

LARGIMI I UJËRAVE TË ZEZA NË KOSOVË JP FAZA IV(PEJA)

(BMZ N° 2014 70 467 / 2020 61 992)

Masat Shoqëruese



Raporti i Punës Struktura Organizative (Drafti)

Janar 2019

Përgaditur nga:

SaWa&AHT with Hidroing-DK

Tabela Përmbajtëse

Përmbledhje Ekzekutive	1
Prioritetet e Zhvillimit Organizativ	1
1 Hyrje dhe Kualifikimi	3
1.1 Largimi I Ujërave të Zeza në JP të Kosovës Faza IV(Peja)	3
1.2 Objektivat e Termat e References (TR)	3
1.3 Metodologjia	3
2. Vlerësimi i Strukturës Organizative ekzistuese.....	5
2.1 Kuadri Ligjor dhe Rregullimi Institucional aktual i KRUH.....	5
1.4 2.2 Mandati dhe Roli i KRUH.....	5
2.3 Analiza e departamenteve dhe funksioneve të KRUH.....	6
2.4 Vlerësimi i linjave të raportimit dhe procedurave të vendimmarrjes	11
2.5 Rrjedha e Informacionit dhe Komunikimi	11
2.6Shqyrtimi i niveleve dhe kualifikimeve të personelit	11
3. Prioritetet e Zhvillimit Organizativ të KRUH -së.....	13
3.1 Përditësimi i sistematizimit dhe përshkrimit të vendeve të punës.....	13
3.2 Rintegrimi i njësive operacionale	14
3.3Integrimi i shërbimeve të reja të ujërave të zeza	14
4 Rekomandime për riorganizim	16
4.1 Rëndësia e Zhvillimit Organizativ.....	16
4.2 Ekipi i lartë menaxhues i KRUH dhe agjentët e ndryshimit	16
4.2.1 Menaxhmenti I KRUH-së	16
4.2.2 Agjentet e Ndryshimit	17
4.3 Udhëzimet relevante dhe praktikat më të mira	19
4.4 Procedurat e reja të punës dhe krijimi i organizimit	19
4.4.1 Organizimi i rrjedhës së procedurës dhe punës	19
4.4.2Dy modele për diskutim	19
4.5 Ri-organizimi I Departamenteve të KRUH dhe njësive operative	23
4.5.1Implementimi I Modelit RASCI.....	28
5.Zbatimi i Masave të Zhvillimit Organizativ.....	30
5.1 Procesi i ristrukturimit	30
5.2Zbatimi në faza.....	32

LISTA E ANEKSVE

ANEKSI 1:	Tryeza e Rrumbullakët
ANEKSI2:	”Agjenda e Punëtoris “Struktura Organizative”
ANEKSI 3:	Takimi Përgaditës dhe Informativ
ANEKSI4:	Punëtorja e Dytë
ANEKSI 5:	Prezantimi në Bordin e Drejtorëve dhe Menaxhmentin e lartë të KRUH

ANEKSI 6A: Takimi I Parë me Drejtorin Ekzekutiv

ANEKSI 6B: Takimi I pare me Adminsirate

ANEKSI 6C: Takimi I pare me Dep Financiar

ANEKSI 6D: Takimi I pare me Dep Komercial

ANEKSI6E: Takimi I Parë me Dep Teknik

ANEKSI 7: KRU Gjakova Struktura Organizative

Aneksi 8: Rishikimi I Procesit

LISTA E FIGURAVE

Figura1:	Struktura Organizative e KRUH Hidrodrini	6
Figura2:	Shembuj nga ofruesit e sherbimeve komunale	17
Figura3:	Detyra e ndërmarrjeve të furnizimit me ujë.....	18
Figura4:	Struktura Organizative (Modeli 1)	21
Figura5:	Struktura Organizative (Modeli 2)	22
Figura6:	Grupet e Niveleve të Menaxhimit	23

LISTA E TABELAVE

Tabela1:	Stafi sipas departamentit /Njesis Operuese	10
Tabela 2:	Neveli I Shkollimit të stafit	10
Tabela3:	Profili I moshes së stafit	11
Tabela4:	K Aktivitetet kyç e implementues	30

SHKURTESAT

MS	Masat Shoqëruese
BD	Bordi I Drejtorëve
BP	Biznis Plani
BMZ	Ministria Gjermane e Bashkëpunimit dhe Zhvillimit Ekonomik
DE	Drejtori Ekzekutiv
ERP	Planifikimi i Burimeve Sipërmarrëse
BSH	Bashkëpunimi Financiar
GIS	Sistemi Informativ Gjeografik
BNZHO	Burimet Njerëzore dhe Zhvillimi Organizativ
KZ	Konsulenti I Zbatimit
SHNU	Shoqata Ndërkombëtare e Ujit
PP	Përshkrimet e Punës
KfW	KfW Banka Për Zhvillim
UPF	Uji I Pafaturuar
O&M	Operim & Mirëmbajtje
MO	Manuali Operacional
AEP	Autoriteti Ekzekutues i Programit
MP	Marrdhëniet me Publikun
PLLKI	Përgjegjës , Llogaridhënie, Konsultim, Informim
KRUH	Kompania Ujësjetëse Rajonal Hidrodrini
SECO	Sekretariati Shtetëror për Çështjet Ekonomike (Zvicër)
PSO	Procedurë standarte operimi
PDMK	Përparësitë, Dobësitë, Mundësitë, Kërcënimet
TNT	Vlerësimi i Nevojave të Trajnimit
TR	Termet e referencës
ARRU	Autoriteti Rregullativ i Shërbimeve të Ujit
ITU	Impianti i trajtimit të ujit
ITUZ	Impianti i trajtimit të ujërave të zeza

Përmbledhje Ekzekutive

Prioritetet e Zhvillimit Organizativ

- ❖ Të përditësohet sistematizimi dhe përshkrimi i vendeve të punës sipas objektivave dhe funksioneve të KRUH-së
- ❖ Ri-integrimi organizativ i njësive operative të cilat janë të përhapura gjeografikisht
- ❖ Integrimi i shërbimeve të reja për ujërate zëza duke përcaktuar funksionet e duhura, proceset e punës dhe personelin.

Rekomandimet

Nga analiza e Konsulentëve dhe diskutimet me anëtarët e lartë të menaxhmentit të KRUH –së dhe anëtarët e Bordit të Drejtorëve (BD), do të sigurohen këto rekomandime kryesore për përmirësime:

- ❖ Përmirësimi i aftësive të menaxhimit të KRUH-së
- ❖ Bashkërendim më i mirë dhe komunikim ndërmjet departamenteve të ndryshme
- ❖ Minimizimi i nivelit të menaxhimit për të kufizuar linjat e raportimit tek Drejtori Ekzekutiv (DE)
- ❖ Rregullimi dhe përcaktimi i përgjegjësive / përgjegjësive dhe prezantimi i modelit RACI
- ❖ Zbatimi i proceseve të reja të punës
- ❖ Stili i menaxhimit dhe kultura e korporatës duhet të pasqyrohen në strukturën organizative

Zbatimi I Zhvillimit Organizativpërgjatë fazave Faza e parë deri në 6 muaj

- ❖ DE njofton dhe shpjegon ndryshimet organizative dhe të personelit
- ❖ Prezantimi e agjentes të ndryshimit
- ❖ Menaxhmenti i lartë I KRUH si "Agjenta e Ndryshimit" (bashkëpunim i ngushtë me Zyrtarin e zhvillimit të Burimeve Njëzore -BNj)
- ❖ Duhet të plotësohen pozicionet e lira të rëndësishme
- ❖ Masat e ndërtimit të ekipeve
- ❖ Përshkrimet e përditësuara të punës për menaxhmentin e lartë të KRUH

Faza e Dytë nga 6–12muaj

- ❖ Ndryshimet organizative / përcaktojnë funksionet
- ❖ Burimet njerëzore duke i zhvendosur anëtarët e stafit në vende të tjera
- ❖ Sistemi i trajnimit dhe planet e duhura
- ❖ Aktivitete Trajnuese
- ❖ Zbatimi i diagrameve / rrjedha e punës (fokusi në aktivitetet komerciale)

Faza e Tretënga 12-18muaj

- ❖ Asambleja me të gjithë punonjësit e KRUH për qëllime reagimi (pas 12 muajsh)
- ❖ Puntorit për Menaxhmentin e lartë për vlerësimin e zbatimit (pas 12 muajsh)

- ❖ Konsolidimi
- ❖ Përshkrimet e punës për punonjësit e ITUZ dhe fillimi I procesit të aplikimit

1 Hyrje dhe Kualifikimi

1.1 Largimi I Ujërave të Zeza në JP të Kosovës Faza IV(Peja)

Bashkarisht si Impelmentuesi dhe Konsulenca e Masave Shoqëruese, Konsulenca do të jetë pjesë e Projektit. Qëllimi i komponentit inxhinierik është përmirësimi i grumbullimit dhe trajtimit të ujërave të zeza në qytetin e Pejës. Kjo do të kontribuojë në mbrojtjen e burimeve sipërfaqësore dhe nëntokësore, përshtatjen ndaj ndryshimeve klimatike dhe përmirësimin e kushteve të jetesës së popullatës së synuar.

Shërbimet e komponentit institucional do të mbështesin Kompaninë Rajonale të Ujërave Hidrodrini (KRUH) në organizimin, menaxhimin, komercial, financiar, funksionimin dhe mirëmbajtjen e objekteve, zhvillimin e menaxhimit të llumit, si dhe në ndërgjegjësimin e publikut dhe dialogun e politikave. Të gjitha masat synojnë ndërtimit të kapaciteteve të shërbimit të KRUH-së në Pejë.

1.2 Objektivat Termat e References (TR)

Sipas TR dhe bazuar në Rezultatin B, KRUH do të zhvillohet në një kompani **moderne dhe efikase që operon duke ofruar shërbime të ujit dhe kanalizimit**. Kështu, struktura organizative duhet të përshtatet me këto kërkesa dhe propozimet për përmirësim do të paraqiten në këtë Raport Pune që mbulon të gjitha aspektet, idetë dhe rekomandimet që dergojnë në një strukturë të re organizative për KRUH.

1.3 Metodologjia

Struktura e re organizative e propozuar u zhvillua në konsultim të ngushtë dhe bashkëpunim me KRUH në Pejë. Janë mbajtur tri punëtori të mëdha për të zhvilluar dhe pranuar strukturën e re organizative të propozuar duke përfshirë rekomandimet për zbatim. Analiza organizative e konsulentit bazuar në përvojën në projekte të ngjashme është kryer sikurse fazat e mëposhtme:

Faza 1: Inventarizimi

Informacionet e siguruar në lidhje me zonat e punës së furnizimit me ujë dhe shërbimet e ujërave të zeza, si dhe të gjitha fushat financiare, komerciale dhe administrative. Prioritet i jepet përshkrimit të fushave të punës, identifikimi i sfidave dhe skicimi i organizimit aktualë.

Faza 2: Vlersimi dhe Llogaritjet

Rezultati i vlerësimit të Konsulentit jepet për çdo departament / fushë pune, si dhe në një vlerësim përmblendhës për organizimin e përgjithshëm të KRUH-së.

Fillimisht një vlerësim gjithëpërfshirës i strukturës aktuale është ndërmarrë nga Konsulenti I BNJ/ Ekspertët Institucionalë. Disa intervista të strukturuar së bashku me pyetësorët u zhvilluan me drejtuesit e departamenteve dhe Drejtorin Ekzekutiv të KRUH-së.

Në shtator 2018 ky vlerësim u thellua nëpërmjet një takimi të tryezës së rrumbullakët dhe një workshop të njëpasnjëshëm "Struktura e re organizative", ku morën pjesë të gjithë drejtorët e departamenteve dhe menaxherët e njësive operative.

Duke marrë parasysh metodat e duhura si "World Café", puna në grupe dhe analiza SWOT për aktivitetet e vetëvlerësimit të KRUH –së ,qëllimi u fokusua në:

- ❖ Menaxhimi i ndryshimeve
- ❖ Vlerësimi i proceseve kryesore të KRUH-së
- ❖ Paraqitja e strukturave të reja të mundshme organizative

Faza 3: Konkluzioni

Në fund të Tetorit 2018 u zhvillua punëtorja e dytë për të rishikuar strukturën e re organizative. U prezantuan praktikat më të mira dhe një draft strukturë e parë e optimizuar bazuar në dy modele të ndryshme u zhvillua në fund të Workshopit të dytë. Më pas, Bordi i Drejtorëve (BD) u informua për rezultatin nga ekipi i lartë i menaxhues I KRUH-së.

Bazuar në praktikat më të mira, të dhënat e krahasimit, intervistat e kryera në KRUH gjetjet nga dy punëtoritë, reagimet e ofruara nga BD si dhe diskutimi në kuadër të ekipit të konsulentit, dy alternativa respektivisht modele iu prezantuan menaxhmentit të lartë të RWCH dhe BD gjatë Workshopit të tretë fund të nëntorit 2018. Modeli i rënë dakord do të paraqitet në këtë Raport të Punës.

2. Vlerësimi i Strukturës Organizative ekzistuese

2.1 Kuadri Ligjor dhe Rregullimi Institucional aktual i KRUH

KRUH është themeluar në Tetor të vitit 2004 në bazë të një marrëveshjeje të përbashkët ndërmjet Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (tani Agjencia Kosovare e Privatizimit) dhe pesë komunave (Pejë, Istog, Klinë, Junik dhe Deçan). Në pajtim me Ligjin 03 / L-087 për Ndërmarrjet Publike, kompania është një ndërmarrje publike qendrore nën Ministrinë e Zhvillimit Ekonomik të Republikës së Kosovës. Është organizuar si shoqëri aksionare sipas ligjeve ekzistuese të rregullave të Kosovës. KRUH është një institucion publik profesional i licencuar nga **Autoriteti i Shërbimeve të Ujit (ARRU)** për ofrimin e shërbimeve bazë, furnizimin me ujë të pijshëm dhe shërbimet e kanalizimit.

ARRU është një institucion i pavarur i themeluar në vitin 2004, i cili i përgjigjet Kuvendit të Kosovës, me përgjegjësinë për të menaxhuar një kuadër rregullator efektiv, duke siguruar që ofruesit e shërbimeve të ujit ofrojnë shërbime cilësore, të qëndrueshme dhe të përballueshme për konsumatorët.

- ❖ Licencimi i ofruesve të shërbimeve
- ❖ Caktimi i tarifave shërbyese
- ❖ Vendosja e standardeve minimale të shërbimit për ofruesit e shërbimeve
- ❖ Monitorimi dhe raportimi i performances për ofruesit e shërbimeve
- ❖ Krijimi dhe mbështetja e Komisioneve të Këshillimit të Konsumatorëve
- ❖ Inspektimi i standardeve të shërbimit

Bordi i Drejtorëve BD i KRUH i zgjedhur nga zyra e Kryeministri, është një organ i pavarur dhe udhëheq dhe mbikëqyrë biznesin e kompanisë. Stafii drejtues i kompanisë organizon punën, kryen menaxhim efektiv të aktivitetit dhe stafit. Selia e KRUH është në Pejë dhe përveç kësaj strukture të departamentit ka **pesë Njësi Operacionale** në strukturën e saj: Pejë, Istog, Klinë, Junik dhe Deçan. Këto komuna janë autoritetet lokale dhe kanë marrëveshje kontraktuale me KRUH .

Qeveria e Kosovës është pronare e KRUH. Vendime të rëndësishme për KRUH si emërimi i BD dhe DE poashtu edhe rritja e tarifave, kërkojnë miratimin e organeve të ndryshme qeveritare, si p.sh. ARRU.

1.4 2.2 Mandati dhe Roli i KRUH

KRUH siguron ujë të pijshëm për rreth 185,000 banorë dhe shërbime të ujërave të zeza për rreth 65,000 banorë në komunat Pejë, Istog, Klinë, Junik dhe Deçan. Kapaciteti aktual i prodhimit të ujit të pijshëm është rreth 25,000,000 m³ në vit.

KRUH është përgjegjës për shërbimet e mëposhtme:

- ❖ Sigurimi i ujit të pijshëm
- ❖ Grumbullimi i ujërave të ndotura
- ❖ Mirëmbajtja e rrjetit të furnizimit me ujë dhe
- ❖ Mirëmbajtja e rrjetit të kanalizimit
- ❖ Operimi dhe Mirëmbajtja e impianteve për trajtimin e ujit të pijshëm

❖ Mirëmbajtja e impiantit të trajtimit të ujërave të ndotura (pas ndërtimit)

KRUH është e angazhuar për një shfrytëzim racional të burimeve të ujit dhe për mirëmbajtjen e rregullt të rrjetit të ujësjellësit dhe rrjetit të kanalizimit. Përkundër mandatit monopol të biznesit, KRUH është e orientuar drejt përmbushjes së nevojave të konsumatorëve të saj, si dhe sigurimit të transparencës dhe bashkëpunimit me të gjithë akterët.

Vizioni i kompanisë është që deri në fund të vitit 2019 të:

- ❖ Të sigurojë 24 orë furnizim të pandërprerë me ujë të pijshëm për pesë komunat e Pejës, Istogut, Klinë, Junik dhe Deçan
- ❖ Pajisni të gjithë konsumatorët me ujëmatës
- ❖ Ulja e humbjeve të ujit dhe
- ❖ Përmirësimi i imazhit dhe reputacionit të kompanisë ndaj konsumatorëve

2.3 Analiza e departamenteve dhe funksioneve të KRUH-së

Anëtarët e BD të KRUH –së mbikëqyrin biznesin e kompanisë. Ndërmarrja ka një Komitet të Auditimit, një Sekretar të Korporatës dhe një Auditor të Brendshëm, ndërsa menaxhmenti i kompanisë përbëhet nga Drejtori Ekzekutiv DE i mbështetur nga ky ekip menaxhimi. Disa pozita në KRUH janë të detyrueshme dhe emërohen në përputhje me Ligjin për Ndërmarrjet Publike në Kosovë, Statutin e Organizatës, Kodin e Sjelljes dhe Qeverisjen Korporative për Ndërmarrjet Publike.

Këto pozicione janë si më poshtë:

- ❖ Drejtori Ekzekutiv (DE)
- ❖ Sekretari
- ❖ Zyrtari i Lartë Financiar
- ❖ Auditori i Brendshëm

Ndërsa Drejtori i Përgjithshëm, Sekretari dhe Zyrtari i Lartë Financiar emërohen nga Bordi Drejtues, Auditori i Brendshëm emërohet nga Komiteti i Auditimit të BD. Auditori është përgjegjës për mbikëqyrjen, interpretimin dhe monitorimin e pajtueshmërisë, për shembull me kodin e etikës dhe qeverisjes korporative, kërkesat ligjore, kërkesat e raportimit.

Të gjitha pozitat e lartpërmendura zgjedhen për një periudhë prej 3 vjetësh dhe mundësia për rizgjedhje ekziston P.sh., Sekretari i bashkuar KRUH-së në 2011 dhe DE ka qenë në pozitën e tij për më shumë se 10 vjet.

Struktura aktuale organizative e kompanisë përbëhet nga **katër departamente**: Departamenti i Administratës, Departamenti i Financave, Departamenti i Shërbimit të Konsumatorit dhe Departamenti Teknik. Zyra e Prokurimit raporton drejtpërdrejt tek Drejtori Ekzekutiv dhe nuk është e lidhur me ndonjë departament tjetër. Përveç aktiviteteve të selisë, Njësitë Operative pasqyrojnë përhapjen gjeografike të operacioneve. Tabela organizative e KRUH –së në Mars 2018 është paraqitur si më poshtë:

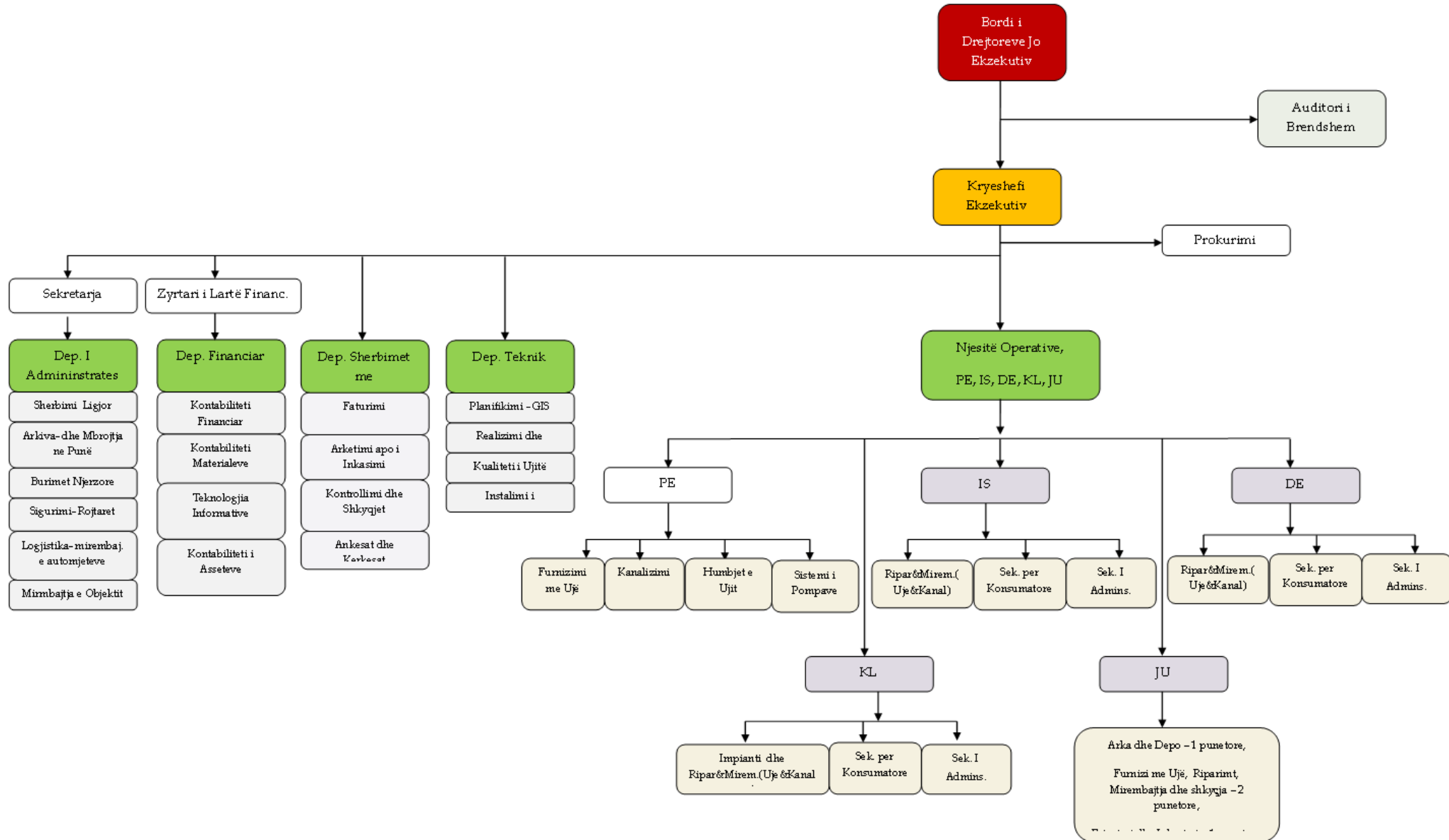


Figura1: KRUHHidrodrini Struktura Organizative

Sipas kësaj strukture organizative, operacionet komerciale janë të ndara në një departament të ri të quajtur "Departamenti i Shërbimit të Konsumatorit". Zyra qendrore është e vendosur në Pejë, me qendrat e shërbimit në zyrën qendrore, qendrën e qytetit në Pejë dhe në secilën NJO në komunat që shërbejnë nga KRUH.

Për një performim të mirë të ujësjellësit dhe kanalizimit janë të nevojshme që të dyja funksionet kryesore dhe funksionet mbështetëse. Funksionet kryesore mbulojnë nga shërbimet e furnizimit me ujë dhe shërbimet të largimit të ujërave të ndotura si dhe faturimi dhe inkasimi, ndërsa funksionet siç janë IT, kontabiliteti, administrata dhe shërbimet ligjore mbështesin proceset kryesore.

Përgjegjësitë kryesore të **Departamentit të Administratës** përfshijnë:

- ❖ Sekretariati i Përgjithshëm
- ❖ Çështjet ligjore
- ❖ Administrimi i Personelit
- ❖ Mbrojtja e punës
- ❖ Arkivimi
- ❖ Rojet e sigurisë
- ❖ Mirëmbajtjen e makinave dhe objekteve

Ky departament është 'zyrtarisht' i kryesuar nga Sekretari, por në fakt të gjitha divizionet, me përjashtim të Shërbimeve Ligjore dhe Burimeve Njerëzore raportojnë direkt tek Drejtori i Përgjithshëm. Në një masë të madhe, puna e Sekretarit merret me çështje administrative (p.sh. minuta e takimeve, organizim takimi, etj.) Për BD dhe DE. Aktivitetet e burimeve njerëzore në KRUH janë të kufizuara në administrimin e personelit (p.sh. kontratat, pushimet vjetore, çështjet disiplinore) dhe nuk ekzistojnë procedura për mirëqenien, motivimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve. Megjithatë funksioni i burimeve njerëzore të kompanisë është kryesisht i kufizuar në aktivitetet administrative, ekziston një modul i BNJ në ERP të KRUH, duke shfrytëzuar vetëm regjistrimin e të dhënave të punonjësve aktualisht të pa-kompletuara. Gjetjet kryesore janë:

- ❖ Nuk ka masa aktive dhe moderne të ZHBNJ
- ❖ Niveli i ulët i organizimit procedural brenda departamentit
- ❖ Nuk ka buxhet të trajnimit dhe nuk ka koncept të zhvillimit të stafit
- ❖ Niveli i ulët i përpunimit të të dhënave
- ❖ Nuk ekziston një skemë e zhvilluar e pagave
- ❖ Stimujt aplikohen pak

Departamenti i Financave të KRUH-- së kryesohet nga Zyrtari i Lartë Financiar dhe përbëhet nga ndarjet sikurse:

- ❖ Kontabiliteti Financiar
- ❖ Kontabiliteti i Materialeve
- ❖ Kontabiliteti i Aseteve
- ❖ TI

Ky departament funksionon shumë mirë dhe Zyrtari i Lartë Financiar ka shumë eksperiencë dhe kompetencë jo vetëm në fushën e tij, por ka një njohuri dhe mirëkuptim shumë të mirë të të gjitha aspekteve në kompani (de facto "njeriu i djathtë" i DE). Deri kohët e fundit Zyrtari i Lartë Financiar ka mbikëqyrur dhe përkrahur edhe Departamentin e Shërbimit të Konsumatorit. Zyra e Prokurimit, më parë një njësi brenda Departamentit Financiar, tani i raporton direkt Drejtorit Ekzekutiv pasi nuk është i pozicionuar në asnjë departament.

Divizionet brenda **Departamentit të Shërbimit të Konsumatorit** janë:

- ❖ Faturimi
- ❖ Arkëtimi dhe Inkasimi
- ❖ Kontrolli dhe Çkyqjet
- ❖ Ankesat dhe Kërkesat

Udhëheqësi i këtij departamenti është emëruar para pak kohe (ka punuar më parë brenda Departamentit Financiar) dhe është duke u mbështetur nga Zyrtari i Lartë Financiar. Kreu i departamentit ka njohuri të mirë të biznesit KRUH dhe një përkrahës të praktikave më të mira të biznesit (nxitur nga një diplomë e fituar kohët e fundit në administrimin e biznesit). Departamenti është në duart e mira edhe për shkak të anëtarëve të tjerë me përvojë në ekip. Departamenti i themeluar kohët e fundit do të duhet të krijojë procedura të përshtatshme të punës, linjat e raportimit dhe proceset e vendimmarrjes. Burimet njerëzore të brendshme duhet të zhvillohen duke përfshirë trajnimin e jashtëm. Së fundmi, personeli i disponueshëm duhet të punojë në mënyrë më efektive.

Departamenti Teknik përbëhet nga keto divizione:

- ❖ Planifikimi - GIS
- ❖ Operimi i Rrjetit të Ujit dhe Kanalizimeve
- ❖ Cilësia e Ujit
- ❖ Instalimet e Ujëmatësve

Aktualisht nuk ekziston një zyrtar i departamentit, por pjesa më e madhe e ekipit me përvojë përfaqëson departamentin në takimet dhe evente të brendshme dhe të jashtme. Pritet që ky departament do të shohë transformimin më të madh pasi të zbatohet struktura organizative e propozuar. Kështu, autoriteti i plotë i kreut të departamentit është i nevojshëm për të drejtuar procesin e tranzicionit dhe për të përmirësuar procedurat e brendshme. Për më tepër, inxhinieria dhe njohuritë teknike duhet të zhvillohen për të menaxhuar siç duhet aktivitetet e operimit dhe mirëmbajtjes (O & M). Mund të vlerësohet se për tu pëballuar me humbjet teknike të ujit ka pak përgjegjësi. Ekspertiza e GIS brenda KRUH është e zhvilluar mirë dhe e njohur si një nga më të mirat në Kosovë. Impianti i trajtimit të ujërave të ndotura që do të ndërtohet do të jetë një njësi brenda Departamentit Teknik. Stafi i ri duhet të punësohet për të operuar shërbimet e reja.

Veçuar nga katër departamentet aktuale, ekzistojnë pesë **Njësi Operacionale** për secilën prej pesë komunave ku vepron KRUH. Drejtuesit e njësive operacionale të Pejës, Istogut, Klinës, Junikut dhe Deçanit i raportojnë drejtpërdrejt DE dhe ndër të tjera janë përgjegjës për sektorët Riparimi & Mirëmbajtja, Shërbimi ndaj Konsumatorit dhe Sektori Administrates. Pasi që Njësia Operative e Pejës është e vendosur në të njëjtat mjedise në Selinë e KRUH për të shmangur dyfishimin e përpjekjeve, Departamenti Teknik i KRUH është drejtpërdrejt përgjegjës për shumicën e detyrave teknike dhe aktiviteteve në rajonin e Pejës. Është përgjegjësi e drejtuesve të Njësive Operacionale për të menaxhuar punonjësit lokalë dhe për të menaxhuar gjithashtu marrëdhëniet me konsumatorë dhe akterët e tjerë në njësitë/ komunat përkatëse.

Si **vlerësim i përgjithshëm** për të gjitha departamentet, divizionet dhe njësitë e KRUH-sëmund të konkludohet se ende ekzistojnë mangësi organizative për shkak të nivelit të ulët të organizimit procedural: Një mungesë e përgjithshme e formalizimit të proceseve të punës (manualet, udhëzimet) në të gjitha nivelet e KRUHmund të veshtrohen. Kjo rezulton në linja të paqarta të komandimit dhe rezulton me llogaridhënien të shpërndara.

2.4 Vlerësimi i linjave të raportimit dhe procedurave të vendimmarrjes

KRUH është një organizatë e themeluar me punonjës me përvojë dhe efikasitet te ulet . Asnjë planifikim i madh nuk kryhet brenda departamenteve dhe shumica e aktiviteteve bëhen aty për aty Nuk ka kanale të qarta të komunikimit ndërmjet departamenteve dhe punonjësve. Ngarkesa e punës për punonjësit nuk është e përcaktuar qartë dhe nuk ka tregues kryesorë të performancës për të matur performancën e punonjësve.

Menaxhimi i autorizuar është stili mbizotërues i menaxhimit në KRUH Përveç katër drejtuesve të departamenteve, edhe pesë drejtues të Njesisë Operacionale raportojnë direkt tek Drejtori i Përgjithshëm. Konsulenti beson se ka shumë linja raportimi dhe se duke zvogëluar raportet e drejtpërdrejta nga nëntë në katër, do t'i jepte mundësinë DE për të kufizuar hapësirën e kontrollit dhe t'i jepte më shumë kohë për të punuar në çështjet strategjike dhe udhëheqëse në vend të duke shpenzuar shumicën e kohës duke u marrë me detyra të thella operacionale dhe administrimi. Kjo hapësirë më e ngushtë e kontrollit gjithashtu do të përshpejtonte procesin e vendimmarrjes brenda RWCH.

2.5 Rrjedha e Informacionit dhe Komunikimi

Sipas rezultateve të vlerësimit të fushave individuale të punës, rrjedha e informacionit dhe komunikimi nuk janë zhvilluar siç duhet në strukturat aktuale të KRUH.Kjo lidhet me mangësitë në detyra të paqarta dhe përshkrimet e punës dhe mungesën e procedurave të raportimit dhe monitorimit.

Si rrjedhojë, rrjedha e informacionit nuk është sistematike dhe, për shembull, e bazuar në shkëmbimin e rregullt të informacionit midis niveleve hierarkike (si "nga poshtë-lart" dhe "lart-poshtë") përmes takimeve të rregullta dhe / ose procedurave të përcaktuara të raportimit.

Në praktikë, komunikimi kryhet edhe mbi bazën "aty për aty ", që lidhet me prioritetet individuale.Në mënyrë të veçantë, midis niveleve të ndryshme horizontale ka një paragjykim të fortë drejt një kulture të pjesshme të komunikimit. Mjetet dhe procedurat pjesëmarrëse të punës si planifikimi i përbashkët i punës dhe vendimmarrja (p.sh. në takime ose punëtori) aktualisht nuk janë pjesë e kulturës punuese të KRUH-së

Nuk ekzistojnë sisteme raportimi sistematike për të dyja mënyrat e komunikimit administrativ "nga poshtë lart" dhe "lart-poshtë".

2.6 Shqyrtimi i niveleve dhe kualifikimeve të personelit

Stafi i kualifikuar është ndër asetet më të vlefshme të një kompanie të ujit. Që nga Janari 2019, numri i përgjithshëm i të punësuarve nëKRUH është 220, të vendosura në vende të ndryshme sipas tabelës së mëposhtme:

Drejtori Ekzekutiv (DE)	1
Dep. I Administrates	4
Dep. I Financave	13
Dep.I Sherbimeve të Konsumatorit	30
Dep.Teknik	8
Zyra e Prokurimit	2
Auditori I Brendshëm	1
NJO Peja	69
NJO Klina	21
NJO Istog	36
NJO Decan	30
NJO Junik	5
Totali	220

Tabela 1: Stafit sipas departamentit / njësisë operuese

Pasi që një numër i konsiderueshëm punonjësish punojnë në njësitë operative të përhapura gjeografikisht shpërndarja e stafit të KRUH sipas funksioneve nuk është e qartë nganjëher. Tabela 1 tregon për Departamentin Teknik vetëm 8 punonjës ndërsa Departamenti i Shërbimit të Konsumatorit ka 30 anëtarë të stafit. Duke marrë parasysh burimet njerëzore në NJO, 51 punonjës janë në kontakt të drejtpërdrejtë me klientët (43 lexues dhe Inkasantët e parave dhe arkëtarët / faturuesit). Zakonisht raporti i stafit në shërbimet komunale është rreth dy të tretat e punës në departamentet teknike dhe një e treta në njësitë administrative dhe komerciale / financiare. Duke pasur parasysh se gati të gjithë stafin e OU-ve merren me aspektet teknike, standardet ndërkombëtare duket të përmbushen.

Tabela në vijim tregon nivelin e arsimimit të stafit të KRUH-së 11.0% e të punësuarve kanë diplomë universitare dhe; 62.7% kanë një diplomë të shkollës së mesme. ; dhe 23, .6% e stafit kanë vetëm arsim bazë.

Shkalla e Arsimimit	Nr i Punonjësve	Përqindja
Doktoraturë	0	0%
Master	0	0%
I Diplomuar	24	11%
Kualifikim Teknik	6	3%
Shkolla	138	63%
Edukim bazik	52	24%
Totali	220	100%

Tabela 2: Niveli i stafit të arsimit

Kualifikimi fillestar i stafit të KRUH-së nuk është më i larti. Programet e avancuara të trajnimit dhe stafit duhet të krijohen dhe zhvillohen vazhdimisht.

Tabela e mëposhtme tregon profilin e moshës së stafit në KRU Hidrodrini:

Gama e moshës	Nr i P	Përqindja
20-30	14	6%
31-40	37	17%
41-50	80	36%
51-60	70	32%
61-70	19	9%
Totali	220	100%

Tabela 3: Profili i moshës së stafit

Procesi i rekrutimit bazohet në nevojat aty për aty për personel nga drejtuesit e departamenteve ose njësisive operative. Duke pasur parasysh se mbi 40% të numrit të përgjithshëm të personave tashmë janë mbi 50 vjeç, nevojitet planifikimi i zëvendësimit në kohë.

Pasi që KRUH karakterizohet nga një qarkullim i ulët të stafit, dy të larguarit e fundit ishin në 2011 dhe 2012, vetëm të pensionuarit dhe stafi i ri për pozicionet e reja duhet të konsiderohen për proceset e planifikimit të burimeve njerëzore. Për vitet 2019 dhe 2020 në total janë paraparë 7 dalje në pension.

3. Prioritetet e Zhvillimit Organizativ të KRUH -së

3.1 Përditësimi i sistematizimit dhe përshkrimit të vendeve të punës

Për shkak të natyrës operative të KRUH dhe duke marrë parasysh shpërndarjen gjeografike në pesë komuna, stafi i KRUH kryen detyra dhe raporte të shumta në linja të ndryshme të menaxhimit. Kështu, tabela organizative dhe funksionet e burimeve njerëzore plotësojnë njëra-tjetrën.

Aktualisht nuk ekziston një sistemim i duhur (p.sh. një listë pozicionesh që përmbajnë nivele pagash, kohëzgjatje shërbimi etj.). Konsulenti ka këshilluar Departamentin e Administratës të fillojë me listën e pagave për të krijuar një skedar plotësisht sistematizues dhe për të përdorur modulën e ERP BNj si një databazë plotësisht të përditësuar të punonjësve.

Struktura e pagave përbëhet nga grada të pagave fikse që marrin parasysh përshkrimin e punës dhe nivelin e përgjegjësisë. Aktualisht ekzistojnë 32 profile të ndryshme të punës (për informacion të mëtejshëm ju lutemi referojuni Raportit të Punës së Burimeve Njerëzore). Këto përfshijnë një titull të funksionit, pozitën në organizatë dhe përgjegjësitë kryesore. Përkundër listës së gjerë të përshkrimit të vendeve të punës, shumica e tyre vështirë se përdoren në organizatë. Asnjë përditësim i rregullt i Përshkrimeve të Punës (PP) nuk kryhet. Në përgjithësi, Përshkrimet e Punës përpiqen të mbulojnë detyrat e punonjësit, por nuk tregojnë qëllimin kryesor të pozitës, autoritetin e tyre, objektivat ose aftësitë dhe përvojën specifike.

Për të futur menaxhimin modern të burimeve njerëzore në KRUH dhe për të siguruar personel adekuat të pozicioneve të KRUH, Konsulenti propozon të zbatojë një formular të ri të përshkrimit të vendeve të punës (ju lutemi referojuni Raportit të Punës "Plani i Zhvillimit të Burimeve Njerëzore") të prezantuar dhe diskutuar tashmë brenda Task Forcës "i krijuar në Shtator 2018.

Një sqarim i artikujve të ndryshëm të PP do të përmirësojë transparencën e të gjithë strukturës së KRUH-së, organizimit të flukseve të punës dhe ndërlidhjeve, veçanërisht në lidhje me:

- ❖ Caktimin e saktë të poseduesit të punës në një sektor ose departament
- ❖ Linjat e urdhërit dhe hapësirën e kontrollit
- ❖ Kompetencat - duke përfshirë tiparet personale - të domosdoshme përtej njohurive dhe aftësive
- ❖ Partnerët kryesorë të bashkëpunimit dhe nevojat e shkëmbimit të informacionit (kontaktet)
- ❖ E drejta dhe nevoja për t'u pajisur me mjetet e punës dhe për t'i mbajtur ato (burimet)
- ❖ Fuqitë specifike të lidhura me pozicionin ose mbajtësin e punës, të cilat janë të domosdoshme për përmbushjen e detyrave (p.sh. vendimet për blerjen e materialeve, për të caktuar personelin, për të shqiptuar gjoba, në punë ose në çështjet disiplinore)
- ❖ Formulimi i qartë dhe i matshëm i performancës së dëshiruar të punës. Ky sqarim orienton poseduesin e punës dhe përfshin efekte të tjera të organizimit dhe menaxhimit me ndikim të gjerë,

siç janë:

- o Ndarja e treguesve kryesorë për ecurinë e dëshiruar të kompanisë në nivelin më të ulët organizativ. Në lidhje me zbatimin e Planit të Biznesit kjo mund të sigurojë një pajtueshmëri më të mirë të planit dhe performancë më të lartë të punës në të gjitha nivelet hierarkike;
- o Sigurimi i një baze për vlerësimin objektiv të performancës së stafit në kuadër të skemës së shpërblimit dhe motivimit;
- o Inkurajimin dhe kontrollin e qëndrimeve dhe aftësive të reja, veçanërisht në lidhje me krijimin e një Departamenti të ri Komercial dhe orientimin drejt ofrimit të shërbimeve të mira dhe kujdesit të konsumatorëve.

❖ Përfitime të tjera nga përshkrimet e rishikuara të punës janë:

- o Delegimet: Në KRUH, ekziston një tendencë për vendimmarrje të centralizuar me vetëm delegim sporadik të detyrave dhe përgjegjësi. Kjo rezulton në mbështetjen në urdhrat dhe vendimet aty për aty dhe në shkallën e ulët të formalizimit të procedurave dhe rrjedhjes së punës. Përshkrimi i punës (PP) sqaronë detyrat, kompetencat dhe përgjegjësitë për të siguruar delegimin e duhur.
- o Ndërveprimi dhe transparenca: Është e domosdoshme që PP të bëhen të ditura për punonjësit e tjerë në departament / njësi, për të përshpejtuar ndërveprimin në një ekip dhe për të shmangur mosmarrëveshjet dhe problemet e koordinimit. Prandaj, PP janë veçanërisht të rëndësishme në rast të ndryshimeve organizative dhe krijimit të strukturave të reja organizative (p.sh. në Departamentin Tregtar).

3.2 Rintegrimi i njësive operacionale

Aktualisht, drejtuesit e njësive operative raportojnë drejtpërdrejt te DE. Për të zvogëluar numrin e punonjësve që raportojnë direkt në DE për të eliminuar dyfishimin e përpjekjeve në fushën teknike dhe për të harmonizuar përgjegjësitë e Departamentit Teknik, Konsulenti ka rekomanduar si në vijim:

- ❖ Kryesuesit e Njesisë Operacionale do të raportojnë drejtpërdrejtë (vijë e plotë: ju lutemi shihni Figurat 4 dhe 5) drejtuesve të Divizioneve të Ujit dhe Ujërave të Zeza për aktivitetet / përgjegjësitë përkatëse
- ❖ Kryesuesit e Njesisë Operacionale të raportojnë në mënyrë indirekte (linja me pika: ju lutemi shihni Figurat 4 dhe 5) Departamentit Komercial dhe Departamentit të Financave dhe Burimeve Njerëzore për aktivitetet / përgjegjësitë përkatëse

3.3 Integrimi i shërbimeve të reja të ujërave të zeza

Gjatë fazës vijuese të projektit, ka plane për ndërtimin dhe komisionimin e një Impianti të Trajtitimit të Ujërave të Zeza (ITUZ) në Pejë.

Sa i përket integritit të impiantit të ri në KRUH ekzistuese, ekzistojnë dy skenarë potencialë:

- ❖ Skenari i Parë: ka vendosur një ndarje të veçantë brenda Departamentit Teknik të quajtur ITUZ për të menaxhuar aktivitetet e impiantit me dy sektorë: Operativ dhe Mirëmbajtja dhe Menaxhimi i Bi-produkteve
- ❖ Skenari Dy: ITUZ duhet të integrohet në kuadër të ndarjes së ujërave të zeza me kombinimin e sektorëve të Operativ dhe Mirëmbajtjes si të impiantit ashtu dhe të rrjetit të ujërave të zeza në një.

Nga informacionet e marra nga konsulenti i zbatimit (të cilët janë përgjegjës për menagjimin e projektit të ndërtimit dhe komisionimit të ITUZ të ri) kuptohet se do të kërkohet 15 punonjës të rinj për funksionimin e impiantit. Kërkesat e reja të personelit të ITUZ mund të duken si më poshtë:

- ❖ Menaxheri i impiantit të Ujërave të Zeza
- ❖ 1 Teknikë të Laboratorit
- ❖ 4 Teknikë Të Ujërave të zeza
- ❖ 3 Teknikë Makinerish
- ❖ 3 Teknikë elektrikë
- ❖ 3 Operatorë

Konsulenti do të mbështesë KRUH në procesin e rekrutimit për pozitat e mësipërme. Së bashku me KI dhe ndërmarrjen, pozicionet e kërkuara dhe numrin e stafit të nevojshëm do të shqyrtohen përsëri në fund të vitit 2019.

4 Rekomandime për riorganizim

4.1 Rëndësia e Zhvillimit Organizativ

Pa një strukturë të duhur organizimi, do të ishte sfiduese të njihen linjat e raportimit, përgjegjësitë dhe se si funksionojnë funksionet e përbashkëta. Punonjësit e KRUH do të njohin mënyrën e funksionimit të organizatës së tyre. Njerëzit shpesh përqendrohen në zinxhirin komandues duke iu referuar si mendimi "vertikal".

Nëse zhvillohet një strukturë e re organizative, rëndësia e marrëdhënieve horizontale dhe rrjedha e informacionit do të merren parasysh. Mendimi horizontal i ndihmon stafit të KRUH-së të konsiderojë bashkërendimin, bashkëpunimin dhe komunikimin.

Proceset e ristrukturimit organizativ duhet të jenë në kuptim të plotë me masat pjesëmarrëse për të qëndruar larg qasjeve nga lart-poshtë ose të detyruara. Ristrukturimi organizativ duhet të rezultojë në sjellje pro-aktive të kompanive për të mbështetur një organizatë dhe proces të zhvillimit të stafit për t'u përgjigjur në kohë ndryshimeve të nevojave të konsumatorëve dhe kënaqësisë së konsumatorit.

Zhvillimi organizativ ju ndihmon të merrni një pamje të re dhe që të anët e dobëta.

4.2 Ekipi i lartë menaxhues i KRUH dhe agjentët e ndryshimit

4.2.1 Menaxhmenti I KRUH-së

Lidershipi dhe angazhimi janë thelbësore për procesin e riorganizimit të punës. Pa mbështetjen e lartë, zhvillimi organizativ ka të ngjarë të dështojë. Kështu, angazhimi i plotë dhe pronësia nga ekipi menaxhues i KRUH është i nevojshëm për zbatimin e strukturave, proceseve dhe funksioneve të reja. Ky ekip përbëhet nga drejtorët e departamenteve dhe drejtuesit ekzekutivë të Drejtorisë së Përgjithshme dhe të Drejtuesve të KRUH, të cilët raportojnë direkt tek Drejtori Ekzekutiv.

Rolet dhe përgjegjësitë e ekipit menaxhues të KRUH duhet të përcaktohen qartë në ndërmarrjen e organizuar rishtazi. Sigurisht, shfaqja e sjelljes së fuqishme lidhet me peshën formale të një drejtuesi të departamentit ndaj numrit të të punësuarve, ose sasisë së buxhetit që duhet kontrolluar ose menaxhuar, apo edhe imazhit publik. Ristrukturimi është sipas standardeve të cilësisë së mirë të menaxhimit një çështje e frymës së ekipit, duke u besuar njëri-tjetrit dhe duke punuar për një qëllim të përbashkët.



Puna ekipore është e domosdoshme, sepse ekipi menaxhues i KRUH do të vlerësohet nga BD kundrejt performancës së ndërmarrjes. Vëmendje e madhe duhet t'i kushtohet vlerësimit të ekzekutimit të KE-së, sepse ai ka pozitën më të rëndësishme të shërbimeve dhe aftësitë dhe performancën e KE-së kanë ndikimin më të madh në rezultatet dhe zhvillimin organizativ. Treguesit e DE janë të ngjashme me të gjithë drejtuesit sipas natyrës së funksioneve të tyre:

- ❖ Udhëheqja & cilësitë e menaxhimit
- ❖ Cilësitë personale
- ❖ Gjykimi dhe ndjeshmëria
- ❖ Njohuri dhe shkathtësi
- ❖ Marrëdhëniet e Bordit
- ❖ Marrëdhëniet e menaxhimit të stafit
- ❖ Marrëdhëniet e jashtme

Bazuar në vlerësime të ndryshme, Konsulenti rekomandon fillimin e procesit të ndërtimit të ekipit jo si një ushtrim akademik, por me dorë-për-ë-dorë me përgatitjen e ndërsjellë të flukseve të punës dhe procedurave të shkruara - në mënyrë specifike në rastet e bashkëpunimit të drejtpërdrejtë dhe rrjedhave të punës ndër-departamentale. Diskutimi i rrjedhës së punës nënvizon kuptimin e nevojshëm të rëndësisë dhe funksioneve të departamenteve të tjera dhe kapacitetit të stafit të përfshirë (ju lutemi referojuni Kapitullit 4.4.1).

Duke pasur parasysh faktin se Drejtori Ekzekutiv është i familjarizuar me sfidat në KRUH dhe ndonjë, nevojë e ndryshimit të zbatimit kërkojnë bashkëpunim dhe besim tek anëtarët e ekipit. Një frymë e përbashkët ekipore do të ndërtohet me masat e mëposhtme:

- ❖
- ❖ Autorizimi i dhënë çdo menaxher të lartë të KRUH
- ❖ Takime të rregullta të menaxhimit të lartë dhe punëtori duke përfshirë diskutime të hapura
- ❖ Aktivitete jashtë ambienteve tëKRUH
- ❖ Përcaktimi i rregullave të sjelljes
- ❖ Puna Ekipore është kerkim reciprok që kërkon respekt të ndërsjellë

4.2.2 Agjentet e Ndryshimit

Përveç mbështetjes së Konsulentit, zbatimi i të gjitha aktiviteteve të riorganizimit do të menaxhohet, drejtohet dhe shoqërohet nga stafi i besueshëm i KRUH. Pyetja se si të organizohet i gjithë procesi duke u bërë një kompani moderne dhe efikase duhet të përgjigjet nga menaxhmenti i lartë i KRUH.

Praktikat e mira të ristrukturimit përqendrohen në çështjen e ofrimit të udhëzimeve dhe besueshmërisë, si dhe shpjegimin për ndryshimet e kërkuara. Kështu, Konsulenti propozon krijimin e një grupi të të ashtuquajturve agjentë ndryshimi.

Një grup i tillë i anëtarëve të stafit të KRUH duhet të zgjidhet duke zbatuar kritere të caktuara (aftësi menaxheriale, potencial teknik dhe besueshmëri). Agjentët e ndryshimit do të veprojnë si persona të burimeve dhe lehtësues. Për më tepër, dhe në varësi të aftësisë individuale për të mbështetur zhvillimin e fushave të reja të punës dhe funksioneve të lidhura, agjentët e ndryshimit duhet të luajnë një rol në aktivitetet e ardhshme të zhvillimit të burimeve njerëzore duke përfshirë përpunimin dhe përditësimin e përshkrimit të vendeve të punës (ju lutemi referojuni Raportit të Punës ").

Agjentët e duhur të ndryshimit duhet të identifikohen përpara se të fillojnë aktivitetet e zbatimit. Përkundër faktit se ky pozicion i agjentit të ndryshimit do të pengojë çdo veprimtari të përditshme të biznesit, rekomandohet emërimi i stafit të brendshëm të KRUH si agjentë ndryshimi, gjithsesi. Përveç stafit menaxhues të KRUH , do të emërohen të paktën një punonjës që merret me aspektet e burimeve njerëzore. Përfundimisht, do të nevojitet një bashkëpunim i ngushtë me Task Forcën "Përshkrimi i Punës" dhe do të vlerësohen mundësitë. Duhet të vlerësohet mundësia për të emëruar anëtarë të Task Forcës si agjentë ndryshimi.

4.3 Udhëzimet relevante dhe praktikat më të mira

Procesi i zhvillimit të një strukture të re organizative dhe menaxhimi është përcjellur kryesisht duke shikuar pozicionet e punës dhe kualifikimet, funksionet dhe përgjegjësitë e tyre përkatëse, ndërsa ato sekondare në grupin aktual të punonjësve të KRUH që janë në dispozicion për të plotësuar këto pozita.

Gjatë zbatimit të skemës së re organizative dhe funksioneve përkatëse të saj, duke përfshirë përcaktimin e linjave të raportimit dhe të përgjegjësisë, duhet të merret me sfidën për të plotësuar të gjitha pozicionet. Menaxhmenti i KRUH dhe stafi duhet të jetojnë sipas kërkesave të krijimit të ri organizativ dhe për të mbështetur qasjen duke u bërë një kompani moderne dhe efikase që operon, duke ofruar shërbime të ujit dhe të ujërave të zeza.

Gjatë vlerësimit të konsulentit të strukturës ekzistuese organizative të KRUH janë konsideruar këto aspekte kryesore:

- ❖ Misioni i KRUH, vizioni dhe vlerat
- ❖ Strategjitë dhe objektivat e shërbimeve
- ❖ Udhëheqja dhe stili i menaxhimit të kompanisë
- ❖ KRUH kultura e korporatës

Praktikat më të mira janë paraqitur për t'iu qasur krijimit ideal për operacionet e ardhshme të KRUH-ve. Së pari, linjat e strukturave të reja të mundshme janë krahasuar me tri shembuj të praktikës më të mirë. Përveç modelit të shërbimeve publike sipas Shoqatës Ndërkombëtare të Ujit (IWA), janë paraqitur dhe diskutuar një strukturë tipike organizative e një ofruesi të shërbimeve komunale gjermane (Figura 2) si dhe tabela e re organizative për ujësjellësin në Gjakovë. Në Gjermani, modeli mbizotërues për ofruesit e shërbimeve komunale karakterizohet nga ofrimi i një drejtori teknik dhe financiar në nivelin më të lartë. Përgjegjësitë janë të ndara qartë, dhe aktivitetet e menaxhimit komercial janë alokuar si për të dy anët, sikurse për aspektin teknik dhe atë financiar.

Modeli i shërbimeve publike IWA, i cili përcakton përgjegjësitë kyçe dhe marrëdhëniet rregullatore, ka shërbyer si shembull i madh për arritjen e ndryshimeve të rekomanduara. Suksesi do të varet kryesisht nga një vendim i përcaktuar qartë dhe reciprokisht dhe i respektuar i përgjegjësive midis të gjithë akterëve të përfshirë. Konsulenti do të përshkruajë rekomandimet për një strukturë organizative efektive për KRUH në Kapitullin 4.4.2.

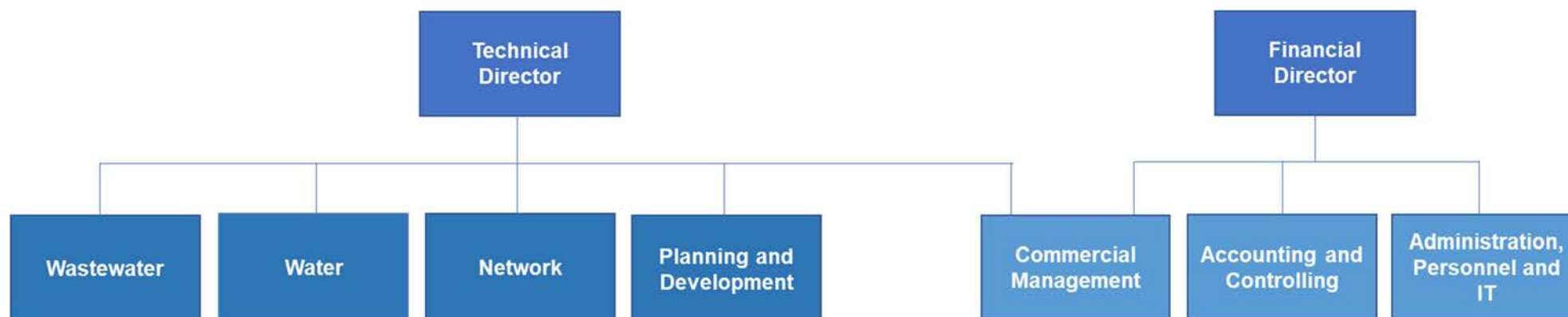


Figura2: Shembull i ofruesit të shërbimeve komunale

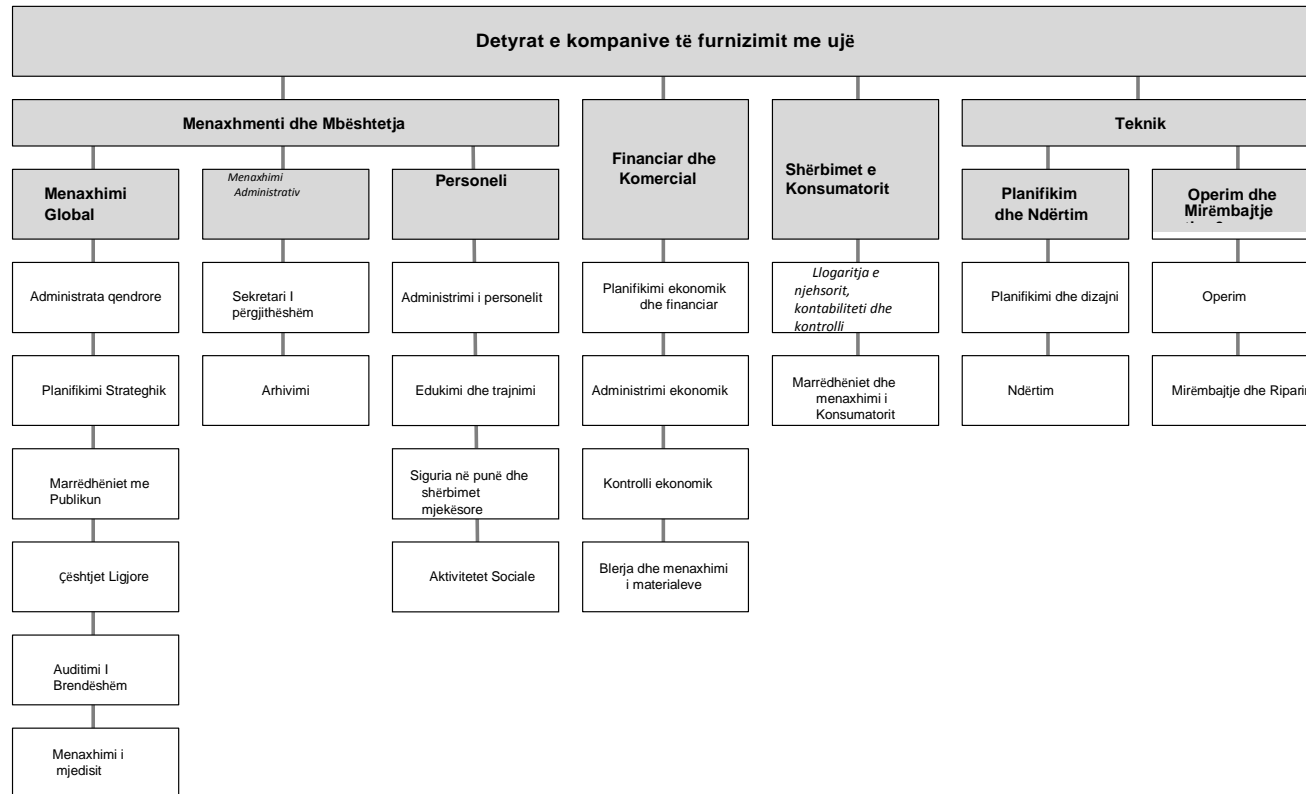


Figura3: Detyra e ndërmarrjeve të furnizimit me ujë

4.4 Procedurat e reja të punës dhe krijimi i organizimit

Gjatë punëtorisë së parë të mbajtur më 13 shtator, proceset kryesore të KRUH-së u vlerësuan dhe u prezantuan nga menaxhmenti i lartë i KRUH -së. Janë përshkruar dhe diskutuar struktura të mëtejshme të mundshme organizative. Bazuar në këto gjetje, përfshierja e të gjithë akterëve në proces, janë zhvilluar dy modele të ndryshme për strukturën e re organizative të KRUH-së.

4.4.1 Organizimi i rrjedhës së procedurës dhe punës

Organizimi procedural dhe i rrjedhjes në KRUH karakterizohet nga mungesa ose formalizimi i dobët i procedurave dhe proceseve të punës. Mangësitë janë të dukshme në Departamentin Teknik dhe Financiar dhe kanë efekte të rëndësishme negative në fushën komerciale

Për të mposhtë mangësitë e identifikuar, do të propozohen masat e mëposhtme:

- ❖ Përshkrimi i proceseve të departamenteve
- ❖ Përshkrimi i rrjedhës së punës
- ❖ Caktimin sistematiki punës
- ❖ Përcaktimi i linjave të raportimit dhe përgjegjësiive specifike të punës
- ❖ Zhvillimi i manualeve procedurale, udhëzimeve dhe mjeteve të punës (p.sh. format, diagramet e rrjedhës, listat kontrolluese, formatet e raportimit dhe intervalet e raportimit etj)

Pyetjet udhëzuese për përmirësimin e procedurave administrative duhet të jenë:

- ❖ Pse po e bëjmë këtë? (A kemi vërtet nevojë për këtë proces, a kontribuon në qëllimin e njësisë sonë të organizimit?).
- ❖ Kush është i përfshirë në këtë proces? (departamente, njësi, individë, konsumatorë).
- ❖ Çfarë duhet të ndodhë aktualisht? (personeli, njësitë organizative, pajisjet, autorizimi, përgjegjësia, llogaridhënia).
- ❖ Cilat dokumente do të përdoren? (A ka informacione të tepërta, a kemi nevojë për informacione shtesë apo të reja?)
- ❖ Çfarë ndodh kur forma ose dokumenti transmetohet nga një njësi në tjetrën? (A është tranzicioni i qetë? A të gjithë e dinë se çfarë duhet të bëjnë? Kush duhet të marrë informacionin? Çfarë ndodh nëse diçka shkon keq apo pjesë e procedurës ndryshohet?).
- ❖ A jep procesi saktësisht se çfarë kërkohet? (A mund të përmirësohet procesi?)

Aneksi 8 paraqet një përshkrim se si përshkrimet e procesit mund të përmirësojnë performancën e punës dhe si t'i zbatojnë ato në një mënyrë praktike.

4.4.2 Dy modele për diskutim

Aktualisht, veprimi përditshëm i KRUH-së bazohet në një struktur organizative kalimtare. Struktura aktuale e paraqitur në Figurën 1 u diskutua më tej, duke rezultuar në dy opsione kryesore për modifikimin e saj, dhe përmirësime.

- ❖ Siç paraqitet në kapitullin 2.3, KRUH aktualisht është e strukturuar në katër departamente kryesore sipas linjës klasike funksionaleve:
- ❖ Departamenti i Administratës
- ❖ Departamenti Financiar
- ❖ Departamenti i Shërbimit të Konsumatorit
- ❖ Departamenti Teknik

dhe ndahet në ndarje të ndryshme sipas kërkesave funksionale të çdo departamenti.

Të dy modelet do të paraqiten brenda këtij kapitulli. Dallimet kryesore janë si më poshtë:

- ❖ Funksionet dhe përgjegjësitë e pozitës së detyrueshme të Sekretarit
- ❖ Bashkimi i Financave dhe Departamentit të Burimeve Njerëzore (funksionet mbështetëse të bashkuara në një departament) kundrejt dy departamenteve të pavarura
- ❖ Niveli hierarkik dhe roli i Njësive Operative (NJO)

Procesi i zhvillimit të këtyre dy modeleve të ndryshme për një strukturë të re organizative dhe menaxhimit të KRUH-së, janë marrë në konsideratë gjeturat nga punëtorja e parë. Debate të drejtëpërdrejta në mes të pjesëmarrësve kanë ndodhur rreth këtyre dy pyetjeve:

Ku i përkasin proceset vijuese kryesore të KRUH –së?

- ❖ TI
- ❖ Cilësia e ujit
- ❖ Shkqçjet / Rikqçjet
- ❖ Menaxhimi i ujëmatësve
- ❖ Konsumatori
- ❖ Shtoni planifikimin dhe dizajnimin në Departamentin Teknik
- ❖ Shërbimet e reja për ITUZ nën Kanalizimet në Departamentin Teknik
- ❖ Njësiti operative në sektorët e Rrjetit në ndarjet e Ujërave dhe Kanalizimeve
- ❖ Shkqçjet për të qenë pjesë e Departamentit të Administratës së bashku me çështjet ligjore

Çfarë pengesash ekzistojnë?

- ❖ Shqetësim: në rastet e mungesës së stafit - rritja e ngarkesës së punës
- ❖ Propozim: punësoni një Zyrtar të Burimeve Njerëzore dhe një Zyrtar Arkivimi
- ❖ Udhëheqësi i Departamentit të Administratës i barabartë me pozitën e Sekretarit?
- ❖ Analiza e faturimit

Së fundmi, dy tema kryesore janë diskutuar gjatë punëtorisë së mbajtur më 29 Nëntor 2019:

- ❖ A do të jetë opermi I ITUZ të ri të jetë një sector nën divizionin e Ujërave të Zeza ose të ndahet?
- ❖ Mundësia e integritit të OU Peja në strukturën e selisë

Të gjitha opsionet janë të mundshme dhe duhet të vendosen në fund nga KRUH dhe Bordi I Drejtorëve . Në vijim, të dy modelet e përpunuara do të paraqiten në Figurat 4 dhe 5.

Skema Organizative – KRU Hidrodrini (Modeli 1)

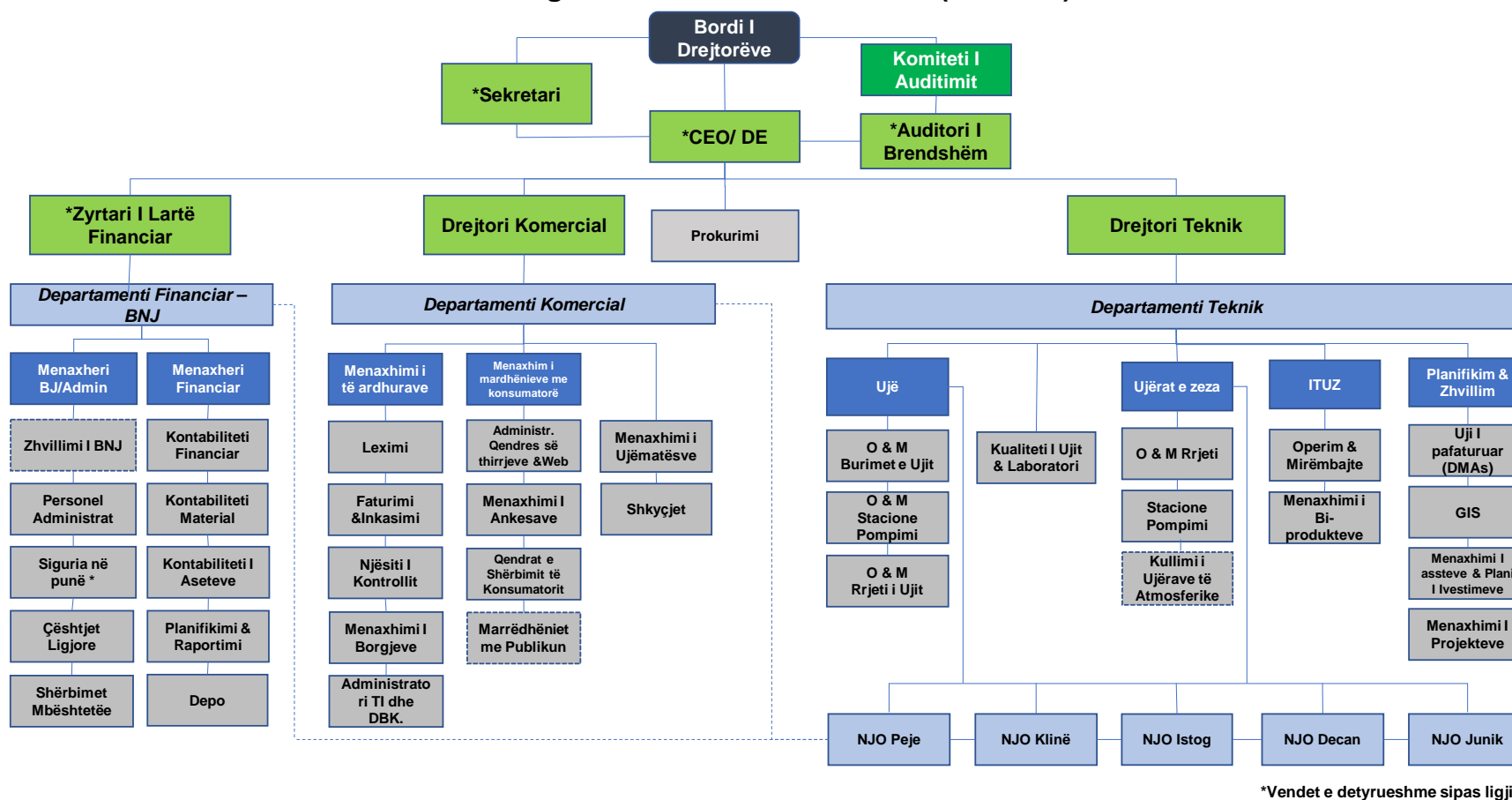
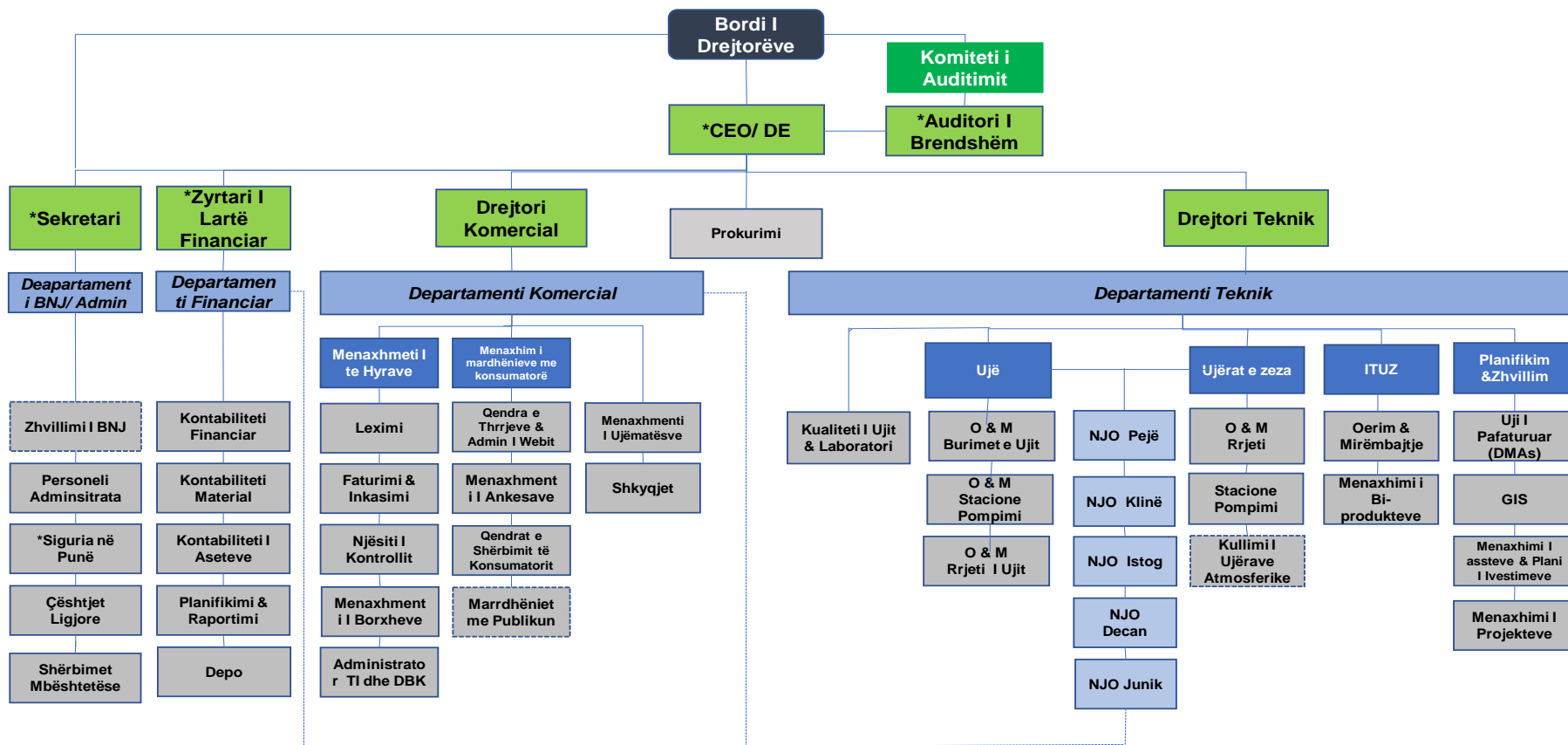


Figura4: Struktura Organizative – KRU- Hidrodrini (Modeli1)

Skema Organizative – KRU Hidrodrini (Modeli 2)



*Vendet e detyrueshme sipas ligjit

Figura5:Struktura Organizative – KRU Hidrodrini (Modeli2)

4.5 Ri-organizimi i Departamenteve të KRUH dhe Njësive Operative

Një ndërmarrje publike te ujit zakonisht bazohet në dy faktorë kritikë:

- ❖ Grupet e stafit të shërbimeve me qëllim të përbashkët
- ❖ Nivelet e përgjegjësisë menaxheriale

Shembulli i mëposhtëm (Figura 6) përbën grupet e punonjësve dhe nivelet e menaxhimit:

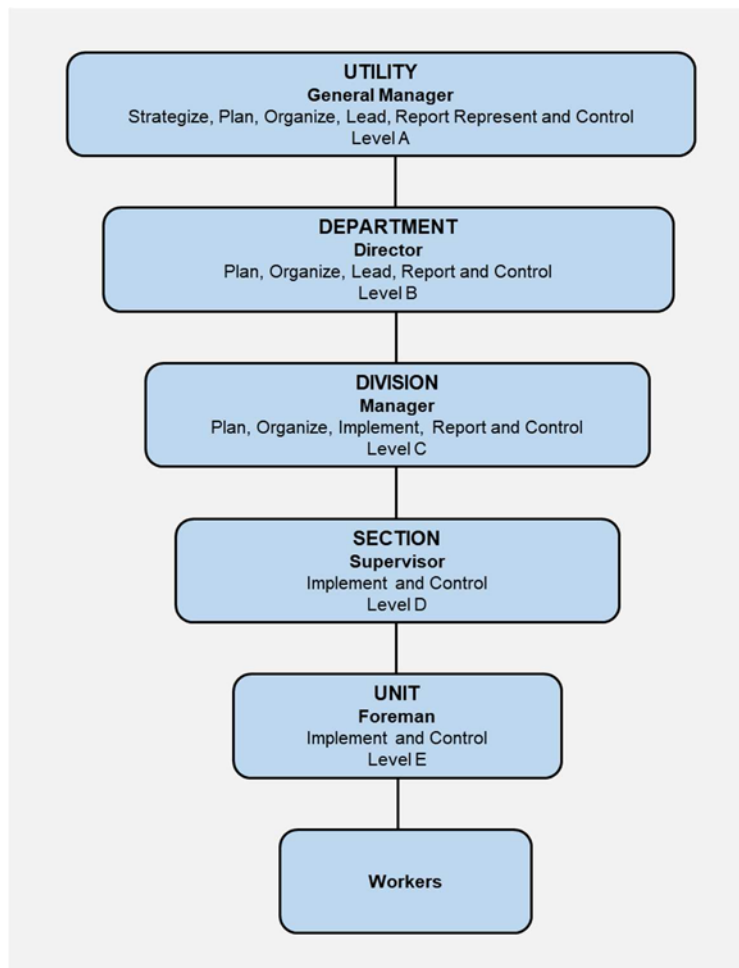


Figura6:Grupet dhe Nivelet e Menaxhimit

Duhet të theksohet se ekziston një kufi për numrin e të punësuarve që një epror mund të menaxhojë mirë.Si rregull, një menaxher i lartë (nivel i lartë) ka nevojë mesatarisht një ditë në javë për punën administrative rutinë dhe një ditë për secilin person që i raporton atij. Ai gjithashtu do të duhet kohë për të bërë punën e tij. Në një javë pesë ditore, kjo do të thotë që një menaxher i nivelit të lartë mund të

menaxhojë deri në tre njerëz.

Nga pikëpamja praktike, menaxherët e lartë shpesh menaxhojnë më shumë se tre vartës. Por, do të jetë sfiduese për një ekzekutiv të lartë për të menaxhuar më shumë se pesë vetë. Pra, numri i të punësuarve do të jetë i kufizuar që raportojnë tek një ekzekutiv i lartë i një ndërmarrje publike të ujit. Veçanërisht në qoftë se DE është gjithashtu i përfshirë në marrëdhëniet e punës me një organ qeverisës si BD në KRUH Menaxhmenti i lartë I KRUH duhet të jetë në gjendje të delegojë detyrat në mënyrë efektive tek menaxhmenti i mesëm dhe nivelet operacionale të kompanisë.

Kështu, të dy modelet për strukturën e re organizative të KRUH-së konsiderojnë një kufizim në linjat e raportimit tek DE. Deri më sot të gjithë Menaxherët e NJO raportojnë drejtpërdrejt tek Drejtori Ekzekutiv në KRUH. Do të jetë shumë e rekomandueshme që të ndryshohen këto linja raportimi në lidhje me aspektet teknike dhe të krijohen linja direkte të komunikimit dhe raportimit tek Menaxherët e Divizionit që merren me çështjet e ujit dhe ujërave të zeza. Për çështje administrative, financiare dhe tregtare do të vendosen linjat e raportimit midis drejtuesve të NJO-së dhe Kryesuesve të Departamenteve përkatëse. Në afat të mesëm këto linja raportimi mund të reduktohen duke caktuar një NJO të madhe që raporton për të gjitha njësitë tek Drejtorët e Departamentit. P.sh. NJO Peja mund të integrohet në selinë qendrore të KRUH dhe mban linjat e raportimit të drejtpërdrejtë në katër njësitë e tjera.

Duke marrë parasysh nivelin e Sektori, mund të thuhet se mbikëqyrësi ka një nivel më të ulët të përgjegjësisë menaxheriale. Do të duhet më pak kohë për administratën. Ai nuk do të ketë nevojë për aq shumë kohë për çdo person që ai mbikëqyr. Ai do të marrë udhëzime, do të planifikojë dhe caktojë punën, do të mbajë shënime dhe do të përcjellë për të siguruar që gjërat bëhen sipas orarit. Zakonisht, ai mund të mbikëqyrë më shumë njerëz sesa një menaxher i nivelit të lartë.

Me ngritjen e strukturës së re organizative të KRUH përveç përkufizimit të linjave të raportimit dhe komunikimit, duhet të merren parasysh funksionet e reja dhe pozicionet përkatëse të tyre. Përfundimisht, duhet të trajtohet detyra sfiduese për të përcaktuar sa punonjës që ju nevojiten në kruh. Kjo është veçanërisht e rëndësishme në nivelin e lartë të menaxhimit, pasi do të bëjë disa përpjekje për të përcaktuar numrin e punonjësve të nevojshëm. Si bazë ngarkesa e parashikuar e punës, mund të bëhet një vlerësim i ngarkesave të punës. Në këtë drejtim, udhëzuesi i duhur do të sigurohet nga Konsulenti (ju lutemi referojuni Planit të Zhvillimit të BNJ për Raportin e Detyrës). Masat specifike të riorganizimit për KRU do të zbatohen si më poshtë:

Departamenti I BNJ dhe Administratës

Konsulenti propozon aplikimin e metodave moderne të ZHBNJ si dhe trajnimin dhe ndërhyrjet organizative në strukturat dhe procedurat. Propozohet që departamenti të marrë një rol udhëheqës në këtë fushë. Një koordinator duhet të nominohet i cili do të zbatojë Planin e Zhvillimit të BNJ-së merr përsipër aktivitetet e trajnimit. Kjo do të ishte në përputhje me parimet e organizimit modern që kombinojnë ZHBNJ me Zhvillimin Organizativ ZHO.

Duke pasur parasysh rëndësinë e kësaj detyre, Konsulenti propozon krijimin e një pozicioni dhe njësie të re për Zhvillimin e Burimeve Njerëzore dhe Organizimit (HROD). Specifikimi i Punës për përzgjedhjen e një kandidati adekuat do të prezantohet në Raportin e Punës në BNJ.

Propozimi për rekrutimin e koordinatorit për BNJZHO (zyrta I BNJ) duhet të kombinohet me zhvillimin e metejme të aplikacioneve të softwerit ERP për qëllime të Modulit të Burimeve Njerëzore (MBNJ) dhe (azhurimi) të dhënat duhet të jenë në vend për çdo antar stafi.

Detyrat kryesore dhe Përgjegjësit e BNJ/ Departamenti I Administrates dhe është propozuar pozita BNJZHO / njësit janë sikurse në vijim:

- ❖ Optimizimi I stafit nëpërmes masave / instrumenteve vijuese:
 - Rishikimi I modelit aktual të stafit;
 - Vendosja e planifikimit të zhvillimit të personelit dhe selektimi

- ❖ Rishikimi I përshkrimeve të vendeve të punës
- ❖ Përmirësimi i performancës së stafit nëpërmjet:
 - o Rregullimet e pagave dhe pagesat e bazuara në performancën;
 - o Vendosja e një sistemi vlerësimi të performancës;
 - o Prezantimi i trajnimit të rregullt të stafit me lidhje me BNJZHO
- ❖ Përmirësimi i organizimit procedural përmes formalizimit dhe riorganizimit të proceseve, procedurave dhe mjeteve organizative të procesit (udhëzimet, format, formatet e raportimit, manualët e procedurave).

Së fundi, rekomandohet të krijohet një njësi e re që mbulon të gjitha shërbimet mbështetëse (p.sh., arkivimi, aktivitetet e mirëmbajtjes, etj.). Duhet të propozohet një punonjës i ri përgjegjës.

Departamenti Financiar

Duhet të vendoset nëse Departamenti Financiar do të ndahet nga Departamenti i Burimeve Njerëzore / Administratës apo jo. Një bashkim do të kombinonte të gjitha funksionet mbështetëse në një departament. Në këtë rast, Zyrtari i Lartë Financiar mund të udhëheqë Divizionin BNJ / Administrata dhe Financat, por duhet të plotësohet pozita e Divizionit të Financave. Seksionet e Planifikimit, Raportimit dhe /Depos, do të krijohen së voni dhe duhet të jenë me personel të duhur. Stafi i ri zhvillohet në përputhje me rrethanat dhe vendimi për të punësuar një punonjës të ri për pozitën e kontabilistit financiar duhet të merret parasysh.

Më në fund; TI do të ndahet në Departamentin Komercial për shkak të lidhjes me bazën e të dhënave të konsumatorin.

Departamenti Komercial

Vlerësimi i shërbimeve të konsumatorëve të KRUH dhe rekomandimet e Konsulentit janë paraqitur në një raport të veçantë në detaje. Janë hartuar flukse të reja të punës dhe është përpunuar një Doracak Standard Operativ Komercial. Ekziston një pasqyrë e qartë që vizitat afatgjata në lidhje me një kontakt të orientuar nga konsumatorët duhet të marrin në konsideratë gjatë viteve të ardhshme rehabilitimin teknik ose renovimin e rrjetit të ujësjellësit, lidhur me matjen e plotë të rrjetit dhe konsumatorëve për të arritur një tarifë të duhur, etj.

Departamenti i Shërbimit të Konsumatorit është krijuar kohët e fundit dhe është ndarë nga Departamenti Financiar. Rekomandohet të riemërtoni departamentin si Departamenti Komercial dhe 2 Divizione , përveç çështjeve të ndjeshme dhe teknike. Ndërsa aktivitetet e ciklit të faturimit mbulohen

nga personeli i duhur I KRUH-së, do të ketë nevojë për hetime të mëtejshme nëse nevojitet një pagesë e re për menaxhimin e borxhit. Së fundmi, Divizioni për Marrëdhëniet me Konsumatorët ka nevojë për udhëzime dhe personel adekuat.

Marrëdhëniet me publikun , fushatat e ndërgjegjësimit publik, anketimet e kënaqshme të konsumatorëve për kënaqësinë e shërbimit lidhen së bashku me krijimin e një imazhi publik pozitiv të KRUH-së në media, në mesin e konsumatorëve të saj. Nevojiten burime të kualifikuara njerëzore për t'u marrë me këto aspekte të MP. Te cilat kërkojnë punësimin e një personi të ri për zbatimin e këtyre aktiviteteve, Siç është rekomanduar më parë për KRUH-në I tërë organizimi i KRUH ,kërkon përmirësimet në marrëdhëniet e konsumatorëve, stërvitje të burimet njerëzore që janë në kontakt të drejtpërdrejtë me konsumatorët e ujit, si lexuesit e ujëmatësave, inkasantët, arkëtarët , stafi i shërbimit tëkonsumatorit etj.

Një strategji afatgjatë duhet të futet në planifikimin e i biznesit, sepse shërbimi i përmirësuar i konsumatorëve gjeneron një efikasitet më të mirë të faturimit dhe arkëtimit.

Departamenti Teknik

Përveç shërbimeve të reja të ujrave të zeza që nevojiten për shkak të operimit të ITUZ në të ardhmen , funksionet e ardhshme do të mbulohen nga Departamenti Teknik i KRUH:

- ❖ Kullimi i ujërave atmosferik
- ❖ Integrimi NJ-ve në lidhje me të gjitha aspektet teknike
- ❖ Krijimi i një Divizioni të ri të Planifikimit dhe Zhvillimit

Në të dy Modelet propozohet të krijohen 4 Divizione brenda Departamentit Teknik. Siç u përmend më lart në kapitullin 3.3, është dhënë mundësia për të ankoruar operacionin e trajtimit të ujërave të zeza në kuadër të Divizionit të ujërave të zeza. Kjo do të rezultojë në krijimin e vetëm 3 Divizioneve (në këtë nivel të menaxhimit) dhe më pak bashkërendim horizontal, por mund të çojë në më shumë përpjekje dhe kompleksitet në nivelin hierarkik.

Detyra më sfiduese është integrimi i NJO-ve në aspektin teknik. Kompetencat dhe përgjegjësitë e Menaxherëve të NJO lidhur me Menaxherin e Divizionit të Ujërave dhe Menaxherin e Divizionit të Ujërave të Zeza duhet të përcaktohen. Përshkrimet e qarta të vendeve të punës duhet të përgatiten në përputhje me rrethanat. Për të gjitha punëtorët e ri, veçanërisht për personelin e Ujërave të Zeza, duke përfshirë aplikimin dhe përpunimin e përshkrimit të punës, Konsulenti do të ofrojë këshilla.

4.5.1 Implementimi I Modelit RASCI

Nga të gjeturat nga Workshopi i parë, mund të vërehet mungesa e llogaridhënies dhe përgjegjësisë brenda KRUH-së .Këto dy terme janë përmendur disa herë nga menaxhmenti i lartë i KRUH gjatë ushtrimeve të ndryshme të Workshopit. Kështu, i ashtuquajtura model RACI iu paraqit drejtuesve të RWCH.

RACI përshkruan pjesëmarrjen nga role të ndryshme në kryerjen e detyrave ose rezultateve për një projekt ose proces biznesi.Ky model është i dobishëm në sqarimin e roleve dhe përgjegjësisë në projektet dhe proceset ndër-funksionale / të departamenteve.

Gjatë mbajtjes së seminarit të dytë më 24 Tetor 2018 është kryer një ushtrim RACI.Për të gjithë anëtarët e Task Force, rolet e ndryshme të çdo anëtari të ekipit u vlerësuan dhe u përcaktuan nga pjesëmarrësit e Workshopit. Kuptimi i RACI është si më poshtë:

- ❖ P = Përgjegjës. Personi që bën punën për të arritur detyrën.LL = Llogaridhenje. Personi i cili është përgjegjës për kryerjen e saktë dhe të plotë të detyrës (Ky duhet të jetë një person dhe shpesh është ekzekutiv).
- ❖ K = Konsultuar. Ata të cilëve u kërkohet mendime, zakonisht ekspertë të lëndëve; dhe me të cilët ka komunikim me dy drejtime

- ❖ I = Informuar. Ata që mbahen të azhurnuar në progres, shpesh vetëm pas përfundimit të detyrës ose të dorëzimit; dhe me të cilët ka vetëm një komunikim me një drejtim
- ❖ Ky model mund të përmirësohet gjithashtu. I njohur është për shembull modeli RA (S) CI. Modifikimi i vetëm i modelit fillestar RACI është përfshirja e "M" (Mbështetje):

M - Mbështetje - i cili siguron mbështetje gjatë zbatimit të aktivitetit / procesit / shërbimit?

Zbatimi i qëndrueshëm i modelit RACI ka nevojë për ushtrime të përhershme dhe do të shoqërohet nga Konsulenti.

5. Zbatimi i Masave të Zhvillimit Organizativ

5.1 Procesi i ristrukturimit

Përcaktimi i një koncepti ristrukturimi është në lidhje të ngushtë me strategjinë e biznesit dhe është një proces gjatë një periudhe të caktuar. Konsulenti rekomandon që koncepti i ristrukturimit të përmbajë tre hapa të kryesore për t'u zbatuar gjatë 18 muajve të ardhshëm. Kjo qasje duhet të lidhet me periudhën e jetës së Fazës 1 komponenti i masave shoqëruese, i financuar nga KfW:

- ❖ Faza për një periudhë deri në 6 muaj
- ❖ Faza nga 6-12 muaj
- ❖ Faza nga 12 në 18 muaj

Faza më intensive është e para. Prandaj, koncepti i ristrukturimit dhe strategjia për KRUH duhet të fillojë me një fillim të lehtë. Disa parime duhet të përcaktohen para fillimit të hapave aktivë të ndryshimeve strukturore ose njësive të kalimit ose pozicioneve të zhvendosura.

Këtu janë disa hapa praktikë:

- ❖ Drejtori Ekzekutiv është duke njoftuar dhe shpjeguar ndryshimet strukturore dhe të personelit të punonjësve të KRUH-së
- ❖ Menaxherët aktualë kanë mundësinë të zhvillojnë vetë dhe së bashku me treguesit e performancës së nën-vartësve për secilën njësi për secilën fazë. Vetë-monitorimi dhe mjetet e vetëvlerësimit ndihmojnë të qëndrojnë në rrugën e duhur. Në fund të secilës fazë ekipi i lartë i menaxhmentit të KRUH së bashku me agjentët e ndryshimit do të vlerësojnë dhe kontrollojnë performancën për çdo departament dhe do të kërkojnë përmirësime të vërtetë të kompanisë
- ❖ Ristrukturimi i burimeve njerëzore dhe çështjeve teknike synon të identifikojë identitetin e korporatës dhe masat e ndërtimit të ekipit me forcim institucional për pasurimin e kapaciteteve për zhvillimin e burimeve njerëzore. Kjo duhet të çojë në grumbulimin më të shpejtë të të ardhurave
- ❖ Departamentet e çështjeve teknike / komerciale janë shpesh të ndërlidhura me aktivitetet e tyre, p.sh. kur bëhet fjalë për matjen e ujit të konsumatorëve me ujëmatës dhe zvogëlimin e humbjeve të ujit të pafaturuar.
- ❖ Procesi i ristrukturimit shoqërohet me ngritjen graduale të nivelit të kompjuterizimit për shmangien e gabimeve njerëzore në prodhimin e raportimit dhe përpunimin e linjave të informacionit të të dhënave, për të ofruar transparencë të të gjitha transaksioneve dhe transfereve institucionale dhe

për të rritur efikasitetin e fuqisë punëtore të ujit, hapi pas gapi të synimit arritjen e standardeve ndërkombëtare dhe evropiane për operacionet e shërbimeve publike të ujit

Mësimet e nxjerra për secilën fazë do të përcaktojnë më saktësisht hapat e ardhshëm të rrugës. Të gjitha burimet njerëzore të përfshira do të fitojnë më shumë vetëbesim duke arritur objektivat dhe ndoshta duke marrë njohje zyrtare për performancë të kënaqshme të punës. Në raste të tjera, punonjësit do të përjetojnë pikat e tyre të dobëta dhe me shpresë do të fillojnë të tejkalojnë boshllëqet e kapaciteteve duke përdorur mundësitë e trajnimit.

Ideja themelore prapa një procesi është se një strategji efektive për KRUH mund të dizajnohet për zgjidhjen e problemeve sfiduese të sektorit të furnizimit me ujë dhe ujërave të zeza, brenda një periudhe më afatgjate Qasja 5-10 vjet. Qasja ndaj problemeve komplekse zgjidhja e problemeve mund të gjendet vetëm nëse të gjithë akterët relevantë përfshihen në një masë më të madhe apo më të vogël në të gjithë procesin.

Përvoja shumëvjeçare me qasjet e procesit në struktura shumë akterëshëshe dhe organizativ e kanë dhënë një sërë rregullash për të udhëzuar përdorimin e tyre në praktikë:

- ❖ Të gjithë akterët relevantë duhet të përfshihen në identifikimin e problemit: një vendim për përjashtimin e partive të rëndësishme mund të bllokojë procesin në një fazë të mëvonshme.
- ❖ Duhet të ketë një ndjenjë të shqetësimit ose madje një ndjenjë urgjente midis shumicës së palëve të interesuara. Nëse partitë nuk janë të bindura se diçka duhet bërë, asgjë nuk do të ndodhë.
- ❖ Procesi duhet të jetë transparent, i hapur dhe demokratik. Duhet të jetë e qartë se cilat janë rregullat dhe procedurat dhe si dhe nga kë do të merren vendimet.
- ❖ Vlerat thelbësore dhe interesat qendrore të palëve të interesuara duhet të mbrohen. Qasjet e procesit karakterizohen nga 'gjetja e vlerave të ardhshme': çdo pikëpamje e propozuar nga akterët është e vlefshme dhe legjitime.
- ❖ Për më tepër, procesi duhet të krijojë mundësi për përmirësim ose fitime dhe nxitëse për sjellje bashkëpunuese. Duhet të jetë e rëndësishme për të gjithë akterët.

Natyrisht, nuk është gjithmonë e mundur të integrohen të gjitha këto parime në një qasje të vetme, pasi që çdo rregullim kërkon rregullat e saj të praktikave të përshtatura. Megjithatë, si rregull, shumica e parimeve të përmendura më sipër mund të konsiderohen si faktorë kritikë suksesi.

5.2 Zbatimi në faza

Faza e parë për një periudhë deri në 6 muaj do të jetë më intensive.

- ❖ Asambleja me të gjithë punonjësit e KRUH : DE shpall dhe shpjegon ndryshimet organizative dhe të personelit dhe prezanton idenë e agjentëve të ndryshimit
- ❖ Menaxhmenti i lartë i KRUH-sëi "Agjentët e ndryshimit " (bashkëpunim i afërt me zyrtarin e zhvillimit të BNJ-së)

- ❖ Duhet të plotësohen pozicionet e lira të rëndësishme
- ❖ Masat e ndërtimit të ekipit
- ❖ Përshkrimet e përditësuara të punës për menaxhmentin e lartë të KRUH-së (Drejtori Ekzekutiv, drejtuesit e departamenteve, divizionet dhe menaxherët e NJO)

Si një domosdoshmëri është parë zhvillimi dhe forcimi i mëtejshëm i Departamentit Komercial me të cilin ballafaqohet realiteti i humbjeve të larta administrative. Vetëm një menaxher i plotëkomercial profesional mund të prezantojë në afat të gjatë objektivat e shitjes dhe orientimin e konsumatorëve midis fuqisë punëtore ekzistuese. Kënaqësia e konsumatorit është e arritshme vetëm duke ofruar një imazh të favorshëm për konsumatorin dhe pozitiv dhe funksionet e njohura të shërbimit. Vetëm siguri i më shumë ujërave duke mbyllur humbjet teknike ose njësitë e reja të prodhimit të ujit nuk është e mjaftueshme. Edhe arritja e një furnizimi 24 orësh nuk është i mjaftueshëm, që konsumatorët të paguajnë automatikisht faturat e ujit dhe të ujërave të zeza në kohë. Së fundi, Departamenti Komercial duhet të pajiset me personel të duhur. Veçanërisht për Divizionin e Menaxhimit të Marrëdhënieve me Konsumatorin duhet të sigurohen resurse të reja njerëzore. Sektori i Marrëdhënieve me Publikun duhet të zhvillohet nga e para.

Për të forcuar aktivitetet e burimeve njerëzore në KRUH, Departamenti i Burimeve Njerëzore do të përmirësohet dhe zhvillohet. Përpunimi i Planit të Zhvillimit të Burimeve Njerëzore do të rekomandohet në Raportin përkatës të Punës nga Konsulenti në atë përkatës

Raporti i punës. Për zbatimin e këtij Plani Zhvillimor dhe për të shoqëruar dhe drejtuar procesin e tranzicionit të shërbimeve, do të rekomandohet shumë emërimi i një Zyrtari të BNJ që mbulon edhe aktivitetet e trajnimit të KRUH. Është publikuar një vend pune dhe kandidati i duhur do të emërohet në tremujorin e parë 2019.

Departamenti Teknik do të përballet me detyrën sfiduese për të integruar funksionet dhe stafin e ri për funksionimin e shërbimeve të reja të ujërave të zeza. Kështu, pozita e Drejtorit Teknik duhet të jetë e pajisur me autoritet të plotë për të menaxhuar siç duhet procesin e tranzicionit. Rekomandohet të plotësoni këtë pozicion definitivisht. Së fundi, Divizioni për Planifikim dhe Zhvillim duhet të jetë i pajisur siç duhet - në fazën e e tij të paktën me një Menaxher të Divizionit përkatës

Duke supozuar që jo të gjitha pozicionet mund të plotësohen në fillim të procesit të ristrukturimit personeli i disponueshëm do të marrë detyra dhe përgjegjësi të caktuara në baza të përkohshme. Një qasje e detajuar duhet të zhvillohet brenda vendit (menaxhmenti I lartë dhe agjentet e ndryshimit) dhe do të mbështeten nga Konsulenti.

Faza e dytë nga 6 - 12 muaj karakterizohet nga zbatimi i ndryshimeve organizative dhe funksioneve përkatëse të tij dhe rrjedhave të punës:

- ❖ Ndryshimet organizative / përcaktojnë funksionet
- ❖ Burimet Njerëzore duke i zhvendosur anëtarët e stafit në vende të tjera
- ❖ Sistemi i trajnimit dhe planet e duhura në vendin e duhur
- ❖ Aktivitetet trajnuese
- ❖ Zbatimi i diagrameve të rrjedhës / rrjedhës së punës (fokusi në aktivitetet komerciale)

Bazuar në anketën e qëndrimit të stafit dhe vlerësimet e para të nevojave për trajnim për stafin e lartë të menaxhmentit të KRUH (ju lutemi referojuni Raportit të Punës së BNJ) të iniciuar nga planet e trajnimit të Konsulentit dhe aktivitetet përkatëse do të trajtohen nga Zyrtari i ri i Burimeve Njerëzore.

Procesi i ristrukturimit në KRUH –së do të shoqërohet me zbatimin e tabelave të rrjedhës së re dhe rrjedhave të punës. Në këtë fazë fokusi do të vihet në veprimtaritë komerciale:

- ❖ Diagrami i rrjedhës së leximit të ujëmatësit
- ❖ Shpërndatja e faturave / inkasimi i parasë së gatshme
- ❖ Plani i rrjedhës së arkëtimit paraja jo e gatshme
- ❖ Diagramin e rrjedhës së shkyçjes
- ❖ Diagramin e rrjedhës së ri- kyçjes
- ❖ Diagrami i rrjedhës së menaxhimit të ankesave

Faza e tretë nga 12-18 muaj karakterizohet nga konsolidimi dhe fillimi i procesit të aplikimit të personelit të ITUZ:

- ❖ Asembleja me të gjithë punonjësit e KRUH për qëllime reagimi (pas 12 muajsh)
- ❖ Menaxhmenti I lartë menaxhues për vlerësimin e zbatimit (pas 12 muajsh)
- ❖ Konsolidimi
- ❖ Përshkrimet e Punës për stafin e ITUZ dhe fillimin e procesit të aplikimit

Pas 12 muajsh, stafi i KRUH-sëduhet të punojë për një kohë me rolet e tyre të rishikuara dhe të fitojë vetëbesim me biznesin e ri, si orientimi ndaj konsumatorëve, duke praktikuar pa ndonjë mangësi të madhe aftësit e përfitësuara dhe duke u përdorur në linjat e reja të urdhërave me KRUH.

Së fundi, Departamenti Teknik do të përgatitet për integrimin e shërbimeve të reja. Në këtë fazë të procesit të tranzicionit do të krijohen linjat e reja të raportimit dhe komunikimit me NJO dhe duhet të trajtohet zhvillimi i sektorit të kullimit të ujërave atmosferike.

Aktivitetet e renditura në Tabelën 4 përfshijnë masat e rekomanduara për menaxhmentin e lartë të KRUH-së për zgjidhjen e problemeve të identifikuar në KRUH.

Aktivitetete Kyqe Implemetiese	Viti I pare/Trmuajori			SViti I Dytë /Tremujorii		
Sqaroj / ristrukturoj rolin dhe ekipi menaxhues i RWCH		S		E		
Seminari i planifikimit të menaxhimit	X			X		
Përmirëso planin vjetor dhe at të punës			S			C
programimi						
Menaxhimi nga seminarët e objektivave		X		X		
Menaxhimi I Punëtoris	X			X		C

Legenda: S=Starti; E=F Fundi C=V Vazhdimi Continued; X=E Ekzekutimi I aktiviteve të propozuara osedactivity

Tabla4: Aktivitetet Kyçe Implementuese

ANEKSET