Management Skill

Definition

Communication is the ability to convey information and ideas effectively, and convincingly. To be a good communicator is a necessity for today's top managers, who must not only decide but mobilise (internally) and convince (externally). They have to master the classical oral and written channels of communication (not forgetting that knowing to listen is an important part of it), plus special cases that are more specific to top management positions.

Components and Tools

1. Oral Communication: being able to listen effectively; making clear and convincing oral presentations; clarifying information as needed.
2. Written Communication: writing in a clear, concise, organized, and convincing manner; being able to adapt to the intended audience (political deciders, staff, the general public).
3. Specific forms of communication: speaking to the media; communicating in a crisis; Moderating public events.
4. Knowing how to organise and control the communication of the organisation; setting rules and procedures for both internal and external communication.

Selection / Recruitment

Written communication skills can be easily evaluated provided that the written part of the competition include at least one of the following exercises: writing an essay, writing a memo, in a professional situation, summarizing a file comprised of various documents.

Oral communication skills can be fairly well evaluated by experienced interviewers (the candidate should for in-stance be given a few minutes without interruption to argument a position).

Training

Specific courses and exercises exist to train managers in most of the management skills involved in this competency.

FICHE 3. Strategic Management Skills Management Skill

Definition

Strategic management refers to the fact that the top manager must look beyond the running of day to day operations to look at the missions and structure of his organisation in a long term perspective. The basis of strategic management is the ability to think the future, taking into account the various factors that will shape the evolution of the organisation, and to act upon this anticipation. It therefore involves the formulation and implementation of the major goals and initiatives to be taken on behalf of the public service and general interest, based on consideration of resources and an assessment of the internal and external environments in which the organization operates.

Components and Tools

1. Strategic thinking: thinking long term, being able to synthesize all sorts of information concerning the environment and trends (political, international, economic, social, technological, legal) in which the organization operates, then making a series of strategic decisions about how the organization should evolve.
2. Strategic planning: formulating objectives, priorities, for the organization to pursue, and implementing plans consistent with the long-term interest of the organization in a global environment; knowing how to capitalize on opportunities and manage risks.
3. External Awareness: Understanding and keeping up-to-date on local, national, and international policies and trends that affect the organization and shape stakeholders' views; being aware of the organization's impact on the external environment.

Selection / Recruitment

The best approach may be to test the candidate's orientation toward the future and interest for the major trends in various fields (technology, European integration, the internet culture, human resource management...)

Training

Classical methods to improve written and oral communication skills are well known. Ideally, media training should also be part of the curriculum, as well as a course on institutional communication.

FICHE 4. Building of interpersonal relationships Management Skill

Definition

The ability to build interpersonal relationships is a key asset, and allows the top manager to interact more efficiently both inside and outside the organisation. Interpersonal relationships can be put to use to promote professional objectives, through organised networking (the process of building long-term relationships with people in a mutually beneficial way) and lobbying (the art of using influence to promote the interests of an organization or cause).

Components and Tools

1. Having good interpersonal skills: Interpersonal skills are skills used by a person to properly interact with others; they derive from a mixture of personality (charisma, charm) and attitude, including everything from communication and listening skills to sensitivity, respect and attention to others.
2. Networking skills: to be adept at creating relationships, and forming a connection with people you would like to know better and who may have an impact or contribution to your professional goals; to maintain and develop a network of mutually advantageous connections.
3. Partnering: Developing strategic relationships and building alliances; collaborating across institutional boundaries to build strategic relationships and achieve common goals.
4. Lobbying skills: the ability to forge strong relationships allowing to build ongoing support from many of the same partners; the acumen to understand which partners (political and civil society leaders, researchers, journalists) are key influencers and to focus on those relationships first.

Selection / Recruitment

Interpersonal skills can be fairly well assessed by experienced interviewers during the oral phase of the competition. More scientific ways are to have written tests designed by psychologists or even to organize oral group tests (a group of candidates are requested to discuss and solve a problem, while their interactions are being observed), but the means required are important.

Training

Case studies and scenario planning are good tools to raise awareness on the importance of strategic thinking and planning. Formalized methodologies such as SWOT and PEST analysis can also be included in the curricula.

FICHE 5. Teamwork Skills Management Skill

Beyond awareness raising courses, role-playing exercises and group assignments are a good way to develop social and interpersonal skills in trainees.

Definition

Teamwork skills can generally be defined as the ability to work effectively with others on a common task; taking actions which respect the needs and contributions of others; contributing to and accepting the consensus; negotiating a win-win solution to achieve the objectives of the team. However, while these competencies are necessary in the case of top managers, they will not be sufficient. The top manager cannot be only a good team player, but as the captain, ultimately responsible for the success of the team, she / he must also inspire, motivate and organise the team.

Components and Tools

1. Team Building skills: to inspire team commitment, spirit, pride, and mutual trust; to foster a sense of belonging; to showcase and develop the culture of the organisation
2. Motivating co-workers: facilitate cooperation, and motivate team members to give their best in the accomplishment of group goals; to communicate a sense of purpose to all members of the organisation.
3. Organizing teamwork and delegating: effective delegation is a key tool for top managers; it implies clearly defining the task, results, and deadline, defining adequate resources, establishing communication, and providing support and feedback.
4. Developing Others: mentoring and coaching; develop the ability of others to perform and contribute to the organization by providing on-going feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods
5. Preventing / managing conflicts: to encourage creative tension and let differences of opinions emerge; to anticipate and take steps to prevent counter-productive confrontations; to manage and resolve conflicts and disagreements in a constructive manner.

Selection / Recruitment

Written "real life situation" test, properly designed, can help assess teamwork skills, as well as oral group tests.

Training

Role-playing exercises and group assignments are a good way to develop teamwork skills in trainees.

FICHE 6. Effectiveness Management Skill

Definition

Effectiveness is defined as the degree to which objectives are achieved and the extent to which targeted problems are solved.

Components and Tools

1. Result orientation: to mobilize and manage resources in order to deliver on the priorities set by the political level; to consider the context, risks and all intelligence available to support high-quality and timely decisions; to anticipate, plan, monitor progress and adjust as needed.
2. Problem Solving: to identify and analyse problems; to weigh relevance and accuracy of information; to generate and evaluate alternative solutions.
3. Decisiveness: to make well-informed, effective, and timely decisions, even when data are limited or solutions may produce unpleasant consequences; to perceive the impact and implications of decisions.
4. Accountability: to hold oneself and others accountable for measurable high-quality, timely, and cost effective results; to determine objectives, set priorities, and delegate work; to accept responsibility for mistakes.
5. Personal development tools: time and stress management, running efficient meetings

Selection / Recruitment

Studying the career, track record and achievement of the candidate will provide good indications.

Training

Problem solving methodology, case studies, personal development tools

FICHE 7. Reliability Behaviour / Character

Definition

Reliability is the quality of being dependable, accountable and trustworthy.

Components

1. Dependability: showing consistency in words and action; implementing the policy decided by the political level or hierarchy in the best possible way, and being committed to timely delivery; keeping commitments.
2. Accountability: Holding oneself and others accountable for measurable high-quality, timely, and cost effective results; determining objectives, setting priorities, and delegating work; being ready to accept responsibility for one's mistakes.
3. Trustworthiness: being discreet, straightforward and loyal; making frank and complete reports to higher authorities; having no hidden or personal agenda.

Selection / Recruitment

The track record of candidates and oral interview may provide useful indications.

Training

Reliability is primarily a component of personality, and cannot easily be taught, although it remains possible to raise awareness as to the importance and benefits in professional life of behaving in a reliable way.

FICHE 8. Vision Behaviour / Character

Definition

Vision can be defined as a clear, distinctive, and specific view of the future that informs the formulation of a strategy for the organization. To uphold and communicate a vision for the organization is one of the important elements that differentiate a « leader » from a mere “manager”. Vision thus implies to take a long-term view and build a shared vision with others, acting as a catalyst for organization change, and influencing others to translate the vision into action. In that sense, vision is also a powerful management tool in that:

- It provides a vehicle for communicating an organization's purpose and values to all staff members and other stakeholders.
- It creates a target for strategy development, and therefore a benchmark by which to judge the success of the strategy.

Components

1. Change management: Minimizing resistance to organisational change through involvement of key players and stakeholders
2. Team Building: Inspires and fosters team commitment, spirit, pride, and trust. Facilitates cooperation and motivates team members to accomplish group goals.

Selection / Recruitment

Investigate candidates' attitude toward the future of institutions or organisations, in essays and/or during interviews.

Training

The “Mission / Vision / Strategy / Goals & Objectives” sequence could be part of the curriculum, in the form of semi-nar or case studies

FICHE 9. Creativity Behaviour / Character

Definition

Creativity is the act of turning new and imaginative ideas into reality. Creativity is characterised by the ability to perceive the world in new ways, to find hidden patterns, to make connections between seemingly unrelated phenomena, and to generate solutions. Creativity involves two processes: thinking, then producing. Having ideas, without acting on them is being imaginative, but not creative. The creative top manager will be able to develop new insights into situations, question conventional approaches; encourage and foster new ideas and innovations in the organisation, design and implement new or cutting edge programs/processes.

Components and Tools

1. Innovation: being able to challenge conventional practices; adapting established methods for new uses; pursuing on-going system improvement; creating novel solutions to problems; evaluating new technology as potential solutions to existing problems.
2. Risk acceptance: being able to challenge conventions; creating in the organisation an environment that supports bold thinking, experimentation and intelligent risk taking; being able to use setbacks as a valuable source of insight and learning.
3. Change management: Change management is utilization of specific tools and techniques (communication, coaching, training, resistance management) designed to manage the people-side of change in order to achieve the desired outcome for the organisation. It includes the organizational tools to help individuals make successful personal transitions resulting in the adoption of change.
4. Technology watch: keeping up-to-date on technological developments; being on the lookout for new developments and trends, potentially usable within the organisation; making effective use of technology to achieve results.

Selection / Recruitment

Creativity can be revealed by adequately designed psychological tests; a track record of innovation can also be a good indicator; written or oral questions can be of help (for instance, requesting candidates to provide at least three different solutions to a given problem)

Training

Creativity skills, if not taught, can probably be reinforced by learning and applying creative thinking processes. A number of programs using various methods have been designed and used more or less successfully.

FICHE 10. Integrity Behaviour / Character

Definition

Integrity can be defined as the adherence to moral and ethical principles, soundness of moral character, and honesty

To have integrity means always to live and behave in accordance with one's value, without compromising, to be honest and straightforward with everyone, to keep one's word and commitments.

Integrity is a highly valued trait in managers, who need to be exemplar, as their behaviour may set the tone for the entire organisation.

For top managers of Ministries and other government organisations, part of integrity, is to uphold the values and motivations of the public service.

Components and Tools

1. Personal integrity: behaving in an honest, fair, and ethical manner; Showing consistency in words and actions.
2. Promoting and enforcing high standards of ethics within the organisation.
3. Public Service values and motivation: showing a commitment to serve the public; enforcing objectivity, equality of treatment and transparency; making sure that actions meet public needs; aligning organizational objectives and practices with public interests.

Selection / Recruitment

There does not seem to be any reliable way to detect a lack of integrity by means of an interview.

Training

Integrity is primarily a component of personality, and as such cannot easily be taught; however, it remains necessary to provide information and training on the ethics of the Civil Service, the code of conduct and the risks and penalties for breaches of ethics, if only to raise awareness.

FICHE 11. Broad understanding of crosscutting competencies Knowledge

FICHE 12. Knowledge of economic and social phenomena Knowledge

Definition

This requirement must be understood as concerning the level of knowledge that allows a real understanding of the economic and social phenomena.

In effect, managers at the top level should possess an in-depth understanding of the systemic functioning of the economy and society, causes and effects, and interrelations between the different phenomena, in order to place their action in a context that they are able to decide. In this way only, will they be able to develop effective public policies, evaluate their impact, anticipate and prevent their possible unintended consequences.

This requires not only an above average level of general culture in economy and understanding of social phenomena, but also an appropriate command of public policy analysis techniques.

Components and Tools

1. General culture in economy: notions of economic theory and macro-economic policy, Keynesianism, the neo-liberal model, monetary and fiscal policy, the factors of growth, international economic relations, the main aggregates and tools of national accounting, content analysis of economic and financial data.
2. Understanding of social phenomena: the evolution of the workplace; demography, family and aging; urbanisation, the information society, the trends in technology and their social consequences, mass culture and media, globalisation; climate change and environment awareness..
3. Public policy analysis: objectives and constraints; stakeholders; support gathering strategies; democratic control; impact assessment, evaluation.

Selection / Recruitment

This knowledge-based competency provides a good support for selection purposes, both in the written and oral phases of the competition. In order to fulfil their objective, questions should be designed to capture the "understanding" rather than the pure knowledge level: request analysis of causes and effects, well-argued opinions, and prediction of trends, rather than facts and figures.

Training

Classic training modules and curricula exist for all the topics concerned

FICHE 13. Knowledge of the European legal system Knowledge

Definition

Knowledge of the UE institutions and legal system is going to become necessary for all top managers, throughout the process of negotiations for accession, as well as once Albania will become a Member State.

The main elements to be considered are listed below.

Components and Tools

1. EU integration process
2. EU institutions, rules and policies
3. EU decision-making process, "comitology"
4. EU integration impacts (transposition of laws, evolution of your role/activities)
5. EU fund appropriation and management procedures

Selection / Recruitment

At recruitment stage, candidates cannot be expected to be already experts in EU law, or any of the details of institutions and procedures and should not be evaluated on that basis, since specific training will be provided as part of the ASPA curriculum.

Rather, they should have a good general knowledge of the role of the different institutions, a systemic view of their interrelations, and a general understanding of "acquis communautaire" and the law approximation process, as well as a precise idea of the stakes of membership for Albania, and the changes it is going to bring about in the economy, law and society.

Training

A number of good curricula on EU topics have been designed and experimented for pre-accession countries and new members; Albania will be able to choose from a rich basis of experience and good practices.

Annex 4 : competency based framework – Polish model

FRAMES OF CIVIL SERVICE COMPETENCES MODEL					
Competency model pillars	EFFICIENCY & PROFESSIONALISM	COMMITMENT & DEVELOPMENT	PUBLIC INTEREST	CUSTOMER ORIENTATION	PERSPECTIVE THINKING
	Efficiency in accomplishing goals or tasks and taking responsibility	An attitude to develop oneself as well as Office	Caring for the welfare of the Polish society, mission, follow the ethos of civil service	Efficiency in delivering ser-vices to internal and external customer, understanding of the specific function of civil service	Ability and willingness to predict, forecast and implement change
Competencies based on assessment criteria	BASIC COMPETENCES (some criteria from the regulation on assessment)				
	Task orientation	Professional development	Managing crisis	Positive approach to customer	Analytical thinking
	Reliability and punctuality	Self-reliance & initiative	Taking decision & responsibility	Effective communication	Planning & strategic thinking
	IT Skills	Creativity		Cooperation	
	HR management			Negotiations	
	Resources management				
New competencies	NEW COMPETENCES (competencies recommended for civil service)				
	Self - Management	Building motivating work environment	Office mission identification	Providing services orientation	Openness for changes
	Project management	Knowledge sharing	Civil service ethos	Coping with stress	System thinking
	Enforcement of obligations	Development of organization	Awareness of costs	Problem solving	Leadership
	Interdisciplinary	Relationship building		Assertively	Change management
	Information management	Distant cooperation			Reasoning
LEGEND					
	Obligatory competition	General competition	Specialist competition	Management competition	

Annex 5: Practical details for the trainers and the training managers at ASPA

Keeping time

- The module is organized to allow equal time for theory, and for practical exercises requesting an active participation from the trainees (case studies, role play, group exercises).
- It is important to keep this balance, and not let the theoretical part overflow and take up time meant for practice.
- This is not to say that the theory should be delivered only in the form of one-way lectures, and not allow questions and discussions, but that they should be controlled, and kept within the assigned time limits.
- The lunch break and coffee breaks during the theoretical sessions should be strictly observed, but never be allowed to be unduly prolonged. Breaks are not necessary during the sessions devoted to practical exercises.

Group Dynamics

- A large number of the module activities shall be performed in groups. In order to maximize the benefits of this work for the trainees, the trainers have to be proactive in the constitution of the groups, and also monitor their internal functioning.
- The constitution of the groups should not take too much time, so the trainer can very well intervene in their setting up. To this purpose, he / she will take into account the profile of the attendants, in order to achieve a good balance of the group composition (between ages, organisations of origin, levels of responsibilities).
- The trainers should also keep an eye on the way the group members work together, and take care, for instance, that the speaker for the group is not always the same person.

Coordination

- The module is conceived as a unit with its inner consistency, as opposed to a series of lectures on unrelated topics. In order to benefit from this synergy effect, it is necessary for the trainers to exchange between themselves.
- This can be done in a formal way in case ASPA has the possibility of designating a “coordination team” (best comprised of one trainer and one training manager) and / or organising coordination meetings between the trainers.
- Failing that, nothing prevents the trainers to exchange informally, by e-mail, phone or before the coffee machine.
- The subjects of such exchanges can be the general feeling of the course (whether it goes smoothly or could be improved), the content of the training (for instance, after the legislation sub-modules can alert their colleagues on specific knowledge gaps they have identified), also on issues concerning individual attendants and the working of the groups.

IT Tools

- It is very important that the HRM module can dispose of a collaborative space on the internet, to serve many useful purposes.
- Facilitate communication, by posting the list of trainers and attendants with their e-mail addresses and phone numbers, and providing all kinds of practical information on the sessions (schedules, location, special requirements).
- Keep a library of background material, training material, bibliography and references.
- Collect and post the result of the work done in groups. If technical means are available, videos of the theoretical sessions could be taken and posted.
- **Provide a collaborative tool (like a “wiki” tool) for the groups to work on their strategic study and keep their data.**

