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

FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKOHORE
ФАКУЛТЕТ ЗА СОВРЕМЕНИ ОПШТЕСТВЕНИ НАУКИ
FACULTY OF CONTEMPORARY SOCIAL SCIENCES

STUDIME TË DOKTORATËS - CIKLI I TRETË I STUDIMEVE

CILËSIA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË KOSOVË

KANDIDATI:

PhD. Elvis FEKA

MENTORI:

Prof.Dr. Jonuz ABDULLAI

Tetovë, Nëntor 2020

Deklaratë

Bazuar në rregulloren për ciklin e tretë të studimeve akademike - Studimeve të Doktoratës, nën përgjegjësi të plotë morale dhe ligjore deklaroj se disertacioni me titull: "Cilësia e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike në Kosovë" është punim origjinal i zhvilluar nga unë në mbikëqyrjen e mentorit Prof.Dr. Jonuz Abdullai.

Punimi si tërësi, apo ndonjë pjesë e tij nuk janë paraqitur për vlerësim apo botim në asnjë institucion tjetër më parë. Të gjitha burimet e përdoruara në këtë disertacion janë cituar në përputhje të plotë me rregullat akademike dhe kërkesat institucionale.

Nëntor, 2020 _____

PhD. Elvis FEKA

Unë, Elhame Arifi, me profesion Lektore, nën përgjegjësi morale dhe materiale, më datë 12.11.2020, jap këtë:

D E K L A R A T Ë

Me të cilën deklaroj se kam lektoruar temën me titull: "CILËSIA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË ADMINISTRATËN PUBLIKE NË KOSOVË", të kandidatit ELVIS FEKA.

Prishtinë, 12.11.2020

LEKTORE
EMRI DHE MBIEMRI
Elhame Arifi
NËNSHKRIMI

SHOQËRI ME PËRGJEGJËSI TË KUFIZUAR
NDËRMARJA PËR SHËRBIME GJUHËSORE
Pro Edit
SH.P.K.
PRISHTINË

Nr. telefonit: 045 379 365

E-mail adresa: lekturim@hotmail.com

Dedikimi

Këtë punim ia dedikoj familjes sime dhe si kontribut për zhvillimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në Kosovë.

Falënderim

Së pari, një falënderim dhe mirënjohje e thellë dhe e veçantë për udhëheqësin e punimit (mentorin), Prof. Dr. Jonuz Abdullai, për mbështetjen e vazhdueshme që më ka dhënë gjatë periudhës së punimit të tezës së doktoratës, për motivimin, konsultimet dhe për këshillat e dhëna në vazhdimësi, duke ndikuar në formimin tim profesional dhe për një paraqitje sa më të mirë të këtij punimi.

Një falënderim i veçantë i përket familjes sime që më ka mbështetur vazhdimisht për të realizuar synimet e mia profesionale dhe të karrierës. Mirënjohja ndaj familjes shkon për durimin e treguar në këto vite, për mbështetjen pa kufi dhe për respektin për atë çfarë jam përpjekur të bëj e të arrij, për kurajën e dhënë dhe për besimin e treguar se do t'ia dilja mbanë punës së nisur.

Mirënjohja dhe falënderimi shkon dhe për miqtë e kolegët e mi, për mbështetjen e pakursyer morale e profesionale në realizimin e këtij punimi.

Mirënjohje të gjithëve sepse pa mbështetjen tuaj ky punim nuk do të ishte i lehtë të realizohej!

Përmbajtja

Deklaratë **2**

Dedikimi **4**

Falënderim **5**

Abstrakti **12**

Abstract **14**

Lista e shkurtesave **16**

Lista e tabelave **17**

Hyrje **20**

KAPITULLI I **22**

1. KONTEKSTI I KËRKIMIT **22**

1.1. Qëllimi i hulumtimit 22

1.2. Pyetjet hulumtuese 22

1.3. Hipotezat 23

1.4. Kontributi i tezës për komunitet dhe shkencë 23

1.5. Metodologjia e hulumtimit 25

1.5.1. Popullata dhe kampioni 25

1.5.2. Vendi i studimit 26

1.5.3. Procesi dhe instrumentet e hulumtimit 26

1.5.4. Metodat e përdoruara në punim 27

KAPITULLI II **29**

2. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE **29**

2.1. Aspekti historik i menaxhimit të burimeve njerëzore 30

2.2. Zhvillimi i praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore 34
2.3. Rekrutimi dhe përzgjedhja 35
2.4. Trajnimi dhe zhvillimi 36
2.5. Motivimi 38
2.6. Sigurimi i punës 40
2.7. Vlerësimi i performancës 42
2.8. Drejtimi i karrierës 43
2.9. Menaxhimi i talentit 44
2.10. Shpërblimet/Kompensimet 46

KAPITULLI II 48

3. MENAXHIMI I PERFORMANCËS 48

3.1. Sistemi i menaxhimit të performancës 50
3.1.1. Hapat e menaxhimit të performancës 51
3.2. Praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe modelet e performancës 52
3.2.1. Modeli I - Modeli Guest 53
3.2.2. Modeli II: Modeli “Bath” 54
3.2.3. Modeli III - Modeli analitik 54
3.2.4. Modeli IV: Modeli Guest 56
3.2.5. Modeli V: Modeli i Delery dhe Shaw 59
3.2.6. Modeli VI: Modeli Paauwe dhe Richardson (1997) 61
3.2.7. Modeli XII: Vigoda 63
3.2.8. Modeli VIII: Modeli Combs 64
3.2.9. Modeli IX: Modeli William – Gould 66
3.2.10. Modeli X 68
3.2.11. Modeli XI 69

3.3. Performanca e punonjësve 70
3.3.1. Matja e performancës së punonjësve 71
3.4. Marrëdhënia ndërmjet sistemit të menaxhimit të performancës dhe performancës së punonjësit 72
3.4.1. Zhvillimi dhe planifikimi- Misioni dhe objektivat individualë 72
3.4.2. Menaxhimi dhe rishikimi i performancës 73
3.4.3. Shpërblimi i performancës 75

KAPITULLI IV 78
4. MOTIVIMI I PUNONJËSVE 78
4.1. Koncepti i motivimit në punë 78
4.2. Teoritë e motivimit në punë 84
4.2.1. Teoria e motivimit në punë sipas Maslow 85
4.2.2. Teoria e nevojave të mësuara e Mclelland 86
4.2.3. Teoria e katër drejtimeve “Four-Drive” 87
4.2.4. Teoria motivim-higjienë nga Herzberg 87
4.2.5. Teoria e motivimit përmes barazisë në punë Adams 89
4.2.6. Teoria e pritshmërisë së Vroom 90
4.2.7. Teoria e Porter dhe Lawer 91
4.3. Faktorët e jashtëm dhe të brendshëm të motivimit 92
4.4. Lidhja midis motivimit dhe performancës në punë 95
4.5. Faktorët motivues dhe performanca në punë 96
4.5.1. Paga, përfitimet në punë 96
4.5.2. Kushtet e punës 98
4.5.3. Marrëdhëniet me kolegët 99
4.5.4. Marrëdhëniet me eprorin (udhëheqësin) 100
4.5.5. Orientimi drejt detyrave 101

4.5.6. Orientimi drejt suksesit 101

4.5.7. Bashkëpunimi me kolegët dhe performanca në punë 103

4.5.8. Orientimi drejt qëllimit 104

KAPITULLI V 105

5. SHPALOSJA E REZULTATEVE NGA HULUMTIMI EMPIRIK 105

5.1. Të dhënat demografike 105

5.2. Rekrutimi 110

5.2.1. Institucioni ku unë punoj promovon individët mbi bazën e meritave, aftësive dhe njohurive të tyre 110

5.2.2. Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo 111

5.2.3. Ndikimi politik është i rëndësishëm në punësimin e individëve 112

5.2.4. Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës 113

5.2.5. Në këtë vend pune unë mund të shfrytëzoj në një masë shumë të lartë të gjitha aftësitë e mia 114

5.2.6. Procesi i rekrutimit në këtë institucion zgjat në kohë dhe kjo gjë bën që ai ta humbasë cilësinë e tij, dhe të ndikohet nga aktorët e përfshirë në të 115

5.2.7. Unë jam tamam në strukturën dhe vendin që duhet të isha brenda këtij institucioni 116

5.2.8. Puna në këtë institucion mund të kryhet edhe nga më pak punonjës 117

5.2.9. Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar 118

5.3. Zhvillimi në karrierë 119

5.3.1. Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune 119

5.3.2. Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda institucionit 120
5.3.3. Për të përfituar një trajnim në lidhje me punën, brenda këtij institucioni është e lehtë 121
5.3.4. Planet për trajnim të organizuar bëhen të studiuara mirë mbi bazën e nevojave të stafit 122
5.3.5. Trajnimet janë të detyruara në këtë institucion 123
5.3.6. Trajnimet në të cilat kam marrë pjesë më kanë shërbyer jo vetëm për detyrat aktuale por edhe për formimin tim të përgjithshëm 124
5.3.7. Ne fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahet një pyetësor për të mbledhur opinionet e të trajnuarve 125
5.3.8. IKAP është institucioni kryesor përgjegjës për trajnimin e stafit në institucionin ku punoj 126
5.4. Motivimi 127
5.4.1. Ndihem i shpërblyer dhe i trajtuar njëlloj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë 127
5.4.2. Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen e shpërblehen më shumë 128
5.4.3. Unë jam i nxitur të bëj përpjekjet e duhura në punë 129
5.4.4. Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndihem më i qartë dhe i motivuar për punë 130
5.5. Vlerësimi i performancës 131
5.5.1. Cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në këtë institucion është lehtësisht e matshme 131
5.5.2. Procesi i vlerësimit të performancës kryhet në këtë institucion periodikisht 132

5.5.3. Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që në fund të fundit nuk ka ndonjë ndikim 133
5.5.4. Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht brenda institucionit 134
5.5.5. Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e tyre të performancës 135
5.6. Intervistat 136
5.6.1. Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal 137
5.6.2. Ministria e Administratës Publike 139
5.6.3. Komuna e Prishtinë 140
5.6.4. Komuna e Mitrovicë 142
5.6.5. Ekspertët 144

KAPITULLI VI 145
6. KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME 145
6.1. Përgjigja e pyetjeve të kërkimit 146
6.2. Vërtetimi i hipotezave 149
6.3. Rekomandimet 151
6.4. Temat që sugjerohet të trajtohem më tutje 152

BIBLIOGRAFIA 153
SHTOJCA A - Pyetësori 163
SHTOJCA B - INTERVISTAT (Zyrtarët e institucioneve të hulumtuara) 169
SHTOJCA C - INTERVISTAT (Njohës dhe ekspertë të fushës së trajtuar) 170
SHTOJCA D - Lista e të intervistuarve 171

Abstrakti

Menaxhimi i burimeve njerëzore përbën një faktor kyç në arritjen e objektivave dhe rezultateve të çdo institucioni, private ose publike. Në këtë aspekt ky studim përpiqet të identifikojë cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike në Kosovë për të paraqitur përparësitë, dobësitë dhe ngecjet në këtë proces.

Në studim janë shfrytëzuar metodat e analizës cilësore dhe sasiore, është përdorur një pyetësor i strukturuar për të mbledhur të dhëna parësore nga punonjësit e institucioneve publike, qendrore dhe lokale në Kosovë. Po ashtu janë intervistuar zyrtarë të institucioneve, si dhe ekspertë dhe njohës të burimeve njerëzore. Të dhënat e pyetësorëve janë analizuar dhe krahasuar me të dhënat e nxjerra nga intervista, libra, artikuj online, revista shkencore dhe nga raporte të institucioneve të ndryshme etj.

Vendosja e standardeve dhe ndërtimi i sistemeve të menaxhimit të burimeve njerëzore ndihmojnë në fuqizimin e qeverisjes në nivel qendror dhe lokal. Në këtë mënyrë, institucionet do të fuqizojnë transparencën, llogaridhënien dhe do të japin ndihmesën e tyre në ndërtimin e një kulture të përgjithshme, ku do të respektohet dhe vlerësohet meritokracia, aftësitë dhe njohuritë e secilit. Ky punim trajton Rekrutimin, Zhvillimin në karrierë, Motivimin dhe Vlerësimin e performancës si procese të lidhura ngushtë me cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Nga rezultatet e nxjerra, Kosova e ka të zhvilluar në një nivel mesatar menaxhimin e burimeve njerëzore në aspektin legjislativ por ka ngecje në zbatimin e tyre në praktikë duke theksuar keqpërdorimin e kontratave për shërbime të veçanta, mosrespektimin e ligjit për punësimin e personave me nevoja të veçanta, tejkalimin e numrit të të punësuarve etj.

Faktorë të tjerë të cilët e fuqizojnë aspektin e menaxhimit të burimeve njerëzore do të ishin ndryshimet ligjore në aspektin e motivimit të shërbyesve civilë, vlerësimi i performancës të bëhet çdo 3 ose 6 muaj, mbikualifikimi të konsiderohej si përparësi në

procesin e rekrutimit, si dhe të rritet përgjegjësia e zyrtarëve të përfshirë në proceset e rekrutimit.

Fjalët kyçe: *menaxhim, cilësi, burime njerëzore, administratë publike, shërbyes civilë, komunë, ministri, Kosovë.*

Abstract

Human resource management is a key factor in achieving the objectives and results of any private or public institution. In this regard, this studys aim is to identify the quality of human resource management in public administration in Kosovo, to present the strengths, weaknesses and setbacks in this process.

During this study the methods of qualitative and quantitative analysis were used, a structured questionnaire was also used to collect primary data from employees of public, central and local institutions in Kosovo. Officials of institutions, experts and proffecionals on human resources field were also interviewed. Questionnaire data were analyzed and compared with data extracted from interviews, books, online articles, scientific journals and reports from various institutions,etc.

Setting standards and building human resource management systems will help strengthen governance at the central and local levels. This way, there will be an increase of institutions transparency, accountability and it will also contribute to building a general culture where the meritocracy, skills and knowledge of everyone will be valued and respected. This study addresses Recruitment, Career Development, Motivation and Performance Appraisal which are closely related to the quality of human resource management.

The obtained results show that Kosovo has developed a medium level the of human resources management in the legislative aspect but there are delays in their implementation in practice, emphasizing the misuse of contracts for special services, non-observance of the law on employment of people with disabilities, exceeding the number of employees, etc.

Other factors that will strengthen the aspect of human resource management would be legal changes in terms of motivation of civil servants, performance appraisal to be done every 3 to 6 months, over qualification should be considered as a priority in the

recruitment process which also increases the responsibility of officials involved in recruitment processes.

Keywords: *management, quality, human resources, public administration, civil servants, municipality, ministry, Kosovo.*

Lista e shkurtesave

AMO	-	Ability Opportunities Motivation
BE	-	Bashkimi Evropian
IKAP	-	Instituti i Kosovës për Administratë Publike
KK	-	Kuvendi Komunal
KPMSHCK	-	Këshilli i Pavarur Mbikëqyrës i Shërbimit Civil të Kosovës
MAP	-	Ministria e Administratës Publike
MAPL	-	Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal
PPPL	-	Praktika të Punës të një Performance të Lartë

Lista e tabelave

Tabela 1. Të anketuarit sipas institucioneve

Tabela 2. Të anketuarit sipas gjinisë

Tabela 3. Të anketuarit sipas moshës

Tabela 4. Të anketuarit sipas përvojës së punës

Tabela 5. Të anketuarit sipas shkollimit

Lista e figurave

Figura 1. Një model i marrëdhënies ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës nga perspektiva e menaxhimit të performancës

Figura 2. Të anketuarit sipas gjinisë

Figura 3. Të anketuarit sipas moshës

Figura 4. Të anketuarit sipas përvojës së punës

Figura 5. Të anketuarit sipas moshës

Figura 6. Rezultatet për pyetjen 5.2.1

Figura 7. Rezultatet për pyetjen 5.2.2

Figura 8. Rezultatet për pyetjen 5.2.3

Figura 9. Rezultatet për pyetjen 5.2.4

Figura 10. Rezultatet për pyetjen 5.2.5

Figura 11. Rezultatet për pyetjen 5.2.6

Figura 12. Rezultatet për pyetjen 5.2.7

Figura 13. Rezultatet për pyetjen 5.2.8

Figura 14. Rezultatet për pyetjen 5.2.9

Figura 15. Rezultatet për pyetjen 5.3.1

Figura 16. Rezultatet për pyetjen 5.2.2

Figura 17. Rezultatet për pyetjen 5.3.3

Figura 18. Rezultatet për pyetjen 5.3.4

Figura 19. Rezultatet për pyetjen 5.3.5

Figura 20. Rezultatet për pyetjen 5.3.6

Figura 21. Rezultatet për pyetjen 5.3.7

Figura 22. Rezultatet për pyetjen 5.3.8

Figura 23. Rezultatet për pyetjen 5.4.1

Figura 24. Rezultatet për pyetjen 5.4.2

Figura 25. Rezultatet për pyetjen 5.4.3

Figura 26. Rezultatet për pyetjen 5.4.4

Figura 27. Rezultatet për pyetjen 5.5.1

Figura 28. Rezultatet për pyetjen 5.5.2

Figura 29. Rezultatet për pyetjen 5.5.3

Figura 30. Rezultatet për pyetjen 5.5.4

Figura 31. Rezultatet për pyetjen 5.5.5

Hyrje

Menaxhimi i burimeve njerëzore është temë shumë dinamike, e cila gjithmonë është në proces të evoluimit nga faktorët dhe rrethanat e zhvillimeve teknologjike, por edhe nga dinamika e standardeve të reja të trajtimit të punonjësve. Ndërtimi i sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore ka impakt shumë të madh në fuqizimin e transparencës, llogaridhënies, meritorkacisë, vlerësimit të aftësive të secilit duke ngritur kulturën e përgjithshme.

Kapitulli i parë i punimit është treguesi kryesor i ecurisë së punimit, ku shtjellon kontekstin e kërkimit duke zbërthyer në detaje qëllimet e hulumtimit, pyetjet hulumtuese, hipotezat, kontributin e temës së trajtuar në komunitet dhe shkencë, metodologjinë e përdorur, mostrat dhe metodat e përdorura për të analizuar të gjeturat.

Kapitulli i dytë shtjellon menaxhimin e burimeve njerëzore, duke dhënë informatat e përgjithshme mbi burimet njerëzore në kontekstin historik dhe evoluimin e tyre, zhvillimi i praktikave të burimeve njerëzore duke iu përshtatur rrethanave të kohës dhe kështu duke kaluar tek pjesët e zbërthimit të fazave të procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Pjesa kryesore e burimeve njerëzore është procesi i rekrutimit deri tek përzgjedhja e punonjësve të rinj në një proces rekrutimi. Padyshim që menaxhimi i burimeve njerëzore nuk përfundon me pjesën e rekrutimit dhe përzgjedhjes, por ai përfshinë edhe pjesën e gjithë procesit të punës së punonjësve në një institucion, duke përfshirë trajnimin, motivimin, vlerësimin e performancës, menaxhimin e talentit dhe shpërblimin.

Kapitulli i tretë trajton menaxhimin e performancës së punonjësve, praktikat dhe hapat e menaxhimit të performancës. Në këtë kapitull trajtohen në detaje modelet e performancës dhe format e matjes së performancës së punonjësve për të arritur deri tek zhvillimi dhe planifikimi i objektivave individuale të tyre. Në këtë kapitull po ashtu

trajtohet edhe pjesa e shpërblimit të performancës si një element i rëndësishëm dhe i pandashëm i gjithë ciklit të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Kapitulli i katërt në fokus ka motivimin e punonjësve, ku zbërthehet koncepti i motivimit, teoritë dhe faktorët e jashtëm dhe të brendshëm që ndikojnë në motivimin e punonjësve. Kapitulli trajton një pjesë shumë të rëndësishme të ndërlidhjes mes motivimit dhe performancës si një element shumë i rëndësishëm.

Në kapitullin e pestë është bërë shpalosja e rezultateve nga hulumtimi empirik, ku zbërthehen në detaje të gjeturat nga hulumtimi i realizuar përmes pyetësorëve dhe intervistave. Pjesa e pyetësorëve përfshin pjesët e të dhënave demografike, rekrutimit, zhvillimit në karrierë, motivimit, vlerësimit të performancës nga ku janë nxjerrë të gjetura interesante nga katër institucionet e hulumtuar. Ky kapitull trajton po ashtu pjesën e intervistave me udhëheqës të burimeve njerëzore në institucione dhe njohës të fushës.

Kapitulli gjashtë trajton konkluzionet e përgjithshme të punimit, duke iu dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe duke vërtetuar hipotezat e ngritura. Pjesë e pandashme e këtij kapitulli janë rekomandimet e nxjerra dhe sugjerimi i temave që janë të nevojshme të trajtohen në të ardhmen.

KAPITULLI I

1. KONTEKSTI I KËRKIMIT

1.1. Qëllimi i hulumtimit

Ky hulumtim ka për qëllim që të nxjerrë në pah sfidat, nevojat dhe kërkesat e funksionimit të administratës publike në Republikën e Kosovës me theks të veçantë menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike. Hulumtimi do të tentojë të paraqesë gjendjen reale të menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike në Republikën e Kosovës, me qëllim të nxjerrjes së të gjeturave dhe rekomandimeve të sakta mbi këtë temë.

Nevoja për të trajtuar një temë kaq të rëndësishme dhe për ta hulumtuar atë në të gjitha fushat që përshin është e madhe dhe e rëndësisë së veçantë sepse nga ky hulumtim do të dalë një pasqyrë e qartë se ku qëndron niveli i cilësisë së menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike.

Tema pritet të japë kontributin e vet në paraqitjen e të gjeturave mbi nivelin e cilësisë së menaxhimit të burimeve njerëzore, komponentë kjo e cila ndikon direkt në ngritjen e cilësisë së ofrimit të shërbimeve në administratën publike.

Të gjeturat e hulumtimit do të ndihmojnë institucionet dhe aktorët e kyçur në këtë proces në përmirësimin dhe avancimin e menaxhimit të burimeve njerëzore.

1.2. Pyetjet hulumtuese

Pyetjet kërkimore të punimit janë:

1. A ka Kosova praktika dhe standarde të mira menaxheriale të burimeve njerëzore dhe vlerësim të performancës?

2. A është i bazuar punësimi i shërbyesve publikë në merita, trajtim të barabartë në të gjitha fazat e tij, mundësi të barabarta dhe konkurrencë të hapur?
3. A ofrohet zhvillim profesional për shërbyesit publikë (trajnime të rregullta, vlerësim i drejtë i performancës dhe lëvizje ulje/avancim në pozitë bazuar në kriteret objektive, transparente dhe meritore)?
4. A ekzistojnë masat për promovimin e integritetit, për parandalimin e korrupsionit dhe sigurimin e disiplinës në shërbimin publik?
5. Si mund të rregullohet në mënyrë optimale marrëdhënia burim njerëzor dhe performancë organizative?

1.3. Hipotezat

Hipotezat kryesore të hulumtimit janë:

1. Plotësimi i vendeve të punës me kuadro joprofesionale po e vështirëson implementimin e reformës në administratën publike, efikasitetin dhe efektivitetin në ofrimin e shërbimeve.
2. Futja e kuadrove të reja dhe profesionale është nevojë e domosdoshme për realizimin e reformës në administratën publike.
3. Trajtimi jo i barabartë në të gjitha fazat e rekrutimit dhe mosrespektimi i procedurave rekrutuese po ndikon në eliminim të konkurrencës reale dhe në punësim të kuadrove joprofesionale.
4. Avancimi dhe vlerësimi i performancës nuk po bëhen karshi meritokracisë, ngritjeve profesionale, nevojës për zhvillim dhe avancim.

1.4. Kontributi i tezës për komunitet dhe shkencë

Pritjet e mia janë që disertacioni të kontribuojë në shoqëri përmes ofrimit të menaxhimit më të mirë të burimeve njerëzore duke respektuar parimin e meritokracisë, mundësitë e barabarta për të gjithë bazuar në kriteret e parapara ligjore.

a. *Kontributi për shkencën*. Deri tani nuk është realizuar asnjë hulumtim shkencor i kësaj natyre në cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe ndërlidhjen e menaxhimit me vlerësimin e performancës në administratën publike në Kosovë. Pra, është hulumtimi i parë për cilësinë e menaxhimit në administratën publike në Kosovë. E veçanta e këtij hulumtimi është qasja e bazuar në metoda shkencore për të ekzaminuar gjendjen e cilësisë së menaxhimit të burimeve njerëzore dhe potencialet për përmirësim. Vetë administrata publike është e lidhur ngushtë me shkencën dhe hulumtimet. Prandaj, tërësia e metodave të cilat do të përdoren për realizimin e hulumtimit dhe gjetjet e realizuara janë një kontribut për shkencën. Më konkretisht, kontributi për shkencën ndërlidhet me fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike.

b. *Institucionet shtetërore*, Qeveria, MAP dhe të gjitha institucionet e tjera të cilat brenda vetes kanë sektorin e menaxhimit të burimeve njerëzore do të mund të përdorin hulumtimin për nevojat e planifikimit dhe rishikimit të politikave dhe strategjive përkatëse. Në mënyrë të veçantë, konkluzionet dhe rekomandimet e hulumtimit do të jenë të rëndësishme për të kuptuar efektin e deritanishëm të reformave në administratë publike në Kosovë, me fokus në cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe vlerësimin e performancës në administratën publike, si dhe për orientimin e reformave në të ardhmen.

c. *Partnerët dhe donatorët e jashtëm* të cilët mund të përdorin rezultatet e hulumtimit janë pikërisht partnerët dhe donatorët të cilët kanë mbështetur sektorin e reformave në administratën publike në Kosovë, si: donatorë si BE (me programet për reforma në administratën publike), donatorët bilateralë nga shtetet anëtare të BE-së dhe më gjerë, Komisioni Evropian, Këshilli i Evropës, USAID-i, CIDA, GIZ-i, donatorë dhe partnerët e tjerë të jashtëm.

1.5. Metodologjia e hulumtimit

Ky studim ndahet në dy pjesë. Në pjesën e parë bëhet një trajtim teorik i studimit duke filluar nga praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, renditja dhe interpretimi teorik i tyre, performanca në punë e deri tek motivimi i punonjësve si njëri ndër elementet thelbësore në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Në pjesën e dytë studimi orientohet në kërkimet empirike, nëpërmjet hulumtimit në terren përmes pyetësorëve dhe intervistave.

Pyetësorët janë realizuar me të gjithë punonjësit e zyrave që merren me menaxhimin e burimeve njerëzore në ministri dhe komuna. Anketa është e tipit të mbyllur, ku do të kërkohet mendimi i tyre duke u pajtuar dhe mos u pajtuar me pohimet e ngritura.

Intervistat janë realizuar me udhëheqësit e Divizioneve të Burimeve Njerëzore dhe me ekspertë dhe njohës të fushës së menaxhimit të burimeve njerëzore, ku janë nxjerrë të dhëna të rëndësishme mbi funksionimin dhe sfidat e funksionimit të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Ky kombinim tenton të sjellë rezultate kredibile shkencore në raport me temën e trajtuar.

1.5.1. Popullata dhe kampioni

Hulumtimi është fokusuar në dy nivelet e qeverisjes në Republikën e Kosovës, në nivel lokal dhe nivel qendror për të nxjerrë rezultate konkrete. Pjesë e këtij hulumtimi ishin nga niveli qendror Ministria e Administratës Publike dhe Ministria e Administrimit dhe Pushtetit Lokal dhe nga niveli lokal komuna e Prishtinës dhe komuna e Mitrovicës.

Në të dy nivelet janë intervistuar udhëheqësit e divizioneve të burimeve njerëzore, si dhe janë anketuar punonjësit e këtyre institucioneve.

Madhësia e mostrës është: 8 të intervistuar si udhëheqës të divizioneve të burimeve njerëzore; 4 të intervistuar si ekspertë dhe njohës të fushës; 200 të anketuar si punëtorë të institucioneve të hulumtuara.

I gjithë procesi i analizimit të të dhënave është bërë përmes programit SPSS.

1.5.2. Vendi i studimit

Studimi është realizuar në Republikën e Kosovës, përkatësisht në 4 institucione:

- Ministria e Administratës Publike - Prishtinë
- Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal - Prishtinë
- Komuna e Prishtinës - Prishtinë
- Komuna e Mitrovicës - Mitrovicë

1.5.3. Procesi dhe instrumentet e hulumtimit

Ky hulumtim do të analizojë dy lloje të dhënash (primare dhe sekondare), të cilat i trajton me metodat e cekura në pikën 1.5.4 të këtij punimi.

Të dhënat primare janë të dhënat e mbledhura nga autori i hulumtimit. Këto të dhëna janë mbledhur përmes metodës së: grupfokusit eksplorues me ekspertët e administratës publike, intervistave gjysmë të strukturuara me përgjegjësit, bërësit e politikave dhe menaxhuesit e burimeve njerëzore, si dhe anketimi me pyetësor të strukturuar me punonjësit në administratën publike dhe qytetarë.

Të dhënat sekondare janë publikimet e MAP-it, Institucionet dhe Institucionet vendore dhe ndërkombëtare qeveritare dhe joqeveritare që i referohen administratës publike (Banka Botërore, Komisioni Evropian, OECD). Tek të dhënat sekondare hyjnë edhe literaturat të cilat lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe performancën. Pra, të dhënat dytësore janë “Të dhëna të mbledhura nga dikush tjetër - që nuk është pjesë e ekipit tonë”. Po ashtu, të dhëna sekondare janë edhe publikimet e programeve dhe

projekteve për menaxhimin e burimeve njerëzore, të cilat janë implementuar në Kosovë gjatë periudhës që e mbulon hulumtimi apo edhe më herët.

1.5.4. Metodat e përdoruara në punim

Metodat kryesore të cilat do të përdoren në punim janë:

- Metoda e analizës kualitative (cilësore) duke përdorur teknikat e intervistave gjysmë të strukturuar: me përgjegjësit, bërësit e politikave dhe menaxhuesit e sektorit për menaxhimin e burimeve njerëzore, grupet e fokusit eksplorues me 5 deri në 13 vetë të cilët kanë diçka të përbashkët që lidhet me temën e hulumtimit; për të marrë pjesë në një diskutim për këtë temë, që modelohet nga hulumtues, rrëfimi apo mbledhja e përvojave (historive) të njerëzve rreth çështjeve të hulumtuara për të analizuar mënyrën se si është zhvilluar procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore, vrojtimi përmes pjesëmarrjes në disa rekrutime të stafit të administratës për të përcjellë hapat dhe procedurat e rekrutimit.
- Metoda e analizës kuantitative (sasiore) duke përdorur anketimin me pyetësor të strukturuar me drejtuesit e departamenteve të menaxhimit të burimeve njerëzore, stafit dhe me qytetarët. Anketimi përbën një pjesë shumë të rëndësishme të kërkimit shkencor me anë të instrumenteve të njëjta dhe të standardizuara (pyetësorëve, shkallëzimeve etj.), ku individët anketohen nga intervistuesi për temën në fjalë.
- Metoda komperative (e krahasimit) ka të bëjë me peshimin e elementeve krahasuese, veçoritë e përbashkëta, ose diferencat që i kanë dy ose më tepër dukuri, ngjarje, objekte, etj. Kjo metodë është e përhapur shumë, ndërkaq me përdorimin e saj mund të arrihet deri të konkluzionet e sakta, siç mund të ndodhë që konkluzionet të mos jenë të sakta. Kjo metodë do të përdoret për të krahasuar

menaxhimin e burimeve njerëzore në institucione të ndryshme të nivelit lokal dhe atij qendror.

- Metoda deskriptive (përshkruese) është qasje e thjeshtë e përshkrimit, të një faktori, procesi, objekti në natyrë dhe në shoqëri, duke përfshirë konfirmimin e lidhjeve të raporteve të tyre empirike, por pa trajtime dhe shpjegime shkencore. Kjo metodë zbatohet në fazat iniciale të punës shkencore kërkimore.

KAPITULLI II

2. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

Hulumtuesit dhe studiuesit e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë bërë përpjekje dhe tentime të vazhdueshme dhe shumë domethënëse drejt evidentimit se mënyra se si menaxhohen këto burime njerëzore, sidomos nëpërmjet praktikave të mira të burimeve njerëzore, të cilat kanë një lidhje të fortë me performancën e punonjësve (Delery, 1998). Duhet të theksohet që nuk ka pajtueshmëri mbi natyrën e menaxhimit të burimeve njerëzore (Paauwe & Boselie, 2005), nuk ka një listë të veçantë apo një listë të saktë për praktikat e burimeve njerëzore, apo grup praktikash që përdoren për të matur, apo përcaktuar menaxhimin e burimeve njerëzore.

Një nga temat kyçe të diskutimit në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore është dallimi në mes të praktikës më të mirë, pra asaj praktike që duket të ketë ndikimin më të madh në performancë (Havolli, 2014) dhe përshtatshmërisë më të mirë apo "best fit", duke e larguar kështu çështjen përtej garës ndërmjet teorive të universalizmit dhe kontigjencës, po duke e futur në argumente më të thjeshta dhe teknike (Wood, 1999). Një tjetër perceptim për sa i përket Lepak dhe Snell (2002) është i lidhur me diferencimin drejt grupeve të veçanta të punonjësve. Argumenti i tretë orientohet kah një dallimi në mes praktikave të dëshiruara, praktikat aktuale të burimeve njerëzore dhe praktikat e perceptuara (Wright & Nishii, 2006). Boselie et al. (2005) prezantojnë dhe një çështje tjetër brenda Menaxhimit të Burimeve Njerëzore: edhe pse janë të përdoruara të njëjtat koncepte, kuptimi i nënkuptuar i praktikave të Burimeve Njerëzore mund të jetë i ndryshëm. Kështu që pyetja se çfarë praktikash për burimet njerëzore praktikoni dhe cili është numri i tyre është ende temë e hapur. Po të njëjtët autorë identifikojnë 26 praktika të ndryshme që janë të përdorura në 104 studime të ndryshme, ndër të cilat katër të parat, sipas popullaritetit të përdorimit të tyre, janë: pjesa e pagave dhe e shpërblimeve,

trajnimet dhe zhvillimi i punonjësve, menaxhimi i performancës duke përfshirë dhe vlerësimin e performancës dhe seleksionimi dhe rekrutimi i kujdesshëm. Këto katër praktika mund të shihen se pasqyrojnë objektivat kyçe të pjesës më të madhe të praktikave strategjike të menaxhimit të burimeve njerëzore, që do të thotë, të identifikojë dhe të rekrutojë performues të fortë, t'iu sigurojë atyre aftësi dhe besim të punojnë efektshëm, të monitorojë progresin e tyre drejt objektivave të përcaktuara të performancës, të shpërblejë mirë stafin për arritjen e tyre në punë.

Paraqitet gjithashtu edhe një kombinim i praktikave, që përgjithësisht ngjason me praktika apo sisteme të punës së performancës së lartë, e cila gjithashtu ec paralel me disa nga praktikat e asocuara, zakonisht me teorinë që ka të bëjë me aftësitë e individit, motivimin e brendshëm dhe mundësitë që i jepen nga organizata, në literaturën e huaj kjo teori gjendet me inicialet AMO (Ability, Motivation, Opportunities) (Paauwe J. , 2009).

Duke u bazuar në këtë teori, është e mundur të pranohet një lloj ngjashmërie rreth mënyrës se si menaxhimi i burimeve njerëzore funksionon kur zbërthehet ndërlidhja mes menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës, duke iu referuar qoftë performancës organizative apo individuale.

2.1. Aspekti historik i menaxhimit të burimeve njerëzore

Në pjesën e fundit të shekullit XVIII koncepti i revolucionit industrial vendosi bazat për një shoqëri të re dhe shumë komplekse industriale. Ndarja e punës, kushtet e punës dhe modelet sociale të punës ndryshuan në mënyrë të madhe. Nga kjo doli një lloj i ri i punëtorit (Boss), i cili nuk ishte doemos pronari, ashtu siç kishte qenë e zakonshme në të kaluarën. Pra, punëtori u bë një faktor i fuqishëm në sistemin e fabrikave. Këto ndryshime çuan në zgjerimin e hendekut mes punëtorëve dhe pronarëve. Revolucioni industrial është momentumi në të cilën makinat ndryshuan mënyrën e jetesës së punonjësve dhe mënyrën e prodhimit (Hackett, 1992).

Gjatë kohës së luftërave botërore, në periudhën e shekullit XIX, menaxhimi shkencor dhe mirëqenia në punë përfaqësojnë dy pikëpamje të ndryshme. Menaxhimi

shkencor promovoi një tentim që kishte të bënte me performancën jo të mirë në punë dhe menaxhim nëpërmjet metodave të punës, studimit, specializimit dhe kohës. Mendësia industriale përfaqësoi zbatimin e praktikave psikologjike në drejtim të ngritjes së aftësive të punonjësve për të kryer punët më efikase dhe efektive (Taylor, 1911). Menaxhimin shkencor mund ta përmbledhim si një nga mënyrat më të mira për të punuar dhe përfshin parimet si më poshtë:

1) Shkencë dhe plan pune; 2) harmonizim e jo përçarje, 3) bashkëpunim dhe jo individualizëm; 4) output maksimal dhe jo output i kufizuar.

Pra, përderisa menaxhimi shkencor është i fokusuar në rezultatet e punës, psikologjia industriale fokusohet tek punëtori dhe diferencat individuale. Mirëqenia maksimale ka qenë në fokus të psikologjisë industriale.

Pa dyshim, kontribuuesi më i madh dhe i rëndësishëm në Menaxhimin Shkencor është Frederick Taylor. Sipas tij, katër parimet e menaxhimit shkencor janë:

1. Të zhvilluarit e një shkence për çdo element të punës të secilit individ duhet të zëvendësojë metodën e së shkuarës;
2. Të bashkëpunohet me gjithë zemër me punonjësit në mënyrë që puna të bëhet në përputhje me parimet shkencore që janë zhvilluar për këtë detyrë;
3. Të përzgjedhurit dhe më pas trajnimi, mësimi dhe zhvillimi i punonjësit të bëhen në mënyrë shkencore;
4. Ndarja e punës dhe e përgjegjësisë duhet bërë pothuajse në mënyrë të barabartë mes menaxherëve dhe punëtorëve. Menaxherët duhet të marrin përsipër të gjitha ato detyra që ata mund t'i bëjnë më mirë se punëtorët (Taylor, 1911).

Vitet 1920-1930: Rritja e Institucioneve, ndryshimet e mëdha moderne në teknologji, shqetësimi i qeverive lidhur me punonjësit dhe rritja e numrit të sindikatave të punëtorëve, çoi në zhvillimin e departamenteve të veçanta të cilat merreshin me të punësuarit. Edhe pse nuk ka dëshmi se cili është departamenti i parë i punonjësve, por mundet vetëm të thuhet se rreth viteve 1920-ta institucionet filluan të mendojnë rreth

çështjeve të punëtorëve si: problemet dhe konfliktet në mes punonjësve dhe menaxhmentit. Termi “sekretarët e mirëqenies” u përdor për të treguar menaxhimin e personelit. Detyra kryesore e administratorit ishte të lehtësonte komunikimin ndërmjet udhëheqësve dhe punonjësve dhe të jepte udhëzime se çfarë duhej të bëhej për të arritur rezultate sa më të mira nga punonjësit.

Për të zhvilluar aftësitë e tyre që të jenë të aftë të operojnë me sukses në strukturat e reja të institucionit dhe në rrjetet e lidhura me to, udhëheqësi i institucionit duhet të zhvillojë edhe kompetenca të reja, siç janë: të pasurit e një perspektive ndërkombëtare të zhvillimit të trendëve dhe vëzhgimi i vazhdueshëm i ndërlikimeve të mundshme, mundësive dhe rreziqeve (Robo & Xhavara, 2012).

Në mesin e viteve 1920 - 1930 pas një studimi të “faktorit njeri në punë”, të realizuar nga Elton Mayo dhe studiues të tjerë, lindi një koncept i ri i krijimit të marrëdhënieve njerëzore brenda institucionit. Ky studim vendosi në dukje rëndësinë e aspektit social dhe grupeve të punës në efikasitetin, efektivitetin dhe kënaqësinë e punonjësve.

Në vitet 1880-1949, një nga kontribuuesit e teorisë së sjelljes është Elton Mayo, i cili së bashku me disa shkencëtarë të tjerë të sociologjisë të cilët bënë eksperimente të ndryshme në sjelljet e punëtorëve në institucione dhe kompani të ndryshme. Ata zbuluan se punëtorët e rrisin produktivitetin e tyre për arsye se:

- Kushtet e punës ishin të mira (të këndshme);
- Marrëdhëniet ndërmjet punëtorëve dhe drejtuesve ishin shumë më të lirshme;
- Punëtorët ishin subjekt i punës së tyre;
- Rritja e ndjenjës së identitetit të grupit dhe e përkatësisë (Sheldrake, 2003).

Rezultatet e hulumtimeve të bëra nga Montana, Bruce dhe Charnov kanë treguar se nëse provohet të rritet efikasiteti dhe efektiviteti në punë, duhet të merret në konsideratë dimensioni njerëzor i punës, i ndërthurur me ndryshoret psikologjike dhe sociologjike, si dhe me vetë punën (Sheldrake, 2003). Mayo dhe kolegët e tij i vunë në

dukje menaxherëve se respektimi i ndjenjave njerëzore të punonjësve është burim i avancimit të suksesit të drejtuesve në rritjen e produktivitetit në punë. Kontribuues të tjerë të teorisë së sjelljes kanë edhe:

Abraham Maslow, i cili zhvilloi një nga teoritë më të njohura e quajtur "Hierarkia e nevojave", një teori motivimi e cila bazohet tek nevojat e njeriut (McGuire, 2012).

Douglas McGregor ishte i ndërvarur prej Teorisë së Maslowit dhe studimeve të Hawthorne. Ai beson se ekzistojnë dy lloj menaxherësh. Një lloj të cilin e quajti Menaxher i Teorisë X, i cili ka një mendim negativ për burimet njerëzore duke menduar që ata janë të pabesueshëm, dembelë dhe të paaftë për të marrë përgjegjësi. Dhe nga ana tjetër është menaxheri i Teorisë Y, i cili nuk pranon vetëm faktin që burimet njerëzore janë të besueshme dhe të afta për të marrë përgjegjësi, por gjithashtu ata kanë një nivel të lartë të motivimit për të kryer punën e dhënë (McGregore, 2006).

Teoritë e mëvonshme siç është teoria e sistemeve, bën përpjekje të ndërtojnë ide nga të cilat do të përfitonin si burimet njerëzore ashtu edhe Institucionet (Barnard, 1968). Teoricienë të menaxhimit të kontingjencës, cilësisë totale dhe ekselencës kanë praktikuar këto ide në institucione dhe organizata të veçanta. Rëndësia e këtyre teorive në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore është e dyfishtë:

E para, menaxhimi i personelit cilësohet si element i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, duke ndërvepruar me teoritë e menaxhimit (sidomos menaxhimi strategjik);

E dyta njohuritë e këtyre teorive mund të ndihmojnë (Nankervis, 2011) menaxherët e Burimeve Njerëzore të përshtatin në mënyrë sa më efektive praktikat e tyre me kërkesat organizative dhe realitetet ekonomike.

2.2. Zhvillimi i praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore

Burimet njerëzore nga shumë studiues konsiderohen si vlerë, pra vlera më e çmuar e institucionit, por vetëm pak institucione janë në gjendje të shfrytëzojnë plotësisht të gjithë potencialin e burimeve njerëzore që posedojnë nga brenda (Havolli, 2014).

Megjithëse për të bërë barasvlerësim të të gjitha mendimeve duhet të përmendim disa pika që nuk bien dakord me sa u përmend më lart, pasi sipas konkluzioneve dhe përfundimeve në punën hulumtuese kërkimore të këtyre autorëve nuk është e drejtë dhe e saktë që individi të vlerësohet si aset apo si kapital njësoj si të gjitha pasuritë apo gjërat e tjera të institucionit, në këtë aspekt përjashtohen karakteristikat e tij të personalitetit apo e tërë ana shpirtërore. Gjithsesi konstatime të tilla janë tipike të studiuesve të shkencave të psikologjisë, prandaj në këtë studim hulumtues jemi të përkushtuar të përkrahim qëndrimin se burimet njerëzore janë vlera më e madhe që ka një institucion.

Praktikat dhe sistemi i burimeve njerëzore përkufizohen si një tërësi aktivitetesh apo funksionesh dhe procesesh të dalluara nga pjesa tjetër e aktiviteteve të institucionit, por të ndërlidhura me njëra-tjetrën, të cilat përkushtohen për të zhvilluar, tërhequr, mbajtur dhe mbështetur burimet njerëzore, pra individin dhe grupin (Ahmad & Schroeder G., 2003). Menaxhimi i burimeve njerëzore shihet si shumë i rëndësishëm sidomos në fushën e shërbimeve.

Një çështje që ceket vazhdimisht në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore është ideja se duhet një ndërthurje e duhur e politikave të Burimeve Njerëzore, i aplikuar në mënyrën e duhur, për të arritur një performancë të lartë (Wright & Nishii, 2006). Ky kombinim është identifikuar fillimisht nga MacDuffie (MacDuffie, 1997), i cili e kishte të vështirë të dilte në një listë të vetme të këtyre praktikave, pasi grupe të ndryshme kishin lista të ndryshme. Ajo që këto përqasje kanë të përbashkët është se në to veçohet një set i njëjtë i praktikave të burimeve njerëzore, i cili mund të përdoret suksesshëm tek çdo institucion pavarësisht se cilat janë veçantitë e saj. Pffefer (1994) është ndoshta më i mirënjohuri ndër këto, i cili zhvillon fillimisht një listë me 16 praktika më të mira të cilat u reduktuan

në shtatë. Praktikat janë: siguria e punonjësve, punësimi selektiv, puna në grup, kompensimi, trajnimi, reduktimi i diferencave mes statuseve dhe ndarja e informacionit.

Një punë kërkimore e tillë për të arritur në një listë të këtyre praktikave është ndeshur edhe me kritika të ndryshme (Stahl & Björkman, 2006). Për shembull, edhe pse bihet dakord në krijimin e një liste, gjithnjë ekziston problemi nëse një organizate i duhen të gjithë praktikat në listë apo vetëm disa prej tyre, dhe në këtë rast pyetja është nëse politika apo praktika është efektive po të jetë e lidhur me një tjetër.

2.3. Rekrutimi dhe përzgjedhja

Rekrutimi mund të përkufizohet si procesi i gjetjes dhe angazhimit të njerëzve me nevojat e Institucionit. Seleksionimi është ajo pjesë e procesit të rekrutimit që ka lidhje me vendimmarrjen se cilët kandidatë do të emërohen (Amstrong, 2009). Sipas të njëjtit autor, rekrutimi kalon në katër faza, që janë përcaktimi i kërkesave: përgatitja e profileve të rolit dhe specifikimeve individuale, vendosja e kushteve të punësimit; planifikimi i fushatave të rekrutimit; tërheqja e kandidatëve: rishikimi dhe vlerësimi i burimeve alternative të aplikantëve brenda dhe jashtë kompanisë; përzgjedhja e kandidatëve (seleksionimi): përzgjedhja e aplikimeve, intervistimi, testimet, referencat, përgatitja e kontratave etj.

Për sa i përket rekrutimit në Institucionet publike, interesante është të shihet edhe nga këndvështrimi politik. Pyetja që shtrohet në literaturat që e trajtojnë këtë çështje në lidhje me Institucionet publike është nëse rekrutimi është një proces neutral nga pikëpamja politike, si dhe një proces i bazuar në aftësitë apo është një proces i personalizuar punësimi dhe patronazhi (i orientuar politikisht)? Një nga proceset e zakonshme që bëhet gjatë rekrutimit është përshtatja e individit me punën brenda një organizate të caktuar, çështja është nëse politika duhet të ketë pjesë në këtë proces (Berman, Bowman, West, & Wart, 2006, p. 60).

Seleksionimi është procesi i përzgjedhjes nga të gjithë kandidatët potencialë, kandidatët që do të emërohen, pra ato burime njerëzore që do të punësohen realisht. Një seleksionim i mirë nëpërmjet diferencimit të kandidatëve të aftë nga ata të paaftë,

kontribuon në pajisjen e Institucionit me punonjës të kualifikuar. Mungesa e politikave dhe metodave të seleksionimit apo një seleksionim i realizuar jo mirë rrit kostot që lidhen me këtë proces dhe ul nivelin e përgjithshëm të kompetencës së Institucionit (Koli & Llaci, 2005, p. 167). Një seleksionim, pra, një përzgjedhje e gabuar mund të kushtojë nga 2 deri në pesë herë sa një rrogë vjetore e një punonjësi (Mondy & Noe, 2005, p. 162). Procesi i seleksionimit, pra i përzgjedhjes, ndikohet nga një shumëllojshmëri faktorësh ndaj të cilëve organizata duhet të bëjë shumë kujdes, duke filluar nga funksionet e tjera të burimeve njerëzore, konsiderimet dhe kuadri ligjor, shpejtësia e vendimmarrjes në lidhje me burimet njerëzore, hierarkia organizative, lloji i Institucionit, lloji dhe mostra e aplikuesve, periudha e provës dhe konsiderata ndaj saj.

Ashtu siç edhe mund të kuptohet nga më sipër rekrutimi është një proces i gjerë dhe një moment shumë i rëndësishëm i këtij procesi është seleksionimi apo përzgjedhja e kandidatëve që do të punësohen.

2.4. Trajnimi dhe zhvillimi

Trajnimi mund të përkufizohet si funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore që bën të mundur të mësuarit e temave në mënyrë masive, pra kur kjo u duhet një numri individësh (Amstrong, 2009). Trajnimi i siguron individit njohuritë dhe aftësitë e duhura për punën aktuale. Nga ana tjetër, zhvillimi ka si qëllim të mësuarit përtej punës së përditshme dhe ka një fokus më afatgjatë, kështu që ai ndihmon individin në punën e ditëpërditshme, por nga ana tjetër e përgatit atë për të ardhmen e Institucionit në rast të ndryshimeve të mundshme të saj (Institute., 2009). Nuk mund të merret për i mirëqenë fakti se punonjësit duhet të vijnë në punë me të gjitha njohuritë që një punë e caktuar kërkon. Pjesa më e madhe e aktiviteteve që kërkon një punë e caktuar sot në një Institucion kërkon adaptim specifik. Punonjësi më me njohuri dhe më i aftë i mundshëm ka nevojë për t'u trajnuar, si dhe të përshtatet me Institucionin dhe të bëhet një kontribuues i vullnetshëm i grupit.

Trajnimi, gjithashtu, është një proces që ndihmon Institucionin në të pasurit profesionalistë të mirë, ndihmon administratorin publik të zhvillojë talentin e tij, si dhe ndihmon Institucionin në të njohurit e punonjësve të saj, meqenëse teknikat e trajnimit bëhen gjithnjë e më interaktive (Keizer, 2000). Në përgjithësi praktikat e burimeve njerëzore mund të krijojnë shabllone apo sjellje standarde për të ekzaminuar e mësuar njohuri e fituar dituri rreth punës dhe operacioneve të saj dhe këtë e bën nëpërmjet trajnimit. Trajnimi gjithashtu ndihmon në të zhvilluarit e aftësive të mira dhe të shpejta reaguese ndaj të papriturës.

Trajnimet rrisin kompetencën kolektive (Vogus, 2004). Më shumë investime në trajnime sjellin rezultate më të mira, qarkullim më të ulët, përfitime më të larta, pra trajnimi ndikon mjaft pozitivisht në performancën organizative (Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001). Të investuarit në trajnimin është një investim mjaft me vlerë nga ana e Institucionit, efektet pozitive nga të investuarit në trajnime shpesh rezultojnë të jenë të mëdha. Mirëpo, çfarë ndodh nëse nuk investojmë në trajnime, ndoshta rezultati është thjesht disa përfitime shtesë të parealizuara. Përgjigja indirekt u dha në paragrafët e mësipërm, mungesa e trajnimit shpesh çon në ulje të produktivitetit, rënie të përfitimeve, pra rënie të performancës së Institucionit. Bazuar në teoritë e autorëve të ndryshëm, siç u citua dhe më sipër, ka një numër të madh arsyesh pse duhet investuar në trajnim dhe zhvillim, por më të rëndësishmet janë sepse organizata krijon specialistë të vërtetë jo vetëm për një punë të caktuar, por në një punë të caktuar specifike të asaj organizate dhe që nuk është tipike apo e njëjtë për Institucionet e tjera, qoftë dhe të së njëjtës industri si dhe masën në të cilën këto aftësi të veçanta organizative sigurojnë njëfarë mbrojtje nga përvetësimi i shpejtë i aseteve strategjike nga konkurrentët, reduktojnë kostot e rekrutimit të personave të rinj që mund t'i kenë këto aftësi.

Përgjithësisht ka së paku dy mënyra ndërmjet të cilave trajnimet e ndikojnë performancën, së pari përmirësimi i aftësive dhe mjeshtërive sipas objektivave të punonjësve për zhvillim, si dhe duke perfeksionuar njohuritë e punonjësve ata bëjnë më lehtë dhe më mirë punën e tyre duke rritur kështu kënaqësinë nga puna (Sudin, 2004).

2.5. Motivimi

Gjatë periudhës së hulumtimit të literaturës për të realizuar këtë studim në lidhje me motivimin u gjetën dy qasje të ndryshme dhe sigurisht interesante të trajtimit të konceptit të motivimit, njëri prej tyre ishte qasja klasike pra motivimi si një nga praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, ndërsa qasja tjetër ishte motivimi si një faktor që vjen bashkë me karakteristikat e tjera të individit, pra në këtë aspekt motivimi paralelizohet me karakteristikat e tjera që vijnë në Institucion bashkë me individin. Nga këndvështrimi i sektorit publik një motivim i tillë që vjen nga brendësia e individit, pra si një faktor i nivelit individual është i njohur si motivimi i sektorit publik, të parët që e cilësuan si të tillë ishin Perry dhe Wise dy autorë të cilët e formalizuan konceptin e motivimit të administrimit publik, duke e shprehur atë si një premisë individuale për t'iu përgjigjur motiveve bazuar fillimisht në Institucionet apo Institucionet publike (Perry & Wise, 1999). Autorët sqarojnë se kur përdorin fjalën "motivim" i referohen kuptimit të shtytjes psikologjike që ka ky term në lidhje me reagimet e individit. Edhe autorë të tjerë i referohen termave psikologjikë kur duan të përkufizojnë motivimin.

Motivimi në punë është një grup forcash energjike që kanë zanafillën si brenda ashtu dhe jashtë individit, për të iniciuar sjellje që kanë lidhje me punën dhe për të përcaktuar drejtimin, formën, kohëzgjatjen dhe intensitetin e saj (Muchinsky, 2008). Pra, motivimi është një proces mjaft i rëndësishëm për Institucionin dhe trajtimin e individit. Ky është një proces si dhe një nga praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore që e angazhon mjaft menaxhimin e burimeve njerëzore, si dhe është mjaft i lidhur me performancën. Nga shumë autorë, ndër të cilët edhe ata që studiojnë menaxhimin apo sjelljen organizative, motivimi përcaktohet si një proces që përfshin elemente psikologjike që nxisin një sjellje të drejtuar drejtpërdrejt nga objektivat (Kinicki & Kreitner, Organizational Behavior; key concepts, skills & best practice, 2006)

Ka shumë përkufizime për motivimin në punë të ndryshme nga njëra-tjetra mirëpo, njëfarë konsensusi është gjetur për përcaktimin e motivimit në punë me mënyrën

se si fillon një sjellje e caktuar, jep sinjalet, mbështetet, drejtohet, ndalet si dhe reagimet subjektive që janë prezent në Institucion ndërsa ndodh kjo gjë. Megjithëse roli i motivimit dhe ndikimi i tij tek performanca shihet i limituar nga disa autorë, gjithsesi ato njohin ndikimin që ka motivimi në aspekte të rëndësishme të punës, siç janë: intensiteti, drejtimi dhe qasja e sjelljes së lidhur me punën, sjellje kjo e dëshiruar nga organizata dhe përfaqësuesit e saj.

Ndërkohë që në sektorin privat motivimi në punë ka një rëndësi të veçantë, në sektorin publik atij nuk i jepet aspak vëmendja e duhur. Institucionet e sektorit publik janë nën trysni të vazhdueshme të përmirësojnë produktivitetin e tyre si dhe të ulin kostot. Meqenëse punonjësit e sektorit publik shpesh janë të etiketuar si papunëtor, i shërbejnë vetëm vetes, është i domosdoshëm kuptimi më i mirë i motivimit në punë për të përshkruar, mbështetur dhe përmirësuar efikasitetin dhe efektivitetin e organizatave publike (Wright B. E., 2001).

Nga ana tjetër, motivimi i sektorit publik shihet si një koncept shumë altruist, ndërkohë që përkufizimi i mësipërm i Perry dhe Wise shihet si një përkufizim mjaft individualist, por sfidohet nga një përcaktim shumë më i institucionalizuar kështu motivimi i sektorit publik, pra PSM përkufizohet si besimi se vlerat dhe qëndrimet që shkojnë përtej interesit vetjak që i përkasin një entitetit politik dhe që i motivojnë individët të sillen në mënyrën e duhur (Vandenabeele, 2008).

Rezultati i një sjellje të motivuar është performanca. Motivimi është një gjendje psikologjike, e cila ndikon sjelljen e individit. Performanca lidhet me një standard të jashtëm, i cili formulohet më shumë nga të tjerët sesa nga vetë individi.

Procesi i motivimit ndikohet nga dy palë faktorë; faktorët që janë të lidhur me punën dhe kushtet e saj (projektimi i punës, kushtet fizike, kultura, shpërblimet, normat sociale), si dhe kushtet individuale (vlerat, aftësitë, kompetencat, personaliteti). Një model i tillë i ndan teoritë në dy kategori kryesore, teoritë e lidhura me motivimin e brendshëm dhe teoritë e lidhura me motivimin e jashtëm (Leagaard, 2006). Sipas disa teorive të tjera, procesi i motivimit shkaktohet nga mënyra se si percepton individi

vetveten në një kontekst ideal si dhe vetveten në një kontekst aktuale, këtë e kalon nëpërmjet nevojave dhe pritjeve që ka ai nga një punë e caktuar duke shkaktuar kështu një sjellje të caktuar, ky sistem apo ky proces ndikohet nga motivuesit e brendshëm si për shembull kënaqësia në punë, zhvillimi personal, njohje nga menaxherët etj.

Motivuesit e jashtëm janë jashtë kontrollit të individit, siç është për shembull pagesa, bonuset apo të mirat materiale. Motivuesit socialë e kanë origjinën nga fakti se individi merr vendime që i përkasin atij, por edhe i ndikuar apo ndikon tek grupi tek i cili bën pjesë (Senyucel, 2009).

Përcaktimi i motivimit, të cilit do t'i referohemi në këtë studim, është ai i dhënë nga Armstrong, i cili e përkufizon motivimin të lidhur me forcën si dhe drejtimin e një sjelljeje dhe faktorët që ndikojnë te njerëzit që të sillen në një mënyrë të caktuar. Sipas të njëjtit autor, motivimi shihet si produkt i tre komponentëve kryesorë: drejtimi, përpjekja dhe këmbëngulja (Amstrong, 2009). Termi motivim mund t'i referohet objektivave që kanë individët, mënyrën se si individët i zgjedhin këto objektiva dhe mënyrën sesi të tjerët përpiqen ta ndryshojnë sjelljen e tyre.

Në përmbyllje mund të themi se për sa i përket motivimit dhe përqasjes së tij në lidhje me sektorin publik, ai ekziston në dy forma: së pari si ndjesi e brendshme për t'i shërbyer publikut, pra rasti i motivimit të sektori publik (PSM) dhe së dyti si praktikë e studiuar dhe e zbatuar e menaxhimit të burimeve njerëzore. Në të dy rastet e sipërpërmendura motivimi është gjithsesi një nxitje e brendshme që ka implikime psikologjike e që e drejton individin drejt një sjelljeje të dëshiruar nga organizata. Është pikërisht kjo nxitje që duhet studiuar, e mbi të cilën duhet punuar për të arritur sjelljen e duhur të individit kundrejt asaj që organizata dëshiron.

2.6. Sigurimi i punës

Siguria në punë mund të përkufizohet si mbrojtja kundrejt humbjes së punës. Kjo është dhe ndoshta do të jetë një preokupim i madh për individin. Një nga arsyet që individët bashkohen në Institucion është pikërisht ky moment. Ka disa autorë që e

mendojnë sigurinë në punë mjaft të lidhur me vjetërsinë në punë. Në qoftë se punonjësit duhet të shkurtohen, të parët që ikin janë ata me më pak stazh punë (Koli & Llaci, 2005).

Siguria në punë shpesh implikon sigurinë e një punë brenda një organizate të caktuar dhe lidhet me sigurinë e karrierës të një individi (Mond & Noe, 2005). Pra, e thënë shkurt, siguria në punë ka të bëjë më faktin se sa një individ ndihet i sigurt dhe i mbrojtur në faktin e humbjes së punës së tij pa vullnetin e tij. Mirëpo, gjatë eksplorimit në lidhje me qëndrime të ndryshme për sigurinë e punës zbulohet se ka edhe një koncept tjetër që e përfshin sigurinë në punë dhe kjo është siguria e punësimit, kjo ka të bëjë me të drejtat dhe mekanizmin për t'i përforcuar këto të drejta në lidhje me faktin e të qëndruarit në punë të një individi më shumë sesa me të qëndruarit në punë në një Institucion të caktuar, por ky është një koncept mjaft i gjerë dhe lidhet me shumë faktorë të tjerë që qëndrojnë jashtë qëllimit kryesor të studimit, si për shembull politikat punësimit të një vendi të caktuar, parametrat makro e mikroekonomikë etj. Siguria në punë mbetet një vulë e punësimit dhe çështjeve lidhur me të në sektorin publik (Institute, 2009). Ky është një avantazh mjaft i madh sepse i lejon punonjësit e vërtetë dhe profesionistë të përkushtohen në punë dhe t'i përkushtojnë të gjithë vëmendjen punës sesa të shqetësohen për sigurinë e punës së tyre.

Nga ana tjetër është njëfarë mase sigurie për punonjësit jo shumë profesionalë sepse nuk shqetësohen në përmirësimin e performancës së tyre, pasi kjo nuk rrezikon punën e tyre.

Pra, siguria e punësimit në Institucionet publike duket të jetë mjaft e sigurt për sa i përket qëndrimeve teorike në lidhje me të. Nga ana tjetër, Armstrong (2009) thekson se në ditët e sotme një karrierë e përjetshme nuk ekziston më edhe në rastin e administratorit publik ai nuk e gëzon më atë siguri që ka pasur në ndërtimin e një karriere të përjetshme në sektorin publik. Ashtu siç citohet nga Armstrong (2009), autori Hiltrop sugjeron se siguria e punës është pjesë e kontratës së re psikologjike që krijohet ndërmjet punëdhënësit dhe punëmarrësit. Mirëpo, ky autor mendon se kjo kontratë në lidhje me sigurinë e punës duhet të përkufizohet si vijon: nuk ka siguri në punë.

Punonjësi do të jetë i punësuar derisa ai të jetë në gjendje t'i shtojë vlerë Institucionit dhe është personalisht i përgjegjshëm për gjetjen e rrugëve të reja për shtimin e vlerës, në kthim punonjësi ka të drejtën të kërkojë punë interesante dhe të rëndësishme, ka lirinë dhe burimet për ta performuar atë mirë, merr pagë që reflekton kontributin e tij dhe merr eksperiencë e trajnime të nevojshme për të qenë i punësuar në këtë Institucion apo gjetiu (Amstrong, 2009).

2.7. Vlerësimi i performancës

Vlerësimi i performancës është procesi i identifikimit, vlerësimit dhe zhvillimit të performancës së punës së individit në institucion, në mënyrë të tillë që objektivat dhe qëllimet e institucionit arrihen në mënyrë efektive, ndërsa në të njëjtën kohë punonjësit përfitojnë në termat e mirënjohjes, feedback-ut dhe ofrimit të drejtimit të karrierës (Lansbury, 1988).

Vlerësimi i performancës sot është vendosja dhe vlerësimi i performancës në punë të një punonjësi. Një proces i tillë ka dy qëllime kryesore: së pari vlerësimi i performancës shërben për qëllime administrative, ofron informacion për pagat, për shpërblimet, promovimin dhe së dyti, vlerësimi i performancës shërben për qëllimet e zhvillimit. Informacioni që sjell një proces i tillë mund të përdoret për zhvillimin e planeve të nevojave për trajnim, planifikimeve të karrierës etj.

Vlerësimi i performancës në këtë kontekst përkufizohet si vlerësimi i performancës aktuale apo të kaluar bazuar në standardet e tij të cilësisë. Kështu procesi i vlerësimit përfshin: vendosjen e standardeve, vlerësimin e performancës aktuale të punonjësve me këto standarde, komunikimi i rezultateve të vlerësimit punonjësve me qëllim motivimin e punonjësve për të korrigjuar mangësitë në performancë apo për ta ftuar dhe motivimi të vazhdojë njësoj (Havolli, 2014).

Vlerësimi i performancës është një pikë shumë e rëndësishme e praktikave të burimeve njerëzore sepse informacioni që sjell kjo praktikë në vetvete ndikon shumë praktikat e tjera, duke filluar që nga procesi i rekrutimit dhe seleksionimit e deri tek

menaxhimi e drejtimi i talenteve. Gjatë vlerësimit të performancës, gjithmonë duke supozuar se ky proces bëhet siç duhet, zbulohen të vërteta mbi praktikat e tjera të burimeve njerëzore. Për shembull, nëse një kriter i caktuar është anashkaluar apo nuk është parë i nevojshëm të merret parasysh gjatë rekrutimit dhe seleksionimit, tani gjatë procesit të vlerësimit të performancës rezulton të jetë i nevojshëm apo e kundërta, një kriteri që i ishte dhënë shumë rëndësi gjatë rekrutimit dhe seleksionimit rezulton se nuk është arritur aq mirë kur bëhet procesi i vlerësimit të performancës. Procesi i vlerësimit të performancës është një proces sa i rëndësishëm aq edhe i ndjeshëm sepse përball si individin ashtu dhe nivelet e larta të menaxhimit me realitetin, dhe si i tillë duhet drejtuar me shumë vëmendje nga ana e departamentit të burimeve njerëzore ashtu si edhe nga menaxherët e linjës. Së fundi, rëndësia e vlerësimit të performancës në sektorin publik është gjithnjë në rritje sepse gjithnjë e më shumë administratorët publikë janë pjesë e skemave të pagës së bazuar në performancë, mirëpo nyja e këtyre skemave qëndron në procesin e vlerësimit të performancës (O'Donnell, 1988).

2.8. Drejtimi i karrierës

Menaxhimi i karrierës është një praktikë e menaxhimit të burimeve njerëzore që ka lidhje me parashikimin e mundësive që individët të zhvillojnë aftësitë dhe karrierën e tyre në mënyrë që të sigurojnë që institucioni të ketë atë rrjedhje talentesh për cilën ka nevojë dhe të kënaqin aspiratat e veta. Pra, ka të bëjë me integrimin e nevojave të institucionit me nevojat individuale (Havolli, 2014).

Një pjesë e rëndësishme e menaxhimit të karrierës është planifikimi i saj, i cili i jep formë progresit të individëve brenda institucionit në përputhje me nevojat e institucionit, përcakton profilet e suksesit të punonjësve dhe performancën. Menaxhimi i karrierës është gjithashtu i lidhur me këshillimet e karrierës për të ndihmuar individët të zhvillojnë karrierën e tyre sipas avantazheve të tyre, ashtu si edhe ato të institucionit (Amstrong, 2009).

Në fakt trajtimi i menaxhimit të karrierës si nga ana e studiuesve dhe e punës së tyre kërkimore i referohet karrierës individuale, pra karrierës që ndërton individi dhe që është e lidhur me të dhe jo me Institucionin, ose të paktën jo vetëm një organizatë, pra në këtë kontekst jepen disa modele të menaxhimit dhe planifikimit të karrierës së individit. Mirëpo së fundmi, interesi më i madh është në sistemet e menaxhimit të karrierës individuale organizative (Organizational Career Management), pra, menaxhimit që i bëhet karrierës nga ana e institucionit. Nga ky këndvështrim ka më pak punë kërkimore dhe për më tepër ka më pak modele në lidhje me menaxhimin e karrierës. Në programet e zhvillimit të karrierës patjetër që bëjnë pjesë edhe programet e trajnimit dhe formimit, pra programet e zhvillimit të talentit dhe të karrierës duhet të shkojnë paralelisht me programet e trajnimit (Jackson & Siriani, 2009). Vëmendja deri tani është përqendruar të mbulohen nga ana teorike, por ka edhe studime empirike mbi praktikat që janë ngushtësisht të lidhura me menaxhimin e karrierës, ndër këto mund të përmendim vlerësimin e performancës si bazë për planifikimet e karrierës, vlerësimin nga ana e bashkëpunëtorëve dhe kolegëve, seminare karriere, programet e përgatitjes së daljes në pension, edukimi formal, lëvizje anësore për të krijuar eksperienca ndërfunksionale (Baruch & Peiperl, 2000).

Në industrinë e shërbimeve në përgjithësi dhe atyre të interesit të përgjithshëm që ofrohen nga strukturat e sektorit publik, në veçanti performanca shihet shumë e lidhur me aftësisë ndërpersonale të individit, ka autorët që kanë provuar se në shërbimet publike rreth 50% e cilësisë shpjegohet nga aftësitë ndërpersonale për t'i ofruar shërbimet, kështu që roli i individit dhe zhvillimit të kompetencave dhe aftësive të tij rrit shumë. Prandaj, programet e menaxhimit të karrierës të orientuara drejt kompetencave shuhen si mjaft të volitshme në sektorin publik (Ilhaamie Abdul Ghani Azmi & Yuserrie, 2009).

2.9. Menaxhimi i talentit

Ideja e menaxhimit të talenteve ka lindur që në vitet 90-të si një proces për t'i siguruar Institucionit njerëzit më të talentuar, pra që kanë ato aftësi që kalojnë përtej setit

të aftësive e mjeshtërive që duhet të ketë individi në kryerjen e punëve të tij të ditëpërditshme në një Institucion.

Njerëzit e talentuar posedojnë aftësi të veçanta që i ndihmojnë ata të performojnë në mënyrë efektive. Talenti konsiston në ata individë që bëjnë të mundur një diferencë në performancën e institucionit ndërmjet kontributit të tyre direkt apo në terma më afatgjatë, duke shfaqur nivele të larta të potencialit dhe aftësive. Menaxhimi i talentit është ai proces nëpërmjet të cilit identifikohen, zhvillohen, rekrutohen, mbështeten, ruhen këta individë të talentuar.

Termi menaxhim talenti mund t'i referohet dhe thjeshtë një vargu aktivitetesh të planifikimit dhe zhvillimit, të cilave u shton mbrapa vetëm fjalën 'talent', mirëpo asnjë institucion nuk duhet të bëjë një gabim të tillë sepse do të shndërronte një proces kaq të rëndësishëm në përsëritjen e disa aktiviteteve që organizata i ka tashmë, porse është më mirë që menaxhimi i talentit si një grusht aktivitetesh më gjithëpërfshirëse qëllimi i të cilave është të sigurojnë një rrjedhë talentesh për institucionin, duke bërë të qartë faktin që talenti është burimi më i madh i Institucionit (Amstrong, 2009). Institucionet publike kanë tendencën të favorizojnë shtigje të ngjashme, por të përshpejtuara për individët e talentuar. Individët kanë përgjegjësinë të përdorin dhe të shfrytëzojnë çdo mundësi që u vjen atyre, nga organizata do t'iu jepen detyra gjithnjë e më të tendosura dhe do të lihen të punojnë me iniciativën individuale (Canco, 2018).

Në lidhje me sektorin publik individi ka të domosdoshme edhe aftësi shtesë, atë të pasurit talent për të punuar në administratën publike, pra kur rekrutohet në administratën publike dhe testohet për talente, në radhë të parë duhet të vërejmë nëse individët janë të talentuar thjesht për të qenë pjesë e administratës publike (Koketso & Rust, 2012). Nëse individi e ka talentin e sipërpërmendur, pra të jetë pjesë e administratës publike, kjo gjë më së shumti do të reflektohet në angazhimit e tij ndaj Institucionit e mbi të gjitha tek vlerat e Institucionit, dhe një gjë e tillë patjetër që ndikon në performancën e individit dhe në cilësi më të mirë të kontributit që ai jep për Institucionin. Në këtë mënyrë ai ndikon pozitivisht në performancën e institucionit.

2.10. Shpërblimet/Kompensimet

Shpërblimi apo kompensimi është ajo çfarë organizata i jep individit në këmbim të punës apo kontributit që ky individ jep në Institucion në punën e tij të ditëpërditshme. Kompensimi i lartë dhe i bazuar në performancë është një nga praktikat më të mira të burimeve njerëzore që ndikon në motivimin e individit në punë (Pfeffer, 1994). Shpërblimi mund të jetë financiar dhe jofinanciar, pra individi shpërblehet me anë të ardhurave, pra ai krijon të ardhura financiare dhe përfitime të tjera nga puna e tij në një Institucion, porse shpërblimi që i jep organizata individit është dhe jofinanciar siç mund të përmendim mirënjohjen, lëvdatat, përgjegjësi dhe rritje personale.

Çdo institucion përfshirë këtu edhe institucionet e sektorit publik kanë filozofinë e tyre të shpërblimeve dhe kompensimeve, të cilën e ndërtojnë mbi bazën e komponentëve të përgjithshëm që janë karakteristikë për sektorin privat nëse organizata i përket këtij sektori, mbi bazën e komponentëve që karakterizojnë sektorin publik dhe komponentë të huazuar nga sektori privat nëse organizata i përket sektorit publik, si dhe mbi bazën e komponentëve specifikë që i përkasin asaj organizate në mënyrë të veçantë. Mund të radhisim në këto komponentë bazat e shpërblimeve, pagën për performancë, hierarkinë, komunikimin, alokimin, sistemin e jashtëm dhe të brendshëm të krahasimit të pagave etj. (Mwita, 2005). Sistemi i menaxhimit të shpërblimit ka të bëjë me dizajnimin, implementimin dhe mbajtjen e një sistemi shpërblimesh, të cilët janë të përshtatur për përmirësimin e performancës individuale dhe organizative.

Shpesh shpërblimet kur studiohen në dritën e teorive të motivimit shkëmbehen me termin stimuj, mirëpo duhet pasur shumë kujdes pasi ndërmjet këtyre dy termave ka një diferencë të madhe e cila qëndron pikërisht në faktin se shpërblimet janë një shikim në retrospektivë, stimujt janë një shikim në perspektivë. Ky është një interpretim interesant por që bartë në vetvete dhe një të vërtetë të madhe, sepse kur organizata shpërblen, pra paguan dikë, i referohet të gjitha përpjekjeve që ky individ ka bërë brenda institucionit për të realizuar një objektiv apo një punë të caktuar, ndërsa kur organizata

harton një plan veprimi, ku tenton të nxisë individët në arritjen e një objektivi të caktuar po thjesht për rritjen e performancës (Michael & Stephens, 2008).

Institucionet e sektorit publik duhet të adoptojnë metodat e pagës dhe shpërblimit të bazuar në performancë dhe kompetenca është një nga rekomandimet më të shpeshta që haset në punën kërkimore në lidhje me kompensimin në administratën publike. Mirëpo, sektori publik, veçanërisht ai në Kosovë, ka një mungesë të theksuar të fleksibilitetit të strukturës së pagave dhe shpërblimeve. Pra, menaxherët nuk mund të përdorin shpërblimin financiar si një instrument për të motivuar punonjësit, të paktën jo në rrugë formale. Nga autorë të ndryshëm sugjerohet që për të fleksibilizuar strukturën e shpërblimeve në administratën publike duhet ta lidhim atë me sistemin e mbledhjes së tatimeve dhe taksave (Bates & Santerre, 1993).

Organizata duhet të ketë një sistem të menaxhimit të shpërblimeve për të cilin u fol më sipër, por duhet të hartojë një strategji të mirëfilltë për këtë qëllim. Sipas Brown (2001) një strategji efektive e shpërblimeve duhet të ketë tre komponentë kryesorë: a) duhet të jenë të mirëpërcaktuara në termat e objektiva që duhen arritur; b) programet e pagave dhe shpërblimeve duhet të jenë të mirëprojektuara, duke bërë në mënyrë harmonike integrimin e nevojave individuale dhe organizative; c) ndoshta më e rëndësishmja, por dhe më e neglizhuara, nevoja për të qenë efektivë, mbështetës dhe të shpërblyer në vend. Pika e fundit më së shumti ka të bëjë me efektin Howthorne, konkluzionet e të cilit ishin dy por shumë të rëndësishme për teoritë që do të vijonin për menaxhimin e burimeve njerëzore. Këto konkluzione i referohen së pari faktit se burimet njerëzore ndihen të motivuara vetëm sepse ndjejnë interesimin e menaxhimit të lartë ndaj tyre, dhe së dyti burimet njerëzore motivohen gjithashtu nga ndjenja e konkurrencës ndërmjet grupeve.

KAPITULLI II

3. MENAXHIMI I PERFORMANCËS

Studimi i menaxhimit të performancës gjithmonë ka qenë i përfshirë në studimin e menaxhimit të burimeve njerëzore. Në një nivel analize institucionale, supozohet se një institucion që ka një performancë të mirë, është ajo që i realizon objektivat e saj me sukses, me fjalë të tjera ajo që po implementon me efektivitet një strategji të përshtatshme (Otley, 1999).

Modeli AMO përcakton performancën si një funksion të Aftësisë, Motivimit dhe Oportunitetit të punonjësit për të qenë pjesëmarrës. Kjo do të thotë, që një Institucion do të kishte më shumë përfitim nëse do ta organizonte procesin e punës në një mënyrë, që punonjësit e thjeshtë të kenë oportunitetin (O) kontribuojnë dhe kjo arrihet duke iu dhënë atyre mundësinë që të marrin vendime, duke pasur komunikim të përshtatshëm dhe duke e bërë pjesëmarrës në grupe punë të drejtuara ose jo nga ai.

Në përpjekjet e tyre për të qenë efektivë, punonjësit duhet të kenë aftësitë (A) e përshtatshme dhe njohuritë e duhura. Institucionet mund ta arrijnë këtë, duke bërë të mundur afrimin e punonjësve, të cilët i disponojnë këto njohuri ose duke trajnuar punonjësit e saj me trajnime formale ose informale. Në fund, organizata duhet t'i motivojë (M) punonjësit, që t'i vënë aftësisë e tyre në shërbim të kompanisë.

Sipas Otley, (1999) menaxhimi i përgjithshëm i performancës merr në konsideratë probleme si: Cilat janë objektivat kyçe të cilët janë në qendër të organizimit të suksesshëm në të ardhmen, si dhe si do të arrihet të bëhet vlerësimi i realizimit të objektivave? Cilat strategji dhe plane ka përdorur organizata dhe cilat janë proceset dhe aktivitetet që do të përdoren për implementimin e suksesshëm të tyre? Si do të vlerësohet dhe matet performanca e këtyre aktiviteteve? Cili nivel performance kërkohet nga organizata, për të pasur sukses në secilën prej fushave të trajtuara më lart, si dhe si do të arrihet që të vendosen objektivat e performancës të përshtatshme për to? Çfarë

shpërblimi do të përfitojnë menaxherët dhe punonjësit e tjerë duke arritur këto objektiva ose në të kundërt, çfarë ndëshkimesh do të marrin nëse nuk ia arrijnë? Cilat janë informacionet që do të bëjnë të mundur që organizata të mësojë nga eksperiencat e saj dhe ta përshtatë sjelljen aktuale në kontekstin e kësaj eksperience (Otley, 1999)?

Sipas Fletcher, i cili ka dhënë një përkufizim të plotë e të kuptueshëm për Burimet Njerëzore në lidhje me menaxhimin e performancës, që është "një përpjekje për të krijuar një vizion të përbashkët të qëllimit dhe sfidave të Institucionit, duke ndihmuar çdo punonjës të Institucionit që të kuptojë rolin e tij në kontributin për realizimin e tyre dhe në këtë mënyrë të menaxhojë dhe rrisë performancën e të dyve, punonjësit dhe Institucionit". Në mënyrë të ngjashme menaxhimi i performancës është një proces menaxhimi, me anë të cilit sigurohemi se punonjësi po fokusohet në punën e tij në mënyrë që organizata të arrijë objektivat e veta. Kjo realizohet në 3 faza: (a) të vendosësh pritshmëritë për performancën e punonjësit, (b) zhvillimi i dialogut mes mbikëqyrësit dhe punonjësit për të mbajtur performancën në rrugën e duhur, (c) matja e performancës aktuale në krahasim me pritshmëritë.

Armstrong e përkufizon menaxhimin e performancës si përpjekje për të marrë rezultate të mira nga e gjithë organizata, duke kuptuar dhe menaxhuar brenda një kornize të përcaktuar performancën dhe objektivat e përcaktuara, standardet dhe kompetencat e kërkuara. "Menaxhimi i performancës është një proces dizenjimi dhe ekzekutimi i strategjive motivacionale, ndërhyrje në objektiv për të transformuar potencialin e burimeve njerëzore në performancë. Të gjithë qeniet njerëzore kanë brenda vetes potenciale në disa ose shumë fusha. Megjithatë, përdorimi dhe përshtatja e këtyre potencialeve në performancë, zhvillohet në disa kushte të ndryshueshme. Menaxhimi i performancës funksionon si një agjent në përshtatjen e potencialit në performancë, duke hequr barrierat e ndërmjetme si dhe motivimin e burimeve njerëzore" (Kandula). Bacal e përkufizon menaxhimin e performancës si një proces të vazhdueshëm komunikimi, zhvilluar në partneritet, mes një punonjësi dhe mbikëqyrësit të tij direkt që përfshin vendosjen e pritshmërive të qarta si: funksionet bazë të punës, të cilat pritet që të bëjë

punonjësi; si kontribuon puna e punonjësit për realizimin e objektivave të Institucionit; mënyra si punonjësi dhe mbikqyrësi do të punojnë bashkë për të mbështetur, përmirësuar ose ndërtuar mbi performancën aktuale të punonjësit; si do të matet menaxhimi i performancës dhe identifikimi i barrierave të performancës dhe heqja e tyre.

3.1. Sistemi i menaxhimit të performancës

Në literatura të ndryshme gjejmë modele të ndryshme të menaxhimit të performancës. Secili prej tyre ka rëndësinë e tij në menaxhimin e performancës së punonjësve dhe në integrimin e performancës së menaxherëve dhe punonjësve. Menaxhimi i performancës përfshin disa nivele të analizës, dhe është e lidhur në mënyrë të dukshme me disa pika të menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore. Ka disa terma të cilat i referohen menaxhimit të performancës në një Institucion, p.sh. buxhet i bazuar në performancë, pagesë për performancë, planifikim, programim dhe buxhet dhe menaxhim sipas objektivave.

Një sistem i menaxhimit të performancës shihet si një mjet i cili ndikon në integrimin e marrëdhënieve të burimeve njerëzore të një organizate me objektivat e Institucionit, ku menaxhimi dhe aktivitet e burimeve njerëzore kombinohen së bashku në mënyrë që të ndikojnë sjelljen e individëve apo të grupeve të punonjësve për të arritur qëllimet e Institucionit. Menaxhimi i sistemit të performancës duhet të përputhet me kulturën e Institucionit. Menaxhimi i sistemit të performancës është një lloj përbërësi, i cili ndikon në performancën e përgjithshme të Institucionit. Ndër qëllimet e sistemeve të performancës është përmirësimi i vazhdueshëm i performancës së Institucionit, dhe kjo mund të arrihet duke përmirësuar punën individuale të punonjësve. Ndonjëherë objektivat e Institucionit kanë të bëjnë me motivimin e performancës, të ndihmuarit e individëve për të përmirësuar aftësitë e tyre, krijimi i një kulture të performancës, të përcaktojë se cili duhet promovuar, të eliminojë punonjësit të cilët kanë performancë të ulët. Qëllimi kryesor i menaxhimit të sistemit të performancës është të sigurohet që:

- Puna e secilit prej punonjësve ndikon në përmbushjen e qëllimit të Institucionit.
- Punonjësit e kanë të qartë sasinë dhe cilësinë e punës e cila pritet prej tyre.
- Punonjësit marrin një informacion të vazhdueshëm në lidhje me formën që ata janë duke i përmbushur detyrat e tyre. Shpërblimet dhe ngritja e pagës bëhet në mënyrë të njëjtë për të gjithë punonjësit që kanë një performancë të lartë.
- Të sigurohet se punonjësit kanë informacionin e duhur për mundësitë e zhvillimit të tyre.
- Zhvillimi i sistemit të performancës cilësohet si thelbësor në punën e një organizate.
- Një sistem i mirë performance përfshin informimin e punonjësve mbi misionin dhe vizionin e institucionit në mënyrë që këta të fundit të jenë të qartë në lidhje me atë që duhet të arrijnë.

3.1.1. Hapat e menaxhimit të performancës

Ka pasur shumë studiues të cilët janë përqendruar në studimin e performancës së Institucionit. Schneirer, Beatty dhe Baired, e klasifikojnë sistemin e performancës si një fazë zhvillimi, planifikimi, rishikimi dhe shpërblimi. Në figurën e mëposhtme kemi të shfaqur fazat në të cilat kalon sistemi i performancës.

Bazuar në figurën e mësipërme menaxhimi i sistemit të performancës kalon në tri faza; fazën e parë që është zhvillimi dhe planifikimi, e cila përfshin përcaktimin e objektivave dhe marrjen e angazhimit për t'i përmbushur ato; faza e dytë që është menaxhimi dhe rishikimi i performancës, e cila përfshin vlerësimin sipas objektivave, kërkimin për të pasur një rezultat (feedback), drejtimin dhe kontrollin e dokumenteve; faza e tretë ka të bëjë me shpërblimin e performancës dhe ka të bëjë me zhvillimin personal të punonjësit, rezultatet e performancës si dhe lidhjen e rezultateve me pagesën. Sipas Fletcher-it, menaxhimi i sistemit të performancës duhet të përfshijë zhvillimin e misionit dhe vizionit të objektivave të Institucionit, zhvillimin e komunikimit brenda në

Institucion, sqarimin e përgjegjësive të individëve dhe si përfundim përmirësimin e punës së stafit dhe zhvillimin e progresit për të ardhmen.

Ndërmjet përkufizimit të Fletcherit dhe Schneirer ka një ndryshim që është komunikimi ndërmjet punonjësve të Institucionit, është e rëndësishme që punonjësit të kenë një informacion të qartë por pasja e këtij të fundit bën të mundur që njerëzit t'i arrijnë sa më mirë objektivat. Objektivat e qarta luajnë një rol të rëndësishëm në të ndihmuarit e kompanisë për arritjen e objektivave, këto të fundit duhet të përputhen me planin e biznesit.

3.2. Praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe modelet e performancës

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të prezantojë një model shkak-pasojë të marrëdhënies ndërmjet performancës së individit në punë, pra, performancës së burimeve njerëzore dhe performancës organizative, si dhe ta shohë këtë tablo të realizuar nga ana praktike në administratën publike shqiptare. Ashtu siç edhe u pasqyrua më lart nga autorë të ndryshëm ndër dekadat e fundit eksplorohet dhe dëshmohet teorikisht që një lidhje e tillë ekziston, pra, me të vërtetë performanca e burimeve njerëzore e ndikon performancën organizative.

Mirëpo autorë të ndryshëm, sipas qëllimit të studimit të tyre, kanë dhënë forma e modele të ndryshme të prezantimit të kësaj marrëdhënieje, për këtë arsye është shfletuar e studiuar një gamë e gjerë e punës kërkimore e literaturës në dispozicion që ka si objekt kërkimor të njëjtin qëllim, në mënyrë që të arrihej në një model konceptual sa më gjithëpërfshirës të lidhjeve teorike të variablave që e ndikojnë këtë marrëdhënie, si dhe shqyrtimit të këndvështrimeve të ndryshme mbi këtë marrëdhënie.

Përpara se të prezantojmë modelin e këtij studimi, tek i cili është arritur pas shfletimit të literaturës, le të bëjmë një prezantim të shkurtër të të gjitha modeleve që janë studiuar për këtë qëllim. Më poshtë jepet një prezantim përshkrues i modeleve kryesore.

3.2.1. Modeli I - Modeli Guest

Modeli I - Modeli Guest et al. (2010) i lidhjes ndërmjet Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe performancës 91. Adaptuar nga Michael Armstrong (2009).

Ky model është paraqitur nga Michael Armstrong, në librin e tij "Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në praktikë", të vitit 2007, i cili paraqet ndërlidhjen ndërmjet strategjisë së Institucionit dhe e modelon këtë duke formuar një trekëndësh të rëndësishëm ndërmjet strategjisë së Institucionit, strategjisë së burimeve njerëzore dhe praktikave të burimeve njerëzore. Më pas ky trekëndësh, në skajin e tij të praktikave të burimeve njerëzore, lidhet me efektivitetin e burimeve njerëzore dhe me rezultatet e këtyre të fundit. Pra, nyja kyçe në këtë model është ajo e rezultateve të burimeve njerëzore, këto të fundit ndikojnë mbi performancën financiare dhe si rezultat mbi të gjithë performancën organizative.

Me pak fjalë, linja e shkurtër e këtij modeli është strategjia e burimeve njerëzore që ndikon mbi praktikat të cilat përdoren në lidhje me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe këto të fundit ndikojnë mbi rezultatet e burimeve njerëzore, të cilat në të tyren ndikojnë tek performanca organizative. Pra, duke u përpjekur ta shpjegojmë nga pikëpamja e një analize të një modeli rastësor, rezultatet e burimeve njerëzore ndikojnë tek produktiviteti, si dhe në cilësinë e të mirave dhe të shërbimeve. Këto dy të fundit logjikisht dhe teorikisht ndikojnë në performancën financiare të Institucionit. Pra, e rëndësishme të kuptohet nga ky model është lidhja ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe rezultateve të tyre, e shprehur më thjeshtë, kjo lidhje do të thotë se vetë praktikat e përdorura mbi burimet njerëzore ndikojnë tek rezultati i tyre.

Duke shkuar më tej, mund të supozojmë që këto rezultate sipas të njëjtit model shprehen në tre mënyra: kompetenca e punonjësve, përkushtimi i punonjësve dhe fleksibiliteti i rezultateve të tyre.

Megjithëse në këtë model nuk shprehen saktësisht cilat janë praktikat e burimeve njerëzore që ndikojnë më së shumti në rezultatet e burimeve njerëzore e këtë mënyrë në performancën organizative, ky autor shprehet për ato fusha ku Menaxhimi i Burimeve

Njerëzore mund të zhvillojë strategji: burimet, zhvillimi, shpërblimet dhe marrëdhëniet (Amstrong, 2009).

3.2.2. Modeli II: Modeli "Bath"

Modeli II: Modeli "Bath", modeli i lidhjes ndërmjet individëve dhe modelit të performancës së punonjësve (Boxall & Purcell, 2003).

Ky është një model i cili u inicua nga një grup studiuesish të universitetit të Bathit, UK. Ky model u hartua nga një grup akademikësh të këtij universiteti në vitet 2003-2004 (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003). Ky grup studiuesish ishte i interesuar për performancën e burimeve njerëzore dhe performancën organizative dhe veçanërisht në gjetjen e atij shtegu rastësor që çon në shkyçjen e "Kutisë së zezë" (unlocking the black box).

Në këtë model, siç u përmend, interesi është të eksplorohen politikat e burimeve njerëzore që kanë impaktin më të fortë në qëndrimet më kritike ndërmjet grupeve të ndryshme të punonjësve: punonjësit ekzekutivë, menaxherët e linjës dhe punonjësit.

3.2.3. Modeli III - Modeli analitik

Analiza është ngritur mbi një model më të përgjithësuar të lidhjeve të praktikave dhe politikave të burimeve njerëzore, qëndrimeve të punonjësve dhe performancës organizative (Boxall & Purcell, 2003). Në këtë model, interesi është në përcaktimin e lidhjes së praktikave dhe politikave të burimeve njerëzore me përfitimet, si dhe në ndikimin që kanë këto praktika në performancën organizative.

Gjithsesi, përqasja që sjell ky model është e ndryshme nga kërkues të tjerë të kësaj fushe, sepse në vend që të listojë një sërë praktikash e politikash të burimeve njerëzore dhe të përcaktojë nëse kanë apo jo një ndikim në përfitimet e institucionit apo në vlerën e aksioneve, ky model përqendrohet në gjetjen e atyre politikave të burimeve njerëzore që janë të lidhura me rritjen e nivelit të përkushtimit ndaj Institucionit dhe kënaqësisë ndaj

punës. Më fjalë të tjera, ky model sheh për lidhjet ndërmjet kënaqësisë dhe politikave, duke e nxjerrë këtë nga eksperiencat e punonjësve dhe rezultatet e sjelljes dhe qëndrimeve të tyre. Në këtë kontekst, ekuacioni i mëposhtëm duket të jetë me vlerë për këtë studim:

P = f (A, M, O) (Boxall & Purcell, 2003)

Ku P – performancë, A- aftësitë, M – motivimi dhe O – Mundësitë për pjesëmarrje (opportunity)

Ashtu siç argumentojnë edhe Boxall dhe Purcell (2003) njerëzit performojnë kur:

- Ata janë të aftë ta bëjnë një gjë të tillë (ata mund ta bëjnë punën, sepse ata i kanë njohuritë dhe zotësitë);
- Ata kanë motivimin për të bërë punën (ata do të bëjnë punën, sepse janë të stimuluar në këtë mënyrë);
- Ambienti i tyre i punës siguron mbështetje të mjaftueshme dhe hapësira për t'u shprehur (për shembull teknologji funksionuese dhe mundësi për t'u dëgjuar kur ka probleme)

Nga autorët, ky model u nis me më shumë se 18 praktika të burimeve njerëzore dhe vetëm 11 prej tyre dhanë rezultat mbi AMO. Qëllimi kryesor i kësaj analize ishte të testohet modeli AMO, duke u fokusuar në lidhjen mes përkushtimit ndaj Institucionit, motivimit dhe kënaqësisë dhe ndikimin mbi ta, pra, mbi përkushtimin ndaj Institucionit, motivimin dhe kënaqësinë, praktikat e burimeve njerëzore që kalojnë fillimisht ndërmjet sitës së AMO-së.

Pra, duke e përmbledhur, ky model fillon së pari me ndarjen e punonjësve në tre nivele:

Ekzekutiv (profesionalët), menaxherët e linjës dhe punonjësit e thjeshtë. Më pas ky model shprehet se praktikat e burimeve njerëzore ndikojnë tek aftësitë e punonjësve, tek motivimi i tyre dhe tek mundësitë e tyre për të marrë pjesë. E gjithë kjo shprehet në ndryshimin e qëndrimeve të tyre, të cilat konsistojnë në përkushtim ndaj Institucionit,

motivim të brendshëm dhe kënaqësi. Në këtë zinxhir, rëndësi të veçantë ka edhe roli i menaxherëve të linjës, pasi ato janë një hallkë ku kalon informacioni dhe vendimmarrja për punonjësit e thjeshtë, si dhe anasjelltas, pra, nga punonjësit tek nivele më të larta menaxheriale.

Në këtë model, praktikat që i rezistuan testimeve ishin: Trajnim/zhvillimi, Rekrutimi/seleksionimi, Paga/kompensimi, Balanca e kohës punë-jetë, Sfidat e punës/autonomia, Puna në grup, Përfshirja, Vlerësimi i performancës, Mundësitë për karrierë, Siguria e punës, Komunikimi.

3.2.4. Modeli IV: Modeli Guest

Modeli IV: Modeli Guest, D.E (1997) i lidhjes së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe performancës. Adaptua nga Hartog den, N. Deanne. Boslie, P. dhe Paauwe, J. (2004).

Ky model duket se e thjeshtëzon mjaft marrëdhënien ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe performancës. Sipas këtij modeli, kjo marrëdhënie shihet të funksionojë si një zinxhir që fillon me strategjinë e burimeve njerëzore dhe përfundon me rezultatet financiare. Strategjia e burimeve njerëzore ka tre objektiva kryesore sipas këtij modeli: diferencimi, i cili finalizohet me inovacionin, fokusin; ky qëllim finalizohet me cilësinë; dhe kostoja finalizohet me reduktimin e kostos. Ky "reaksion zinxhir" ndërmjet strategjisë së burimeve njerëzore dhe rezultateve financiare kalon në katër hallka kryesore: praktika e burimeve njerëzore ndikon tek rezultatet e burimeve njerëzore, të cilat shprehen ndërmjet përkushtimit, cilësisë dhe fleksibilitetit; rezultatet e burimeve njerëzore ndikojnë tek rezultatet e sjelljes, sjellje kjo e cila shprehet ndërmjet përpjekjeve/motivimit, bashkëpunimit, përfshirjes, si dhe qytetarisë organizative; rezultatet e sjelljes së individit në punë ndikojnë tek rezultatet e performancës, të cilat shprehen ndërmjet një produktiviteti të rritur cilësie, inovacion, si dhe më pak mungesa, më pak qarkullim, më pak konflikte, si dhe më pak ankesa nga publiku. Të gjitha këto sigurisht që ndikojnë tek rezultati final financiar i Institucionit.

Modeli Guest i shton modeleve të tjera analizën e niveleve të ndryshme organizative. Performanca ekziston në nivele të ndryshme, duke përfshirë këtu individin, grupin dhe Institucionin. Megjithëse modelet për performancën, në secilin prej këtyre modeleve nuk janë identike, ato janë mjaft të ngjashme. Pra, kështu performanca është parë si një strukturë shumënivelëshe. Performanca, gjithashtu, është një strukturë ndërmjet nivelëshe (cross – level), sepse performanca e analizës së një niveli ndikon mjaftueshëm në performancën e niveleve të tjera. Influenca të tilla mund të kenë marrëdhënie të ndërsjella; performanca individuale ndikon tek performanca organizative, ashtu siç është e vërtetë edhe e anasjellë, pra, që performanca organizative ndikon performancën individuale.

Ky model, edhe pse ka rezultuar i suksesshëm edhe në provën praktike, si dhe ka dhënë një kontribut mjaft të mirë në interpretimin e kësaj marrëdhënieje, ka disa probleme. Kështu për shembull distanca logjike ndërmjet elementeve të ndryshme të këtij modeli mund të jetë problematike. Gjithashtu, efektet e praktikave të ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore mund të ulin apo të ngrenë efektin e njëra-tjetrës, pra mund të mbivendosen, apo edhe mund të kundërveprojnë me njëra-tjetrën. Kështu që edhe nga pikëpamja sasiore, statistikore edhe nga pikëpamja cilësore, mund të dalim në konkluzione të gabuara apo të kundërta me realitetin. Një tjetër problem është edhe drejtimësia e këtij modeli, kështu për shembull performanca mund të ndikojë pozitivisht përkushtimin e individit në punë dhe ndaj Institucionit, por edhe përkushtimi ndikon tek performanca, pra, edhe e anasjella është e vërtetë. Gjithashtu, një problem tjetër, jo vetëm i këtij modeli, por i të gjitha këtyre modeleve, është se supozojnë të perceptuarin në mënyrë të njëllojtë të praktikave të burimeve njerëzore, njësoj apo në mënyrë mjaft të ngjashme nga ana e të gjithë punonjësve.

Mirëpo, karakteristikat tona personale dhe që shpesh nuk varen nga organizata, pra, mënyra e të ekzistuarit e jona ndikon mjaft edhe mënyrën tonë të perceptimit. Kjo bën që edhe rezultatet e perceptimeve tona karshi të njëjtës praktikë të burimeve njerëzore të jenë të ndryshme për individë të ndryshëm apo për grupe të ndryshme. Duke

përfunduar roli i menaxherëve direkt apo i supervizorëve në këtë model është anashkaluar, rol i cili ndikon mjaftueshëm në proceset e menaxhimit të performancës së punonjësve.

Në këtë mënyrë, ky model u korrigjua duke na dhënë modelin e mëposhtëm të paraqitur në mënyrë të reduktuar në figurë.

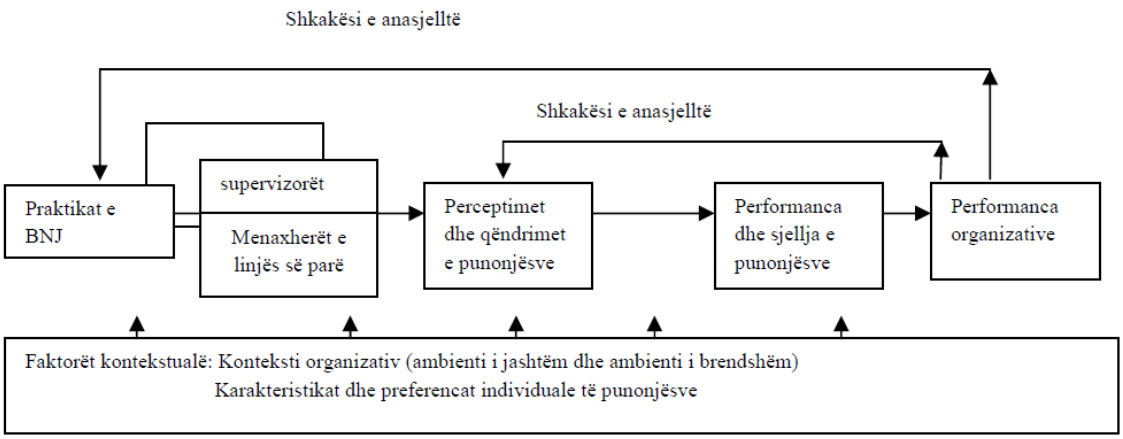

Figura 1. Një model i marrëdhënies ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës nga perspektiva e menaxhimit të performancës (Hartog, Boselie, & Paauwe , 2004)

Në formën e përmirësuar të këtij modeli ashtu siç edhe mund të vërehet, ka disa ndryshime të rëndësishme. Së pari, modelit konceptual të lidhjeve teori ndërmjet variablave i shtohet roli i supervizorit apo menaxherëve të linjës; së dyti, këtij modeli i shtohen qarqet e shkathtësive të anasjella, që dëshmojnë për një lidhje shkak–pasojë me dy kahe ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe performancës organizative, si dhe një lidhje shkak-pasojë me dy kahe të perceptimeve dhe qëndrimeve të punonjësve dhe performancës organizative. Gjithashtu, këtij modeli i shtohet një variabël i rëndësishëm, që është ai i perceptimeve dhe i qëndrimeve të punonjësve në lidhje me praktikat dhe politikat e burimeve njerëzore. Ndryshim i fundit është se ky model shihet të influencohet nga faktorët, që autori i ndan në faktorë organizativë dhe individualë.

Faktorët organizativë janë ata që lidhen me ambientin e brendshëm dhe të jashtëm të Institucionit, si për shembull: mosha e Institucionit, strategjitë që përdor ajo, kultura organizative etj., ndërsa faktorët e dytë janë faktorë të nivelit individual dhe që

lidhen me faktorë që kanë të bëjnë me individin dhe që e karakterizojnë atë. Mbi të gjitha, ndikojnë në zgjedhjet e tij. Këta faktorë mund të jenë: mosha, gjinia, edukimi, arsimi, gjendja civile, pozicioni në hierarki, numri i personave në ngarkim, etj.

Praktikat e burimeve njerëzore, të marra në konsideratë nga ky model janë: seleksionimi, trajnimi, vlerësimi i performancës, shpërblimet, projektimi i punës, përfshirja, statusi e siguria.

3.2.5. Modeli V: Modeli i Delery dhe Shaw

Modeli V: Modeli i Delery dhe Shaw, (2001) i propozuar i marrëdhënies ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore, karakteristikave të burimeve njerëzore dhe performancës organizative (Sudin, 2004). Adaptuar nga Suhaimi Sudin.

Ky është një tjetër model, ku problemi duket se thjeshtëzohet mjaft, të paktën në termat e një paraqitjeje grafike të marrëdhënieve ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe performancës organizative. Në këtë model, mekanizmi i ndërmjetëm apo procesi i ndërmjetëm janë karakteristikat e burimeve njerëzore. Në konsistencë me literaturën e menaxhimit strategjik dhe funksional të burimeve njerëzore, ky model propozon tre karakteristika të burimeve njerëzore: (1) aftësitë, njohuritë dhe mjeshtëritë NJAM, (2) motivimi (3) fuqizimi (dhënia e mundësive) (Wright, & Boswell, 2002). Në këtë logjikë burimet njerëzore duhet të posedojnë NJAM-in e nevojshëm për të bërë punën e tyre, ato duhet të jenë mjaftueshëm të motivuar për të bërë punën* (pra, duhet të kenë dëshirën e mjaftueshme për një punë të caktuar), si dhe atyre u duhet dhënë informacioni, mundësitë dhe mjetet e nevojshme për të bërë punën.

Siç argumenton vetë autori, në lidhje me modelin, secila prej këtyre karakteristikave në vetvete është mjaft e nevojshme, por nuk është kushti i mjaftueshëm për performancën. Ndërsa përmirësimi i çdonjërës nga këto karakteristika, në vetvete mund të çojë në një performancë pozitive të burimeve njerëzore dhe performancë organizacionale, është kombinimi i këtyre tre karakteristikave që nxjerr përfitimet më të mëdha.

Me fjalë të tjera, të tre këto karakteristika duhet të jenë prezentë për të pasur një përfitim të gjithanshëm dhe ashtu siç konfirmojnë edhe autorë të tjerë (Becker & Gerhart, 1996), të cilët dalin në konkluzionin se vëmendja mbi këto karakteristika duhet të jetë e njëjtë dhe e njëkohshme, pasi, nëse rrisim vetëm njërën nga këto karakteristika apo i kushtojmë më shumë vëmendje vetëm njërës nga këto karakteristika, efekti mund të jetë krejt i kundërt dhe bile mund të ketë dhe pasoja negative. Filozofia e këtij modeli, në dukje, i thjeshtë është të tregojë se çdo praktikë e menaxhimit të burimeve njerëzore mund të nxisë karakteristikat e shumëfishta të burimeve njerëzore. Le të marrim trajnimin dhe zhvillimin si shembull.

Praktika e menaxhimit të burimeve njerëzore i siguron punonjësve asistencë në të mësuarit dhe të zhvilluarit të njohurive dhe aftësive të reja për realizimin e punës. Kjo do të ketë ndikim pozitiv tek NJAM, por sigurisht që do të ketë ndikim pozitiv edhe tek motivimi i punonjësve. Me fjalë të tjera, shumë vendime specifike në lidhje me menaxhimin e burimeve njerëzore përfshihen brenda çdo fushe të menaxhimit të burimeve njerëzore. Është kjo specifikë që përcakton se cila karakteristikë specifike e burimeve njerëzore është përmirësuar apo thjesht është ngacmuar.

Ky model nuk pretendon që çdo praktikë e burimeve njerëzore ndikon në një dhe vetëm një karakteristikë të burimeve njerëzore, përkundrazi, ai tregon karakteristikën me të cilën mund të jetë më tepër e lidhur. Në përmbledhje, ky model thekson praktikat kritike të burimeve njerëzore dhe lidh këto praktika me karakteristikat kritike të burimeve njerëzore. Ky model, gjithashtu, thekson se karakteristikat e nevojshme të burimeve njerëzore mund të jenë kontingjent në karakteristika të tjera organizacionale. Pas kësaj, ky model specifikon praktikat e burimeve njerëzore që ndikojnë tek karakteristikat e burimeve njerëzore.

Në këtë model propozohet që praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë ndikimin më direkt tek karakteristikat e burimeve njerëzore dhe më pas këta të fundit tek performanca organizative. Nuk janë praktikat e burimeve njerëzore që sigurojnë një avantazh konkurrues apo ndikojnë performancën organizative, por janë karakteristikat e

burimeve njerëzore të cilat në kthim ndikojnë performancën organizative. Kjo më së shumti është e vërtetë për Institucionet publike, ku siç e kemi përmendur edhe më lart, ofrohen shërbimet e interesit të përgjithshëm në të cilat rëndësia e individit, e administratorit publik, në këtë rast, merr një rëndësi të veçantë.

Në përafrim të performancës organizative në këtë model vijnë variablat: Rezultatet e burimeve njerëzore, Rezultatet e Institucionit, Rezultatet financiare, Pozicionimi në treg. Praktikat e burimeve njerëzore, të marra në konsideratë nga ky model, janë: Planifikimi i burimeve në Institucion, Rekrutimi dhe seleksionimi, trajnimi dhe zhvillimi, Vlerësimi i performancës dhe Kompensimi.

3.2.6. Modeli VI: Modeli Paauwe dhe Richardson (1997)

Modeli VI: Modeli Paauwe dhe Richardson (1997) i marrëdhënies ndërmjet aktiviteteve të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, rezultateve të burimeve njerëzore dhe performancës organizative (Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001). Adaptua nga Boslie, Paauwe, Jaap, dhe Jansen, Paul.

Ky është modeli, që në strukturën finale, si dhe në lidhjet ndërmjet variablave, është i ngjashëm me modelin e diskutuar më sipër. Dy autorët, Richardson dhe Paauwe, në sintezë të kërkimeve të mëparshme, arritën në modelin që paraqitet grafikisht në Apendiksin 1. Ky model ndalon vetëm në tre hallka kryesore, që janë: aktivitetet e menaxhimit të burimeve njerëzore, lidhjen e tyre me rezultatet e burimeve njerëzore dhe performancën organizative. Në këtë model procesi shihet si në formë zinxhiri, ashtu edhe i drejtpërdrejtë, pra, duke e kapërcyer hallkën e rezultateve të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Kështu për shembull, nëse procesi i rekrutimit bëhet saktë dhe shpejt, kjo ndikon direkt në uljen e kostove të procesit të rekrutimit. Kështu kemi më shumë të ardhura për Institucionin, pra, performancë financiare e rritur për Institucionin. Interesante për studimin tonë në këtë model është përmbajta e hallkës së aktiviteteve të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore apo përmbajtja e hallkës së rezultateve të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore.

Interesante në këtë model është edhe fakti se në lidhje me institucionet publike, perfomanca e tyre shihet e lidhur dhe me mekanizma bazë:

- Mekanizmat shtrënguese, të cilat burojnë nga influencat politike dhe problemet e Legjitimitetit
- Mekanizmat imitues, të cilat rezultojnë nga përgjigjet standarde ndaj pasigurisë
- Mekanizmat normative, të cilët janë të asocuar me profesionalizimin

Duhet bërë mjaft kujdes ndaj besimit naiv se implentimi i masave të performancës dhe i ndërtimit të konsensusit për praktikat e arritjes së performancës organizative ndodhin nën një trysni politike që shoqëron procesin e vendimmarrjes në administratën publike (Modell, 2004). Sipas Dimmaggio dhe Powell (Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001), mekanizmat e mësipërm patjetër që influencojnë strategjinë, qëllimet dhe politikat e Institucionit, kështu që janë interpretuar në studimin e këtij modeli dhe efekti i tyre është parë edhe në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Rezultatet e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore janë të shprehura nga kënaqësia e punonjësve, motivimi i tyre, këmbëngulja e punonjësve, prezenca e punonjësve, klima sociale e krijuar në institucion dhe nënstrukturat e saj, përfshirja, besimi, besnikëria dhe përkushtimi i punonjësve.

Sipas këtij modeli, aktivitetet e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore përqendrohen në: rekrutimin dhe seleksionimin, planifikimin e burimeve njerëzore, shpërblimet, pjesëmarrjen dhe konsultimin, decentralizimin, trajnimin, mundësitë për promocionin e brendshëm, më shumë autonomi, procedurat formale dhe stërvitja e vazhdueshme në lidhje me punën.

Ashtu siç pamë në modelin e mësipërm, i gjithë sistemi apo zinxhiri shihet i ndikuar nga variablat e kontigjencës. Këto variabla paraqiten në dy variante: variabla të nivelit individual dhe organizativ. Në variablat e nivelit organizativ ky model liston moshën e institucionit, madhësinë e saj, teknologjinë që përdor, etj. Në variablat e nivelit individual listohen: mosha, gjinia, arsimimi, eksperienca në punë, kombësia etj.

3.2.7. Modeli XII: Vigoda

Modeli XII: Vigoda Modeli i reagimeve kundrejt perceptimeve të politikave organizative (Vigoda, 2000).

Ky model u konceptua nga Eran Vigoda, një studiues i shkencave politike dhe që sigurisht këtë e reflekton edhe në ketë studim, sintezë e të cilit është modeli të cilin kemi në shqyrtim. Në këtë model, zinxhiri fillon me perceptimet e individëve të politikave organizacionale, të cilat autori i sheh mjaft të lidhura me individin, performancën e tij në punë, si dhe performancën organizative. Këto perceptime në këtë model ndikojnë tek qëndrimet në punë dhe këto të fundit ndikojnë te rezultatet e punës. Pra, nyja kyçe në këtë model janë qëndrimet e individit në punë. Mbi këto qëndrime ndikojnë perceptimet organizative dhe variablat personale apo variablat e kontrollit.

Ky model, së pari, nxit idenë që perceptimi i politikës organizative reflekton perceptimin e drejtësisë procedurale, paanësisë dhe barazisë në ambientin e punës, kështu ajo mund të jetë e lidhur me qëndrimet në punë. Së dyti, modeli parashtron që të dyja, edhe politika, edhe qëndrimet në punë kanë një efekt, qëllimshmërinë e sjelljes së punonjësve dhe performancës në punë.

Në pjesën e parë, modeli i referohet një marrëdhënieje të mundshme mes perceptimit të politikës organizative dhe qëndrimeve në punë. Ngjarjet që përbëjnë politikën organizative ndodhin natyrisht brenda ambientit social të Institucionit. Në mënyrë konsekuente, perceptimi i paanësisë që rrjedh nga politikat e brendshme do të reflektohet fillimisht në qëndrimet e individit në punë dhe në elementët që dikush i konsideron përgjegjës për klimën politike. Këta mund të jenë supervizorët, kolegët dhe faktorë të tjerë në Institucion. Kur punonjësit e ndiejnë se po trajtohen në mënyrë të padrejtë dhe mbi të gjitha në mënyrë të pabarabartë, atëherë punonjësi është i prirur të reduktojë përpjekjet e tij për Institucionin. Këto qëndrime dhe reagime spontane nuk kontrollohen direkt nga organizata dhe është e pritshme të ndryshojnë më lehtësisht në përgjigje të zhgënjimeve me vendin e punës. Një nga aspektet më të studiuara, për sa i përket kësaj çështjeje, është përkushtimi ndaj Institucionit.

Një model i tillë shihet të ndikohet mjaftueshëm dhe nga variablat e kontrollit apo variablat personalë, të cilët janë gjinia, mosha, arsimimi, niveli i të ardhurave, statusi, personaliteti, etj. Mirëpo interesant nga ky model është fakti se të dhënat personale interpretohet të ndikojnë direkt tek qëndrimet në punë, ndërkohë që ato kanë një rol moderues tek perceptimi i politikës së Institucionit. Kjo pasi perceptimi si proces, për më tepër kur bëhet fjalë për politikën, ka elemente të forta subjektiviteti, të cilat shihet të ndikohen mjaft nga të dhënat personale të individit.

Për të përfaqësuar qëndrimet ndaj punës, nga ky model merren në shqyrtim: Kënaqësia në punë, përkushtimi ndaj punës, përfshirja në punë, tensioni/ankthi në punë.

Rezultatet e punës, sipas këtij modeli, janë: qëllimi për të ikur, sjellje neglizhence, performanca, qarkullimi, mungesat në punë, sjellja qytetare.

3.2.8. Modeli VIII: Modeli Combs

Modeli VIII: Modeli Combs, Liu dhe Ketchen i lidhjes së praktikave të punës me performancë të lartë (Combs, Liu, & Ketchen, 2010).

Ky model vjen si rezultat i agregimit ndërmjet një meta-analize të 92 studimeve të ndryshme që kanë të njëjtin qëllim, pra, të zbulimit apo zbërthimit të “kutisë së zezë” që lidh performancën e burimeve njerëzore dhe praktikave të përdorura për to me performancën organizative. Ky studim merr drejtim nga një fakt shumë i thjeshtë, i thënë në njërin prej kërkimeve dhe është pikërisht fakti se Institucionet mund të investojnë shumë para në procesin e burimeve njerëzore, por, nëse këto para nuk investohen aty ku duhet dhe mbi të gjitha, po nuk ndoqën dinamikën e praktikës, ato mund të shkojnë edhe dëm. Kështu që në eksplorimin e një modeli optimal, jo vetëm që ndihmojmë në investimin e mirë të këtyre parave për menaxhimin e burimeve njerëzore, por edhe reduktojmë kostot e këtij procesi, duke reduktuar firot e gabimeve.

Në këtë model hasen dy koncepte, që nuk i kemi hasur deri në këtë moment në modelet e tjera. Këto janë të emërtuara: Praktika të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) individuale* dhe Sistemet e Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL).

Të parat përfshijnë kompensimet dhe stimujt, trajnimet, pjesëmarrjen e punonjësve, seleksionimin, etj. Këto praktika ndikojnë në rritjen e njohurive, aftësive dhe mjeshtërive të punonjësve, ndihmojnë dhe nxisin punonjësit për përdorimin e NJAM për përfitimet e Institucionit dhe rrisin motivimin e punonjësve. Rezultati është një kënaqësi e rritur në punë, qarkullim më i vogël i punonjësve, produktivitet më i lartë, vendimmarrje më e mirë, dhe e gjithë kjo sigurisht do të ndikojë në përmirësimin e performancës organizative.

Praktika të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) individuale operojnë gjithashtu ndërmjet strukturave të brendshme sociale për të rritur fleksibilitetin dhe efiçencën. Sistemet e Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) është i përkufizuar si përdorimi i shumëfishtë dhe përforcues i Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) individuale. Studiuesit e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore kanë përcaktuar dy arsye, si mjaft të rëndësishme pse vlera e sistemeve të Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) rritet kur këto praktika shumëfishe kombinohen në një sistem të kombinuar: e para, është që këto praktika, të aplikuara në këndvështrimin e setit kanë një vlerë të shtuar dhe e dyta është efekti i sinergjisë që mund të vijë si rezultat i aplikimit të tyre të orientura nga njëra-tjetra. Në këtë mënyrë, praktikat përforcojnë njëra-tjetrën, duke mbushur ato boshllëqe që mund të lërë përdorimi i çdo praktike më vete (Delery, 1998).

Ky model i ndërtuar mbi bazën e meta-analizës së 92 studimeve me të njëjtin qëllim, ofron disa kontribute të rëndësishme. Së pari, jepet një ide mbi agregimin e disa rezultateve në një të vetme në lidhje me evidencën reale mbi ndikimin e Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL) individuale mbi performancën organizative. Së dytin shohim edhe kombinime e ndërthurje të ndryshme të këtyre praktikave tek performanca organizative; së fundi, efektet e këtyre rezultateve shihen edhe në distancë ndërmjet masave të performancës dhe punës së përditshme të punonjësve. Duke përmbledhur, Praktika të Punës së një Performance të Lartë (PPPL) individuale operojnë: (a) duke rritur njohuritë, aftësitë dhe mjeshtëritë e punonjësve, (b) fuqizimin e

punonjësve të veprojnë (c) motivimi i tyre. Pra, modeli fillon me ndikimin që kanë Praktikat e Punës të një Performance të Lartë (PPPL) individuale, këto veprojnë mbi sistemet e Praktikave të Punës të një Performance të Lartë (PPPL). Këto të fundit ndikojnë mbi performancën organizative ndërmjet NJAM.

Në sintezë të studimeve të marra në shqyrtim për meta-analizën, praktikat e burimeve njerëzore në fokus të këtij modeli, janë: stimujt e kompensimeve, trajnimet, niveli i kompensimeve, pjesëmarrja, selektiviteti, promovimi i brendshëm, planifikimi i burimeve njerëzore, puna fleksibël, vlerësimi i performancës, procedurat ankimore, grupet, ndarja e informacionit, siguria e punonjësve.

3.2.9. Modeli IX: Modeli William – Gould

Modeli IX: Modeli William – Gould i diagramës që tregon lidhjen domethënëse mes variablave të performancës organizative (William-Gould, 2011).

Ky është një model mjaft interesant, pasi shihet si një kombinim i një numri të caktuar variablash, por se lidhja e tyre është sa kaotike, aq mirë e përcaktuar. Dy pikat ekstreme të këtij modeli janë të mirëpërcaktuara; nga njëra anë janë praktikat e burimeve njerëzore dhe karakteristikat individuale, nga ana tjetër është performanca organizative. Ndërmjet këtyre "kufijve" janë disa variabla të tillë, si: kënaqësia në punë, besimi tek sistemi, përkushtimi, besimi ndërpersonal, përpjekja dhe dëshira për të qëndruar. Në dukje, roli dhe lidhja e këtyre variablave ndërmjetës është mjaft kaotike, por në fakt vihet re se konceptuesit e këtij modeli kanë lidhur çdonjërin nga variablat në mënyrë shkakësore me variablat e skajeve, duke u dhënë kështu një rol jo vetëm ndërmjetësues apo moderues, por duke krijuar lidhje shkak–pasojë.

Performanca organizative, sipas këtij modeli, shpjegohet nga tri variabla kryesore, që janë: praktikat e burimeve njerëzore, përkushtimi dhe besimi ndërpersonal. Por si përfundohet deri këtu? Shtatë variablat fillestarë apo duke u përpjekur ta shpjegojmë në termat e një modeli sasior, 7 variablat e pavarur këtu janë praktikat e burimeve njerëzore, madhësia e departamentit, kualifikimet, kohëzgjatja në shërbim, pozicioni i punës, mosha

dhe gjinia. Praktikat e burimeve njerëzore ndikojnë direkt tek performanca organizative, por ato ndikojnë edhe tek variablat ndërmjetësues. Përkushtimi shpjegohet nga praktikat e burimeve njerëzore dhe mosha, por duhet theksuar se praktikat e burimeve njerëzore e luajnë rolin e tyre mbi përkushtimin, duke u ndikuar edhe nga variablat e besimit ndaj sistemit. Përkushtimi në vetvete shprehet edhe ndërmjet përpjekjeve dhe dëshirës për të qëndruar pjesë e Institucionit. Besimi ndërpersonal ndërkohë ndikohet nga praktikat e burimeve njerëzore. Ndërkohë, përse duhen variablat e tjerë, si për shembull kënaqësia në punë, besimi tek sistemi, besimi tek sistemi apo dëshira për të qëndruar pjesë e Institucionit? Këto variabla ose kanë rolin e rezultatit ose kanë rolin e një ndërmjetësuesi, por tani ndërmjet 7 variablave fillestarë dhe 3 variablave të ndërmjetëm, që ishin praktikat e burimeve njerëzore, përkushtimi dhe besimi ndërpersonal.

Ashtu siç edhe mund të kuptohet, ky model ka shumë ngjashmëri me modelet e mësipërme, por sjell edhe një koncept të ri, që në fakt është përmendur shumë në literaturën e sektorit publik, i cili është "besimi". Në këtë model ai përmendet dy herë dhe pikërisht në lidhje me besimin ndërpersonal, që ekziston në Institucionet publike dhe në lidhje me besimin ndaj sistemeve të administratës publike dhe të strukturave publike. Besimi shpesh perceptohet si një element lubrifikues, që bën të mundur punën në një Institucion, një mekanizëm integrues që krijon dhe mbështet sistemet sociale brenda një organizate, (Bennis & Nanus, 1985) si dhe një burim i rritjes së efiçencës dhe efektivitetit. Një mungesë besimi në një Institucion publik mund të çojë në rezultate aspak funksionale, cinizëm të ndërsjellë ndërmjet punonjësve, motivim i ulët, përkushtim i dobët dhe mungesë besimi tek organizata, gjë që nuk është në dëmin e vetë punonjësve, pasi ata nuk realizojnë nevojat e tyre brenda Institucionit, por mbi të gjitha, është në dëm të madh të Institucionit dhe performancës së saj (Carnevale & Wechsler, 1985).

Sipas dy autorëve studiues të kësaj çështjeje Culbert dhe McDonough, argumentojnë se kur një individ percepton se një Institucion nuk është i besueshëm dhe sistemet e saj nuk janë të besueshme dhe nuk njohin kontributin e shpërblimeve, individët reduktojnë vulnerabilitetin e tyre, duke zhvilluar vetëm ato fusha të performancës që

mund të jenë objektivisht të tabuluara dhe të mbrojtura. Nga të gjithë autorët e sipërpërmendur, theksohet se nga menaxherët e linjës apo nga supervizorët është e domosdoshme të ndërtohet një sistem mirëbesimi, sidomos tek ata punonjës që ndajnë detyra apo shërbime apo objekte në jetën e tyre dhe aktivitetet e tyre të përditshme në Institucion.

Sipas këtij modeli, aktivitetet e menaxhimit të burimeve njerëzore përqendrohen në: sigurinë e punonjësve, të punësuarit selektiv, puna në grup, paga e bazuar në performancë, barazia (egalitarianism), ndarja e informacionit.

3.2.10. Modeli X

Modeli X: Modeli Bennis dhe Nanus i performancës së punës (Kinicki & Kreitner, Organizational Behavior: key concepts, skills & best practices, 2010)

Ky model vjen i konceptuar nga Kreitner dhe Kinicki, dy studiues të hershëm të sjelljes organizative. Është paksa i veçantë nga çfarë u mësuam të shohim deri tani, sepse nuk është një model i menduar për burimet njerëzore në mënyrë të mirëfilltë, por është një model i menduar për burimet njerëzore apo për nivelin e parë të studimit të sjelljes organizative, që është individi në kontekstin e sjelljes brenda një organizate, cilado qoftë ajo, private apo publike. Ky është një model që ka në qendër të tij strukturën e sjelljes në punë, nga se ndikohet ajo dhe si ndikon ajo tek performanca. Në këtë model, gjithashtu identifikohen shkaqet dhe konsekuencat e procesit të motivimit.

Në këtë model tregohet që inputet individuale dhe konteksti i punës janë dy kategoritë kyçe që influencojnë motivimin. Punonjësit sjellin aftësitë, njohuritë në lidhje me punën, gatishmërinë dhe tiparet e tyre, emocionet, gjendjen shpirtërore, besimet dhe vlerat në lidhje me punën. Konteksti i punës, sipas këtij modeli, përfshin ambientin fizik të punës, objektivat për t'u përmbushur, si dhe mënyrën apo strategjinë për t'i përmbushur ato, përqasjen e Institucionit përkundrejt mirënjohjes dhe shpërblimeve, mbështetjen adekuate të supervizorit, si dhe stërvitjen, gjithashtu dhe kulturën organizative. Këto dy

kategori faktorësh e ndikojnë njëra-tjetrën, ashtu siç edhe nxisin një proces motivacional, drejtues dhe këmbëngulës/persistent.

Ky model gjithashtu, na tregon se si sjellja e motivuar e punonjësit është e ndikuar në mënyrë të drejtpërdrejtë nga aftësitë dhe njohuritë mbi punën, motivimi dhe një kombinim e një sërë faktorësh aftësues dhe limitues njëkohësisht, që i përkasin kontekstit të punës. Për shembull, do të ishte e vështirë të vazhdohet në një projekt pune nëse je duke punuar me materiale të skarcuara apo me mjete të prishura. Në po të njëjtën mënyrë arsyetohet edhe për punonjësit dhe sjelljen e motivuar, e cila ka të ngjarë të rritet kur menaxherët marrin punonjës me burimet adekuate për të bërë punën dhe të sigurojnë stërvitjen e duhur. Stërvitja i pajis punonjësit me njohuritë e nevojshme për të përmbushur objektivat komplekse të Institucionit dhe i ndihmon ato të mbajnë vetefikasitetin dhe vetëvlerësimin. Performanca në këtë mënyrë influencohet nga sjellja e motivuar. Ky motivim dhe kjo sjellje e motivuar shprehet ndërmjet fokusit, intensitetit, cilësisë, kohëzgjatjes e këmbënguljes së tij. Pra, në përmbledhje të këtij modeli, mund të themi se për të pasur performancë të rritur duhet të kombinohen e të shoqërohen nga procesi i motivimit dy palë faktorë apo inpute, ato të kontekstit individual dhe ato të kontekstit të punës.

3.2.11. Modeli XI

Modeli XI: Modeli operacional i lidhjes ndërmjet Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe i Performancës (Katou, 2008).

Ky model është sintezë e modelit të Richardson dhe Thomspon, por edhe i modeleve të tjera dhe shprehet si një zinxhir i katër hallkave kryesore: strategjisë organizative, politikave të burimeve njerëzore, rezultateve të burimeve njerëzore dhe performancës organizative. Strategjia e Institucionit shihet e shprehur nga kostot, cilësia dhe inovacioni. Të tre faktorët, sipas këtij modeli ndikojnë në mënyrën se si organizata zgjedh politikat e burimeve njerëzore dhe formën e kombinimit të tyre. Këtë organizata e bën me qëllimin e vetëm për rritjen e parametrave të performancës së saj, që janë

efektiviteti, efiçenca, zhvillimi, kënaqësia, inovacioni dhe cilësia. Mirëpo, për të arritur këtë, ndërmjet burimeve njerëzore organizata duhet të stimulojë mekanizmat ndërmjetës, që janë praktikat dhe politikat e burimeve njerëzore dhe rezultatet e burimeve njerëzore.

Në këtë model, për të përfaqësuar rezultatet e burimeve njerëzore, është menduar për: bashkëpunim me menaxhimin, bashkëpunim mes punonjësve, kompetencë, motivim, përkushtim, kënaqësi, ritentim, këmbëngulje dhe prezencë. Në ketë model për sa i përket praktikave dhe politikave të burimeve njerëzore është menduar të përfshihen: seleksionimi, trajnimi, projektimi i punës, vlerësimi i performancës, kompensimi, promovimi, stimujt, pjesëmarrja, përfshirja, komunikimi.

3.3. Performanca e punonjësve

Në këndvështrimin e Institucionit, zakonisht performanca përkufizohet si një hapësirë në të cilën anëtarët e Institucionit kontribuojnë për të përmbushur qëllimet e Institucionit. Punonjësit janë një burim parësor në avantazhet konkurruese në Institucionet të cilat ofrojnë shërbime. Nga ana tjetër, një performancë angazhuese i tregon punonjësit si një burim dhe e vlerëson shumë zërin e tyre.

Performanca e punonjësve luan një rol të rëndësishëm për performancën e Institucionit. Performanca e punonjësit është puna apo detyra që ky i fundit përmbush ose jo në Institucion. Performanca e punonjësve mund të përfshijë; sasinë e outputit, cilësinë e outputit, kohën e outputit, prezencën në punë si dhe bashkëpunimin. Përmirësimi i performancës së punës mund të përmirësojë performancën e Institucionit. Performanca e punonjësit sipas disa studiuesve (Deadrick & Gardner, 1997) mund të përkufizohet si regjistrim i outcomeve të arritura për çdo proces pune, për një periudhë kohe të përcaktuar. Nëse e shikojmë në këtë mënyrë, performanca prezantohet si një shpërndarje e outcomeve të arritura, dhe performanca mund të matet duke përdorur një numër të madh parametrash, të cilat përshkruajnë aftësitë e një punonjësi në një pozicion pune. Nga ana vjetër, Darden dhe Babin thonë se performanca e punonjësve është një sistem i përdorur nga shumë kompani për të vendosur mbi aftësitë dhe outputin e punonjësve.

Performanca e mirë e punonjësve është e lidhur me perceptimin e klientit për një shërbim cilësor, ndërsa performanca e dobët është e lidhur me ankesa të klientëve dhe mospërdorimin e produktit të ofruar nga kompania me performancë të ulët. Për ta mbyllur, performanca e punonjësve mund të kuptohet thjesht si pritshmëri e aktiviteteve të një punonjësi dhe sa mirë këto aktivitete janë përmbushur.

Shumë drejtues biznesesh e shënojnë performancën vjetore të punonjësve të tyre në mënyrë që punonjësit të kuptojnë sa e kanë përmirësuar apo gabuar në punën e tyre.

3.3.1. Matja e performancës së punonjësve

Koncepti i performancës është studiuar nëpërmjet vlerësimit të performancës së përgjithshme dhe menaxhimi i vlerësimit të performancës është një proces, i cili klasifikon outcomin për një periudhë të caktuar kohore. Aksioma "nëse nuk mund të masësh diçka, nuk mund ta menaxhosh atë" ndikon në pasjen e një performance totale. Matjet mund të bëhen për individë të veçantë për të monitoruar performancën e tyre në aktivitete të veçanta.

Kriteret e performancës duhet të jenë të qarta, të shpjeguara mirë, të lidhura me procesin e punës që përmbush punonjësi nën monitorim. Kriteri nuk duhet të përfshijë faktorë përtej kontrollit të punonjësit. Edhe mbikëqyrësit duhet të trajnohen që të japin një feedback të rregullt, të kuptimtë dhe konstruktiv. Punonjësit duhet të marrin trajnimin e nevojshëm dhe mundësitë e zhvillimit për të kaluar vështirësitë. Vlerësimi i performancës së individit duhet të fokusohet në vlerësimin e sjelljes dhe performancës në punë të punonjësit dhe jo në personalitetin e punonjësit.

3.4. Marrëdhënia ndërmjet sistemit të menaxhimit të performancës dhe performancës së punonjësit

3.4.1. Zhvillimi dhe planifikimi- Misioni dhe objektivat individualë

Faza e parë e sistemit të menaxhimit të performancës është zhvillimi dhe planifikimi. Në këtë fazë një biznes ka nevojë të krijojë misionin dhe objektivat e tij, dhe më pas t'ia qartësojë ato personave përgjegjës brenda kompanisë. Një mision është karakteri i institucionit, identiteti dhe arsyeja pse ai ekziston. Ai mund të ndahet në katër pjesë të brendshme; qëllimi, strategjia, standardet e sjelljes dhe vlerat. Qëllimi tregon përse një institucion ekziston, strategjia konsideron natyrën e biznesit, standardet e sjelljes janë normat dhe rregullat e sjelljes brenda Institucionit, vlerat janë besime dhe parime morale, të cilat qëndrojnë nën standardet e sjelljes, besimet zakonisht formulohen në një Institucion nga krijuesit e saj ose nga menaxherët me dominim të lartë (Naci & Hoxhuku, 2012).

Me qëllim maksimizimin e performancës, institucionet fokusohen në përpjekjet për vënien e objektivave dhe qëllimeve të qarta, sfiduese dhe realiste. Një mision i qartë i përgjigjet pyetjes: në çfarë biznesi duhet të jetë kompania, dhe ky duhet të jetë lajtmotivi për sjelljet dhe performancën e punonjësve dhe menaxherëve. Campbell dhe Yeung i referohen krijimit të një sensi të misionit, që është angazhimi personal i punonjësit për misionin e Institucionit. Këto janë dy këndvështrime të thjeshta mbi qëllimin e përcaktimit të misionit: një është ai që është parësor për publikun e jashtëm dhe tjetri është ai që shërben për motivimin e stafit brenda kompanisë (Stocklin, 2012). Një shpjegim i thjeshtë i motivimit është aftësia për të ndryshuar sjellje. Motivimi është edhe një shtysë për të vepruar, pasi qenia njerëzore drejtohet nga objektivat. Grant ka përcaktuar se motivimi rrit rezultatet e punonjësit, në këmbëngulje, produktivitet dhe performancë (Grant, 2007).

Gjithashtu, punonjësit e motivuar janë më të prirur për të marrë iniciativa, se sa ata të cilët e kanë motivimin e ulët, që sugjeron se ata do të marrin më shumë përgjegjësi, në rastet kur do t'iu paraqiten mundësi zhvillimi. Nga ana tjetër, punonjësit e motivuar

janë më të angazhuar dhe të përfshirë në punën e tyre; mund të jenë më të përfshirë në punën me kolegët, në krahasim me punonjësit me nivel të ulët motivimi.

3.4.2. Menaxhimi dhe rishikimi i performancës

Organizata vendos objektiva individuale të menaxhimit të performancës të cilat lidhen me njësinë operacionale dhe më gjerë me objektivat e Institucionit. Sipas Costello (1993), menaxhimi i performancës ndihmon realizimin e objektivave të përgjithshme të Institucionit, duke bërë të mundur lidhjen e punës së çdo punonjësi ose menaxheri me misionin e përgjithshëm të njësisë së punës. Objektivat ose përgjegjësitë individuale, mund të jenë mekanizmi për të arritur që performanca e individit brenda Institucionit të shkojë në të njëjtën linjë me misionin e paracaktuar (Canco, 2018).

Në fazën e parë, gjëja më e rëndësishme në zhvillimin dhe planifikimin e performancës është vendosja e misionit dhe objektivave. Misioni dhe objektivat mund të motivojnë punonjësit që të veprojnë sipas drejtimeve; si pasojë punonjësit e motivuar, janë më të angazhuar dhe të përfshirë në punën e tyre.

Në këtë fazë të dytë, ka disa aktivitete të cilat përfshijnë vëzhgimin dhe përpjekjet e dokumentuara dhe arritjet; dhënia e feedback-ut, trajnimi dhe këshillimi i punonjësit për sa i përket performancës. Në këtë fazë, duhet rritur komunikimi brenda Institucionit, pasi punonjësit nuk janë vetëm zbatues të objektivave dhe të planeve të biznesit, por mund të kontribuojnë në formulimin e tyre.

Sidoqoftë, Cameron dhe McCollum mendojnë se punonjësit preferojnë komunikimin ndërpersonal të drejtpërdrejtë sesa atë me anë të mediave, kur duan të kenë më shumë informacion mbi çështjet e Institucionit ku punojnë (Cameron & McCollum, 1993). Sipas Robertson, një komunikim efektiv bazohet në këto pika: çështje pune, personale, operacionale dhe strategjike (Robertson, 2005). Hargie dhe Tourishdalin në përfundimin se janë gjashtë çështje që preken, kur kemi të bëjmë me “nevojën për informacion; si trajtohen problemet, të cilat unë ngre gjatë punës sime; si kontribuon puna ime për Institucionin; si merren vendime që ndikojnë në punën time; gjërat që nuk

shkojnë në Institucion; mundësitë e zhvillimit të stafit, performanca ime në punë" (Hargie & Tourish, 2002).

Nga ana tjetër, sigurimi i standardeve cilësore dhe sasiore për të gjykuar performancën personale dhe atë të Institucionit, janë elementë të rëndësishëm në menaxhimin e performancës. Si rezultat, punonjësit do të jenë të kujdesshëm për standardet dhe kjo do i inkurajojë punonjësit, duke i kthyer standardet në objektivat e tyre kryesorë. Rishikimi i performancës mund të shihet si një rast mësimor, me anë të të cilit individët mund të inkurajohen që të mendojnë se në ç'mënyrë duan të zhvillohen. Feedback-u i performancës, ka një potencial të rëndësishëm për punonjësin, në termat e performancës individuale dhe asaj në grup. Taylor, Fisher dhe Ilgen sugjerojnë se feedback-u është thelbësor për efektivitetin e Institucionit dhe se një mungesë feedback-u do të çonte në shqetësim, vetëvlerësim të ulët dhe një përqendrim i forcave të punës në kërkim të feedback-ut (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979).

Për më tepër, një feedback efektiv i performancës ka potencialin që të rrisë angazhimin e punonjësit, motivimin dhe kënaqësinë nga puna. Feedback-u i performancës është një përbërës kritik i të gjithë sistemeve të menaxhimit të performancës. Mund të përcaktohet si informacion mbi sjelljen e mëparshme të punonjësit me qëllim vendosjen e standardeve për sjelljet dhe rezultatet e punonjësit. Feedback-u efektiv i performancës zhvillohet në kohë, është specifik, ka të bëjë me sjelljen e punonjësit dhe parashtrohet nga një burim i besueshëm. Qëllimi i feedback-ut të performancës është përmirësimi i performancës personale dhe asaj në grup, si dhe angazhimin e punonjësit, motivimin dhe kënaqësinë në punë. Feedbacku i performancës është efektiv në ndryshimin e sjelljes së punonjësit në punë dhe rrit kënaqësinë në punë dhe performancën e punonjësit (Islam & S.M. , 2006). Nga ana tjetër, është e nevojshme, që të analizohet dhe të kuptohet feedback-u, kompleksitetet e të cilit shpesh injorohen. Feedback-u mund të përmirësojë performancën, me aplikimin e disa kushteve të caktuara. Megjithatë në kushte të tjera, feedback-u jo vetëm që mund të mos e përmirësojë performancën, por mund të shkaktojë edhe përkeqësim të saj (Kluger & DeNisi, 1996).

Trajnimi është një mjet i rëndësishëm në mësim dhe zhvillim. Trajnimi është zhvillimi i njohurive dhe aftësive të një personi, me qëllim përmirësimin e performancës në punë, që çon në realizimin e objektivave të Institucionit (Cunneen, 2006). Në mënyrë të ngjashme, Armstrong, thekson se trajnimi i jep punonjësve të një kompanie një pikëpamje të re, e cila në terma afatgjatë, çon në rritjen e produktivitetit (Amstrong, 2009). Qëndrimi personal rreth një çështje, faktikisht është vizioni i punonjësit mbi këtë çështje. Qëndrimet pozitive ndikojnë produktivitetin e Institucionit, ndërsa aftësitë i referohen aftësisë së punonjësit në marrjen e detyrave praktike.

Punonjësit ndihen më efikas dhe kanë më shumë besim në zbatimin e detyrave kur e dinë, se çfarë materiali do t'iu kërkohet, si do mblidhet dhe interpretohet ky material.

Në fazën e dytë, menaxhimi i performancës përfshin komunikimin, mbledhjen e performancës dhe trajnimin. Komunikimi i bën punonjësit, që të mos jenë të kujdesshëm vetëm mbi objektivat dhe planet e biznesit, por të kontribuojnë në formulimin e tyre. Feedback-u kontribuon për të vlerësuar performancën aktuale të punonjësit, në krahasim me atë të dëshiruarën. Menaxherët dhe punonjësit mund të kuptojnë avantazhet dhe disavantazhet e punës së tyre.

3.4.3. Shpërblimi i performancës

Shpërblimi i performancës ndodh në fund të periudhës së performancës. Aktivitetet kryesore përfshijnë vlerësimin e aftësive dhe kënaqësisë së punonjësit; diskutimin e vlerësimit me punonjësit (Champagne & McAfee, 1993). Kjo vlerëson efektivitetin e të gjithë procesit dhe kontributin e tij në performancën e përgjithshme të Institucionit me qëllim aplikimin e ndryshimeve dhe përmirësimeve. Gjithashtu jep feedback-un për Institucionin dhe për individët mbi performancën e tyre aktuale. Efektiviteti i çdo organizate varet nga cilësia e personelit të saj. Njerëzit e duhur duhet zgjedhur fillimisht brenda Institucionit dhe duhen motivuar të punojnë.

Një sistem vlerësimi efektiv i performancës së personelit, është gur themeli në këtë proces, duke qenë se siguron të dhënat e nevojshme për pjesën më të madhe të

vendimeve administrative. Ky sistemi luan një rol kyç në motivimin e njerëzve për të përdorur aftësitë e tyre për të arritur objektivat e Institucionit (Musgrove & Creighton, 2003).

Pas vlerësimit dhe kontrollit të feedback-ut, menaxherët ose Institucionet duhet të aplikojnë pagën për performancë. Vlerësimi financiar është një mjet i përshtatshëm për të rritur pasionin e punonjësit për punën e tij. Në këtë fazë, menaxherët kanë ende nevojë që të fokusojnë punonjësit në rritjen e mëtejshme të performancës, si dhe në rritjen e tyre të ardhshme në karrierë.

Shpërblimet janë një mekanizëm i rëndësishëm me anë të të cilave, sjellja e punonjësve mund të njehsohet me interesat e kompanisë (Eisenhardt, 2016). Veçanërisht, paga për performancë është një praktikë shpërblimi që lidh rritjen e pagës me performancën dhe mund të përdoret për të drejtuar, mbështetur dhe motivuar sjelljet e dëshiruara, siç janë ndarja e njohurive (Bartol & Srivastava, 2002), krijueshmërinë (Eisenhardt, 2016), cilësinë dhe kënaqësinë e konsumatorit (Delaney & Huselid, 1996). Paga për performancë vendos kriteret e sjelljes përmes të cilave jepen shpërblimet dhe duke vepruar në këtë mënyrë, përcakton linjën e sjelljes së punonjësit në lidhje me objektivat dhe vlerat e Institucionit. Si pasojë, nëse një punonjës arrin objektivat e performancës së tij, atëherë merr një rritje page. Kjo lidhje e thjeshtë dhe e dukshme mes pagës dhe performancës e dallon një punonjës në bazë të një aftësie të veçantë, si dhe ushqen qëndrime të pëlqyeshme karshi punës, si kënaqësia dhe përkushtimi (Heneman, 2016). Në këtë mënyrë, efektiviteti i pagës për performancë ka një ndikim direkt në nivelet e larta të cilësisë së shërbimit dhe në qëndrimet e dëshirueshme karshi punës.

Si përfundim, sipas literaturës së mësipërme, në ditët e sotme menaxhimi i performancës, i cili është një proces menaxhimi për t'u siguruar se punonjësit po fokusojnë punën e tyre që të kontribojnë në arritjet e objektivave të kompanisë. Në të njëjtën kohë, sistemi i menaxhimit të performancës ndikon dukshëm performancën e punonjësve. Për më tepër, çdo fazë e sistemit të menaxhimit të performancës ka impakt në performancën e punonjësve. Vendosja e objektivave të saktë dhe ambiciozë për

Institucionin dhe punonjësit, mund ta çojë stafin që të prodhojë në mënyrë efiçente dhe efikase në një periudhë të caktuar. Përveç kësaj, këto objektiva duhet të mbështetin iniciativat e punonjësve, si dhe përkushtimin e punonjësit për punën. Rishikimi i performancës jep feedback-un e performancës së punonjësit dhe mund të paraqesë problemet gjatë prodhimit dhe avantazhet për punonjësit.

Pasi është përballur me këto probleme, organizata duhet t'i zgjidhë ato. Në sistemet e menaxhimit të performancës, komunikimi dhe trajnimi mund të luajnë një rol të rëndësishëm për rritjen e performancës së punonjësit. Komunikimi i vazhdueshëm mes menaxherëve dhe punonjësve, si dhe komunikimi mes punonjësve do të kontribuonte për të rifreskuar objektivat e Institucionit dhe të individit, si dhe për të zgjidhur dhe përmirësuar boshllëqet në procesin e prodhimit, në mënyrë që performanca e cilësisë të rritet e të jetë e garantuar. Nga ana tjetër, trajnimi fokusohet në fuqizimin, zhvillimin dhe kualifikimin e punonjësve përmes njohurive dhe aftësive, me qëllim korrigjimin e gabimeve dhe rritjen e mundësisë për sukses të Institucionit.

Përmes këtyre aktiviteteve, performanca e punonjësve do të përmirësohej në disa aspekte. Vetëzhvillimi i punonjësit është gjithashtu shumë i rëndësishëm për të përmirësuar performancën e punonjësit dhe mund të integrohet në mundësitë dhe mbështetjen e Institucionit. Në fazën e fundit të sistemit të menaxhimit të performancës, vlerësimi i performancës mund të përdoret për vlerësimin e performancës në kuadrin e informacioneve mbi pagesën dhe shpërblimet. Feedback-u i menaxherëve kërkohet për një arsye të thjeshtë; kur punonjësit bëjnë një punë të mirë, ata presin një rrahje shpatullash (feedback pozitiv); nga ana tjetër nëse punonjësit me rendiment të ulët nuk marrin një feedback konstruktiv, që u thotë se duhet të përmirësohen, ata mund të mendojnë se niveli i tanishëm është i duhuri për Institucionin dhe mund të mos bëjnë përpjekje të tjera për t'u përmirësuar. Vlerësimi i performancës ose paga për performancë mund të shihet si një mjet i përshtatshëm për të vlerësuar punonjësit për punën e tyre të mirë si dhe për të motivuar punonjësit, që të performojnë më mirë në procesin tjetër.

KAPITULLI IV

4. MOTIVIMI I PUNONJËSVE

4.1. Koncepti i motivimit në punë

Në jetë çdokush prej nesh përballet me qëllime, veprimtari, aktivitete të ndryshme, të cilat kërkojnë me çdo kusht një nxitje që të na ndihmojë për të sfiduar e për t'u përballur me to. Çdokush kërkon të motivohet qoftë së brendshmi apo së jashtmi për t'iu dhënë kuptim veprimtarive të ndryshme të jetës. Procesi i motivimit zakonisht fillon kur dikush njeh një nevojë të tij të pakënaqur. Pastaj një qëllim themelohet për të arritur një objektiv të caktuar dhe në këtë mënyrë për të kënaqur këtë nevojë. Konteksti social, kulturor, ambiental ndikon drejtpërdrejt në nivelin e motivimit të secilit individ gjatë punës. Ky kontekst përbëhet nga vlerat organizative dhe kulturore, por ai gjithashtu përfshin edhe udhëheqësin dhe menaxhimin, si dhe ndikimin e grupit apo të ekipit në të cilin ai/ajo punon.

Motivimi i punonjësve në institucionet shkollore është një nga çështjet e rëndësishme nisur nga përgjegjësitë që ata kanë mbi njohuritë dhe aftësitë e nxënësit. Performanca e tyre është një shqetësim për të gjithë shoqërinë lidhur me dhënien e njohurive dhe aftësive të nxënësit, përdorimin e metodave të mësimdhënies, kënaqësinë që ata shfaqin për punën, etj. Institucioni shkollor ka një rëndësi të madhe në edukimin e brezit të ri dhe në procesin e të nxënit të tyre, që ndikon drejtpërdrejt në zgjidhjen e problemeve të ndryshme në të ardhmen. Në lidhje me procesin motivues janë vërejtur formulime në shumë drejtime të reja. Përparimet në shkencën psikologjike, përfshirë aspektin e personalitetit, afeksionit dhe shkencave njohëse, kanë nxitur metoda dhe paradigma të reja, si dhe pyetje në lidhje me aspektin e sjelljes motivuese në punë. Termi motivim është përcaktuar në mënyrë tipike si një emocion, dëshirë, nevojë ose impuls që vepron për të nxitur veprimet. Ai është diçka që vjen nga brenda organizmit, por njëkohësisht njerëzit janë të motivuar edhe nga nxitjet e jashtme (Locke, 2008).

Megjithatë kjo nuk e kundërshton idenë se baza motivuese e individit vjen së brendshmi. Motivimi është procesi që nxit sjelljen dhe ky proces nuk mund të matet në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të vëzhguar.

Ai shpesh mund të përdoret si një mjet për të parashikuar sjelljen e individëve në vendin e punës, ndryshon shumë mes individëve dhe duke u kombinuar me aftësitë dhe faktorët e mjedisit, ndikon në sjelljen dhe performancën e punonjësve. Duke qenë se motivimi në vendin e punës ka një rol të rëndësishëm te sjellja dhe performanca e punonjësve, ai është çelësi për institucionet/organizatat që të kuptojnë dhe të strukturojnë këto mjedise. Bazuar në studime dhe në literatura të ndryshme, motivimi është zhvilluar në katër hallka: (1) proceset bazë motivuese, (2) ndikimi i ngjarjeve të mëparshme në situatën e afërt të një personi, (3) lidhjet e rezultatit të motivimit dhe (4) influencat pjesërisht ekzogjene (të jashtme). Me këtë përkufizim të motivimit të lidhur me katër hallka kryesore nënkuptohet lidhja dhe ndikimi i forcës nxitëse së brendshmi dhe së jashtmi, ndërthurja e tyre në tërësi, si dhe ndikimi në performancën dhe produktivitetin e punës së punonjësve në institucionet ku ata punojnë (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Hulumtimet mbi motivimin kanë zbuluar se dëshira për të bërë një përpjekje mund të rrjedhë nga burime të ndryshme. Motivimi është përdorur si një çadër për një numër teorish që përshkruajnë faktorët, tiparet apo situatat që lëvizin përtej ndërgjegjësimit dhe qëndrimeve në sjellje.

Një nga psikologët më të hershëm ishte Kurt Levin, i cili i pa motivet si forca të qëllimeve drejtuese. Kjo përbënte një risi midis teorive psikologjike, ku sjellja ishte rezultat i impulseve të verbra brenda individëve. Rezultatet e tij në terren pohuan se veprimet ishin të ndikuara nga faktorët e mjedisit, si dhe nga tiparet psikologjike. Gjatë dy dekadave të fundit teoritë e motivimit kanë pësuar ndryshime. Në fillim kanë qenë më të gjera në trajtimin e çështjeve, ndërsa më pas ato u fokusuan në çështjet teorike dhe praktike të problemeve reale të punës. Motivimi vjen nga fjala latine “movere”, që do të thotë të lëvizësh. Ai është i lidhur shpesh me sjelljen, si dhe përfshin përpjekjen drejt një qëllimi, ku nevojat dhe motivet janë ndër elementet bazë të motivimit që shtyjnë sjelljet tona për

të arritur këto qëllime. Motivimi përfshin disa fusha që jo vetëm synojnë anën e sjelljes, por dhe shqetësimin kryesor në botën e biznesit dhe të punës (Kressler, 2003).

Në ditët e sotme ajo që nevojitet në punë është aftësia për të punuar në mënyrë individuale si një anëtar grupi me kreativitet të lartë, iniciator, përgjegjës, zhvillues i talenteve, i aftë dhe i gatshëm për të ofruar dhe për t'u përshtatur me të renë.

Motivimi dhe performanca janë ato variabla, të cilat përcaktojnë suksesin në çdo aktivitet dhe qëllimin që i kemi vënë vetes në jetë gjatë situatave të ndryshme në punë dhe në çdo proces jetësor. Organizata dhe institucione të ndryshme ofrojnë punë dhe aktivitete të shumta për punonjësit e tyre. Çdo institucion duhet të ketë strukturë dhe ambiente të përshtatshme për punonjësit, duke iu ofruar mjedise dhe kushte që ata të ndihen të motivuar. Çdo punonjës ka mënyrën e vet të motivimit, pasi në mënyrë individuale ne vlerësojmë elemente dhe faktorë të veçantë motivues. Në fushën e motivimit janë dhënë modele të shumta teorike që shpjegojnë dhe trajtojnë sjelljen e motivuar në mjedise të ndryshme të punës. Në vitet 1930-1980 teoritë mbi motivimin u bazuan në teoritë ekonomike, të cilat teorizuan konceptin e motivimit në punë përfaqësuar nga Adam Smith, e cila e vinte theksin në shpërblimet monetare si një faktor parësor në motivimin e punonjësve (Kaufman, 2008). Teori të ndryshme, duke filluar nga ato klasiket e deri tek ato të kohëve të fundit, kërkojnë të kuptojnë nga motivohen njerëzit dhe punonjësit në vendet e punës.

Teoritë klasike e shohin punën, të dizajnuar në shkallë dhe në sfida të ndryshme ose në nivelin e kërkesave të punës, e cila ka qenë prej kohësh e njohur si një mendim kritik në motivimin e punës së punonjësve, ku motivimi është në thelb një forcë lëvizëse për sjelljen e individit. Në procesin mësimor, një rëndësi të madhe ka puna motivuese. Sipas autorëve motivimi shihet si një proces psikologjik tejet kompleks, që mund t'iu mundësojë mësuesve të shkëlqejnë në ambientin e tyre të mësimdhënies në klasë, duke iu siguruar nxënësve/studentëve arritjen e standardeve të larta të mësimdhënies. Mungesa e motivimit të mësuesve bëhet e dukshme kur performanca e tyre në punë është nën nivelet e pranueshme (Castle & Scott, 2013). Studiues dhe studime të ndryshme

kanë dhënë përkufizime të veçanta mbi motivimin, duke e parë atë të lidhur si me forcën e brendshme të vetë individit, ashtu edhe me faktorë të jashtëm shpërblyes që ndikojnë në forcën dhe intensitetin e motivimit.

Paralel me këtë mund të thuhet se motivimi në vetvete është një term agregat që përfshin të gjithë faktorët që ndikojnë, intensifikojnë apo organizojnë sjelljen e njeriut, pra ka të bëjë me një veprim të limituar, intensitet dhe kohëzgjatje, kurse nga ana tjetër, është i ndikuar nga faktorë të shumtë me karakter personal, pra me karakteristikat e punës dhe të vetë Institucionit në tërësi. Pinder e sheh motivimin si një temë të popullarizuar që lidhet drejtpërdrejt me natyrën njerëzore, sidomos me individët, detyra e të cilëve është të përmbushin qëllimet organizative, pasi nëpërmjet motivimit njerëzit mundohen të kenë shkallë të ndryshme njohurie. Sipas tij, motivimi është një forcë nxitëse pothuajse në të gjitha mjediset organizative, si dhe në institucionet edukative. Për të sjellë produktivitet kjo forcë nxitëse duhet të jetë në nivelet e duhura nisur nga institucioni/organizata. Nxitja e motivimit bazohet te faktorët motivues, ku mosplotësimi i tyre sjell ulje të nxitjes së këtij fenomeni. Në lidhje me këtë çështje, Elliot ka pohuar se qasja motivuese është energjia e sjelljes ose drejtimi i sjelljes përkundrejt stimujve pozitivë (Elliot, 2008). Nisur nga ky fakt, pohojmë se motivimi duhet të nxitet vazhdimisht për të qenë produktiv në punë.

Motivimi është vlerësuar si një proces që përcakton se si energjia përdoret për të kënaqur nevojat si dhe koha dhe energjia bashkëpunojnë për të plotësuar qëllimet dhe detyrat (Latham & Pinder, 2005). Në këtë drejtim, Maslow pohon se çdo "sjellje e motivuar duhet të kuptohet duke u bazuar në plotësimin në kohë të nevojave themelore ose në bazë të nevojave të plotësuara në mënyrë të kënaqshme" (Maslow, 1943). Sipas tij, çdo veprim që bën individi ka më shumë se një motivim. Pra, plotësimi i nevojave mbetet një element kyç në sjelljen dhe veprimet që bëjnë në tërësi subjektet gjatë veprimtarive të tyre jetësore specifikisht gjatë punës.

Ndërkohë që Vroom e sheh motivimin të lidhur ngushtë me performancën duke pohuar se motivimi është një proces qeverisës, ku zgjedhjet bëhen nga individët ose nga

organizma të ulët përgjatë formave alternative të aktiviteteve vullnetare. Ai pohon se në punën motivuese duhet të kihen parasysh tri elemente: zgjedhja që bën një person përgjatë roleve të punës, shtrirja e kënaqësisë së tyre në zgjedhjen e roleve të punës, si dhe niveli i performancës së tyre në zgjedhjen e këtyre roleve, duke parë në të tri rastet funksionin e marrëdhënies midis motiveve të personave në zgjedhjet aktuale të roleve të punës (Vroom, 1964). Motivimi, në shumicën e trajtimeve, është parë si një forcë e brendshme nxitëse që ndihmon në realizimin e qëllimeve dhe të objektivave. Në lidhje me këtë, Anoloui pohon se motivimi mund të shihet si një nevojë e brendshme për të udhëzuar veprimet dhe sjelljet e njerëzve në arritjen e disa qëllimeve (Analoui, 2000). Në këtë linjë e sheh motivimin edhe Naadem Malik si një forcë të brendshme që drejton individët për të përmbushur qëllimet personale dhe të institucionit (Malik, 2010). Në lidhje me këtë fakt duhet theksuar se nisur nga forca e brendshme motivuese duhet të kihet parasysh që qëllimet apo objektivat mund të realizohen në mënyrë të suksesshme ose jo. Po kështu edhe dy studiuesit, Dorney dhe Otto kanë pohuar se motivimi ka të bëjë me ndryshime dinamike të nxitjes së akumuluar te një person që inicion, drejton, koordinon, harmonizon, përfundon, si dhe vlerëson proceset njohëse dhe motorike (Dornyei & Otto, 1998).

Në këtë mënyrë dëshirat fillestare përzgjidhen duke iu dhënë përparësi e duke operuar qoftë në mënyrë të suksesshme ose jo të suksesshme. Në pamje të parë duket e lidhur fort me teorinë e Maslow në përzgjedhjen e nevojave bazë, por që duhet kuptuar se jo detyrimisht një person që plotëson nevojat e një niveli, mund të kalojë në plotësimin e nevojave të nivelit tjetër, pasi kjo lidhet drejtpërdrejt me nevojat, motivet, qëllimet e secilit punonjës në organizatë/institucion.

Motivimi i punës së një individi reflekton jo vetëm mundësinë për të përmirësuar produktivitetin organizativ, por gjithashtu është një dritare në efektin dhe në menaxhimin e kapitaleve njerëzore në termat e promovimit të performancës, përshtatjes dhe rritjes personale në grup apo nivel organizativ (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Në fillesat e saj është parë dhe ndoshta vazhdon të shihet nga shumë studiues që motivimi forcën nxitëse

e ka së brendshmi. Gjithashtu, është parë se tashmë në shek. XXI punonjësit po i kushtojnë më shumë rëndësi mënyrës së të jetuarit, pagës, shpërblimeve që ata marrin, gjë që ndikon si një forcë nxitëse e jashtme për t'i motivuar në ambientin e punës. Kompensimi në ditët e sotme në institucione/organizata të ndryshme i jep punonjësit besim dhe inkurajim për të qenë produktiv dhe motivues në vendin e punës. Sipas Malcom, motivimi në këtë linjë shihet si një proces dinamik që ndryshon me kalimin e kohës dhe në të gjitha situatat është më shumë se një vullnet personal, i cili mund të kuptohet duke e parë atë të lidhur me veten dhe me mjedisin (Malcom, 2008).

Dhënia prioritet faktorëve të jashtëm është parë si një çështje e rëndësishme dhe ndikuese në procesin motivues dhe në këtë drejtim Herzberg, referuar nga De Santo dhe Barbara, argumenton se mjedisi i punës, bazuar në kontekstin e jashtëm, që konsiston në faktorët e higjienës (si, politikat e kompanisë, sjellja e supervizorit dhe paga), duhet të jenë të kënaqshme para se individët të motivohen për të ndjekur një rend më të lartë drejt motivuesit të brendshëm, si arritjet, vlerësimi dhe avancimi në punë (De Santo & Barbara, 2013). Në këtë aspekt duhet kuptuar se kompetencat që lidhen me individët në vendin e punës nëpërmjet aspektit të shpërblimit monetar, promovimit të punës dhe strategjive të modifikimit të sjelljes janë disa mënyra efektive për të motivuar punonjësit (Lam & Tang, 2003).

Shpërblimet mund të jenë monetare, si rritje page, vlerësim i performancës së punës ose ngritja e punonjësit në një post më të lartë. Punonjësit duhet të jenë të barabartë dhe të qartë në lidhje me sistemin dhe me natyrën e shpërblimit që ata marrin në sajë të performancës që do të shfaqin në vendin e punës. Nëse punonjësit motivohen së brendshmi apo së jashtmi, ata do të shfaqin dukshëm produktivitet në vendin e tyre të punës. Në lidhje me këtë, sugjerohet se zhvillimi dhe mbajtja e një force punëtore të motivuar është dhe do të mbetet një nga sfidat më të mëdha në organizatat/institucionet bashkëkohore (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008).

4.2. Teoritë e motivimit në punë

Çdokush që ka motive në jetë është i motivuar. Termi i motivuar duhet kuptuar në formën e duhur. Në lidhje me këtë, të jesh i motivuar përfshin të gjitha kushtet pozitive, diçka të dëshirueshme që duhet të promovohet nga një sërë agjentësh apo faktorë motivues në mënyrë që të inkurajojë dëshirën për të rritur performancën (Kressler, 2003). Teori dhe strategji të ndryshme janë ngritur për të parë forcën dhe ndikimin që ka motivimi i individit në performancën në punë. Teori të ndryshme janë ngritur që në hershmëri për të dhënë kuptimin e kontributit personal të lidhur me plotësimin e nevojave personale të individëve në kushtet jetësore në tërësi duke kontribuar në sajë të fuqisë punëtore në institucione/organizata të ndryshme, në të cilën ata kërkojnë të plotësojnë nevojat e tyre bazë e duke u ngritur deri te plotësimi i nevojave të larta, lidhur kjo me pritshmëritë që ka secili individ. Nisur nga kjo, disa studiues kanë pohuar "se nuk ka asgjë praktika sesa një teori e mirë". Duket e sigurt të pohohet se shumëllojshmëria e formulimit të punës motivuese në ditët e sotme u ofron organizatave një pasuri të strategjive praktike për përmirësimin e punës praktike, zhvillimin e aftësive dhe performancën në punë në një shumëllojshmëri kontekstesh, ku është e rëndësishme se kë prej tyre duhet të përdorësh (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008).

Teoritë e ngritura në lidhje me motivimin në punë janë kategorizuar në mënyra të ndryshme dhe në bazë të metodave të tyre të përafërta janë ndarë në teori (si teori me përmbajtje), ku principet themelore të tyre bazohen në atë që individët përpiqen të plotësojmë nevojat e tyre dhe në (teori me bazë procesi), e cila bazohet në idenë se sa zhvillohet procesi aktual i motivimit në vendin e punës. Më poshtë jepen të përmbledhura disa teori bazë që i përshtaten trajtimit të qëllimit të studimit. Autorë, si Maslow, Mclelland, Herzberg, Adams, Vroom, etj. kanë dhënë kontribute në analizimin e nevojave në procesin motivues dhe më pas të parë në teori të tjera lidhjen e tij me performancën në punë. Më pas jepen në mënyrë përmbledhëse analiza kritike e çdo teorie dhe një përmbledhje e saj për të gjitha teoritë.

4.2.1. Teoria e motivimit në punë sipas Maslow

Teoria e nevojave është një nga teoritë, e cila ka një influencë shumë të madhe në fushën e psikologjisë, si dhe është një ndër teoritë, e cila është baza dhe e shumë teorive të tjera. Ajo bazohet në faktorë të cilët ndikojnë në rritjen e kënaqësisë, motivimit të punonjësve ose në uljen e kënaqësisë, demotivimin e tyre.

Maslow në teorinë e tij argumentoi se nevojat e rendit të ulët (oksigjen, ushqim, pije) janë nevoja të fuqishme fiziologjike, motivuese që shfaqin deficite në kënaqësi nëse nuk plotësohen dhe nëse ato plotësohen, njeriu lëviz në hierarkinë më të lartë, ku tashmë nevojat si, të qenit i sigurt ose i siguruar bëhet qendra më e spikatur dhe për të vazhduar më tej duke vlerësuar nevojat për vlerësim deri te nevoja për vetaktualizim, i cili do të kurorëzojë dhe hierarkinë. Maslow argumentoi se nevojat në hierarkinë e tij evoluojnë, por ato që janë të nivelit të ulët nevojat fiziologjike janë aspekte të natyrshme për të qenë njerëzore (Ryan & Deci , 2000).

Individi gjithmonë është në sfidë me veten e tij, edhe pse ai mund të ketë arritur të kënaqë të gjithë nevojat e mundshme, individi ndihet i pakënaqur derisa ata të ndihen të plotësuar me veten e tyre. Prandaj plotësimi i nevojave varet në atë çfarë njeriu quan të plotësuar dhe atë që ai/ajo punonjës arrin të plotësojë në vendin e tij të punës. Në këtë linjë qëndron dhe fakti se nevojat fiziologjike janë unike sesa tipike në nevojat bazë, pasi nga njëra anë ato shihen të pavarura nga njëra-tjetra dhe urdhëruese të nevojave të tjera, por nga ana tjetër kur këto nevoja plotësohen atëherë njeriu sërish ndihet i pakënaqur, prandaj dhe Maslow i ka organizuar nevojat në një hierarki prepotente relative, ku nevojat bazë janë niveli më i fortë, ku nëse ne ndihemi të kërcënuar në plotësimin e tyre kthehemi një shkallë më poshtë për t'i plotësuar ato, ndërsa nevojat e nivelit më të lartë janë nevoja që janë më të dobëta, por që e bëjnë individin human duke përfshirë edhe aspektin e njohjes dhe atë estetik (Adair, 2006).

4.2.2. Teoria e nevojave të mësuara e Mclelland

Kjo teori e vë theksin në njohuritë individuale në termat e suksesit, fuqisë, komunikimit dhe përpjekjes për t'i përmbushur, duke ndikuar në rritjen e kënaqësisë së individit dhe performancës së tyre në punë. Bazuar në këtë teori njohuritë individuale në termat e nevojës për sukses, fuqi, komunikim dhe përpjekjes për t'i përmbushur këto mund të jetë efektive në përmirësimin e kënaqësisë dhe performancës në punë të punonjësit. Nevoja për arritje: Nevoja ku individi kërkon të bëjë një punë të mirë dhe efikase në të gjitha drejtimet. Kjo është një nevojë e cila nëse ekziston te individi, ai do të bëjë maksimumin për të arritur qëllimet dhe pranon rrezik të moderuar në punën e tij. Një tjetër karakteristikë të një personi që është i motivuar të arrijë sukses është që ai më shumë fokusohet te vetja për dështimin dhe suksesin sesa te natyra e shpërblimit. Nevoja për pushtet: Dëshira për të kontrolluar, ku individi ka tendencë për të mbajtur përgjegjësi, si dhe kjo nevojë është nevoja për performancën, si dhe nevoja për ta bërë sjelljen në gjendjen në të cilën ajo ishte që ndikimi i sjelljes individuale të jetë ndikues dhe të ketë ndikim te të tjerët.

Nevoja për përkatësi: Dëshira për shoqëri, marrëdhënie të ngushta interpersonale, si dhe nevoja për të mbajtur kontakte me të tjerët. Individi kërkon që të pëlqehet dhe të pranohet nga të tjerët dhe t'i japë rëndësi një ndërveprimi personal. Njerëzit me nivel të lartë për përkatësi kërkojnë të jenë të rrethuar nga njerëz, si dhe ato preferojnë më shumë bashkëpunimin sesa konkurrencën. Ata përpiqen të mbajnë një marrëdhënie me nivel të lartë të besimit dhe të mirëkuptimit të ndërsjellë. Individët, të cilët kanë nevojë për përkatësi të fortë preferojnë të punojnë në grup, preferojnë të krijojnë një marrëdhënie nisur nga besimi me të tjerët, të marrin vlerësim social dhe të promovojnë socializimin me të tjerët, ndërsa individët të cilët kanë nevojë për përkatësi të ulët janë persona që preferojnë miqësi të ngushtë dhe u mungon motivimi, energjia për të krijuar marrëdhënie me të tjerët (Daud & Tumin, 2013).

4.2.3. Teoria e katër drejtimeve “Four-Drive”

Një teori tjetër e rëndësishme, e cila bazohet në kontekstin human të plotësimit të nevojave qoftë të brendshme apo të jashtme, është dhe ajo e Lawrence dhe Nohria, e cila e vë theksin në idenë se njerëzit janë më të tërhequr nga interesat e tyre vetjake sesa nga aspekti ekonomik, duke dhënë një model më të plotë bazë të natyrës humane. Ato pohojnë se këto drejtime janë të njëjta për të gjithë individët, edhe pse ato mund të plotësohen, ndikohen ndryshe në individë të ndryshëm.

Sipas tyre 4 drejtime që shfaqin pavarësinë në kryerjen e detyrave, e cila të jep mundësinë të jesh fleksibël dhe të tregosh aftësitë përshtatëse, por nga ana tjetër ka raste kur individi gjendet ngushtë në punën e tij dhe kjo ndikon që ai të marrë vendime që të tjerëve nuk u intereson. 4 llojet e drejtimeve janë:

a) Të marrësh objekte dhe eksperiencë që e bën statusin e gjithësecilit më relative se të tjerëve. Drejtim që shtrihet përtej nevojave bazë, ujit dhe ushqimit deri në nevojën për një status relativ dhe njohje në shoqëri.
b) Drejtimi për të krijuar marrëdhënie afatgjata në shoqëri bazuar në reciprocitet.
c) Drejtimi për të mësuar dhe për t’i dhënë sens ambientit, i cili është krijim i vetë shoqërisë.
d) Drejtimi për të mbrojtur veten, familjen, shokët tanë, besimet dhe burimet tona.

Tri drejtimet e para janë më proaktive, drejtimi për të pasur, krijimi i marrëdhënieve dhe për të mësuar sesa drejtimi i katërt që është ndikues dhe në shoqërinë në tërësi. Nisur nga kjo teori shihet se theksi është i vendosur te vetë individi, i cili duhet të arrijë të plotësojë çdo interes të tij në çdo rrethanë.

4.2.4. Teoria motivim-higjienë nga Herzberg

Herzberg i intriguar dhe i atashuar nga fenomeni psikologjik i motivimit te njerëzit, vuri re se ky fenomen kishte një impakt të dukshëm në botën e punës. Teoria e tij u themelua mbi bazën e përjetimit të ndjenjave të punonjësve në ambientin e tyre të punës.

Studimi u zhvillua në ShBA në Pittsburg, Pennsylvania te 200 punonjës, që ishin inxhinierë dhe kontabilistë të 9 kompanive, të cilëve iu kërkua të përshkruanin eksperiencat në të cilat ata ishin ndier jashtëzakonisht keq ose jashtëzakonisht mirë me punën e tyre dhe më pas t'i vlerësonin ato ndjenja. Nga studimi konkludoi se përgjigjet e ndjenjave të mira të të intervistuarve ishin të lidhura me motivimin, ndërsa përgjigjet e ndjenjave negative të tyre ishin të lidhura me kontekstin e mjedisit ose higjienës (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Sipas tij kënaqësia në punë shihet e ndarë në dy dimensione, ku dimensioni i parë është i lidhur me kënaqësinë në punë dhe dimesioni i dytë është i lidhur me pakënaqësinë në punë. Si dimensione të veçanta të pavarura, kënaqësia në punë dhe pakënaqësia janë dy dimensione që nuk janë në opozitë, pasi kënaqësi në punë nuk do të thotë pakënaqësi dhe pakënaqësia në punë nuk do të thotë kënaqësi. Sipas Herzberg, faktorët të cilët sjellin kënaqësi quhen motivues, si arritje, rëndësia e vetë punës, përgjegjësi, avancim, rritje, të cilët janë të lidhur me natyrën e vetë punës dhe me shpërblimet që rezultojnë nga performanca në punë, janë të lidhur drejtpërdrejt me përmbajtjen e punës, si dhe përbëjnë faktorët e brendshëm motivues tek individët.

Faktorët, si rëndësi e punës, përgjegjësia në punë, arritjet në punë shihen si faktorët kryesorë akuzues në qëndrimet relative të sjelljes së punonjësve në punë. Situata e qëndrimit të ulët, e cila përfshin faktorët që shfaqin pakënaqësi në punë lidhet me marrëdhënien e individit me mjedisin ose kontekstin e punës, në të cilën ai punon dhe përbëjnë faktorët e jashtëm, si politikat dhe administrimi i kompanisë, kushtet e punës, statusi në punë, siguria në punë, paga, jeta personale, marrëdhëniet interpersonale. Këta faktorë që përbëjnë grupin e faktorëve higjienikë arrijnë të parandalojnë pakënaqësinë, por nuk të çojnë në kënaqësi, ato vetëm largojnë ndjenjat negative në punë, pra përmirësimi i një faktori të jashtëm nuk do të thotë plotësimi tërësor i nevojave të tyre, por do të ndalojë faktin që ata të jenë të pakënaqur, ndërsa motivuesit janë faktorët e vërtetë që motivojnë dhe kontribuojnë në ndjenjën e kënaqësisë dhe performancës së punonjësit në punë.

Nisur nga këta faktorë është e rëndësishme të dihet niveli i tyre kur duam të vlerësojmë motivimin dhe performancën në punë të punonjësve në çdo kontekst, si dhe liderët/menaxherët në lidhje me këtë teori duhet të kuptojnë se, kur ata përmirësojnë një faktor të jashtëm nuk plotësojnë nevojat e tyre që do të thotë nuk çojnë në motivimin e tyre që është bazë në zhvillimin sa më të mirë të performancës në punë. Në këtë linjë nëse duam të motivojmë punonjësit në vendin e punës Herzberg sugjeron theksimin e faktorëve të lidhur me rëndësinë e vetë punës ose rezultatet që rrjedhin nga vetë ajo si mundësi promovuese, mundësi të rritjes personale, njohje, përgjegjësi, arritje, të cilat janë karakteristikat shpërblyese të brendshme të individit (Robbins & udge, 2013).

Qëndrimi që mbajnë punonjësit nisur nga plotësimi ose jo i nevojave të tyre është bazë themelore që përcakton dështimin ose jo të punës së vetë individit dhe produktivitetit në tërësi në institucione/organizata. Prandaj është e rëndësishme të kuptohet nisur dhe nga kjo teori që kur punonjësit shfaqin nivel të lartë motivues si dhe faktorët higjienikë janë në nivel të lartë, atëherë kemi të bëjmë me forcë punëtore motivuese të nivelit të lartë, si dhe e kundërta që nëse janë në nivel të ulët do të kemi nivel të ulët motivues, gjë që do të ndikojë në performancën e punonjësve në punë, ku si faktorët e jashtëm dhe të brendshëm duhet të shihen me seriozitet nga drejtuesi.

4.2.5. Teoria e motivimit përmes barazisë në punë Adams

Teoria e Adams e vë theksin në ekuivalencën që nënkupton trajtimin e drejtë të individëve në Institucion. Ai merr në shqyrtim dy elemente imputet që lidhet me aftësitë, eksperiencën, nivelin e aktiviteteve në punë, si dhe outputet paga, shpërblimet. Barazia dhe pabarazia në kontekstin e kësaj teorie qëndron në faktin se sjellja e motivuar varet kryesisht nga situata e perceptuar dhe jo domosdoshmërisht nga rrethanat aktuale. Barazia nuk lidhet vetëm me sasinë e pagës që marrin, por këtë sasi që ata marrin e masin në lidhje me aftësitë, eksperiencën e tyre në punë, etj., duke e krahasuar veten me kolegët e tjerë në punë (Robinson & Germak, 2014).

Trajtimi i drejtë i individëve në Institucion nënkupton ekuivalencën, faktin se nëse personi vëren shtypje, pabarazi dhe padrejtësi në lidhje me kontributin që japin për Institucionin në krahasim me kontributin e punonjësve të tjerë ata mund të përjetojnë tension. Tensioni që përjetojnë punonjësit, e cila lidhet me perceptimin e pagës relative që çon dhe në uljen e nivelit të performancës së punonjësve në punë. Individi kërkon të shpërblehet në sajë të punës, aftësisë dhe produktivitetit të punës që ai bën, ku shpërblimet organizative të jenë të lidhura me qëllimet individuale, e cila do të çojë dhe në rritjen e nivelit të performancës së punonjësve në punë (Taboli, 2012).

4.2.6. Teoria e pritshmërisë së Vroom

Teoria e Vroom është një ndër teoritë, e cila jep lidhjen midis motivimit dhe performancës në punë, ku në bazë të forcës nxitëse individi performon në vendin e punës. Kjo forcë nxitëse varet nga natyra e shpërblimit dhe nga vlerësimi që çdo individ ka në lidhje me këtë shpërblim, i cili bazohet në performancën e punës së punonjësve. Teoria e Vroomit ka datuar që më 1964, e cila dha një shpjegim të detajuar në lidhje me motivimin. Ajo është e njohur si teoria e përkatësisë dhe argumenton se tendenca për të vepruar në mënyrë të veçantë varet nga forca e pritjes, ku akti do të pasohet nga rezultati dhe nga tërheqja e këtij rezultati nga individi për ta bërë atë më të thjeshtë. Sipas kësaj teorie, Malik thekson se punonjësit që të jenë të motivuar për të performuar sa më mirë duhet të besojnë se një performancë e mirë e tyre do të çojë në realizimin e qëllimit personal, duke u shpërblyer për punën e bërë.

Në këtë linjë të shpërblimeve qëndrojnë dhe dy studiues të tjerë (Lawler & Suttle, 1973), të cilët theksojnë se natyra e shpërblimeve ndikon në motivimin e punonjësve dhe kjo shfaqet dukshëm në performancën e punës, pra, duke ndikuar drejtpërdrejt në produktivitetin e punës. Teoria e pritshmërisë ka evoluar vitet e fundit si një paradigmë themelore për studimin e qëndrimeve njerëzore, sjelljeve njerëzore në të ardhurat e Institucionit. Kjo teori bazohet në tri elemente që janë: pritshmëria, instrumentaliteti dhe valenca. Një person është i motivuar nëse ai/ajo beson se përpjekja në punë do të çojë në

një performancë të përshtatshme bazuar në përpjekjen individuale (pritshmëria), performanca në punë do të shpërblehet (instrumentaliteti), vlera e shpërblimeve do të jetë pozitive (valenca).

Pritshmëria: Vlerësimi i një personi me probabilitetin se përpjekja në punë do të rezultojë në një nivel të caktuar të performancës, e cila është e bazuar në probabilitet dhe rangon nga 0-1. Në bazë të këtij rangimi nëse një person vë re se përpjekja e tij nuk do të japë performancën e dëshiruar, atëherë pritshmëria është zero dhe nëse një punonjës sheh që është plotësisht i sigurt se detyra do të përfundojë me sukses, atëherë jetëgjatësia ka një vlerë 1. Zakonisht vlerësimet e punonjësve për jetëgjatësi qëndrojnë ndërmjet këtyre dy ekstremeve.

Intrumentaliteti: Përpjekja individuale me probabilitetin se performanca te detyrat e arritura çon në rezultate të ndryshme në punë. Si jetëgjatësia dhe instrumentaliteti varion nga 0-1, ku nëse një punonjës vë re se një performancë e mirë do të rezultojë në një pagë të lartë, atëherë instrumentaliteti do të masë vlerën 1 dhe nëse nuk e ka të perceptuar se një performancë e mirë do të sjellë rritje të rrogës, atëherë vlera do të jetë zero.

Valenca: Forca e preferencave të shpërblimeve te punonjësit, si rritje page, promovimi, pranimi nga kolegët, etj. Shpërblimi mund të ketë vlerë më shumë ose më pak, kjo në varësi të çdo individi. Valenca mund të jetë pozitive ose negative, ku nëse një punonjës ka një preferencë të fortë në lidhje me arritjen e shpërblimit, vlera e valencës është 1 dhe e kundërta, pra -1 dhe nëse një punonjës është indiferent ndaj shpërblimit, atëherë shuma e valencës është zero (Lunenburg, 2011).

4.2.7. Teoria e Porter dhe Lawer

Në vazhdimësi të teorisë së Vromit, Porter dhe Lawer sollën pikëpamje të reja duke identifikuar burimin e vlerave dhe perceptimet e individëve bazuar në lidhjen midis përpjekjeve, performancës dhe kënaqësisë në punë. Ata konkluduan se performanca nuk varet vetëm nga përpjekjet, por edhe nga karakteristikat dhe aftësitë personale të

punonjësve si parashikuese të kënaqësisë që lidhen me shpërblimet bazuar në motivimin e jashtëm dhe të brendshëm. Punonjësit kanë tendencë të jenë më të kënaqur, nëse ata perceptojnë se shpërblimet e tyre janë të drejta dhe të përshtatshme.

4.3. Faktorët e jashtëm dhe të brendshëm të motivimit

Motivimin ne e shohim si një forcë nxitëse, kur e trajtojmë në tërësi, por nëse hulumtojmë me detaje shohim se kjo forcë nxitëse realizohet nga faktorë të brendshëm ose të jashtëm, të cilët arrijnë ta nxisin këtë fenomen, ku individi arrin të plotësojë qëllimet e veta personale dhe të institucionit/Institucionit në tërësi. Studiuesit Brehm dhe Self në lidhje me faktorët motivues kanë argumentuar rëndësinë që ata kanë në madhësinë dhe intensitetin e motivacionit. Sipas tyre, faktorët e brendshëm ose të jashtëm ndikojnë në rritjen e nivelit të kënaqësisë, duke ndikuar drejtpërdrejt në rritjen e nivelit të motivimit (Brehm, & Self, 1989).

Motivimi është përkufizuar si proces që përbëhet nga drejtimi, intensiteti dhe këmbëngulja e individit për të arritur një qëllim. Në këtë linjë, lind pyetja: “Çfarë e motivon një individ?" Studiues dhe hulumtues të ndryshëm kanë identifikuar dy lloje të motivimit: Motivimi i brendshëm i referohet një dëshire të brendshme për të bërë diçka, pra, interes, sfidë dhe kënaqësi personale. Motivimi i jashtëm lidhet me stimujt e jashtëm, si paga, bonuset dhe lloje të tjera shpërblimesh të prekshme. Në lidhje me motivimin e brendshëm, Ryan dhe Deci kanë argumentuar se ky motivim shihet si një konstrukt i rëndësishëm, pasi ai pasqyron prirjet e njeriut për të mësuar dhe asimiluar, si dhe konceptohet si diçka e natyrshme. Ai ndikon në cilësinë e lartë të kreativitetit dhe të të mësuarit, si dhe është përcaktuar si një aktivitet i bazuar në kënaqësi, që ekziston brenda individëve, në marrëdhëniet midis tyre dhe aktiviteteve, ku individi është i motivuar së brendshmi, për disa aktivitete po e për disa jo (Ryan & Deci , 2000).

Në këtë drejtim duhet theksuar se, edhe pse motivimi i brendshëm është i rëndësishëm, njerëzit shpesh kryejnë detyra e veprimtari të ndikuar dhe nga faktorë të jashtëm. Në procesin edukues studiuesit e kanë parë motivimin e brendshëm dhe të

jashtëm bazuar në tre tipa që ndikojnë në fuqinë në tërësi të motivimit. Tri llojet e motivimit të brendshëm janë: të dish, i cili përkufizohet si një fakt për të performuar një aktivitet bazuar në kënaqësi të brendshme që individi merr gjatë të mësuarit dhe të eksploruarit.

Motivimi i brendshëm bazuar në arritje, i cili ka të bëjë me realizimin e një veprimi bazuar në kënaqësi dhe në një eksperiencë të kënaqshme, ku individi përpiqet për të kryer apo për të krijuar diçka. Dhe lloji i tretë, i cili bazohet në kënaqësinë që është operative, kur dikush angazhohet në një aktivitet, në mënyrë që të përjetojë ndjenjat e stimuluara që kalojnë nga angazhimi në aktivitet.

Motivimi i jashtëm ka tri elemente bazë:

Rregullatori i jashtëm, bazohet në shpërblime dhe kufizime, ku individi arrin të kryejë një veprimtari të caktuar, por gjatë rrugës ai përballet me kufizime, p.sh. në ambientin e punës një mësues mund të kufizohet në kryerjen e detyrës nga mungesa e mjeteve materiale.

Introjeksioni, ku individi e përgjithëson veprimin që ai/ajo kryen që nënkupton faktin, p. sh. një mësues e kryen një veprimtari, pasi kolegu/kolegia i tij/e saj e ka kryer këtë veprimtari.

Identifikimi, kur dikush e kryen një veprim se e sheh të rëndësishëm për veten e tij, p.sh. një mësues e kryen një veprim se e sheh të nevojshëm në punën e tij/saj (Vallerand, Pelletier, Blais, Brière, Senécal, & Vallières, 1992). Nisur nga trajtimet e mësipërme shohim se motivimi si një forcë e brendshme nxitëse bazohet në dëshirën, kënaqësinë personale të gjithësecilit nga ne, ndërsa motivimi i jashtëm bazohet në stimujt e jashtëm, ku shpeshherë mospërmbushja e tyre ndikon dhe në uljen e kënaqësisë së brendshme të individit. Nëse kemi ulje të motivimit të jashtëm apo edhe të brendshëm, do të shihet dukshëm ulja e performancës në punën e gjithsecilit.

Motivimi dhe ndjenja e kënaqësisë në institucione të ndryshme ka një rëndësi të dukshme, pasi kënaqësia në punë dhe motivimi janë të lidhur ngushtë me njëri-tjetrin (Bush & Middlewood, 2013). E thënë ndryshe, stafi i punonjësve kërkon që të ndihen mirë

dhe të kuptojnë se janë duke kryer një punë të mirë dhe kur kjo është e krijuar, eprori mund të ndërtojë mbi këtë motivimin e punonjësve për të ecur përpara, ndërsa kur ka baza pakënaqësie, ka shumë pak hapësirë për motivim. Motivimi në nivele të kënaqshme ndikon drejtpërdrejt edhe në produktivitetin apo e thënë ndryshe, në performancën e punonjësve.

Kënaqësia e lidhur ngushtë me nivelin e motivimit të punonjësve është e rëndësishme, pasi ndikon në besnikërinë e punonjësve, efikasitetin në vendin e punës dhe cilësinë e jetës dhe të tëra së bashku ndikojnë në performancën e tyre në tërësi. Puna në ditët e sotme është e ndryshme, e larmishme dhe vazhdimisht në ndryshim. Në institucionet shkollore niveli i faktorëve motivues te mësuesit është shumë i rëndësishëm, ai ndikon drejtpërdrejt në procesin mësimor në tërësi dhe në arritjet akademike të nxënësve. Në sajë të studimeve të ndryshme janë vënë re katër faktorë kryesorë ndikues në motivimin e mësimdhënies te mësuesit: 1) faktori social, që nënkupton sjelljen dhe feedback-un e anëtarëve të tjerë të institucionit në tërësi dhe të komunitetit; 2) zëvendësuesi psikologjik, që nënkupton plotësimin e një nevoje, jo duke u bazuar te kërkesa aktuale e nevojës, por duke e plotësuar këtë nevojë me diçka tjetër; 3) motivuesi bazë, që nënkupton plotësimin e nevojave bazë dhe 4) perceptimi i rezultateve (Castle & Buckler, 2013).

Siç shihet, kemi të bëjmë me dy grupe në motivimin e brendshëm dhe të jashtëm, që ndikojnë në procesin e mësimdhënies së mësuesve. Studime të ndryshme kanë hulumtuar si motivimin e jashtëm, ashtu edhe atë brendshëm duke e trajtuar secilin më vete dhe duke i parë si faktorë parësorë në kryerjen e shumë aktiviteteve dhe veprimtarive. Shpesh janë bërë dhe diskutime ku studiues të ndryshëm kanë parë si parësor motivimin e brendshëm në kryerjen e veprimtarive jetësore dhe në rritjen e nivelit të performancës në punë. Gjithashtu, janë bërë studime të ndryshme ku këta faktorë (i jashtëm dhe i brendshëm) janë parë të lidhur ngushtë me njëri-tjetrin. Me rëndësi është të theksohet fakti që shpesh shpërblimet dhe përfitimet (faktori i jashtëm) mund të rrisin kënaqësinë e brendshme, por ka raste kur kjo kënaqësi na bën që të

nxitemi nga stimuli i jashtëm, sado që ai mund të mos jetë tërheqës ose në përputhje me interesat tona.

4.4. Lidhja midis motivimit dhe performancës në punë

Motivimi dhe perfomanca janë dy koncepte të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën. Shumë njerëz besojnë se personat që janë më të motivuar në ambientin e punës shfaqin një performancë të mirë. Individët e motivuar janë shumë të dhënë pas punës së tyre, por kjo duhet të menaxhohet me kujdes, në mënyrë që energjia që ato harxhojnë të mos jetë në nivele të larta, pasi puna e tyre shpesh mund të jetë joproduktive. Nëse punonjësit e institucioneve arrijnë nivele motivimi të kënaqshme dhe niveli i kënaqësisë së tyre do të jetë në nivele të larta, kjo do të ndikojë drejtpërdrejt edhe në performancën e tyre në punë. Të qenit i motivuar do të thotë të ndikohesh për të shfaqur një performancë të lartë. Motivimi, performanca dhe marrëdhënia e fortë midis tyre janë çelësi kryesor i produktivitetit të lartë ose të ulët të institucioneve/organizatave dhe kjo shihet dukshëm dhe në institucionet arsimore, ku mosplotësimi i nevojave bazë të tyre duke filluar nga ato bazike e deri te nevojat më të larta tregojnë dukshëm produktivitetin e ulët të tyre në punë.

Studiuesit Noe, Hollenbeck, Wright pohojnë se për të përmirësuar performancën duhet të bazohemi te motivimi dhe aftësitë e punonjësve, pasi kur ata shfaqin nivele të larta të motivimit dhe të aftësive ata do të performojnë në dhe mbi standardet e kërkuara (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011). Sipas studiuesve Tohidi dhe Jabari, lidhur me ndikimin e motivimit në performancë, në aspektin edukues e shohin motivimin të ndryshëm në individë të ndryshëm, duke shërbyer si shoferë të udhëzimeve kontrolluese dhe këmbëngulëse në sjelljen njerëzore, si shtysë në arritjen e niveleve të larta të performancës (Tohidi & Jabbari , 2011).

Në lidhje me këtë aspekt, pra, mbi marrëdhënien e motivimit dhe performancës sërish studiuesi Afful-Broni pohon se nëse duam që të kemi efikasitet në punë pra, një performancë të mirë të punonjësve është e rëndësishme që të dihen nevojat individuale

të punonjësve, në mënyrë që të motivohen dhe kjo do të çojë në arritjen e qëllimeve organizative, si dhe në ndërtimin e marrëdhënieve miqësore, duke çuar në stabilitetin e fuqisë punëtore (Afful-Broni, 2012).

Çdo institucion duhet të ketë parasysh nevojat që ka secili punonjës në institucionin ku ai punon, pasi ndihmon jo vetëm drejtuesit për strategjinë që duhet të përdorin për të motivuar punonjësit, por njëkohësisht çon dhe në produktivitetin e Institucionit në tërësi. Përdorimi i strategjive motivuese te punonjësit çon në performancë dhe rezultate të nevojshme dhe të rëndësishme për Institucionin. Në lidhje me këtë duhet kuptuar lidhja e ngushtë që ka motivimi, faktorët motivues dhe strategjitë motivuese në nivelin e performancës që shfaqin punonjësit në punën e tyre (Khalid, Ghafar, Kiran, & Zaheer, 2013).

4.5. Faktorët motivues dhe performanca në punë

4.5.1. Paga, përfitimet në punë

Studime të ndryshme kanë treguar rëndësinë që ka paga në nivelin motivues të punonjësve në vendin e punës, ku nga një studim i zhvilluar nga Senowoliba, me 178 mësues të arsimit parauniversitar, se cilët nga faktorët kishte më shumë rëndësi në motivimin dhe kënaqësinë e tyre në punë u vu re se, si faktor primar dhe kryesor shihej paga, e cila i motivonte ata për të qenë më shumë produktivë në profesionin e tyre, më pas radhiteshin faktorët e tjerë, si, kushtet fizike, stimujt, kompesimi mjekësor, siguria, njohja, arritja në objektivat e përcaktuara, rritja profesionale, mosdisiplinimi i studentëve, statusi, faktorë të rëndësishëm që mund të rrisnin, ulnin ose largonin dëshirën për të punuar në institucionet shkollore.

Paralel me qëllimin e këtij studimi është edhe ai i studiuesve Ud Din, Tufail, Shereen, Nawaz, dhe Shahbaz. Studimi i tyre u bazua te intervistimi i 40 mësuesve të nivelit të mesëm dhe të lartë, ku nga rezultatet u vu re se peshën më të madhe në motivimin e tyre në procesin e mësimdhënies si faktor primar në punën e tyre ishin paga dhe përfitimet, duke e parë atë si pjesë të rëndësishme vlerësuese të statusit të tyre si

mësimdhënës dhe më pas rëndësi i jepej statusit socio-ekonomik, statusit social (Wanakacha, Aloka, & Nyaswa, 2018). Por, nga një studim i kryer nga Shakir & Zamir mbi rëndësinë e pagës në performancën e punës te mësuesit e arsimit të mesëm të ulët, u vu re se mësuesit ishin të kënaqur me shpërblimet e jashtme, si paga, shpërblimet, ndihmat sociale, duke mos e parë atë si faktor shqetësues për performancën e tyre në punë. Ata e vinin theksin në rëndësinë e shpërblimeve të brendshme të Institucionit, duke e lidhur këtë me nevojën për vlerësim, mirënjohje, njohje, etj., e cila bazohej kryesisht në aftësitë, kontributin e tyre për të cilin kërkonin një feed-back nga drejtuesi i shkollës, e cila kishte një rëndësi të madhe në motivimin dhe performancën e tyre në punë (Shakir & Zamir, 2014).

Në këtë linjë qëndrojnë në studimin e tyre edhe Njanja, Mania, Kibet, dhe Njagi, të cilët pohuan se në performancën e punonjësve nuk kishin rëndësi bonuset, shpërblimet, pasi për ta kjo ishte diçka motivuese vetjake. Punonjësit i kushtonin më shumë rëndësi natyrës së brendshme të përmbajtjes së vendeve të punës, e cila sipas studiuesve do të rriste motivimin e punonjësve duke u dhënë më shumë autonomi, më shumë detyra me natyrë sfiduese dhe më shumë përgjegjësi (Njanja, Maina, Kibet , & Njagi, 2013). Studiuesi Yamoah në studimin e tij të realizuar me mësuesit e shkollës së mesme në lidhje me pagën dhe natyrën e përfitimeve pohoi se paga, kryesisht paga fikse, kishte një marrëdhënie sinjifikante në lidhje me performancën, duke e konsideruar atë si të qenësishme dhe të dobishme. Edhe në këtë studim një rol të rëndësishëm në performancën e punës kishte marrja e vendimeve të mësuesve mbi natyrën e shpërblimeve, ndihmës sociale, vlerësimin dhe mirënjohjen për punën e tyre (Yamoah, 2013).

Në të njëjtën linjë qëndron dhe studimi i zhvilluar me 200 mësues të sistemit fillor në Nigeri në lidhje me rëndësinë e procesit motivues me efektivitetin e punës së mësuesit, në të cilin rezultoi paga si faktor i rëndësishëm motivues, por mënyra e pagesës për ta sillte pakënaqësi dhe ulje në produktivitetin e tyre të punës. Kjo për vetë faktin pasi ata kërkonin një pagë fikse, si dhe shpërblim të njëjtë te të gjithë punonjësit për punën që ata

bënin (Adeyemi & Oyetade, 2011). Njëkohësisht paga duhet parë si faktor motivues i rëndësishëm, por shpesh mënyra e këtij motivimi duhet të jetë e kujdesshme. Studiuesit Paalan dhe Hyypia pohojnë se paga shpesh është një motivues i zakonshëm i motivimit të jashtëm që në të shumtën e rasteve i bën punonjësit të ndihen të korruptuar dhe të kontrolluar. Nëse puna për individët bëhet monotone apo rutinë, punonjësit punojnë më shumë për të marrë shpërblime të jashtme, siç është paraja. Pasi nëse përdoret vetëm një motivues i jashtëm kjo mund të ulë edhe nivelin novator të punonjësve dhe zgjidhjen e problemeve të Institucionit dhe kjo çon në mungesën e motivimit, e cila reflektohet në cilësinë e punës.

4.5.2. Kushtet e punës

Gjithashtu, edhe përkushtimi i lartë në vendet e punës karakterizohet nga një angazhim i përbashkët midis punëdhënësve dhe të punësuarve, duke krijuar një mjedis bazuar në komunikimin e hapur, punë sfiduese dhe shpërblyese, kushte të sigurta të punës, burime të mjaftueshme, përfitime të kënaqshme dhe një shkallë të lartë besimi. Kushtet e punës luajnë një rol jetik në përmirësimin dhe efikasitetin e fuqisë punëtore, ku përmirësimi i organizimit të punës është një nga mënyrat më të mira për të rritur produktivitetin (Swathi, 2013).

Krijimi i kushteve të përshtatshme në shkollë sipas Kenneth ka një rëndësi të madhe në efikasitetin, kënaqësinë, angazhimin institucional në moralin dhe stresin e individit në vendin e punës si dhe ka një influencë të madhe në performancën e mësuesve dhe njëkohësisht në procesin e mësimdhënies te nxënësit (Leithwood & Jantzi, 2006). Në këtë linjë qëndrojnë edhe studiuesit Ali Sheik, Abdi Ali dhe Ali Adan, sipas të cilëve termi kushtet e punës i referohet mjedisit të punës dhe aspekteve në termat e punonjësve dhe kushteve të punonjësit. Nëse punonjësit kanë një perceptim negativ në lidhje me kushtet e tyre të punës punonjësi do të përjetojë stres dhe produktiviteti e angazhimi në punë do të jetë në nivele të ulëta dhe kjo do të ndikojë drejtpërdrejt në performancën e punës së punonjësve (Sheik, Ali, & Adan, 2013).

Mjedisi i punës është tërësia e kushteve, në të cilat një person apo një grup personash kryen detyrat e tij/saj. Nakpodia pohon se qëndrimi pozitiv i mësuesit, produktiviteti i tij ndaj punës në shkollë dhe në procesin e mësimdhënies varet nga plotësimi i kushteve fizike, e cila përfshin objekte të infrastrukturës, si, ndërtimin e shkollës, zyrën e personelit, laboratorët, bibliotekat, materialet mësimore, atmosferë pune të mirë etj., prania e të cilave ka një ndikim të rëndësishëm në angazhimin në nivele maksimale. Sipas tij mjedisi i mirë i punës është lloji i mjedisit të punës që ofron kënaqësi në punë për punonjësit dhe i motivon ata për të rritur produktivitetin dhe cilësinë arsimore të tyre (Nakpodia, 2011).

Sipas Nethels nëse dihen kushtet e punës dhe kënaqësia në punën e mësuesve dhe ndikimi kushteve të punës të lidhura me rezultatet e studentëve është e rëndësishme që drejtuesit të përqendrohen në krijimin dhe mbajtjen e sistemeve të mbështetjes në të gjitha fushat, prandaj të kuptuarit e rolit të drejtuesit në përmirësimin e kushteve të punës së mësuesve është thelbësor në cilësinë dhe efektivitetin e punës së tyre (Nethels , 2010).

Synimi në studimin e Gocke ishte të identifikonte nëse nevojat motivuese të mësuesve ishin të plotësuara dhe për këtë u bazua në teorinë e Maslow-t, e cila ka si bazë kryesore plotësimin e nevojave bazë, në mënyrë që nëse këto plotësohen atëherë individi ndihet i plotësuar dhe më i motivuar për të vazhduar më tej në plotësimin e kërkesave të punës dhe drejt rritjes profesionale. Rezultatet treguan rëndësinë që kishte plotësimi i kushteve fizike në procesin e tyre mësimor dhe në efektivitetin e tyre në vendin e punës. Për to plotësimi i kushteve në të cilat punonin ishte i plotësuar në masën 46%, gjë që tregonte dukshëm edhe nivelin e tyre motivues në procesin e tyre mësimor (Gokce, 2010).

4.5.3. Marrëdhëniet me kolegët

Krijimi i miqësive në ambientin e punës shihet si një faktor i domosdoshëm që sjell përfitime të ndryshme për individë, ekipe/grupe organizata. Në të njëjtën linjë qëndron dhe studimi i zhvilluar me 500 pedagogë të një universiteti në Pakistan nga të dhënat e të

cilit rezultoi se në institucionet edukative marrëdhëniet miqësore bashkëpunuese ndikojnë në mesin e të punësuarve, duke rritur nivelin e efikasitetit dhe performancën e punës te punonjësit. Sipas këtij studimi punonjësit mbahen të angazhuar në punë si dhe të lidhur me misionin, vizionin e institucionit nëpërmjet marrëdhënieve miqësore që krijohen ndërmjet kolegëve (Amjad , Sabri, Ilyas, & Hameed, 2015).

Sipas studiuesve Ramona dhe Allan ndërveprimet me kolegët në punë nuk duhet të shihen si një detyrim, por si një pjesë e tyre për të qene mësues dhe anëtar i shkollës. Marrëdhëniet pozitive ndërmjet kolegëve çojnë në kënaqësi dhe në plotësimin që rrjedh nga marrëdhëniet mbështetëse që tejkalojnë frustrimet që rrjedhin nga konfliktet në ambientin e shkollës (Viernes & Guzman, 2005).

Studiuesit Morrison dhe Nolan pohojnë se kolegët që punojnë në të njëjtin vend pune kanë ngjashmëri në lidhje me arsimimin, në lidhje me statusin dhe qëllimin e përbashkët për të cilin punojnë në Institucion dhe kur njerëzit janë të angazhuar për të punuar së bashku kanë një dëshirë të përbashkët për të punuar në një ambient të këndshëm pune, i cili është më i dobishëm sesa një ambient i pakëndshëm. Kjo është një ndër arsyet kryesore që në kuadër të punës njerëzit bëhen miq për të përmirësuar kushtet e tyre të punës dhe për të pasur produktivitet (Morrison & Nolan, 2007).

4.5.4. Marrëdhëniet me eprorin (udhëheqësin)

Drejtuesi luan një rol kyç në punën e punonjësve dhe konkretisht dhe në punën e mësuesve. Mënyra se si një drejtues arrin të drejtojë institucionin varet nga roli dhe statusi që ai shfaq në institucion. Nëse një drejtues shfaq një autoritet të nivelit autoritar, e cila pengon autonominë apo dhënien e mendimeve të mësuesve në ambientin e punës, kjo do të ndikojë drejtpërdrejt edhe në performancën e punës së punonjësve dhe konkretisht të mësuesve. Në lidhje me këtë fakt në një studim të zhvilluar nga Chika dhe Ebele në metropolin Asaba të Deltës në Nigeri, me 240 mësues të përzgjedhur në mënyrë rastësore te mësuesit e sistemit arsimor dhe të mesëm të ulët në lidhje me ndikimin e drejtuesve në performancën e mësuesve zbuluan se drejtuesit ndikojnë në rolet e tyre

mësimore të lidershipit në masë të lartë dhe këto role ndikojnë në performancën e punës së mësuesve, duke nxitur zhvillimin e tyre profesional (Chika & Ebele, 2008).

Sipas Schmid, funksioni i liderit për të arritur qëllimet në Institucion është të krijojë një mjedis mbështetës, bashkëpunues dhe bashkëveprues me stafin e punonjësve. Sipas tij një drejtues, i cili shfaq një artikulim të qartë, një mbështetje për punonjësit do të arrijë të sigurojë për to kënaqësi dhe angazhim nga ana e punonjësve për të arritur qëllimet e Institucionit (Schmid, 2006). Paralel në këtë linjë qëndrojnë edhe rezultatet e një studimi të zhvilluar në Pakistan nga studiuesit Fayyaz, Naheed dhe Hasan, me 200 punonjës që punonin me kohë të plotë në një Institucion, i cili në bazë të rezultateve të marra theksoi rëndësinë që ka stili i udhëheqjes dhe format e komunikimit në orientimin drejt detyrave të punonjësve si dhe në performancën e tyre (Fayyaz , Naheed , & Hasan, 2014). Sa më shumë bashkëpunim të ketë lideri dhe kompetenca komunikuese, aq më të qartë janë edhe punonjësit për detyrat e tyre dhe në shfaqjen e performancës në nivel të lartë.

4.5.5. Orientimi drejt detyrave

Orientimi drejt detyrave ka rëndësi në performancën e punonjësve për vetë faktin se nëse ata janë të orientuar drejt detyrave të Institucionit/institucionit në përgjithësi, do të thotë që tregojnë interes, i cili është në interes të dyanshëm si në lidhje me individin, ashtu edhe me institucionin ku ata punojnë. Sipas një studimi të zhvilluar në lidhje me marrëdhënien ndërmjet aspekteve të kënaqësisë me performancën në punë në lidhje me detyrat dhe kontekstin e punës nga të dhënat rezultoi se punonjësit ishin më të kënaqur kur ata ishin të orientuar drejt detyrave në Institucion. Kjo i bënte më të dobishëm dhe më aktivë në punë (Edwards, Bell, & Arthur, 2008).

4.5.6. Orientimi drejt suksesit

Orientimi drejt suksesit është një tjetër faktor motivues që ndikon në efikasitetin e punës së punonjësve. Të orientosh drejt suksesit nënkupton kënaqësinë që ndjen në këtë

vend pune dhe dëshirën gjithmonë për të qenë produktiv në punë. Orientimi drejt suksesit nga ana e punonjësve në një institucion është shumë e rëndësishme. Kjo për vetë faktin se motivimi për punën do të jetë gjithmonë në rritje, ku punonjësi do të punojë për të arritur sukses në punën e tij, e cila do të jetë e dukshme në performancën e punës së tij.

Studiuesi Ballout në studimin e tij pohon se suksesi në punë dhe në karrierë te punonjësit ka një rëndësi të madhe për institucionin/Institucionin. Sipas tij mjedisi i punës ndikon shumë në arritjen e qëllimeve, duke përfshirë rritjen e kënaqësisë dhe angazhimit të punonjësve, e cila ka një efekt të drejtpërdrejtë në kënaqësinë e karrierës individuale dhe avancimit. Që një punonjës të jetë i orientuar drejt suksesit duhet të ketë mbështetje organizative, duke bërë që punonjësi të jetë në harmoni dhe me normat e grupit. Përshtatja e personit me mjedisin është një forcë dominuese në përzgjedhjen e punonjësve dhe në shpjegimin e kënaqësisë së punës së individëve dhe orientimit drejt suksesit në punë që ndikon edhe në performancën e punonjësve (Ballout, 2007).

Në lidhje me orientimin drejt suksesit dhe ndikimin në performancën e punës së punonjësve del e rëndësishme mënyra e shpërblimit të punonjësve. Mulhall e lidhi suksesin në karrierë me pagën që merrnin punonjësit kryesisht me ato me kohë të plotë. Por, në studimin e tij ai pohoi se të gjithë punonjësit, si me kohë të plotë apo të pjesshme, paga ndikon në suksesin e tyre, e cila mund të ndikojë në arritshmërinë e personit duke ia lehtësuar atij pikëpamjet në lidhje me sistemin e tij ose të saj të vlerave (Mulhall, 2011).

Paralel me këtë linjë është edhe studimi i Cox dhe Harquail, në të cilin u arrit në përfundimin se në orientimin e drejtimit të suksesit të punonjësve ndërmjet femrave dhe meshkujve rëndësi të madhe kishte paga, marrëdhënia me kolegët, detyrat e punës dhe ndërmjet tyre u vu re një dallim në lidhje me orientimin e suksesit. Por, gjatë analizës së rezultateve u arrit në përfundimin se femrat hasen me situatë të pafavorshme në krahasim me burrat në përvojën e suksesit në karrierë në lidhje me punën apo detyrat në punë për shkak të gjinisë, duke filluar që në pagë, nivelet e punës dhe fakti i të qenit familjare, shpesh ndikonte në angazhimin e tyre në punë (Cox & Harquail, 1991).

Orientimi i punonjësve drejt suksesit në punë është një faktor i rëndësishëm që tregon se nëse një punonjës është i orientuar drejt suksesit nënkupton faktin se niveli i tij motivues në punë është në nivele të kënaqshme dhe kjo do të shfaqet dukshëm edhe në produktivitetin e tij në punë.

4.5.7. Bashkëpunimi me kolegët dhe performanca në punë

Bashkëpunimi në punë ndërmjet punonjësve ose drejtuesve është shumë i rëndësishëm në ambientin e punës. Ai u referohet punonjësve apo menaxherëve në zgjidhjen e çështjeve me interes të përbashkët duke u bazuar në diskutim dhe në konsultim nëse ekziston vullneti, dëshira dhe komunikimi i hapur ndërmjet kolegëve, i cili ndikon edhe në produktivitetin e tyre të punës (Heron & Vandenabeele, 1999). Të ndërtuarit e një marrëdhënieje pozitive dhe mbështetëse me kolegët në ambientin e punës kërkon shumë punë dhe një përkushtim të jashtëzakonshëm nga të dy palët. Hulumtuesit pohojnë se çelësi i suksesit për një Institucion ose institucion është pikërisht krijimi i marrëdhënieve mbështetëse. Marrëdhëniet pozitive me kolegët ndikojnë drejtpërdrejt në motivimin e punonjësve, performancën e tyre, në kënaqësinë në punë dhe nivelin e stresit në ambientin e punës.

Sipas studiuesve Ramona dhe Allan në lidhje me rëndësinë e bashkëpunimit me kolegët në ambientin e mësuesve pohuan se në krijimin e një marrëdhënieje mbështetëse dhe fitimprurëse bazë në këtë marrëdhënie ishin transmetimi i pozitivitetit, konsiderimi i kolegëve dhe ambientit të punës si një familje, së treti krijimi i një raporti reciprok dhe së fundmi puna në progres, pra që të gjithë kolegët të investojnë në krijimin e një atmosfere pozitive që mund të ndihmojë punën dhe marrëdhënien mes kolegëve (Viernes & Guzman, 2005).

Në këtë linjë qëndrojnë edhe studiuesit Weber dhe Lampert, të cilët pohojnë se bashkëpunimi në grup ndërmjet punonjësve ka një strukturë të mirëpërcaktuar të ndarjes së detyrave, ku të gjithë janë të përgjegjshëm për detyrat dhe pozicionet e tyre si dhe njëkohësisht punonjësit janë dakord me idenë se detyrat komplekse dhe të ndërvarura

kërkojnë një bashkëpunim të ngushtë, i cili do të nxisë zhvillimin e qëndrimeve bashkëpunuese në punë. Sipas tyre puna në grup në kryerjen e detyrave komplekse dhe të ndërvarura në interes të institucionit tregon edhe gatishmërinë për të marrë përsipër përgjegjësi të ndërsjella për detyrat dhe rezultatet e detyrave si dhe gatishmërinë e anëtarit individual të grupit, të marrë përgjegjësi për punën e të tjerëve në grup dhe të marrë pakënaqësi për detyrat apo për të ndrequr gabimet e të tjerëve, e cila ka një rëndësi në mirëfunksionimin e stafit të punonjësve dhe të produktivitetit të institucionit në tërësi (Weber & Lampert, 2010).

4.5.8. Orientimi drejt qëllimit

Orientimi drejt qëllimit të individëve në punën që ata kryejnë, ka një rëndësi shumë të madhe në performancën e punës së individëve dhe të Institucionit në tërësi. Të orientohesh drejt qëllimeve të Institucionit nënkupton dëshirën për të punuar, e cila çon në rritjen e efikasitetit, produktivitetit në tërësi dhe shenja të kënaqësisë së punonjësve në punë.

Sipas studiuesve Linder, Somerwille, Eris dhe Tatar në studimin e tyre në lidhje me orientimin drejt një qëllimi të grupit të punonjësve rezultoi se kishte si qëllim matjen e numrit të qëllimeve që do të kishte grupi, ndarjen e punës, zhvillimin e punës përmes braingstorming dhe së fundmi për të parë performancën e grupit gjatë prezantimit të projektit. Në këtë rast hulumtuesit erdhën në përfundim se mes orientimit drejt qëllimeve dhe performancës ka një lidhje shumë të fortë, ku nëse punonjësit janë të orientuar drejt qëllimit edhe niveli i performancës së tyre në punë do të jetë në nivele të larta (Linder, Somerville, Eris, & Tatar, 2010).

Në një tjetër studim me fokus të qëllimeve të vendosura në punë u pohua se orientimi i punonjësve drejt qëllimit është parë si një koncept mbizotërues në arritjen e motivimit. Pra, në lidhje me këtë fakt duhet pohuar se nëse individët orientohen drejt qëllimit në punën e tyre ata shfaqin nivele motivimi, gjë që do të ndikojë edhe në performancën e tyre në punë.

KAPITULLI V

5. SHPALOSJA E REZULTATEVE NGA HULUMTIMI EMPIRIK

Ky kapitull përbën pjesën kryesore të këtij studimi, i cili ka si qëllim analizën e cilësisë së menaxhimit të burimeve njerëzore në Republikën e Kosovës. Në këtë kapitull, fillimisht trajtohen të gjeturat në katër institucionet nga pyetësori i realizuar me shërbyesit civilë të katër institucioneve publike në Kosovë, i cili është i ndarë në 4 pjesë: Rekrutimi, Zhvillimi në karrierë, Motivimi dhe Vlerësimi i performancës.

Hulumtim është realizuar në dy nivele të qeverisjes atë lokal dhe atë qendrore, ku janë anketuar 200 punonjës të niveleve të ndryshme brenda 4 institucioneve.

Po ashtu pjesë shumë e rëndësishme e këtij kapitulli janë intervistat me bartësit e burimeve njerëzore në institucionet e hulumtuara dhe me ekspertët e fushës së trajtuar.

5.1. Të dhënat demografike

Tabela 1, tregon numrin e të anketuarve si dhe pjesëmarrja në përqindjen e përgjithshme të hulumtimit sipas institucioneve të hulumtuara. Studimi përfshin gjithsej 4 institucione publike. Në pyetësorin e strukturuar janë përgjigjur 200 të anketuar.

Të dhënat sipas institucioneve		
Institucioni	**Nr. i të anketuarve**	**% e përgjithshme**
MAPL	50	25%
MAP	50	25%
KK Prishtinë	50	25%
KK Mitrovicë	50	25%

Tabela 1. Të anketuarit sipas institucioneve (autori)

Nga 205 pyetësorë të dërguar, 200 të punësuar nga komunat e ndryshme të Kosovës i janë përgjigjur pyetësorit të strukturuar, dhe përgjigjja e të anketuarve është 97% .

Tabela 2, tregon përqindjen e përgjigjeve të të anketuarve në bazë të gjinisë.

Të dhënat sipas gjinisë				
Institucioni	**M**	**%**	**F**	**%**
MAPL	28	56%	22	44%
MAP	12	24%	38	76%
KK Prishtinë	24	48%	26	52%
KK Mitrovicë	23	46%	27	54%
TOTALI	87	43.5%	113	56.5%

Tabela 2. Të anketuarit sipas gjinisë (autori)

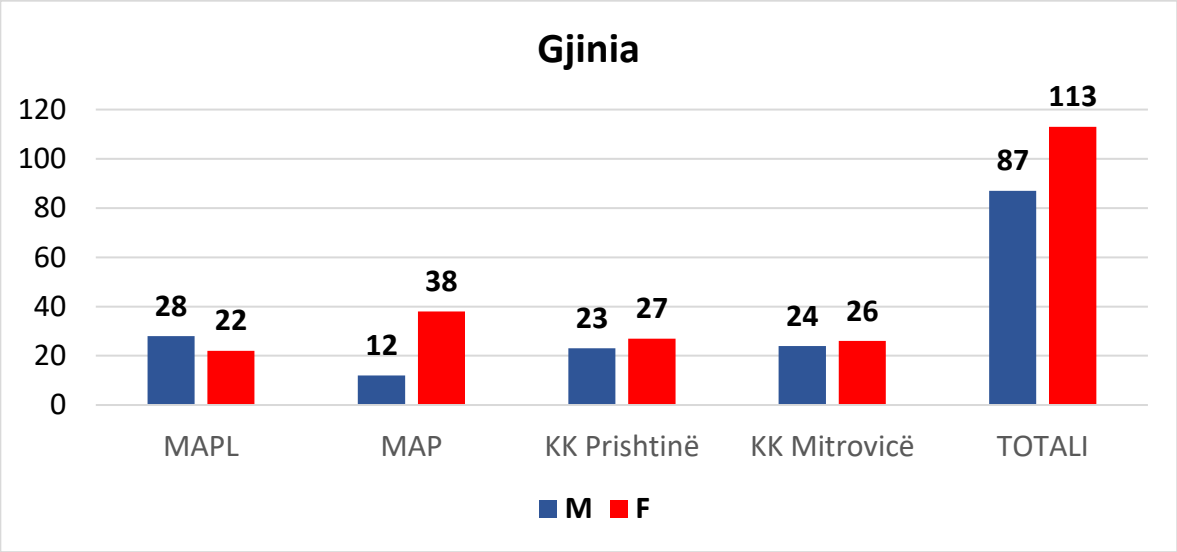

Figura 2. Të anketuarit sipas gjinisë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 2, sipas shpërndarjes së të punësuarve, rreth 43.5 % e pjesëmarrësve në anketë janë të gjinisë mashkullore, ndërsa 56.5% i takojnë gjinisë femërore.

Të dhënat sipas moshës					
Institucioni	**Nën 25**	**26-35**	**36-45**	**46-55**	**Mbi 56**
MAPL	5	22	16	6	1
MAP	3	26	13	6	2
KK Prishtinë	7	19	7	14	3
KK Mitrovicë	9	15	14	5	7
TOTALI	24	82	50	31	13

Tabela 3. Të anketuarit sipas moshës (autori)

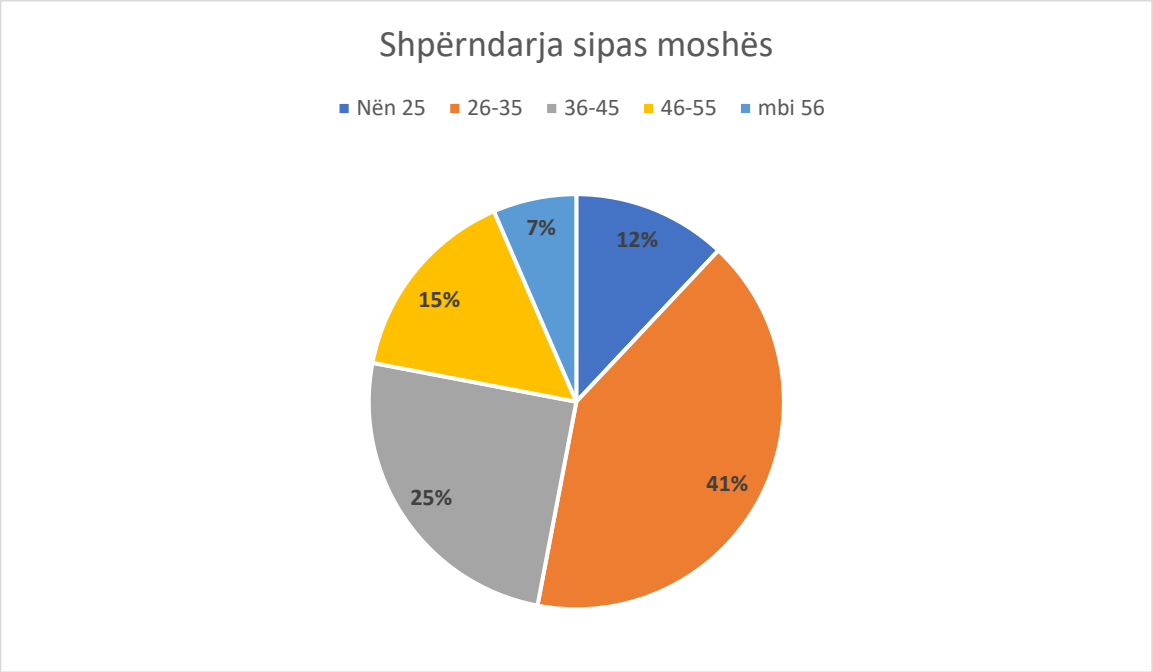

Figura 3. Të anketuarit sipas moshës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 3, sipas shpërndarjes të të punësuarve, rreth 12% e pjesëmarrësve janë të moshës nën 25 vjeç, 41% i takojnë moshës 26-35 vjeç, 25% moshës 36-45 vjeç, ndërsa 15% të pjesëmarrësve janë të moshës 46-55, dhe rreth 7% të të anketuarve janë të moshës mbi 56 vjeç.

Tabela 4, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve në bazë të përvojës që ata kanë në institucione.

Të dhënat sipas përvojës së punës					
Institucioni	**Nën 1 vjet**	**2-5**	**6-10**	**11-15**	**Mbi 16**
MAPL	3	28	11	5	3
MAP	4	23	13	5	5
KK Prishtinë	7	18	16	7	2
KK Mitrovicë	9	15	17	6	3
TOTALI	23	84	57	23	13

Tabela 4. Të anketuarit sipas përvojës së punës (autori)

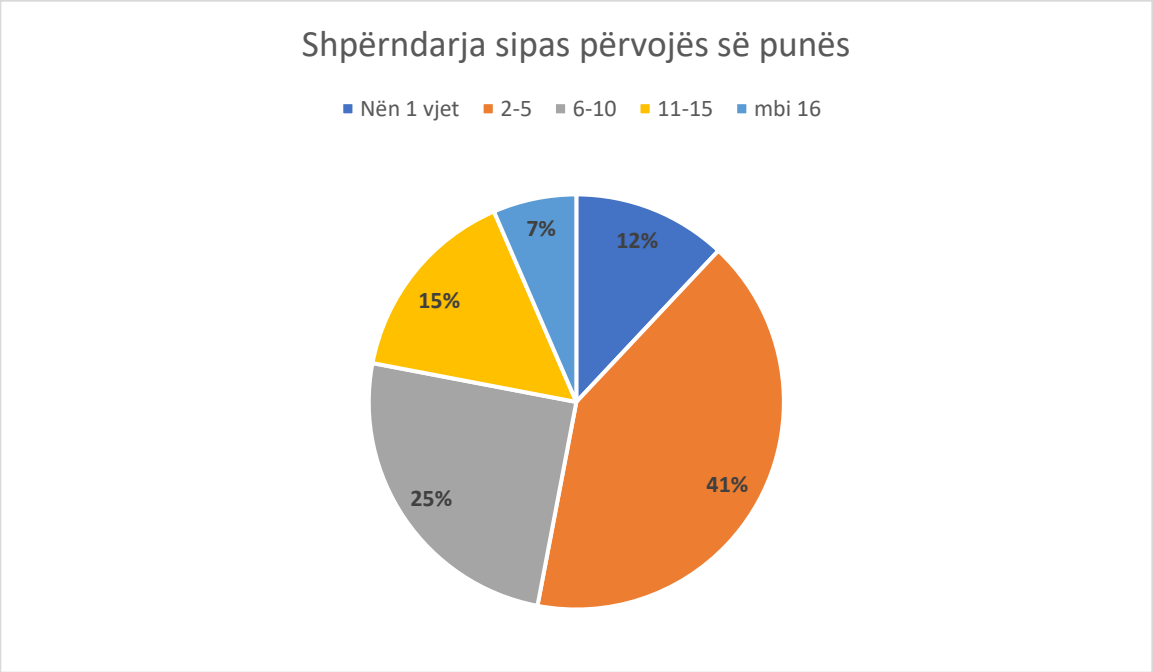

Figura 4. Të anketuarit sipas përvojës së punës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 4, sipas shpërndarjes të punësuarve sipas përvojës së punës, 12% e pjesëmarrësve kanë nën 1 vjet përvojë pune,

41% 2-5 vjet përvojë pune, 25% 6-10 vjet përvojë pune, 15% 11-15 vjet përvojë pune dhe 7% kanë mbi 16 vjeç përvojë pune.

Tabela 5, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve në bazë të shkollimit që ata kanë.

Të dhënat sipas përvojës së punës					
Institucioni	**Fillor**	**Mesëm**	**Bachelor**	**Master**	**Doktoraturë**
MAPL	0	8	26	15	1
MAP	0	4	35	9	2
KK Prishtinë	3	13	27	6	1
KK Mitrovicë	4	14	25	6	1
TOTALI	7	39	113	36	5

Tabela 5. Të anketuarit sipas shkollimit (autori)

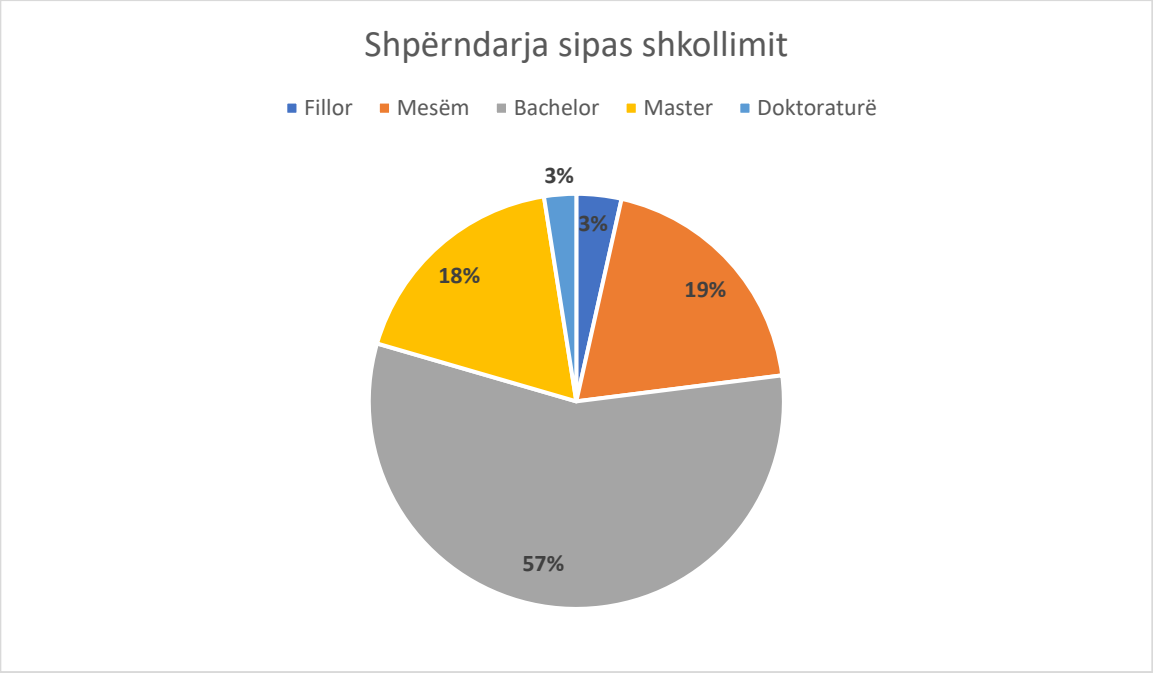

Figura 5. Të anketuarit sipas moshës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 5, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 3% e pjesëmarrësve janë me shkollim fillor, 19% me shkollim të mesëm, 57% me bachelor, 18% me master dhe 3% kanë të përfunduar doktoraturë.

5.2. Rekrutimi

Në këtë nënkapitull do të paraqiten rezultatet e nxjerra sa i përket pjesës së rekrutimit në katër institucionet që janë hulumtuar, ku do të paraqiten në formë të përqindjes rezultatet për secilin institucion veç e veç dhe rezultate në përgjithësi.

5.2.1. Institucioni ku unë punoj promovon individët mbi bazën e meritave, aftësive dhe njohurive të tyre

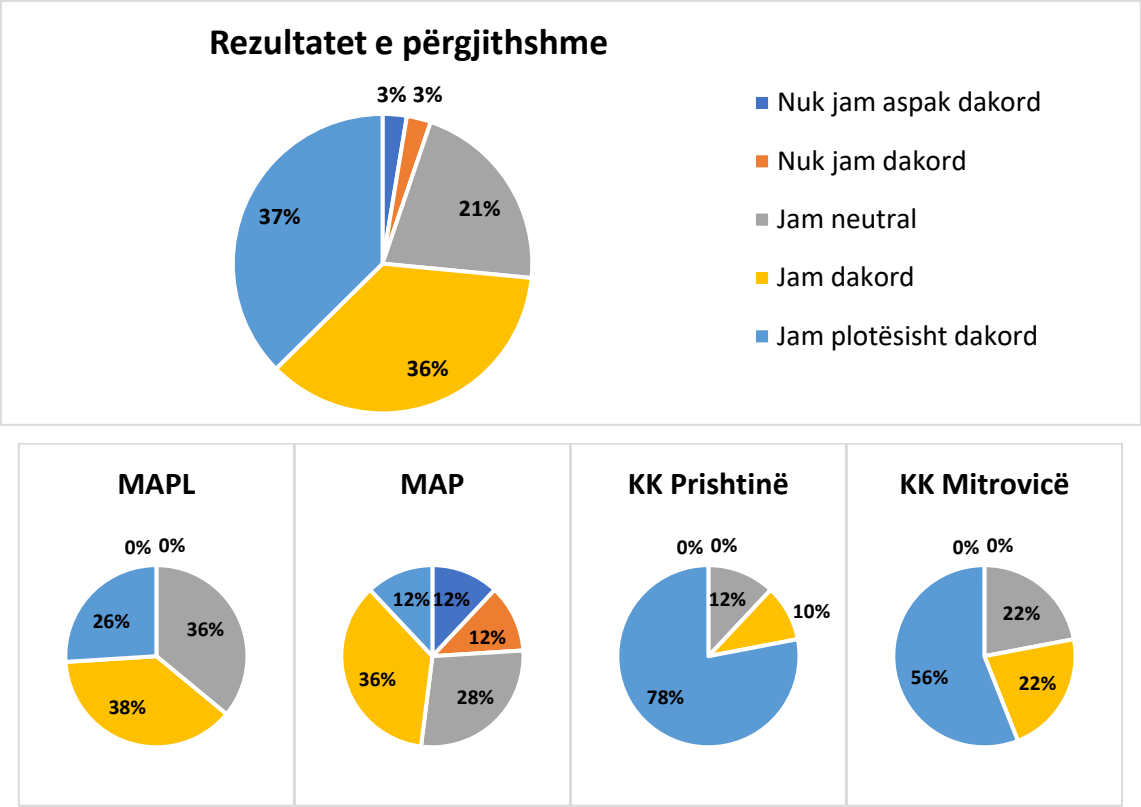

Figura: 6. Rezultatet për pyetjen 5.2.1 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 5, nga rezultatet e përgjithshme rreth 37% janë plotësisht dakord, 36% janë dakord, 21% janë neutral në përgjigje dhe vetëm 6% nuk janë dakord ose nuk janë aspak dakord që institucionet promovojnë individët mbi bazën e meritave, aftësive dhe njohurive të tyre.

5.2.2. Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo

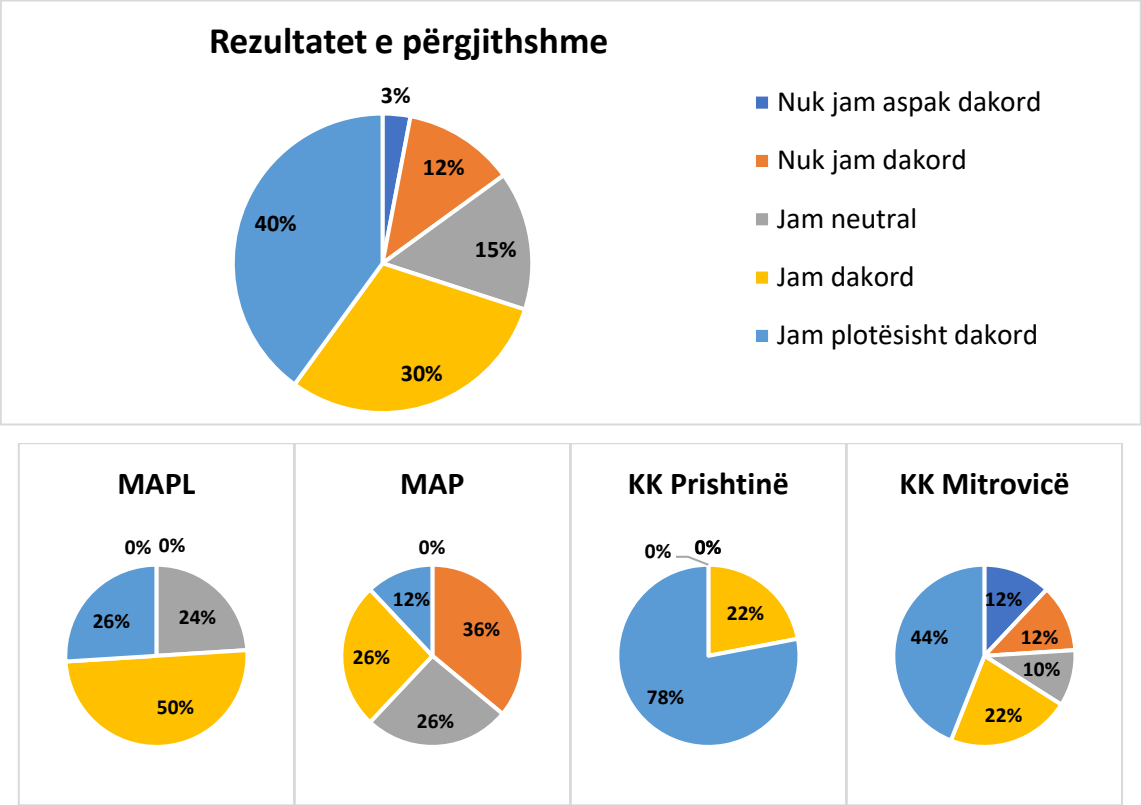

Figura 7. Rezultatet për pyetjen 5.2.2 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 7, nga rezultatet e përgjithshme rreth 40% janë plotësisht dakord, 30% janë dakord, 15% janë neutral në përgjigje, 12% nuk janë dakord dhe 3% nuk janë aspak dakord që seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo.

Ajo çka bie në sy është dallimet që ekzistojnë në mes të Ministrisë së Administrimit të Pushtetit Lokal dhe institucioneve të tjera, ku tek MAP vërehet që 36% e të anketuarve

nuk janë dakord që seleksionimi i individëve në procesin e rekrutimit është transparent dhe i hapur.

5.2.3. Ndikimi politik është i rëndësishëm në punësimin e individëve

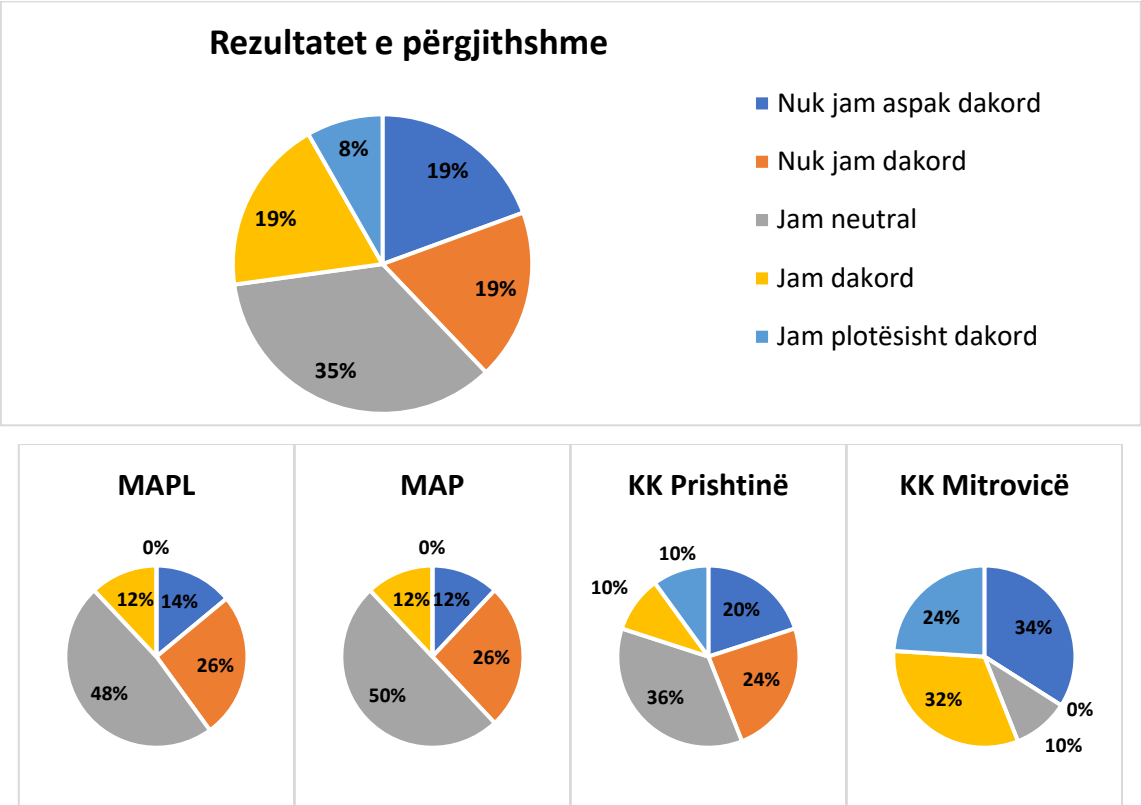

Figura 8. Rezultatet për pyetjen 5.2.3 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 8, nga rezultatet e përgjithshme 35% janë neutral, 19% janë dakord, 19% nuk janë dakord, 19% nuk janë aspak dakord dhe 8% janë plotësisht dakord që ndikimi politik është i rëndësishëm në punësimin e individëve.

Ajo çka bie në sy është përqindja e madhe e përgjigjeve neutrale sa i përket ndikimit të politikës në punësimin në institucione sidomos tek ministritë.

5.2.4. Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës

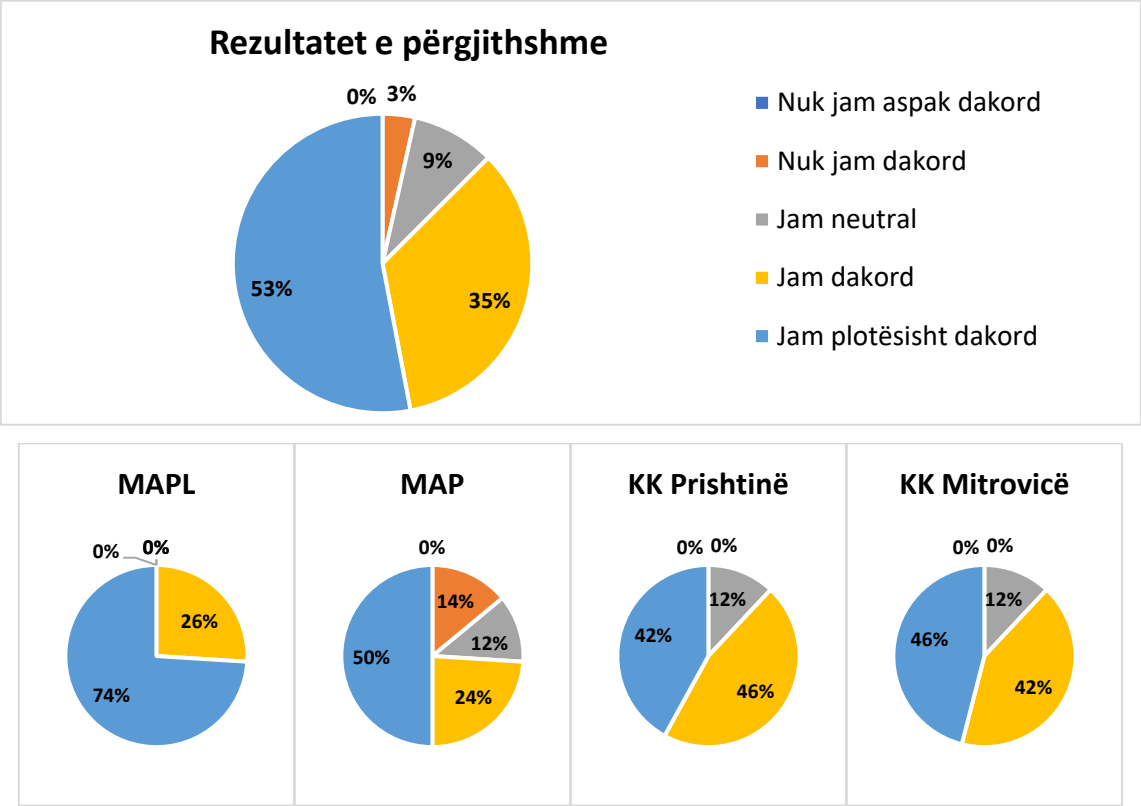

Figura 9. Rezultatet për pyetjen 5.2.4 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 9, nga rezultatet e përgjithshme 53% janë plotësisht dakord, 35% janë dakord, 9% janë neutral dhe 3% nuk janë dakord se eksperienca e mëparshme ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës.

Pra, në këtë përgjigje shihet një pajtueshmëri e madhe në përgjigjet e të gjitha institucioneve se përvojat e mëparshme qofshin ato praktika, punë vullnetare apo punësime kanë ndikim në kalimin me sukses të intervistave të punës.

5.2.5. Në këtë vend pune unë mund të shfrytëzoj në një masë shumë të lartë të gjitha aftësitë e mia

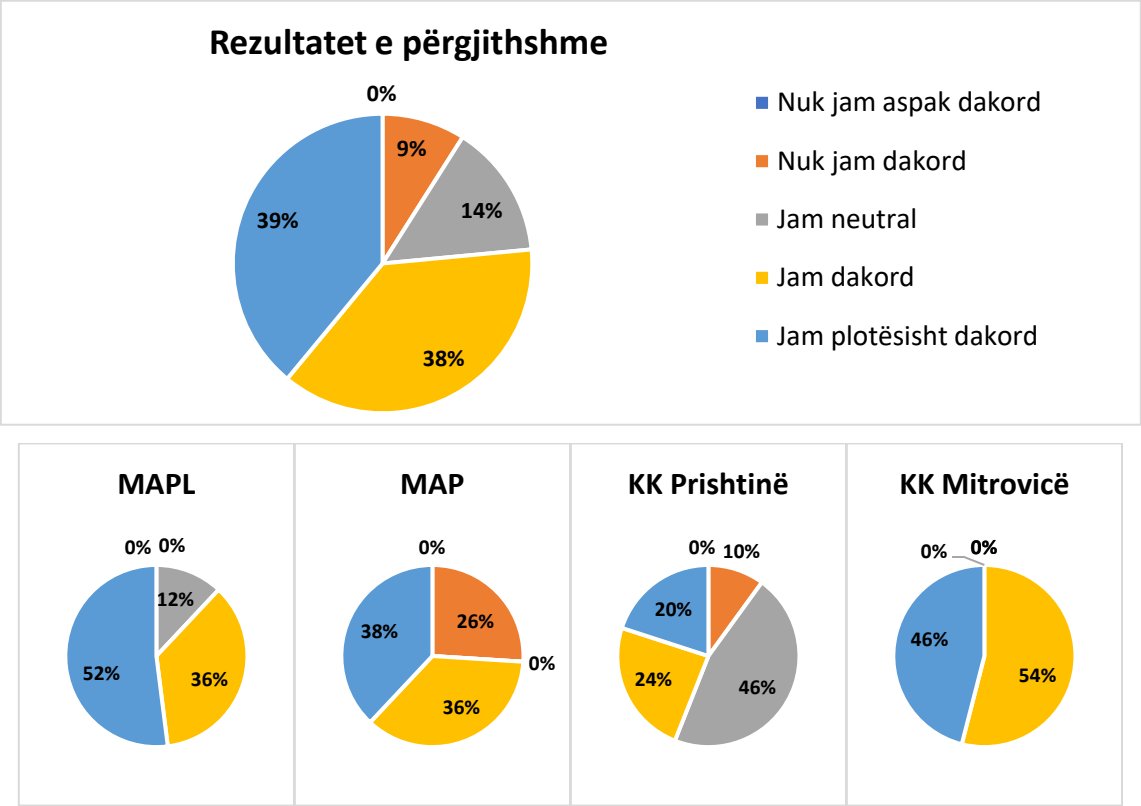

Figura 10. Rezultatet për pyetjen 5.2.5 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 10, nga rezultatet e përgjithshme 39% janë plotësisht dakord , 38% janë dakord, 14% janë neutral, dhe 9% nuk janë dakord se në vendin e punës ku ata punojnë mund të shfrytëzojnë të gjitha aftësitë e tyre.

Ajo çka bie më shumë në sy është përqindja e madhe prej 46% e respodentëve të anketuar në komunën e Prishtinës që janë neutral sa i përket shfrytëzimit të gjitha aftësive të tyre në vendin e punës.

5.2.6. Procesi i rekrutimit në këtë institucion zgjat në kohë dhe kjo gjë bën që ai ta humbasë cilësinë e tij, dhe të ndikohet nga aktorët e përfshirë në të

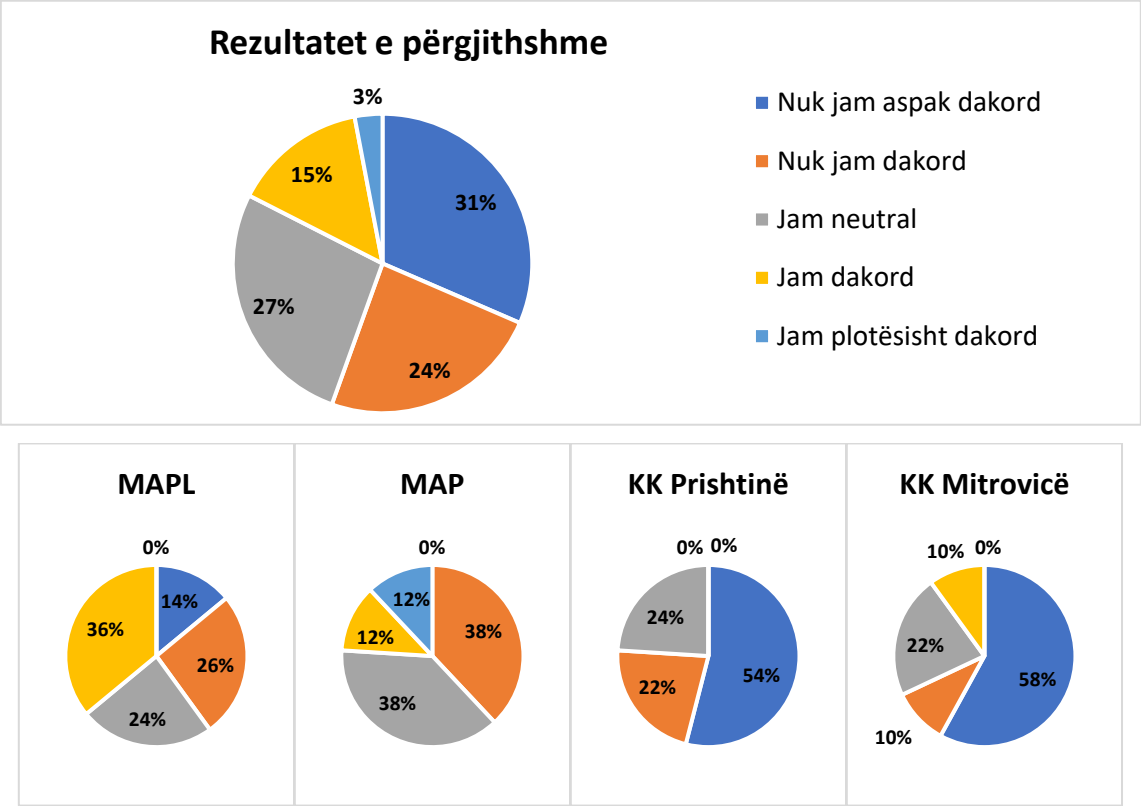

Figura 11. Rezultatet për pyetjen 5.2.6 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 11, nga rezultatet e përgjithshme 31% nuk janë aspak dakord, 27% janë neutral, 24% nuk janë dakord, 15% janë dakord dhe vetëm 3% janë plotësisht dakord se procesi i rekrutimit në institucion zgjat në kohë dhe kjo gjë e bën që ai ta humbasë cilësinë e tij dhe të ndikohet nga aktorët e përfshirë në të.

Ajo çka bie në sy është përqindja e madhe prej 36% e të anketuarve tek Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal që kanë thënë se janë dakord sa i përket zgjatje së procesit të punësimit dhe se zgjatja e humbë cilësinë e tij dhe ndikohet nga akterët e përfshirë në të.

5.2.7. Unë jam tamam në strukturën dhe vendin që duhet të isha brenda këtij institucioni

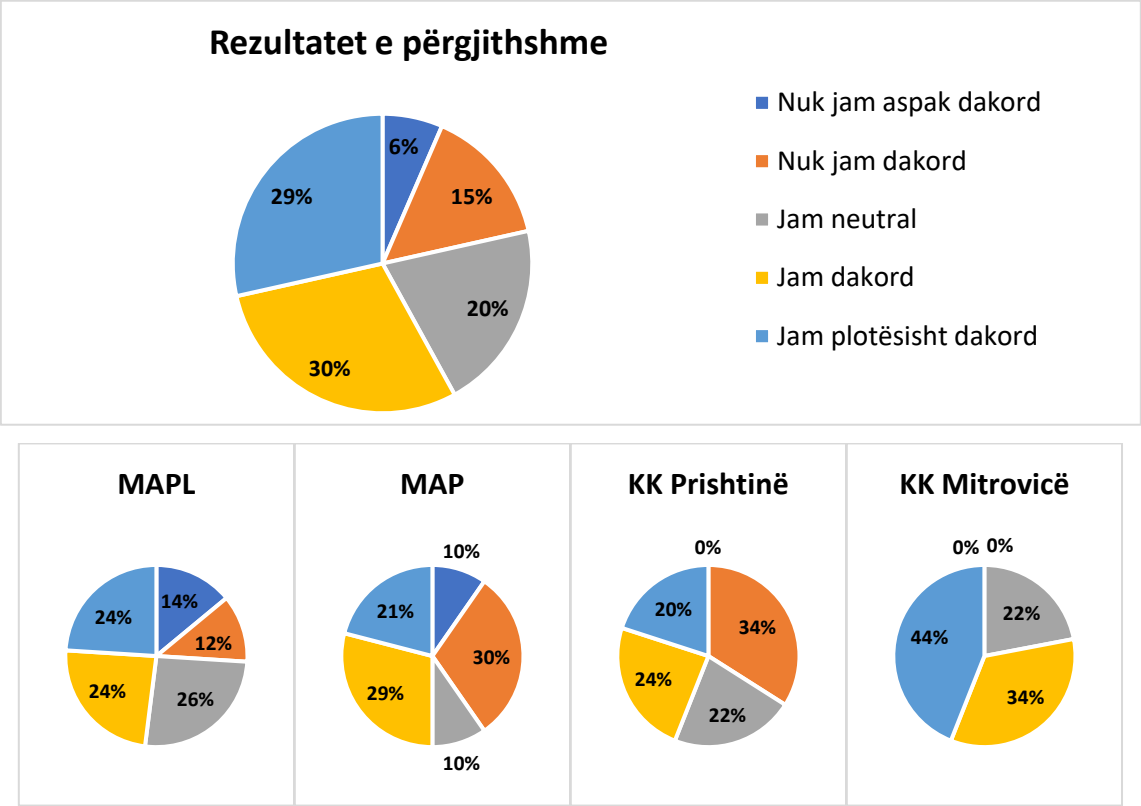

Figura 12. Rezultatet për pyetjen 5.2.7 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 12, nga rezultate e përgjithshme 30% janë dakord, 29% janë plotësisht dakord, 20% janë neutral, 15% nuk janë dakord dhe 6% nuk janë aspak dakord se punonjësit e anketuar janë në strukturën dhe vendin që duhet të ishin brenda këtij institucioni.

Ajo çka bie në sy është përqindja prej 34% e të anketuarve në komunën e Prishtinës se nuk janë dakord se janë në vendin që duhet të ishin brenda institucionit dhe 22% e tyre që janë neutral sa i përket kësaj çështje.

5.2.8. Puna në këtë institucion mund të kryhet edhe nga më pak punonjës

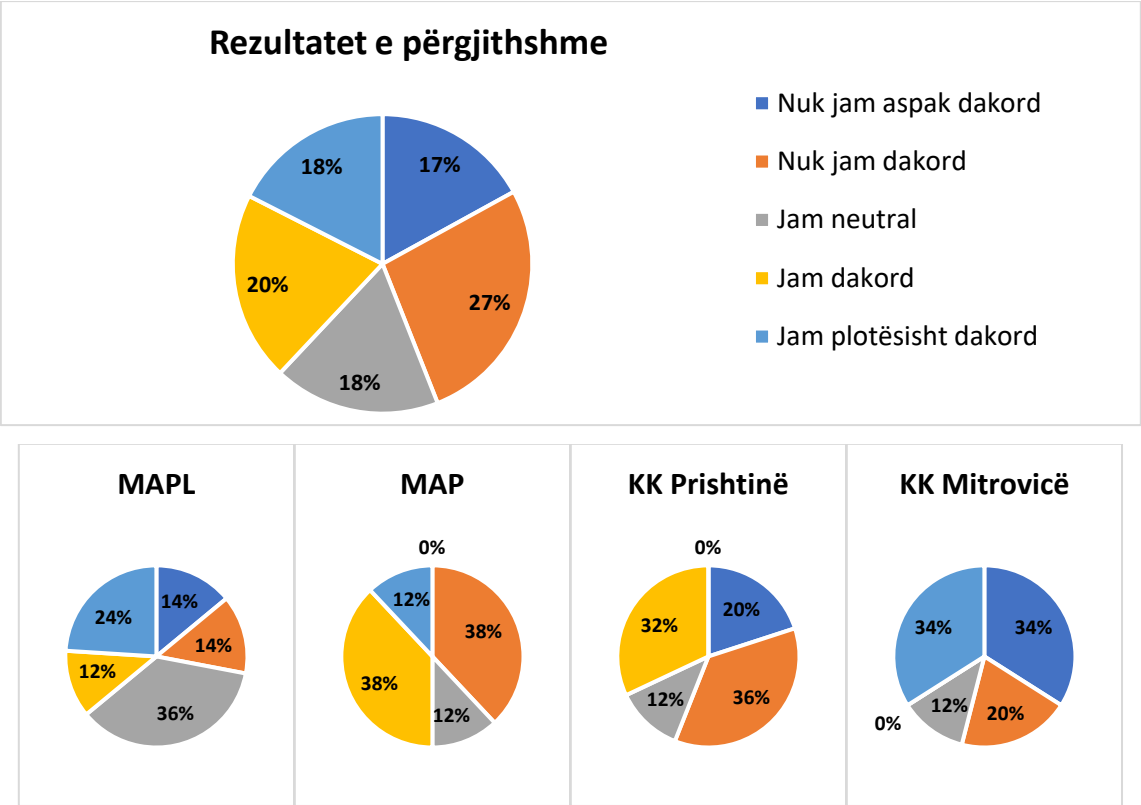

Figura 13. Rezultatet për pyetjen 5.2.8 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 13, nga rezultatet e përgjithshme 27% nuk janë dakord, 20% janë dakord, 18% janë neutral, 18% janë plotësisht dakord dhe 17% nuk janë aspak dakord se puna në institucionet ku ata punojnë mund të kryhet edhe nga më pak punonjës.

Këtu vërehet një mendim i shpërndarë sa i përket çështjes se puna në institucionet ku ata punojnë mund të kryhet nga më shumë punonjës. Kjo përgjigje vjen sepse ka divizione dhe departamente që janë mirë të organizuara, por ka të tjera që janë të ngarkuara me punonjës.

5.2.9. Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar

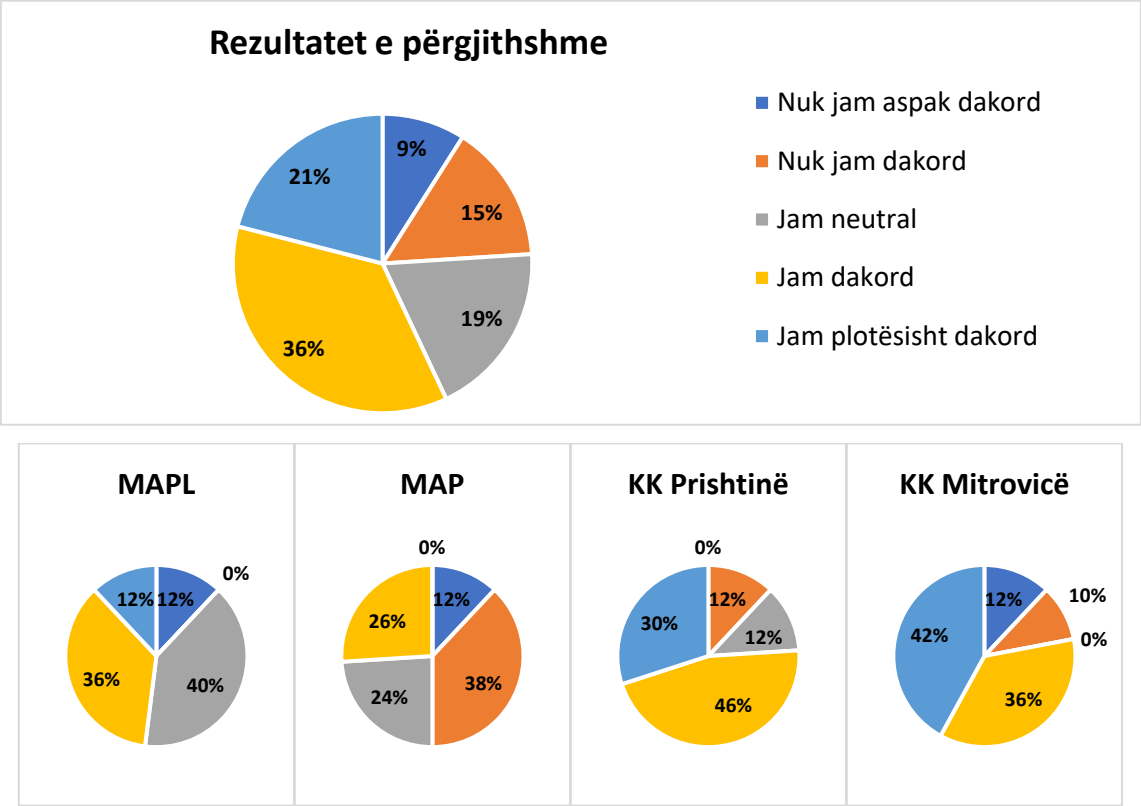

Figura 14. Rezultatet për pyetjen 5.2.9 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 14, nga rezultatet e përgjithshme 36% janë dakord, 21% janë plotësisht dakord, 19% janë neutral, 15% nuk janë dakord dhe 9% nuk janë aspak dakord se shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar.

Ajo çka bie në sy është përqindja prej 38% e të anketuarve në Ministrinë e Administratës Publike që nuk janë dakord se shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar.

5.3. Zhvillimi në karrierë

Në këtë nënkapitull do të paraqiten rezultatet e nxjerra sa i përket pjesës së zhvillimit në karrierë të punonjësve në katër institucionet që janë hulumtuar, ku do të paraqiten në formë të përqindjes rezultatet për secilin institucion veç e veç dhe rezultate në përgjithësi.

5.3.1. Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune

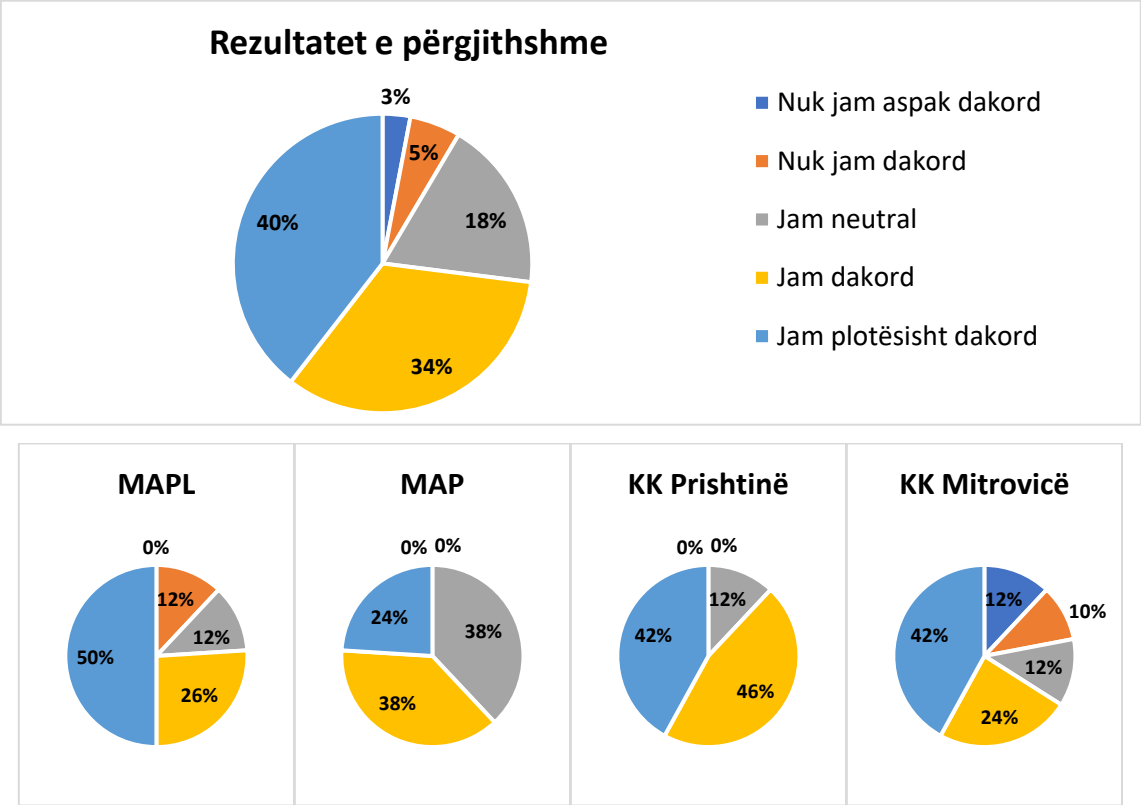

Figura 15. Rezultatet për pyetjen 5.3.1 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 15, nga rezultatet e përgjithshme 40% janë plotësisht dakord, 34% janë dakord, 18% janë neutral, 5% nuk janë dakord dhe 3% nuk janë aspak dakord se të anketuarve iu janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e tyre rreth asaj pune.

5.3.2. Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda institucionit

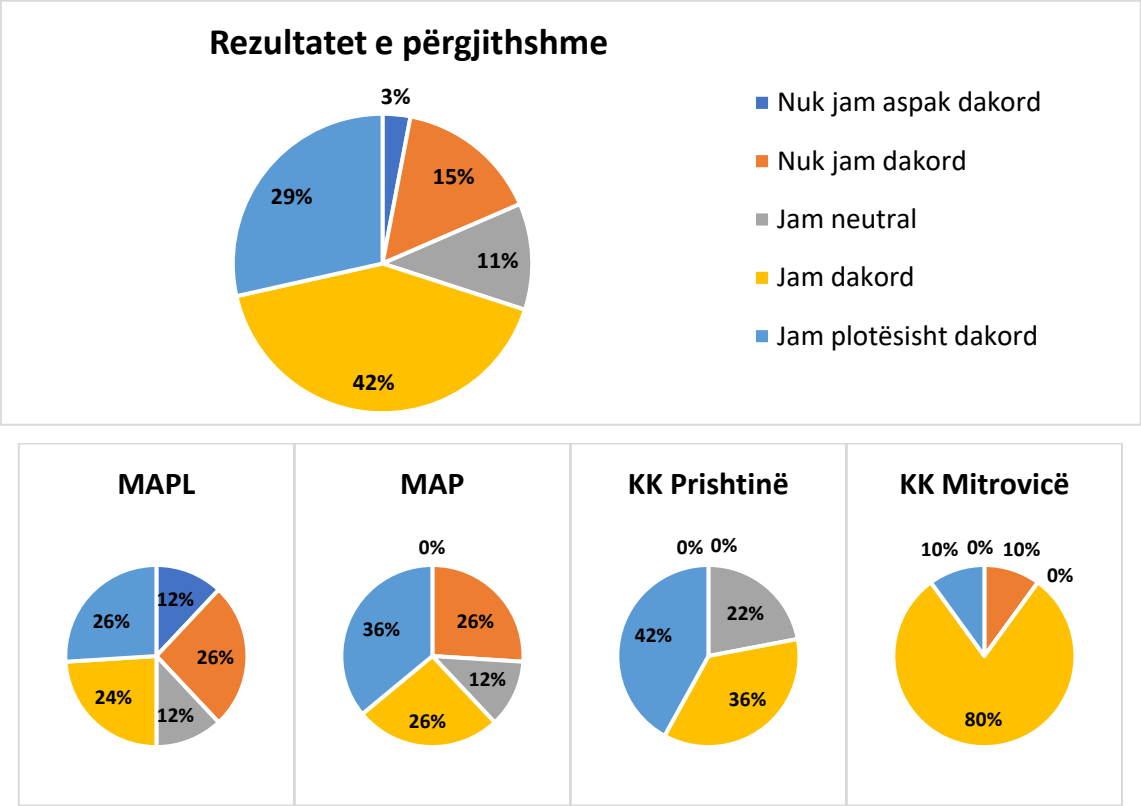

Figura 16. Rezultatet për pyetjen 5.2.2 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 16, nga rezultatet e përgjithshme 42% janë dakord, 29% janë plotësisht dakord, 15% nuk janë dakord, 11% janë neutral dhe 3% nuk janë aspak dakord se mundësitë për trajnime në lidhje me punën janë të shumta brenda institucionit.

5.3.3. Për të përfituar një trajnim në lidhje me punën, brenda këtij institucioni është e lehtë

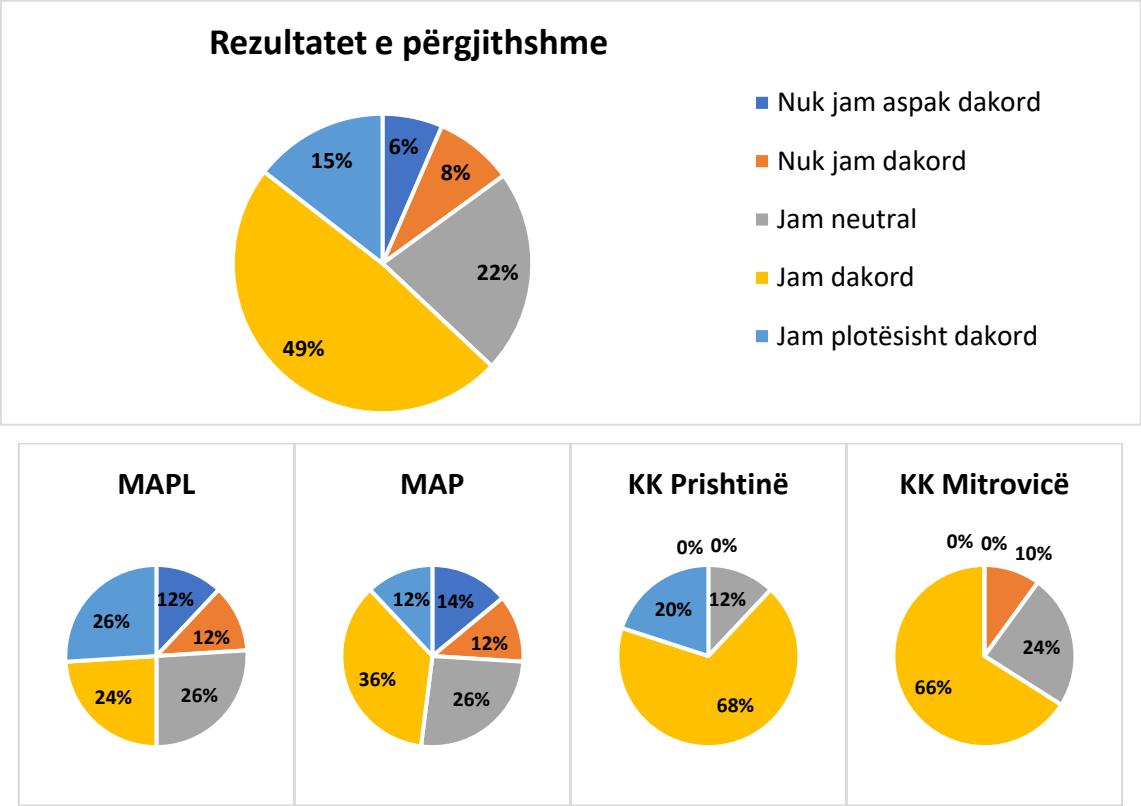

Figura 17. Rezultatet për pyetjen 5.3.3 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 17, nga rezultatet e përgjithshme 49% janë dakord, 22% janë neutral, 15% janë plotësisht dakord, 8% nuk janë dakord dhe 6% nuk janë aspak dakord se për të përfituar një trajnim në lidhje me punën brenda këtij institucioni është e lehtë.

Ajo çka bie në sy është përqindja e madhe e të anketuarve që janë neutral sa i përket përfitimit të një trajnimi brenda institucionit ku punojnë.

5.3.4. Planet për trajnim të organizuar bëhen të studiuara mirë mbi bazën e nevojave të stafit

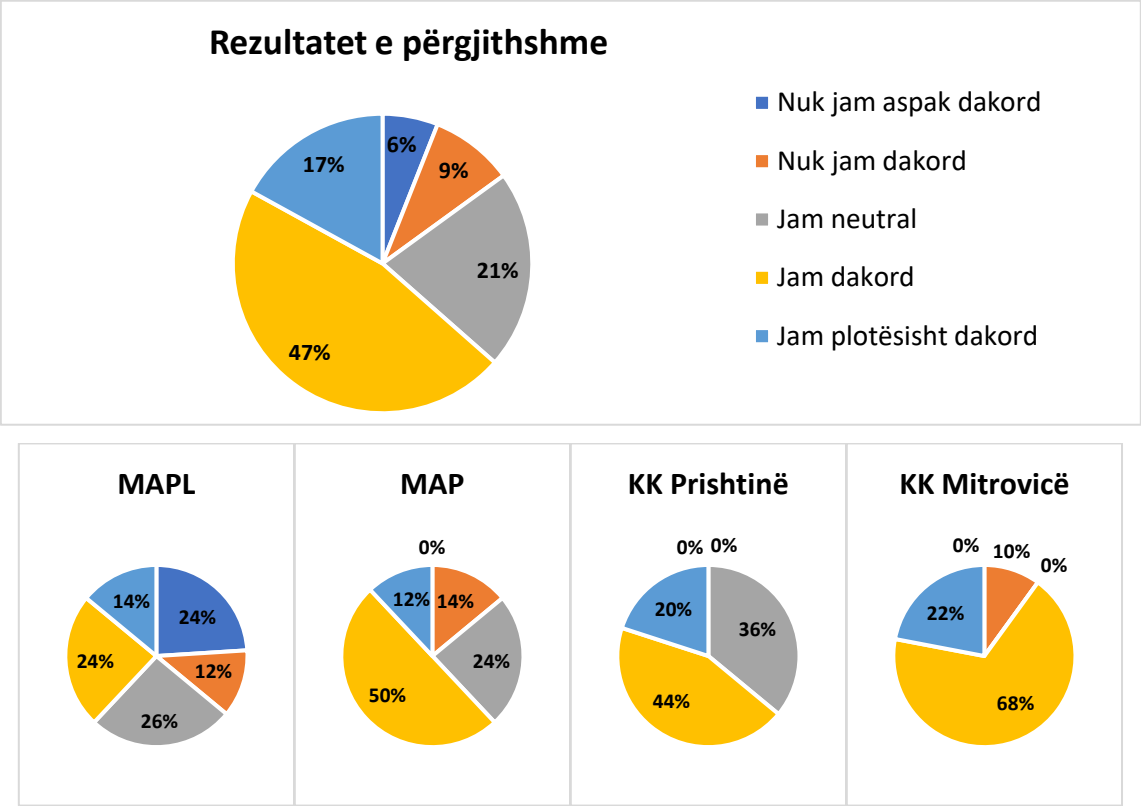

Figura 18. Rezultatet për pyetjen 5.3.4 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 18, nga rezultatet e përgjithshme 47% janë dakord, 21% janë neutral, 17% janë plotësisht dakord, 9% nuk janë dakord dhe 6% nuk janë aspak dakord planet për trajnim të organizuar bëhen të studiuara mirë mbi bazën e nevojave të stafit.

5.3.5. Trajnimet janë të detyruara në këtë institucion

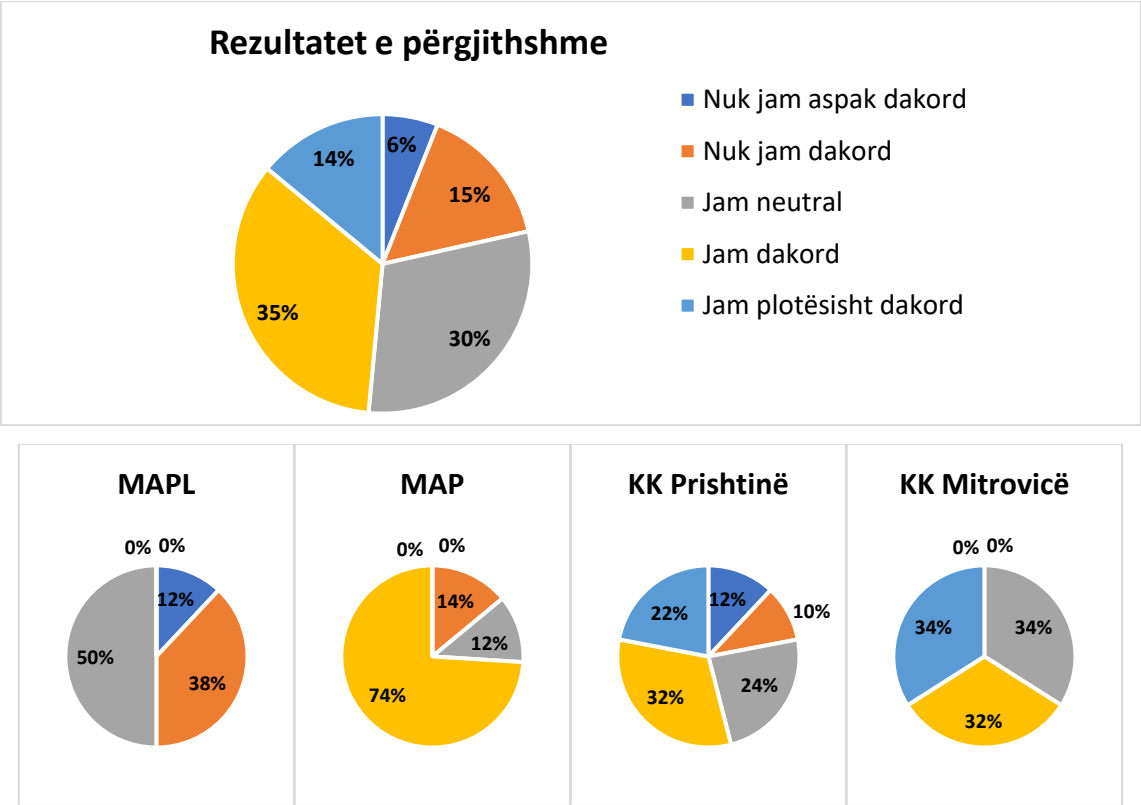

Figura 19. Rezultatet për pyetjen 5.3.5 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 19, nga rezultatet e përgjithshme 35% janë dakord, 30% janë neutral, 15% nuk janë dakord, 14% janë plotësisht dakord dhe 6% nuk janë aspak dakord se trajnimet janë të detyruara në këtë institucion.

Ajo çka bie në sy është përqindja e madhe e neutralitetit tek rezultate e përgjithshme dhe sidomos tek Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal që tregon se punonjësit nuk kanë njohur se a janë obligative trajnimet brenda institucioneve apo jo.

5.3.6. Trajnimet në të cilat kam marrë pjesë më kanë shërbyer jo vetëm për detyrat aktuale por edhe për formimin tim të përgjithshëm

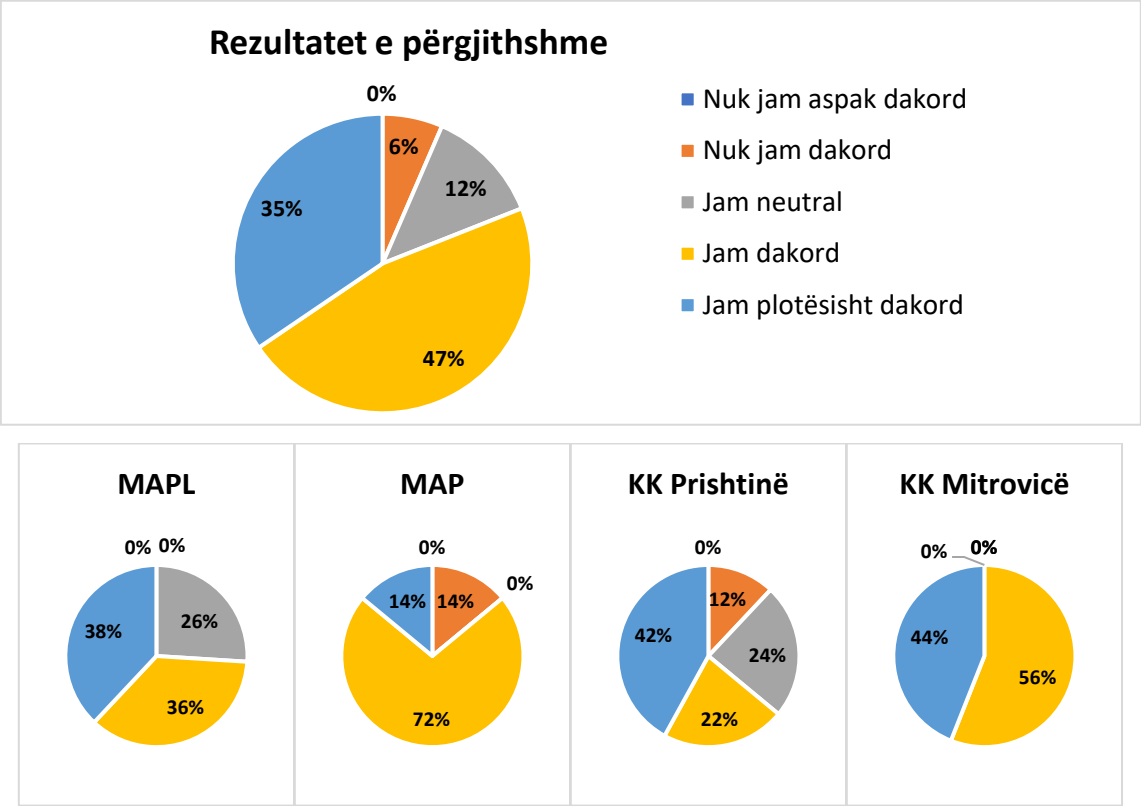

Figura 20. Rezultatet për pyetjen 5.3.6 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 20, nga rezultatet e përgjithshme 47% janë dakord, 35% janë plotësisht dakord, 12% janë neutral, dhe 6% nuk janë dakord se trajnimet në të cilat kanë marrë pjesë iu kanë shërbyer jo vetëm për detyrat aktuale, por edhe për formimin e tyre në përgjithësi.

5.3.7. Ne fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahet një pyetësor për të mbledhur opinionet e të trajnuarve

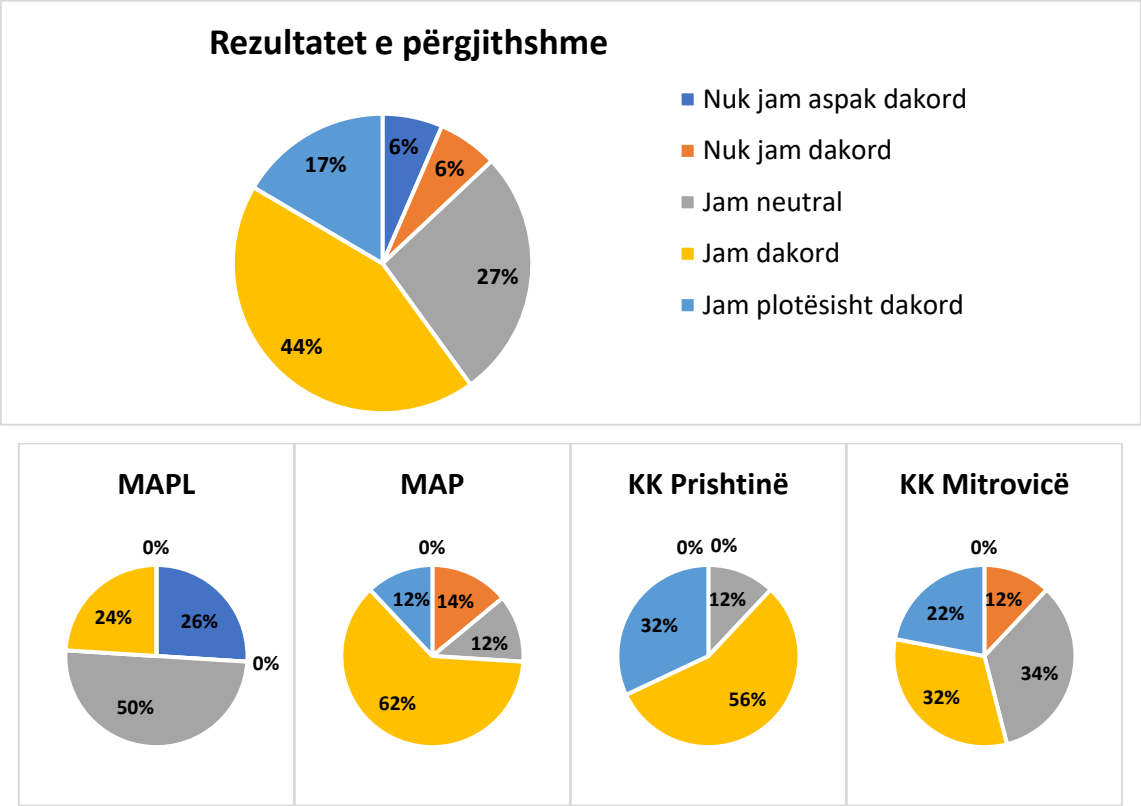

Figura 21. Rezultatet për pyetjen 5.3.7 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 21, nga rezultatet e përgjithshme 44% janë dakord, 27% janë neutral, 17% janë plotësisht dakord, 6% nuk janë dakord dhe 6% nuk janë aspak dakord se në fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahet një pyetësor për të mbledhur opinionet e të trajnuarve.

Ajo çka bie në sy përsëri është përqindja e përgjigjeve neutrale sa i përket kësaj çështje sepse kjo jep indikacione se të anketuarit nuk kanë marrë pjesë në trajnime dhe për këtë arsye kanë dhënë përgjigje neutrale sa i përket shpërndarjes së pyetësorëve pas trajnimeve për të mbledhur opinionet e të trajnuarve.

5.3.8. IKAP është institucioni kryesor përgjegjës për trajnimin e stafit në institucionin ku punoj

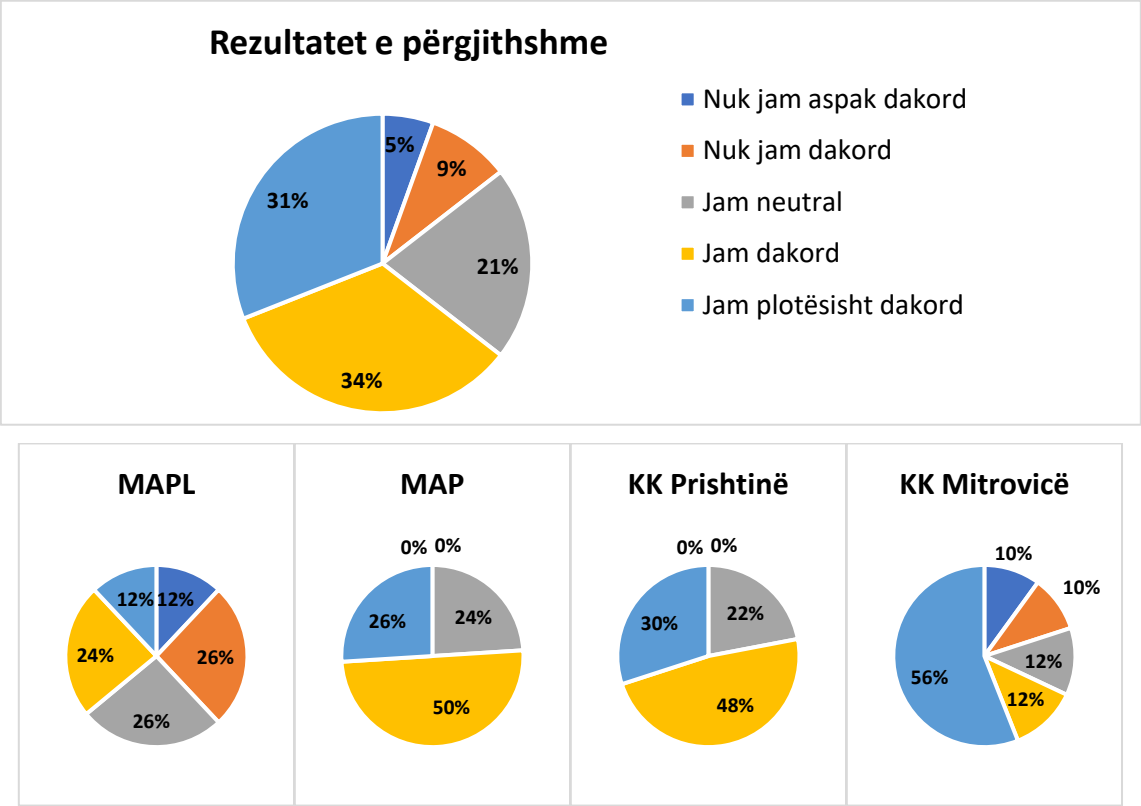

Figura 22. Rezultatet për pyetjen 5.3.8 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 22, nga rezultatet e përgjithshme 34% janë dakord, 31% janë plotësisht dakord, 21% janë neutral, 9% nuk janë dakord dhe 5% nuk janë aspak dakord se IKAP është institucioni kryesor përgjegjës për trajnimin e stafit në institucionet publike.

Këto të dhëna edhe pse shumica e të anketuarve janë dakord se IPAK është institucioni kryesor për trajnimin e stafit, por mendoj që shqetësuese është përqindja e të anketuarve që janë neutral dhe përqindja e të tjerëve që nuk janë dakord apo nuk janë aspak dakord me këtë pohim sepse të gjithë të punësuarit do të duhet të kishin këtë informatë.

5.4. Motivimi

Në këtë nënkapitull do të paraqiten rezultatet e nxjerra sa i përket pjesës së motivimit të punonjësve në katër institucionet që janë hulumtuar, ku do të paraqiten në formë të përqindjes rezultatet për secilin institucion veç e veç dhe rezultatet në përgjithësi.

5.4.1. Ndihem i shpërblyer dhe i trajtuar njëlloj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë

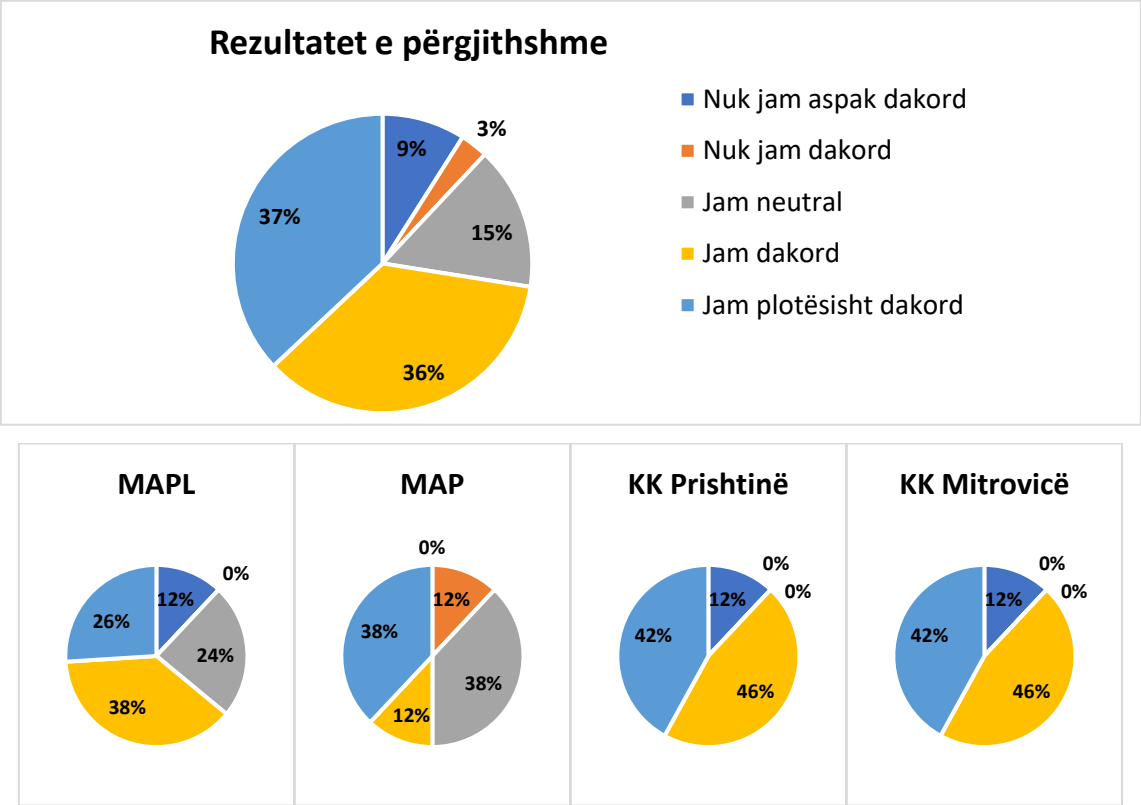

Figura 23. Rezultatet për pyetjen 5.4.1 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 23, nga rezultate e përgjithshme 37% janë plotësisht dakord, 36% janë dakord, 15% janë neutral, 9% nuk janë

aspak dakord dhe 3% nuk janë dakord se të anketuarit ndjehen të shpërblyer dhe të trajtuar njëlloj sikur kolegët e tyre që bëjnë të njëjtën punë.

5.4.2. Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen e shpërblehen më shumë

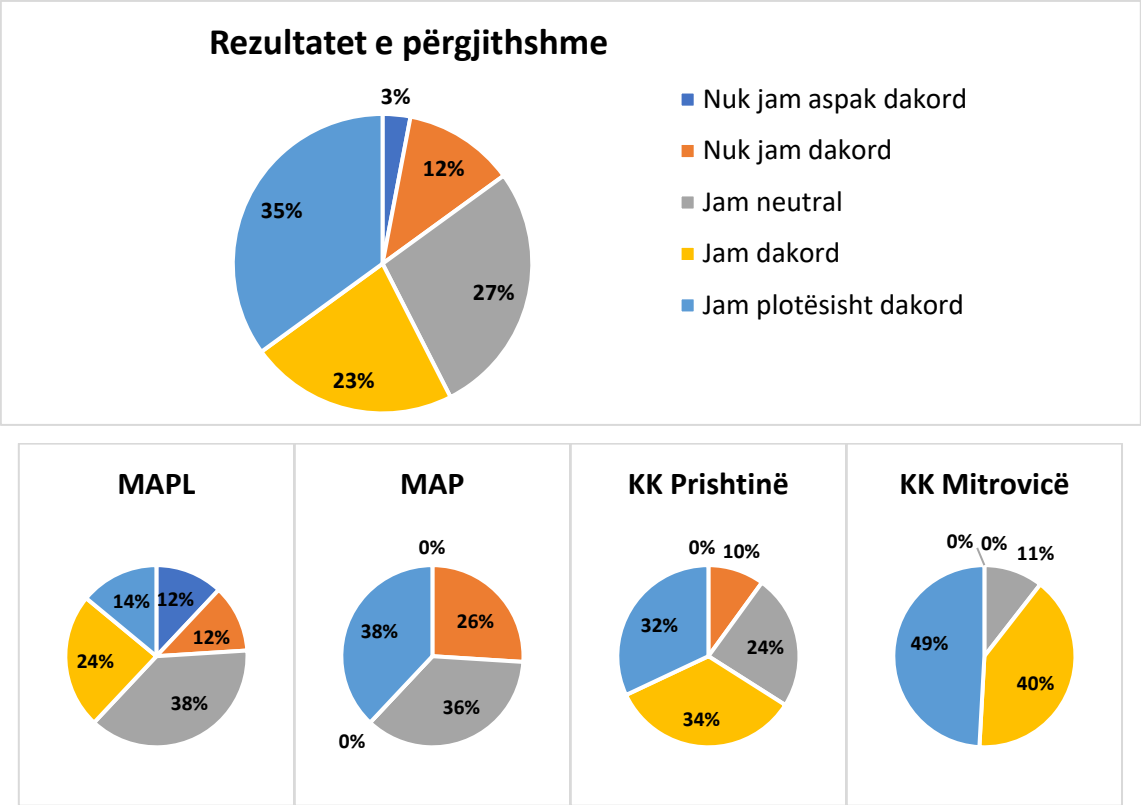

Figura 24. Rezultatet për pyetjen 5.4.2 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 24, nga rezultatet e përgjithshme 35% janë plotësisht dakord, 27% janë neutral, 23% janë dakord, 12% nuk janë dakord dhe 3% nuk janë aspak dakord se të gjithë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen dhe shpërblehen më shumë.

5.4.3. Unë jam i nxitur të bëj përpjekjet e duhura në punë

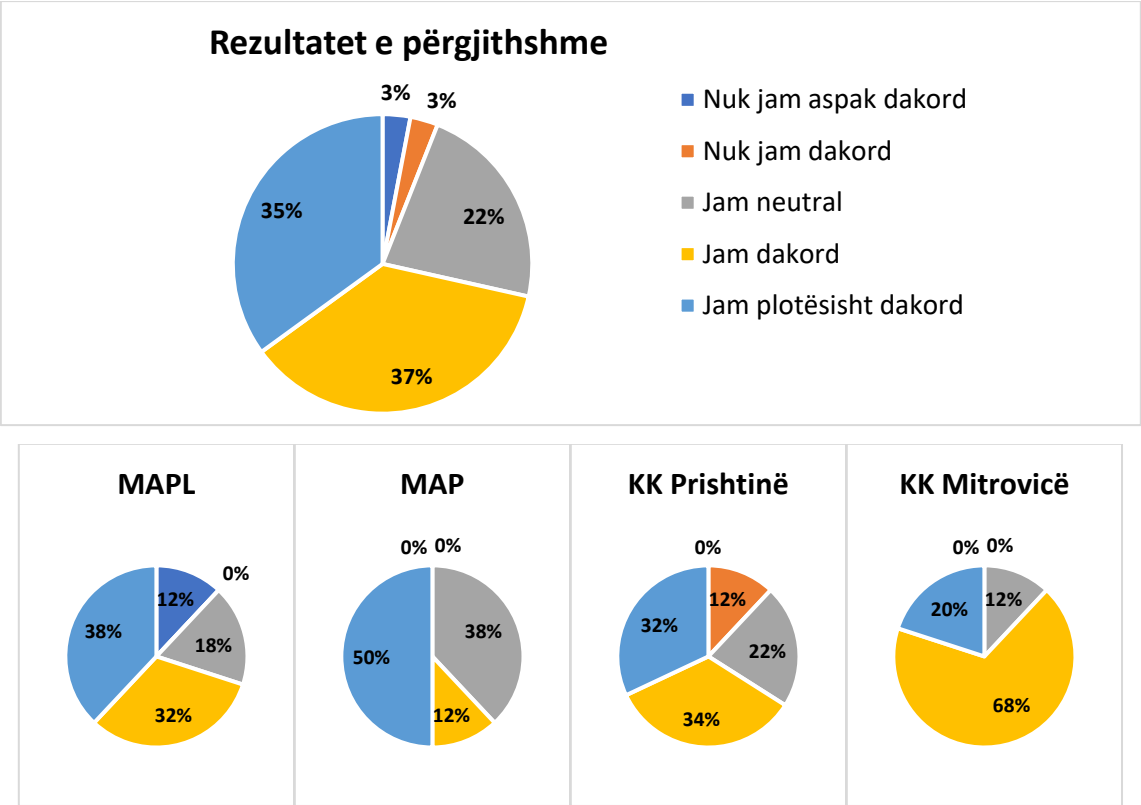

Figura 25. Rezultatet për pyetjen 5.4.3 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 25, nga rezultate e përgjithshme 37% janë dakord, 35% janë plotësisht dakord, 22% janë neutral, 3% nuk janë dakord dhe 3% nuk janë aspak dakord se të anketuarit janë të nxitur të bëjnë përpjekjet e duhura në punë.

5.4.4. Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndihem më i qartë dhe i motivuar për punë

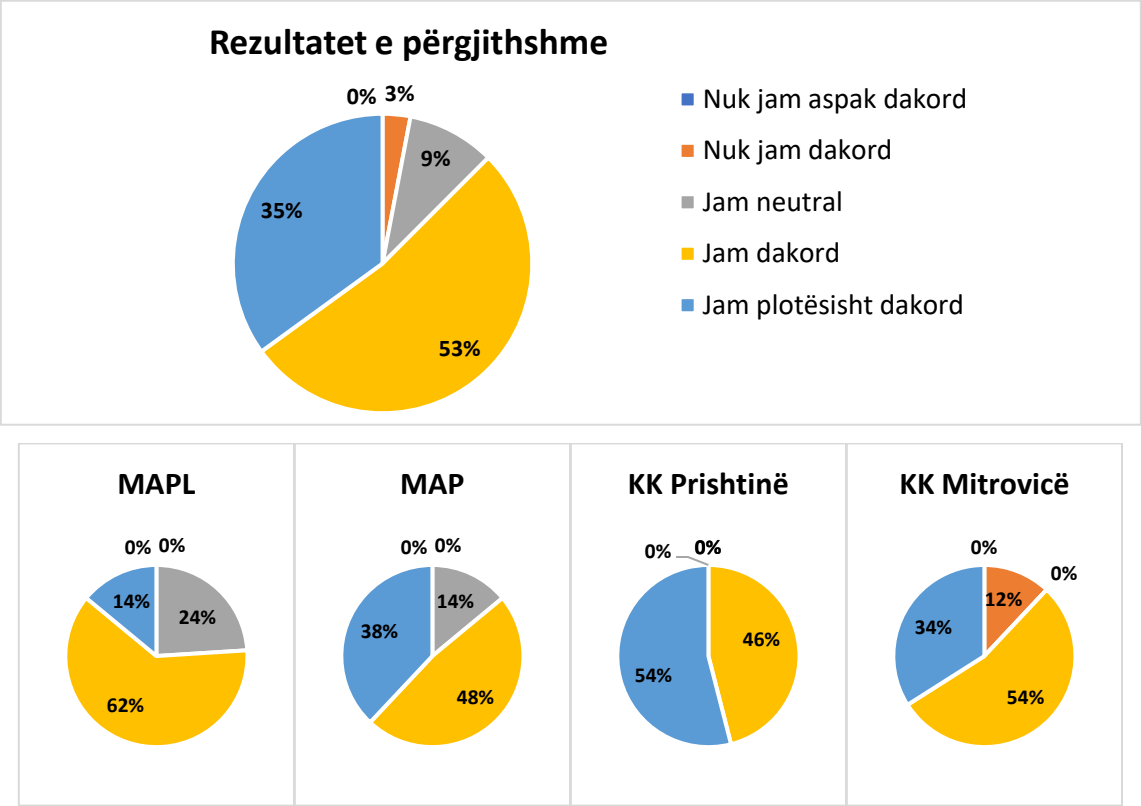

Figura 26. Rezultatet për pyetjen 5.4.4 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 26, nga rezultatet e përgjithshme 53% janë dakord, 35% janë plotësisht dakord, 9% janë neutral, 3% nuk janë dakord se të anketuarit kur marrin pjesë në vendosjen e objektivave ndihen më të qartë dhe të motivuar për punë.

5.5. Vlerësimi i performancës

Në këtë nënkapitull do të paraqiten rezultatet e nxjerra sa i përket pjesës së vlerësimit të performancës së punonjësve në katër institucionet që janë hulumtuar, ku do të paraqiten në formë të përqindjes rezultatet për secilin institucion veç e veç dhe rezultate në përgjithësi.

5.5.1. Cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në këtë institucion është lehtësisht e matshme

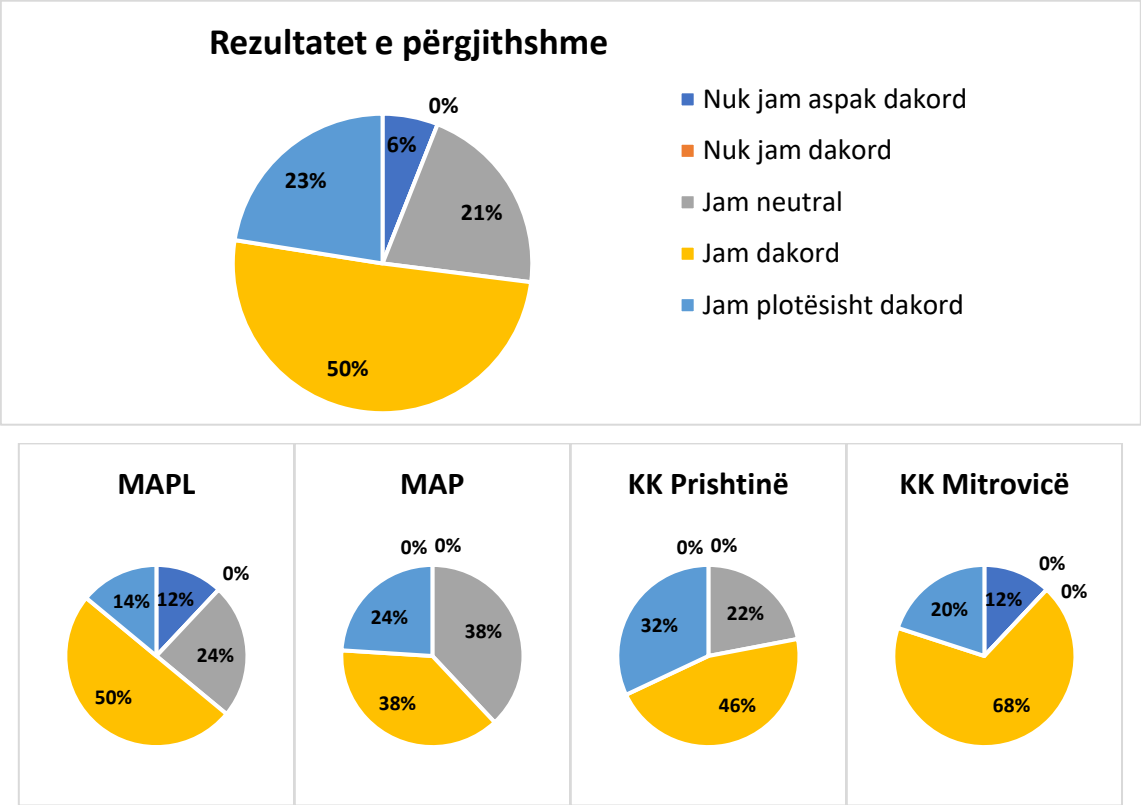

Figura 27. Rezultatet për pyetjen 5.5.1 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 27, nga rezultatet e përgjithshme 50% janë dakord, 23% janë plotësisht dakord, 21% janë neutral dhe 6% nuk

janë aspak dakord se cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në institucion është lehtësisht e matshme.

5.5.2. Procesi i vlerësimit të performancës kryhet në këtë institucion periodikisht

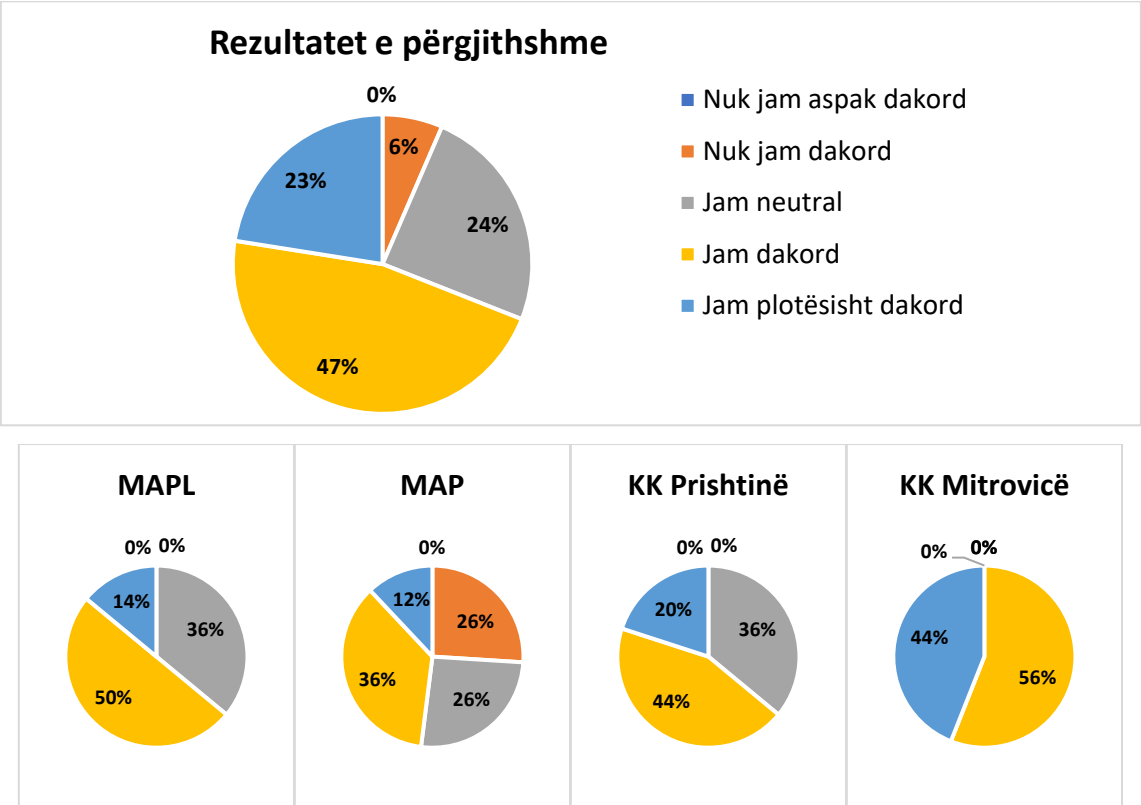

Figura 28. Rezultatet për pyetjen 5.5.2 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 28, nga rezultatet e përgjithshme 47% janë dakord, 24% janë neutral, 23% janë plotësisht dakord dhe 6% nuk janë dakord se procesi i vlerësimit të performancës kryhet në mënyrë periodike.

5.5.3. Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që në fund të fundit nuk ka ndonjë ndikim

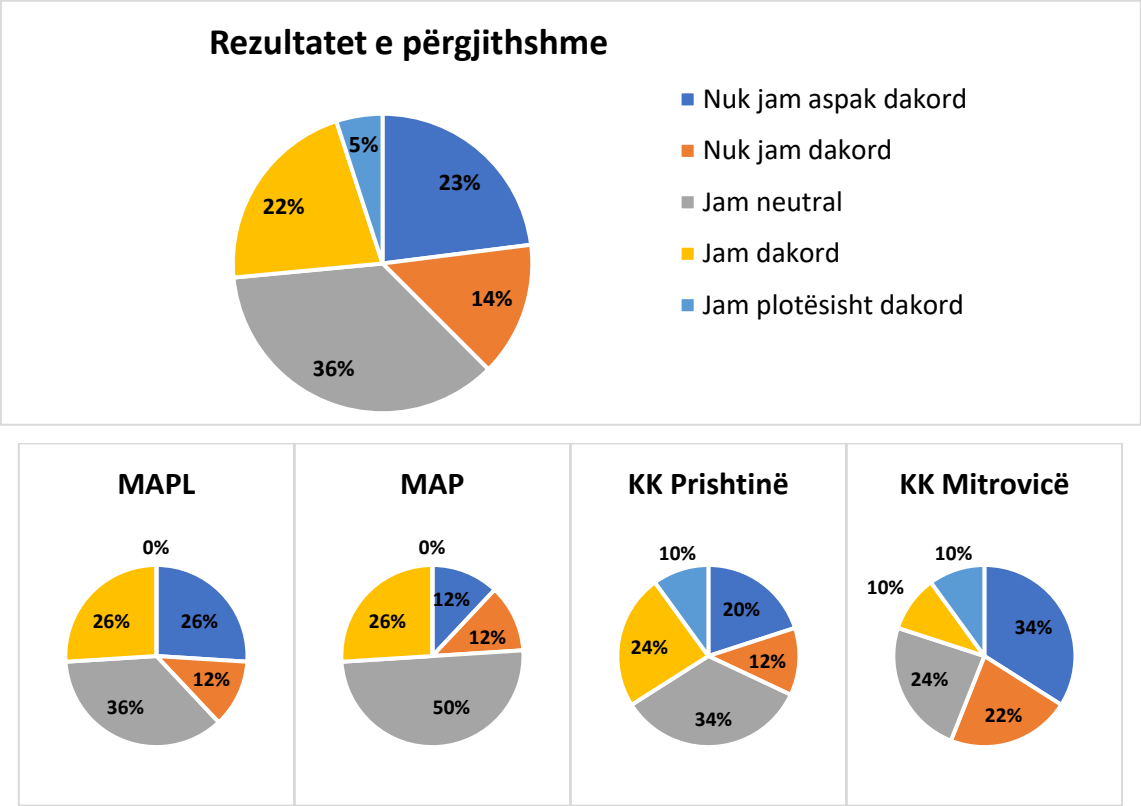

Figura 29. Rezultatet për pyetjen 5.5.3 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 29, nga rezultatet e përgjithshme 36% janë neutral, 23% nuk janë aspak dakord, 22% janë dakord, 14% nuk janë dakord dhe 5% nuk janë aspak dakord se vlerësimi i performancës është një proces rutinë që në fund nuk ka ndonjë ndikim.

Përqindja e madhe e të anketuarve si neutrale tregon për mungesën e njohurive të tyre për vlerësimin e performancës.

5.5.4. Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht brenda institucionit

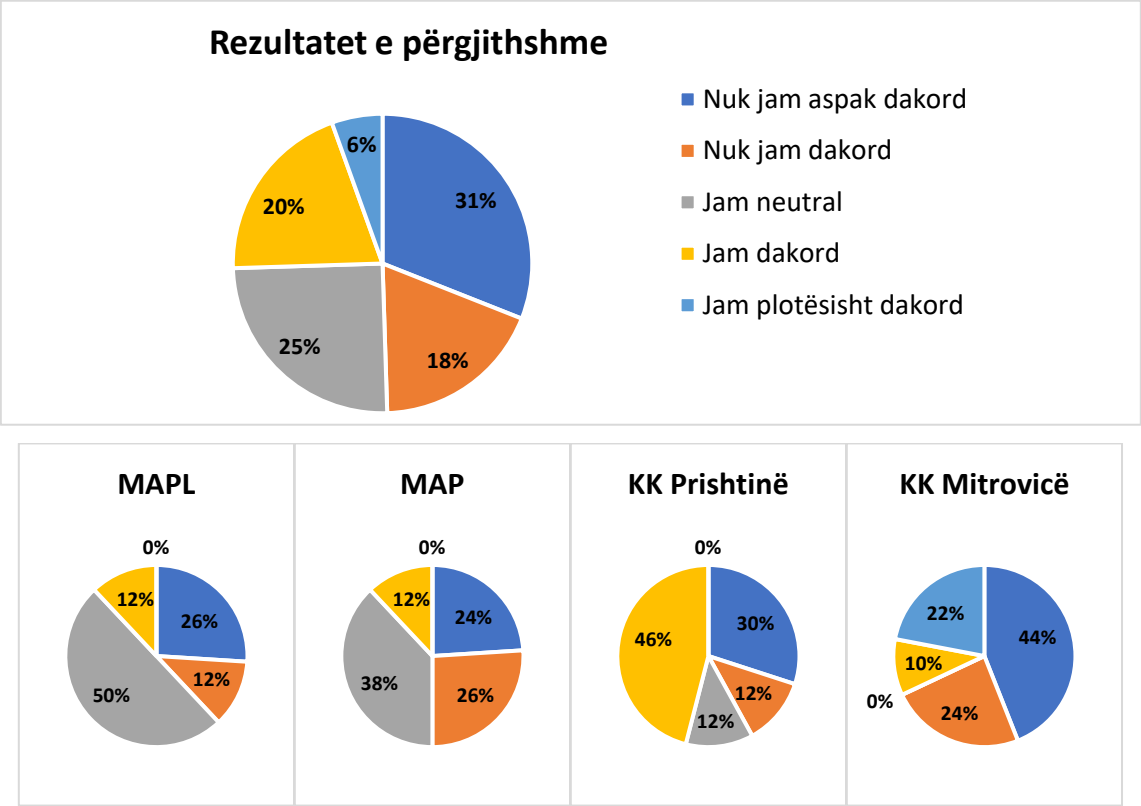

Figura 30. Rezultatet për pyetjen 5.5.4 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 30, nga rezultatet e përgjithshme 31% nuk janë aspak dakord, 25% janë neutral, 20% janë dakord, 18% nuk janë dakord dhe 6 % janë plotësisht dakord se procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht brenda institucionit.

5.5.5. Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e tyre të performancës

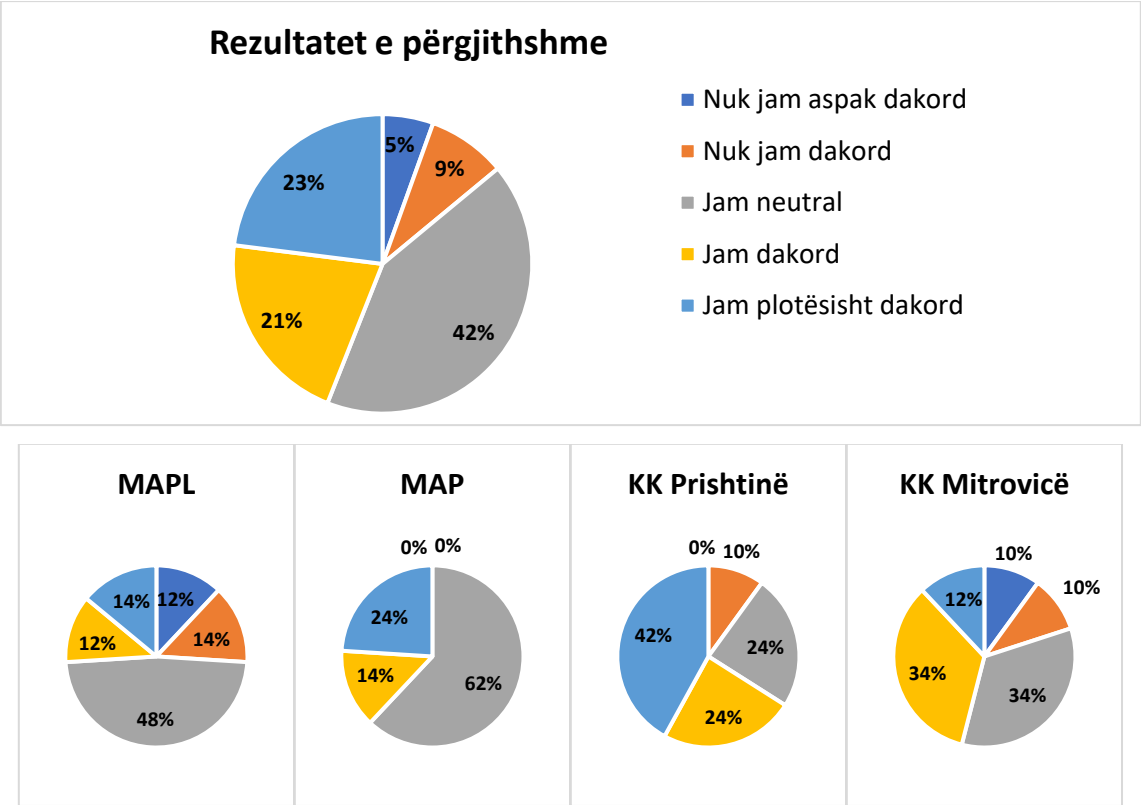

Figura 31. Rezultatet për pyetjen 5.5.5 (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 31, nga rezultatet e përgjithshme 42% janë neutral, 23% janë plotësisht dakord, 21% janë dakord, 9% nuk janë dakord dhe 5% nuk janë aspak dakord se në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e tyre të performancës.

5.6. Intervistat

Në këtë pjesë do të trajtohen të gjeturat nga intervistat me akterët e institucioneve të hulumtuar dhe me njohës të fushës se burimeve njerëzore në Kosovë.

Të gjeturat nga intervista me ekspertët sa i përket mbingarkesës së numrit të punësuarve në institucione rezulton të jetë i saktë, ku nga analiza e katër institucioneve rezulton të ketë tejkalim të numrit të punësuarve bazuar në legjislacionin që e përcakton organizimin e këtyre institucioneve. Sipas të gjeturave rezulton që tejkalimi i numrit të të punësuarve është rritur për 8.78%. Kjo rritje vjen si pasojë e ndikimeve politike në punësime si dhe në sistemim të militantëve partiakë.

Një çështje mjaft e rëndësishme në aspektin e ndikimit të politikes në punësime dhe në sistemim të militantëve partiakë është keqpërdorimi i kontratave për shërbime të veçanta për t'iu krijuar ambientim për një periudhë të shkurtër pastaj edhe për kontrata të përhershme. Nga intervistat me udhëheqësit e burimeve njerëzore në institucionet e hulumtuara rezultoi që në MAPL gjatë vitit 2019 nuk ka pasur të punësuar me kontrata për shërbimet veçanta. Në MAP kanë qenë 5, ndërsa në institucionet lokale vërehet një numër me i madh, ku në Komunën e Prishtinës kanë qenë të punësuar 60 persona ndërsa në atë të Mitrovicës 27 persona.

Mungesa e mosrespektimit të legjislacionit nga institucionet vërehet edhe në aspekte e tjera të cilat janë hulumtuar në këtë punim. Pjesa e ligjit për personat me nevoja të veçanta është trajtuar në intervistat me zyrtarët nga institucionet, por edhe me ekspertët. Të gjeturat tregojnë që asnjëra nga institucionet e hulumtuara nuk e ka respektuar këtë ligj dhe që nga intervistat me ekspertët del që aspekti ligjore ekziston por që nuk ka vullnet për t'i vënë në zbatim. Në MAPL sipas këtij ligji duhet të jenë të punësuar 2 ndërsa është i punësuar vetëm 1, në MAP janë të punësuar 2 persona me nevoja të veçanta ndërsa duhet të jenë 11, në komunën e Prishtinës janë të punësuar 2 persona ndërsa duhet të jenë 10 të punësuar të kësaj kategorie, komuna e Mitrovicës ka 1

të punësuar ndërsa duhet të ketë të paktën 6 të punësuar nga kategoria e personave me nevoja të veçanta.

KPMSHCK-ja është institucioni që merret me shqyrtimin e ankesave të shkallës së dytë për shërbyesit civilë. Nga raportet e vitit 2016 dhe 2017 ndaj procesit të rekrutimit në MAPL janë paraqitur 5 ankesa që janë refuzuar, në MAP janë parashtruar 19 ankesa nga të cilat 12 janë refuzuar dhe 7 janë aprovuar si të bazuara. Në komuna vërehet një numër më i madh i ankesave ndaj proceseve të rekrutimit, por edhe numrit të ankesave që janë aprovuar nga KPMSHCK-ja. Në komunën e Prishtinës janë parashtruar 230 ankesa nga të cilat 136 janë hedhur poshtë dhe 94 janë të bazuara, në komunën e Mitrovicës janë parashtruar 37 ankesa nga të cilat 25 janë refuzuar dhe 12 janë aprovuar si të bazuara.

Nga intervistat e realizuara kemi parë që nuk ka një mekanizëm ndëshkues për veprimet joligjore gjatë procesit të rekrutimit, të cilat i ka konstatuar KPMSHCK-ja. Kjo po ndikon që të vazhdojë kjo dukuri e cila nuk është e mirë në procesin e rekrutimit.

5.6.1. Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal

Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal është institucion qendror në Republikën e Kosovës, i cili është themeluar në vitin 2004 me qëllim të avancimit të sistemit të vetëqeverisjes lokale.

Struktura organizative e Ministrisë së Administrimit të Pushtetit është përcaktuar me rregulloren Nr. 04/ 2019 për organizimin e brendshëm të Ministrisë së Administrimit të Pushtetit Lokal.

Struktura organizative është si vijon: Ministri, Zëvendësministrat, Sekretari i Përgjithshëm, Departamentet dhe Divizionet.

Departamentet janë të organizuara në divizione të cilat ushtrojnë kompetenca në fusha të ndërlidhura.

Intervistat janë realizuar me:

- **Rozafa Ukimeraj** – Sekretare në MAPL

- **Mihrije Shaljani** – Zyrtare e burimeve njerëzore

Të gjeturat:

- Numri i të punësuarve në Ministrinë e Administrimit të Pushtetit Lokal (MAPL) gjithsej është 137, ku sipas Rregullores Nr. 04/2019 për organizimin e brendshëm të Ministrisë së Administrimit të Pushtetit Lokal duhet të jenë 124 të punësuar.
- Sipas të intervistuarve në MAPL gjatë vitit 2019 nuk ka pasur të punësuar me kontratë mbi vepër.
- Numri i personave me nevoja të veçanta të punësuar në MAPL është 1 dhe sipas Ligjit Nr. 03/L-019 për Aftësimin, Riaftësimin Profesional dhe Punësimin e Personave me Aftësi të Kufizuara, Neni 12, pika 2[1], duhet të jenë të paktën 2 të punësuar.
- Nga raporti i KPMSHCK i vitit 2016[2] dhe2017[3], ndaj procesit të rekrutimit janë paraqitur 5 ankesa të cilat janë refuzuar nga KPMSHCK.
- Nuk janë pro centralizimit të procesit të rekrutimit për shkak të mungesës së një mekanizmi në nivel qendror që arrin t'i vlerësojë të gjitha kërkesat specifike të institucioneve për rekrutim.
- Në bazë të raportit të performancës bëhet identifikimi i nevojave për trajnim të stafit.
- Motivimi i stafit bëhet vetëm përmes procedurave të avancimit dhe nuk ka forma të tjera ligjore të motivimit ose shpërblimit.
- Raporti i vlerësimit është proces vjetor dhe bëhet njëherë brenda vitit.
- Personat që konkurrojnë me ngritje më të madhe sesa kërkesat e konkursit nuk kanë përparësi në punësim.

---

[1] Çdo punëdhënës është i obliguar të punësojë një person me aftësi të kufizuara në çdo pesëdhjetë (50) punëtorë.
[2] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 15:12, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/RAPORTI_FINAL_15.03.2017_2575412_751605.pdf
[3] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 15:27, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/111_562215.pdf

5.6.2. Ministria e Administratës Publike

Ministria e Administratës Publike është institucion qendror në Republikën e Kosovës, i cili është themeluar me qëllim të menaxhimit të administratës publike në Kosovë.

Struktura organizative e Ministrisë së Administratës Publike është përcaktuar me Rregulloren Nr. 02/2018 për Organizimin e Brendshëm dhe Sistematizimin e Vendeve të Punës të Ministrisë së Administratës Publike.

Struktura organizative është si vijon: Ministri, Zëvendësministrat, Sekretari i Përgjithshëm, Departamentet dhe Divizionet.

Departamentet janë të organizuara në divizione të cilat ushtrojnë kompetenca në fusha të ndërlidhura.

Intervistat janë realizuar me:

- **Arton Berisha** – Sekretar në MAP
- **Tahir Tahiri** – Zyrtar i burimeve njerëzore

Të gjeturat:

- Numri i të punësuarve në Ministrinë e Administratës Publike (MAP) gjithsej është 562, ku sipas Rregullores Nr. 02/2018 për Organizimin e Brendshëm dhe Sistematizimin e Vendeve të Punës të Ministrisë së Administratës Publike duhet të jenë 536 të punësuar.
- Sipas të intervistuarve në MAP gjatë vitit 2019 kanë qenë të punësuar 5 të punësuar me kontratë mbi vepër.
- Numri i personave me nevoja të veçanta të punësuar në MAPL është 2 dhe sipas Ligjit Nr. 03/L-019 për Aftësimin, Riaftësimin Profesional dhe Punësimin e

Personave me Aftësi të Kufizuara, Neni 12, pika 2[4], duhet të jenë të paktën 11 të punësuar.

- Nga raporti i KPMSHCK i vitit 2016[5] dhe 2017[6], ndaj procesit të rekrutimit janë paraqitur 19 ankesa nga të cilat 12 janë refuzuar dhe 7 janë aprovuar nga KPMSHCK si të bazuara.
- Edhe pse KPMSHCK ka kthyer 7 konkurse për shkak të parregullsive të ndryshme, askush nuk ka marrë asnjë masë ndaj personave të përfshirë në këtë proces.
- Nuk janë pro centralizimit të procesit të rekrutimit për shkak se MAP do duhet të ishte bartëse e këtij procesi dhe do të jetë shumë ngarkesë e madhe për të zhvilluar gjithë këtë proces.
- Në bazë të raportit të performancës bëhet identifikimi i nevojave për trajnim të stafit.
- Motivimi i stafit bëhet vetëm përmes procedurave të avancimit dhe nuk ka forma të tjera ligjore të motivimit ose shpërblimit.
- Raporti i vlerësimit është proces vjetor dhe bëhet njëherë brenda vitit.
- Personat që konkurrojnë me ngritje më të madhe sesa kërkesat e konkursit nuk kanë përparësi në punësim.

5.6.3. Komuna e Prishtinë

Komuna e Prishtinës është njësi themelore e vetëqeverisjes lokale në Republikën e Kosovës, e përbërë nga një komunitet i qytetarëve në territorin e caktuar, e cila ushtron tërë pushtetin i cili nuk është i rezervuar shprehimisht për institucionet qendrore.

Struktura organizative e Komunës së Prishtinës është përcaktuar me Ligjin Nr. 03/L-040 për Vetëqeverisjen Lokale dhe Statutin e Komunës së Prishtinës

---

[4] Çdo punëdhënës është i obliguar të punësojë një person me aftësi të kufizuara në çdo pesëdhjetë (50) punëtorë.

[5] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:30, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/RAPORTI_FINAL_15.03.2017_2575412_751605.pdf

[6] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:50, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/111_562215.pdf

Struktura organizative është si vijon: Kuvendi Komunal, Kryetari i Komunës, Drejtoritë, Departamentet dhe Divizionet.

Departamentet janë të organizuara në divizione të cilat ushtrojnë kompetenca në fusha të ndërlidhura.

Intervistat janë realizuar me:

- **Vasilika Zotaj Asllani** – Drejtoreshë e Administratës
- **Elmire Nikçi – Rexha** – Shefe e personelit

Të gjeturat:

- Numri i të punësuarve në komunën e Prishtinës gjithsej është 728, ku sipas Ligjit për Vetëqeverisje Lokale dhe Statutit të Komunës duhet të jenë 650 të punësuar.
- Sipas të intervistuarve në komunën e Prishtinës gjatë vitit 2019 kanë qenë të punësuar 60 të punësuar me kontratë mbi vepër.
- Numri i personave me nevoja të veçanta të punësuar në komunën e Prishtinës është 2 dhe sipas Ligjit Nr. 03/L-019 për Aftësimin, Riaftësimin Profesional dhe Punësimin e Personave me Aftësi të Kufizuara, Neni 12, pika 2[7], duhet të jenë të paktën 10 të punësuar.
- Nga raporti i KPMSHCK i vitit 2016[8] dhe 2017[9], ndaj procesit të rekrutimit janë paraqitur 230 ankesa nga të cilat 136 janë refuzuar dhe 94 janë aprovuar nga KPMSHCK si të bazuara për shkelje të bëra në proces të rekrutimit.
- Edhe pse KPMSHCK ka aprovuar 94 ankesa ndaj konkurseve për shkak të parregullsive të ndryshme, askush nuk ka marrë asnjë masë ndaj personave të përfshirë në këtë proces.

---

[7] Çdo punëdhënës është i obliguar të punësojë një person me aftësi të kufizuara në çdo pesëdhjetë (50) punëtorë.
[8] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:30, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/RAPORTI_FINAL_15.03.2017_2575412_751605.pdf
[9] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:50, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/111_562215.pdf

- Nuk janë pro centralizimit të procesit të rekrutimit për shkak se komunat kanë një lloj pavarësie të qeverisjes dhe komunat tentojnë ta ruajnë këtë pavarësi edhe në procesin e rekrutimit.
- Në bazë të raportit të performancës bëhet identifikimi i nevojave për trajnim të stafit.
- Motivimi i stafit bëhet vetëm përmes procedurave të avancimit dhe nuk ka forma të tjera ligjore të motivimit ose shpërblimit.
- Raporti i vlerësimit është proces vjetor dhe bëhet njëherë brenda vitit.
- Personat që konkurrojnë me ngritje më të madhe sesa kërkesat e konkursit nuk kanë përparësi në punësim.

5.6.4. Komuna e Mitrovicë

Komuna e Mitrovicës është njësi themelore e vetëqeverisjes lokale në Republikën e Kosovës, e përbërë nga një komunitet i qytetarëve në territorin e caktuar, e cila ushtron tërë pushtetin i cili nuk është i rezervuar shprehimisht për institucionet qendrore.

Struktura organizative e komunës së Mitrovicës është përcaktuar me Ligjin Nr. 03/L-040 për Vetëqeverisjen Lokale dhe Statutin e Komunës së Mitrovicës.

Struktura organizative është si vijon: Kuvendi Komunal, Kryetari i Komunës, Drejtoritë, Departamentet dhe Divizionet.

Departamentet janë të organizuara në divizione të cilat ushtrojnë kompetenca në fusha të ndërlidhura.

Intervistat janë realizuar me:

- **Hysen Muzliukaj** - Drejtor i Administratës
- **Rrahman Beqiri** – Shef i personelit

Të gjeturat:

- Numri i të punësuarve në komunën e Mitrovicës gjithsej është 360, ku sipas Ligjit për Vetëqeverisje Lokale dhe Statutit të Komunës duhet të jenë 320 të punësuar.
- Sipas të intervistuarve në komunën e Mitrovicës gjatë vitit 2019 kanë qenë të punësuar 27 të punësuar me kontratë mbi vepër.
- Numri i personave me nevoja të veçanta të punësuar në komunën e Mitrovicës është 1 dhe sipas Ligjit Nr. 03/L-019 për Aftësimin, Riaftësimin Profesional dhe Punësimin e Personave me Aftësi të Kufizuara, Neni 12, pika 2[10], duhet të jenë të paktën 6 të punësuar.
- Nga raporti i KPMSHCK i vitit 2016[11] dhe 2017[12], ndaj procesit të rekrutimit janë paraqitur 37 ankesa nga të cilat 25 janë refuzuar dhe 12 janë aprovuar nga KPMSHCK si të bazuara për shkelje të bëra në proces të rekrutimit.
- Edhe pse KPMSHCK ka aprovuar 12 ankesa ndaj konkurseve për shkak të parregullsive të ndryshme, askush nuk ka marrë asnjë masë ndaj personave të përfshirë në këtë proces.
- Nuk janë pro centralizimit të procesit të rekrutimit për shkak se komunat kanë një lloj pavarësie të qeverisjes dhe komunat tentojnë ta ruajnë këtë pavarësi.
- Në bazë të raportit të performancës bëhet identifikimi i nevojave për trajnim të stafit.
- Motivimi i stafit bëhet vetëm përmes procedurave të avancimit dhe nuk ka forma të tjera ligjore të motivimit ose shpërblimit.
- Raporti i vlerësimit është proces vjetor dhe bëhet njëherë brenda vitit.
- Personat që konkurrojnë me ngritje më të madhe sesa kërkesat e konkursit nuk kanë përparësi në punësim.

---

[10] Çdo punëdhënës është i obliguar të punësojë një person me aftësi të kufizuara në çdo pesëdhjetë (50) punëtorë.

[11] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:30, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/RAPORTI_FINAL_15.03.2017_2575412_751605.pdf

[12] Parë për herë të fundit më 15.05.2020 në ora 13:50, Linku: https://kpmshc.rks-gov.net/assets/cms/uploads/files/Raportet%20vjetore/111_562215.pdf

5.6.5. Ekspertët

Në kuadër të hulumtimit kemi realizuar edhe intervista me ekspertë dhe akterë të tjerë të cilët kanë qenë të përfshirë në procesin e qeverisjes lokale dhe qendrore.

Të intervistuar:

- **Avni Kastrati** – ish-Kryetar Komune
- **Refkie Sulçevsi** – Drejtoreshë e IKAP
- **Hajredin Hyseni** – Ish-zv. Ministër i MAP-it
- **Anton Vukpalaj** – Profesor Universitar

Të gjeturat:

- Numri i të punësuarve në institucione rritet për shkak të ndikimi të politikës në punësime dhe për shkak të sistemimit të militantëve partiakë.
- Punësimi me kontrata për shërbime të veçanta bëhet jashtë parametrave të parapara ligjore dhe kjo pikë shfrytëzohet nga ndikimi i politikës për të punësuar militantët.
- Personat me nevoja të veçanta aktualisht janë në gjendje jo të mirë në aspektin e punësimit dhe promovimit të punësimit të tyre, edhe pse aspekti ligjor është rregulluar nuk ka vullnet të zbatohet.
- Katalogu i vende të punës shpeshherë është devijuar nga institucionet me qëllim, gjë që e dëshmon edhe numri i ankesave të aprovuara nga KPMSHCK.
- Mungesa e ndëshkimeve nga institucionet pas pezullimit apo anulimit të konkurseve si pasojë e shkeljeve ligjore që bëhen nga zyrtarët e përfshirë në procesin e rekrutimit bën që trendi i tillë i ndikimeve në procesin e rekrutimit të jetë në rritje.
- Aplikimi me nivel më të lartë të shkollimit do të duhet të ishte përparësi në konkurrim dhe jo të konsiderohet njëlloj sikurse të gjithë aplikantët me kriteret bazike.

KAPITULLI VI

6. KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

Në këtë kapitull do të shtjellohen konkluzionet finale dhe rekomandimet e dala nga punimi, duke iu dhënë përgjigje pyetjeve hulumtuese dhe duke vërtetuar apo mohuar hipotezat e ngritura.

Punimi vlerësohet se ka dhënë një kontribut të çmuar në evidentimin e disa prej problemeve dhe shqetësimeve në praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore në Kosovë, duke arritur në konkludime të bazuara në anketa dhe intervista.

Konkluzionet e punimit:

- Në katër institucionet e hulumtuara ka tejkalim të numrit të punësuarve bazuar në legjislacionin që e përcakton organizimin e këtyre institucioneve. Sipas të gjeturave rezulton që tejkalimi i numrit të punësuarve është rritur për 8.78%. Kjo rritje vjen si pasojë e ndikimeve politike në punësime, si dhe në sistemim të militantëve partiakë.
- Kontratat për shërbime të veçanta janë shfrytëzuar për t'iu krijuar punësim militantëve partiakë për një periudhë të shkurtër, pastaj edhe për kontrata të përhershme. Nga të gjeturat rezulton se me kontrata për shërbime të veçanta në 4 institucionet e hulumtuara vetëm në vitin 2019 janë punësuar 92 veta.
- Janë vërejtur mosrespektim i legjislacionit primar dhe sekondar në aspektin e respektimit e procedurave të rekrutimit, me theks të veçantë ligji për personat me nevoja të veçanta.
- KPMSHCK-ja është institucioni që merret me shqyrtimin e ankesave të shkallës së dytë për shërbyesit civilë, i cili tenton të ruajë procesin e drejtësisë sa i përket rekrutimit por mangësia qëndron se KPMSHCK-ja përcjell procesin vetëm në

aspektin procedural dhe kjo nuk i jep kompetencë në kontrollin e procesit të rekrutimit edhe në aspektet e meritokracisë.

- Nuk ka një mekanizëm ndëshkues për veprimet joligjore gjatë procesit të rekrutimit të cilat i ka konstatuar KPMSHCK-ja. Kjo po ndikon që të vazhdojë kjo dukuri e cila nuk është e mirë në procesin e rekrutimit.

6.1. Përgjigja e pyetjeve të kërkimit

Punimi hulumtues për cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në Kosovë ka filluar me disa pyetje hulumtuese, të cilave do t'iu jepen përgjigje në këtë pjesë të punimit.

Pas parashtrimit të çdo pyetje hulumtuese do të japim përgjigje nga të gjeturat e hulumtimit.

Pyetja 1:

- A ka Kosova praktika dhe standarde të mira menaxheriale të burimeve njerëzore dhe vlerësim të performancës?

Përgjigja 1:

- Kosova ka praktika dhe standarde të mira menaxheriale të burimeve njerëzore dhe vlerësim të performancës duke përfshirë:[13]

Ligji Nr. 03/L-149 për Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës.

Rregullore Nr. 17/2018 për Procedurat e Emërimit në Pozita të Larta Drejtuese në Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës.

Rregullore Nr. 31/2012 për Procedurat e Përkujdesjes për Nëpunësit Civilë për Shkak të Paaftësisë Fizike apo Mendore ose Problemeve Shëndetësore.

Rregullore Nr. 30/2012 për Kushtet e Kufizimit të së Drejtës për Grevë në Shërbime të Veçanta në Shërbimin Civil

[13] Marrë nga Gazeta Zyrtare e Republikës së Kosovës - Link: https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2679#

Rregullore Nr. 20/2012 për Punën Vullnetare të Nëpunësve Civilë pas Pensionimit

Rregullore Nr. 21/2012 për Avancimin në Karrierë të Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 05/2011 për Gradimin dhe Pagat e Krijuesve dhe Performuesve të Kulturës dhe Punonjësve Profesionalë të Trashëgimisë Kulturore

Rregullore Nr. 06/2011 për Pushimet e Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 06/2010 për Procedurat e Emërimit në Pozita të Larta Drejtuese në Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës

Udhëzimi Administrativ Nr. 11/2008 për Zbatimin e Procedurave për Funksionimin e Komisionit për Emërime të Larta Publike

Rregullore Nr. 06/2012 për Pozitat e Larta Drejtuese në Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës

Rregullore Nr. 08/2012 për Nëpunësit Civilë Tepricë

Rregullore Nr. 13/2012 për Pensionimin e Parakohshëm të Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 19/2012 për Vlerësimin e Rezultateve në Punë të Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 02/2014 për Planifikimin e Personelit në Shërbimin Civil

Rregullore Nr. 04/2011 për Procedurat Disiplinore në Shërbimin Civil

Rregullore Nr. 05/2011 për Procedurat e Zgjidhjes së Kontesteve dhe Ankesave

Rregullore Nr. 01/2011 për Ndërprerjen, Pezullimin dhe Përfundimin e Marrëdhënies së Punës në Shërbimin Civil

Rregullore Nr. 02/2011 për Punën Provuese të Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 03/2011 mbi Dosjet dhe Regjistrin Qendror të Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 06/2010 për Transferimin e Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 07/2010 për Emërimin e Nëpunësve Civilë

Rregullore Nr. 02/2010 për Procedurat e Rekrutimit në Shërbimin Civilë

Rregullore Nr. 03/2010 për Përshkrimin e Detyrave të Punës

Rregullore Nr. 04/2010 për Procedurat e Përfaqësimit të Drejtë dhe Proporcional të Komuniteteve Joshumicë në Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës

Rregullore Nr. 05/2010 e Orarit të Punës

Udhëzimi Administrativ Mshp/Dashc Nr. 2003/08– Procedurat e Vlerësimit të Kryerjes së Punës.

Pyetja 2:

- A është i bazuar punësimi i shërbyesve civilë në merita, trajtim të barabartë në të gjitha fazat e tij, mundësi të barabarta dhe konkurrencë të hapur?

Përgjigja 2:

- Nga rezultate e anketës dhe intervistave me zyrtarët e institucioneve të hulumtuara kemi të dhëna se punësimi i shërbyesve civilë është i bazuar në merita, trajtim të barabartë në të gjitha fazat e tij, por në pyetjen se a ka ndikim politika në proces mund të konstatojmë që politika ka ndikim në proceset e rekrutimit.

  Nga intervistat me ekspertët dhe njohës të fushës, potencohet shumë ndikimi i politikës në procesin e rekrutimit dhe avancimit në karrierë.

Pyetja 3:

- A ofrohet zhvillim profesional për shërbyesit civilë (trajnime të rregullta, vlerësim i drejtë i performancës dhe lëvizje ulje/avancim në pozitë bazuar në kriteret objektive, transparente dhe meritore)?

Përgjigja 3:

- Zhvillimi profesional i shërbyesve civilë (trajnimet e rregullta) bëhet rregullisht nga IKAP në bashkëpunim me institucionet e vendit, por vlerësim i drejtë i performancës dhe lëvizje ulje/avancim nuk bëhen sipas kritereve të parapara ligjore.

Pyetja 4:

- A ekzistojnë masat për promovimin e integritetit, për parandalimin e korrupsionit dhe sigurimin e disiplinës në shërbimin publik?

Përgjigja 4:

- Kosova e ka të zhvilluar mirë aspektin ligjor sa i përket promovimit të integriteti, për parandalimin e korrupsionit dhe sigurimin e disiplinës në shërbimin publik përfshirë:

Ligji Nr. 03/L-149 për Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës

Kodi i etikës në punë

Rregulloren Nr. 04-2015 për Kodin e Mirësjelljes së Nëpunësve Civilë

Pyetja 5:

- Si mund të rregullohet në mënyrë optimale marrëdhënia burim njerëzor dhe performancë organizative?

Përgjigja 5:

- Kosova ka sfida para vetes për reformat në administratën publike sidomos në promovimin e meritokracisë dhe vlerësimin e performancës. Vlerësimi i performancës në afate 3 apo 6 muaj do të ishte më i mirë për të fuqizuar rolin dhe rëndësinë e vlerësimit të performancës. Po ashtu duhet të parashihet forma ligjore e motivimit të punonjësve.

6.2. Vërtetimi i hipotezave

Hipotezat kryesore të hulumtimit janë:

Hipoteza 1: Hipoteza e parë: Plotësimi i vendeve të punës me kuadro joprofesionale po e vështirëson implementimin e reformës në administratën publike, efikasitetin dhe efektivitetin në ofrimin e shërbimeve rezultoi të jetë e saktë sepse ndikimi i politikës dhe mosrespektimi i kritereve të rekrutimit ka ndikuar në punësimin e kuadrove joprofesionale të cilat nuk kanë aftësi të implementimit të reformave të kërkuara nga BE.

Hipoteza 2: Hipoteza e dytë: Futja e kuadrove të reja dhe profesionale është nevojë e domosdoshme për realizimin e reformës në Administratën Publike ka rezultuar të jetë e saktë për shkak sepse kuadrot e reja janë shkolluar në frymën e zhvillimeve të mëdha teknologjike të cilat janë të domosdoshme në implementimin e reformave.

Hipoteza 3: Hipoteza e tretë: Trajtimi jo i barabartë në të gjitha fazat e rekrutimit dhe mosrespektimi i procedurave rekrutuese po ndikon në eliminim të konkurrencës reale dhe në punësim të kuadrove joprofesionale, rezultoi të jetë i saktë duke marrë parasysh:

- Raportet e Këshillit të Pavarur Mbikëqyrës për Shërbimin Civil të Kosovës, të cilat raportojnë vetëm gjatë vitit 2016 dhe 2017 mbi 273 ankesa janë aprovuar si të bazuara për shkeljet në procesin e rekrutimit dhe avancimit.
- Zbrazëtirat ligjore sa i përket përparësisë në procesin e rekrutimit për aplikantët me ngritje më të lartë të shkollimit ka bërë që të humbet motivi dhe të mos konsiderohet më shkollimi si element i vlerësuar, por mjafton të plotësohen kriteret bazë të aplikimit.
- Pavarësia në vlerësim e komisionit vlerësues në procesin e rekrutimit.
- Mungesa e masave ndëshkuese në rast të ankesave të bazuara ndaj proceseve të rekrutimit.

Hipoteza 4: Hipoteza e katërt: Avancimi dhe vlerësimi i performancës nuk po bëhen karshi meritokracisë, ngritjeve profesionale, nevojës për zhvillim dhe avancim, rezulton të jetë i saktë duke marrë parasysh:

- Raportet e Këshillit të Pavarur Mbikëqyrës për Shërbimin Civil të Kosovës, ku për procesin e Avancimit/Uljes në pozitë janë drejtuar 115 ankesa gjatë vitit 2016-2017.
- Intervistat me ekspertët të cilët potencuan ndikimin e politikës në vlerësimin e performancës dhe ngritjen profesionale të shërbyesve civilë.

- Sipas ligjeve në fuqi puna provuese për shërbyesit civilë është 1 vjet nga data e nënshkrimit të kontratës së punës dhe që nga themelimi i institucioneve të Republikës së Kosovës, në asnjë rast nuk është dhënë raport negativ për të punësuarit pas punës provuese.

6.3. Rekomandimet

- Sigurojnë se angazhimi i zyrtarëve me marrëveshje për shërbime të veçanta/kontrata pune për detyra specifike bëhet vetëm në rastet specifike kur ndonjë projekt apo punë e caktuar nuk mund të kryhet me stafin aktual brenda institucionit, por kërkohet ekspert i një fushe specifike;
- Të zbatohet Ligji Nr. 03/L-019 për Aftësimin, Riaftësimin Profesional dhe Punësimin e Personave me Aftësi të Kufizuara, Neni 12 për punësimin e personave me aftësi të kufizuara.
- Të mos tejkalohet numri i të punësuarve dhe të respektohet numri i të punësuarve të parapara sipas Rregulloreve për organizimin e brendshëm në Ministri dhe Ligji për Vetëqeverisje Lokale për Komuna.
- Të merren masa për komisionet ndaj të cilave KPMSHCK-ja merr vendim për anulim të proceseve të rekrutimit.
- Të plotësohet zbrazëtira ligjore sa i përket përparësisë në rekrutim për personat që kanë ngritje më të lartë sesa kërkohet me kriteret bazë të konkursit.
- Procesi i vlerësimit të jetë çdo 3 apo 6 muaj dhe të mbahen evidenca të sakta sa i përket performancës.
- Të plotësohen në aspektin ligjor format e motivimit për shërbyesit civilë.

6.4. Temat që sugjerohet të trajtohem më tutje

Temat të cilat dalin nga ky hulumtim të cilat janë me interes të trajtohen në punime të tjera, të cilat konsiderohen si kontribut për zhvillimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në Kosovë janë:

- Ndikimet në procesin e rekrutimit nga ndryshimet ligjore në aspektin e centralizimit të rekrutimit.
- A janë mjaftueshëm të përgatitur personat me nevoja të veçanta për punësim në pozitat e shërbyesve civilë?
- Faktorët motivues të shërbyesve civilë në Kosovë.
- Roli i Këshillit të Pavarur Mbikëqyrës për Shërbimin Civil në mbrojtjen e meritoracisë dhe vlerave brenda institucioneve në Kosovë.
- Fuzionimi i ministrive në Kosovë, impakti në ruajtjen e parasë publike.

BIBLIOGRAFIA

Linder, B., Somerville, M., Eris, O., & Tatar, N. (2010). Work in progress — Taking one for the team: Goal orientation and gender-correlated task division. *Proceedings - Frontiers in Education Conference* .

Schmid, H. (2006). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management and Leadership* , 179-194.

Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century.* Zorlu Snyucel & Ventus Publishing.

Tohidi, H., & Jabbari , M. M. (2011). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 856-860.

Weber, W., & Lampert, B. (2010). Analysis of Collective Action Regulation and CooperationRelevant Attitudes in Industrial Group Work. *Journal Psychologie des Alltagshandelns* , 19-38.

Wright,, P., & Boswell, W. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research.* Journal of Management.

Yamoah, E. E. (2013). Relationship between Compensation and Employee Productivity. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies* , 110-114.

Adair, J. E. (2006). *The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others.* Kogan Page.

Adeyemi, S., & Oyetade, E. (2011). Motivating the primary school teachers for effectiveclassroom performance. *European Journal of Educational Studies* , 587-594.

Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance of the University of Mines and Technology. *Scientific Research* .

Ahmad, S., & Schroeder G., R. (2003). *The impact of human resource practices on performance.* Journal of Operations Management - Elsevier.

Amjad , Z., Sabri, P., Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). Informal relationships at workplace and employee. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* , 303-321.

Amstrong, M. (2009). *Human Resource Management in practice.* Derby: Saxon Graphics Ltd.

Analoui, F. (2000). What motivates senior managers? *Journal of Managerial Psychology* , 324-340.

Ballout, H. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology* , 741-765.

Barnard, C. (1968). *The funcitons of executive.* USA: Harvard University Press.

Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies* .

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). *Career Management Practices: An empirical survey and implications.* Human Resorce Management.

Bates, L., & Santerre, R. (1993). Property tax Collector performance and pay. *National Tax journal* , 23-31.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of Human Resource Managemenet on Organizational Performance: Progress and prospects. Special Research Forum on Human Resource Management and Organizational Performance.* Academy of Management Journal.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategy for Taking Charge.* New York: Harper & Row.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. R. (2006). *Human Resource Mangement in Public Sector (second edition).* Sage Publications.

Boselie, P. D., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research.* Human Resource Management Journal.

Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). *Human Resource Management and performance: Lessons from Netherlands.* International Journal of Human Resources Management.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management.* Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Brehm,, J., & Self, E. (1989). The intensity of motivation. *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY* , 109-131.

Brown, D. (2001). *Reward Strategies; From intent to impact.* London: CIPD.

Bush , T., & Middlewood, D. (2013). *Leading and Managing People in Education.* Education Leadership for Social Justice.

Cameron, G., & McCollum, T. (1993). *Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication.* Journal of Public Relations Research.

Canco, G. (2018). *Menaxhimi i Burimeve Njerezore.* Tiranë: Mirgeeralb.

Carnevale, D., & Wechsler, B. (1985). *Trust in the Public Sector Individual and Organizational Determinants.* Administration and Society.

Casello, S. (1993). *Effective Performance Management.* McGraw-Hill; 1 edition.

Castle, P., & Buckler, S. (2013). *How to be a Successful Teacher: Strategies for Personal and Professional Developmen.*

Castle, Y., & Scott, D. (2013). *A Holistic View of Employee Coaching: Longitudinal Investigation of the Impact of Facilitative and Pressure-Based Coaching on Team Effectiveness.* The Journal of Applied Behavioral Science.

Champagne, P., & McAfee, R. (1993). *IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY.* Journal of Managerial Psychology.

Chika, P., & Ebele, J. (2008). Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers. *Journal of Social Sciences* , 13-18.

Combs, J., Liu, H. Y., & Ketchen, D. (2010). *How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance, Personnel Psychology.* Blackwell Publishing Inc.

Cox, T., & Harquail, C. (1991). Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female MBAs. *Journal of Vocational Behavior* , 54-75.

Cunneen, C. (2006). Performance Management System as a Predictor of Organizational Effectiveness. *Jindal Journal of Business Research* .

Daud, Z., & Tumin, S. (2013). *The Relationship between Employees' Need and the Formation of Trade Union: The Malaysian Manufacturing Company's Experience.* International Journal of Business and Social Science.

De Santo, I., & Barbara, K. (2013).

Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1997). *Distributional Ratings of Performance Levels and VariabilityAn Examination of Rating Validity in a Field Setting.* Sage.

Delaney, J., & Huselid, M. (1996). Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* , 969-969.

Delery, J. E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research.* Engineering Economics.

Dornyei, Z., & Otto, I. (1998). *Motivation in action: A process model of L2 motivation.* Working Papers in Applied Linguistics.

Edwards, B., Bell, S., & Arthur, W. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology* .

Eisenhardt, K. (2016). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.*

Elliot, A. (2008). Approach and Avoidance Motivation: Issues and Advances. *SAGE Journals* .

Fayyaz , H., Naheed , R., & Hasan, A. (2014). Effect of Task Oriented and Relational Leadership Style on Employee Performance. *Journal of Marketing and Consumer Research* .

Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership & Management* , 487-499.

Grant, A. (2007). *Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior.* Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Guest, D. (2010). *Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers.* Human Resource Management Journal.

Hackett, L. (1992). *Industrialization: The First Phase management. The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus.* International Journal of Sociology and Social Policies.

Hargie, O., & Tourish, D. (2002). *Handbook of communication audits for organizations.* London: Routledge.

Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe , J. (2004). *Performance Management, Applied psychology.* An International Review.

Havolli, Y. (2014). *Menaxhimi i Burimeve Njerezore.* Prishtinë: Rinvest.

Heneman, H. (2016). *Staffing Organizations.* McGrew Hall.

Heron, R., & Vandenabeele, C. (1999). *Labour dispute resolution: An introductory guide.* ILO.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. M. (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations.* Journal of Applied Psychology.

Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, A. A., & Yuserrie, Z. (2009). The effects of competency based career development and performance management practices on service quality: some evidence form Malaysian public organization. *International Review of Business Research papers* , 97-112.

Institute, H. C. (2009). The impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Success: the public sector and multiple goals. *The global association for strategic talent management* , 9.

Institute., H. C. (2009). *The impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Success: the public sector and multiple goals. The global association for strategic talent management.*

Islam, R., & S.M. , R. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review* .

Jackson, D., & Siriani, N. (2009). *Building the bottom line by developing the frontline: Career Development for service employees.* Business Horizons.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. (2008). *The three C's of work motivation: Content, context, and change.* Routledge/Taylor & Francis Group.

Katou, A. (2008). *Measuring the impact of HRM on organizational performance.* Journal of Industrial Engineering and management.

Kaufman, B. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry.* Cornell University Press.

Keizer, A.-G. (2000). *The role of values in recruitment and training of the civil servant. Workshop: the ethical administrator: comparative and contemporary perspectives.*

Khalid, M., Ghafar, N., Kiran, S., & Zaheer, A. (2013). The Black Box of Factors Affecting Enterprise Resource Planning Usage in Public and Private Sector Organisations of Rawalpindi and Islamabad. *Worlsd Applied Sciences Journal* , 1018-1024.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2010). *Organizational Behavior: key concepts, skills & best practices.* MCGraw-Hill/Irwin.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior; key concepts, skills & best practice.* McGraw-Hill Irwin.

Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin* .

Koketso, L. P., & Rust, B. (2012). *Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality.* African Journal of Business Management.

Koli, Z., & Llaci, S. (2005). *Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (botmi II-të).* Tiranë: Albpaper.

Kressler, H. (2003). *Motivate and reward: Performance appraisal and incentive systems for business success.* Palgrave.

Lam, S., & Tang, C. (2003). *Motivation of Survey Employees in Construction Projects.* World Scientific Publishing Company.

Lansbury, R. (1988). *Performance Management: A Process Approach," Human Resource Management.* Australia: Human Resource Management.

Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology* , 485-516.

Lawler, E., & Suttle, J. (1973). *Organizational Behavior and Human Performance.* Elsevier Inc.

Leagaard, J. (2006). *Organizational Theory.* Mille Bindslev & Ventus Publishing Aps.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement* , 201-227.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). *Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations.* Journal of Management.

Locke, J. (2008). *John Locke and Public Administration.* SAGE Jurnals.

Lunenburg, F. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION* .

MacDuffie, J. P. (1997). *After lean production.* ILR Press.

Malcom, S. (2008). *The Human Face of Engineering.* Journal of Engineering Education.

Malik, N. (2010).

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* , 370-396.

McGregore, D. (2006). *The Human Side of Enterprise.* McGraw-Hill.

McGuire, K. J. (2012). *Maslow's hierarchy of neers.* Green.

Michael, A., & Stephens, T. (2008). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice.* Grasgow: Great Britain by Bell & Bain.

Modell, S. (2004). *Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note.* Journal of Financial Accountability & Management.

Mond, W., & Noe, R. (2005). *Human resource management.* Pearson Education Ltd.,.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource managemet.* Pearson Education Ltd.

Morrison, R., & Nolan, T. (2007). Negative relationships in the workplace: A qualitative stud. *Qualitative Research in Accounting & Management* , 203-221.

Muchinsky, P. M. (2008). *Psikologjia e Zbatuar në Punë.* Shtëpia botuese UFO Press.

Mulhall, S. (2011). Career Success Investigation. *Irish Journal of Management* , 67-93.

Musgrove, & Creighton. (2003). *EMPLOYEE/MANAGEMENT RELATIONS AND ORGANISATIONAL PRODUCTIVITY. A STUDY OF HI QUALITY BAKERY CALABAR.*

Mwita, J. (2005). *The Role of Motivation in Performance Management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities. School of Public Policy.* University of Birmingham.

Naci, V., & Hoxhuku, A. (2012). *Ligjet e suksesit dhe burimet njerëzore.* Agna Leadership Academy.

Nakpodia, E. D. (2011). Work Environment and Productivity among Primary School Teachers in Nigeria. *African Research Review* .

Nankervis, A. (2011). *Human Resource Management: Strategy and Practice, (7th ed).* Melbourne, Australia: Cencage Learning.

Nethels , S. W. (2010). *The Principal's Roles in Creating and Maintaining Working Conditions in Schools in Georgia.* Electronic Theses and Dissertations.

Njanja, L., Maina, R., Kibet , L., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd. *International Journal of Business and Management* , 41-49.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management.* Mc Graw Hill.

O'Donnell, M. (1988). *Creating a performance culture. Performance based pay in the Australian Public Service.* Australian Journal of Public Administration.

Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research.* Management Accounting Research.

Paauwe, J. (2009). *HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects.* Journal of Management Studies.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). *HRM and performance: What next?* Human Resource Management Journa.

Perry, J., & Wise, L. (1999). *The motivational bases of public service.* Public Administration Review.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce.* Boston: Harvard Business School Press.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box.* Research report, London.

Robbins, S., & udge, T. (2013). *Organizational Behavior.* University of Foreign Trade.

Robertson, K. (2005). *Active listening: more than just paying attention.* PubMed.

Robinson, J., & Germak, A. (2014). Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship* .

Robo, M., & Xhavara, A. (2012). *Bazata e sipërmarrjes.* Tiranë: Shtëpia botuese e librit universitar.

Ryan, R., & Deci , E. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.* University of Rochester.

Saibou, H. (2011). *Performance Appraisal in the Public Sector in Niger.* International Journal of Business and Mangement.

Shakir, N., & Zamir, S. (2014). Impact of Rewards on Teachers' Performance at Secondary Level. *Jurnal of Education and practice* .

Sheik, A., Ali, A., & Adan, A. (2013). WORKING CONDITIONS AND EMPLOYEES' PRODUCTIVITY IN MANUFACTURING COMPANIES IN SUB-SAHARAN AFRICAN CONTEXT: CASE OF SOMALIA. *International Journal of Educational Research* , 67-78.

Sheldrake, J. (2003). *Managmet Theory.* Thomson.

Stahl, G. K., & Björkman, I. (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management.* Edward Elgar Publishing .Inc.

Stocklin, S. (2012). *Evaluative case study : capacity building by incorporating a mission.* The Open University.

Sudin, S. (2004). Human Resource Practices and Organizational Performance: Review, Synthesis and Research Implication. *International Business Management Conference* (f. 110). International Business Management Conference.

Swathi, B. (2013). *MOTIVATION AND JOB SATISFACTION IN SBI AND ICICI BANKS.*

Taboli, H. (2012). Approach Based on Motivation Theories. *Life Science Journal* , 556-6560.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of ScientificManagement.Harper & Brothers.* Free book hosted online by Eldritch Press.

Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal* , 1056-1062.

Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Brière, N., Senécal, C., & Vallières, E. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement* , 1003-1017.

Vandenabeele, W. (2008). *Development of Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument.* International Public Management Journal.

Viernes, R. M., & Guzman, A. B. (2005). Filipino teachers' experiences of supportive relationships with colleagues: A narrative-biographical inquiry. *Teaching and Teacher Education* , 409-428.

Vigoda, E. (2000). *Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: exploration and implications for the public sector.* Journal of Vocational Behavior.

Vogus, T. (2004). *In search of a mechanism: How do HR Practices affect organizational performance.* Job to talk paper.

Vroom, V. (1964). Work and motivation. Wiley.

Wanakacha, C., Aloka, P., & Nyaswa, P. (2018). Gender Differences in Motivation and Teacher Performance in. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* , 89-95.

William-Gould, Y. (2011). *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of Public sector organizations.* The international Journal of Human Resource management.

Wood, S. (1999). *Human resource management and performance.* International Journal of Management Reviews.

Wright, B. E. (2001). *Public Sector Work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model.* Journal of Public Administration Research and theory.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis.* CARHS Working Paper Series.

SHTOJCA A - Pyetësori

I/e nderuar,

Institucioni i juaj është përzgjedhur për të qenë pjesë e këtij hulumtimi mbi cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në administratën publike në Kosovë.

Hulumtimi do të analizojë fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, duke përfshirë rekrutimin, selektimin, motivimin, vlerësimin e performancës, trajnimin, zhvillimin në karrierë si dhe menaxhimin e talentit të punonjësve.

Qëllimi i kësaj ankete është të nxjerrë perceptime personale dhe absolutisht anonime mbi praktikat e burimeve njerëzore në administratën publike si dhe reflektimin e tyre në performancën e institucioneve dhe shërbimeve publike.

Ju lutem merrni disa minuta për të t'iu përgjigjur pyetjeve të mëposhtme dhe pasi ta keni plotësuar futeni në zarf.

Ju falënderoj për ndihmën dhe mbështetjen tuaj.

Përshëndetje miqësore

Elvis Feka, PhD Candidate

South East European University

e-mail: elvis.feka@gmail.com

tel: +386 (0)49 861 361

KARAKTERISTIKAT E INSTITUCIONIT

Institucioni publik (shtetëror) ku ju punoni

_____

Numri i të punësuarve në institucionin ku ju punoni

_____

KARAKTERISTIKAT PERSONALE

Mosha _____ Gjinia M ☐ F ☐

Arsimimi (i fundit):_____

Diplomuar për (fusha e diplomimit):_____

Vite në administratën publike: _____

Pozicioni aktual i punës:

_____

Profesioni:_____

Statusi Civil: _____

Numri i personave në menaxhim:_____

Ju lutem jepni qëndrimin tuaj kundrejt shprehjeve të listuara më poshtë, duke u shprehur me:

1	2	3	4	5
Nuk jam aspak dakord	Nuk jam dakord	Jam neutral	Jam dakord	Jam plotësisht dakord

1. REKRUTIMI						
Nr.	Pyetjet	Nuk jam aspak dakord	Nuk jam dakord	Jam neutral	Jam dakord	Jam plotësisht dakord
1	Institucioni ku unë punojë promovon individët mbi bazën e meritave, aftësive dhe njohurive të tyre	1	2	3	4	5
2	Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo	1	2	3	4	5
3	Ndikimi politik është i rëndësishëm në punësimin e individëve	1	2	3	4	5
4	Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës	1	2	3	4	5
5	Në këtë vend pune unë mund të shfrytëzoj në një masë shumë të lartë të gjitha aftësitë e mia	1	2	3	4	5
6	Procesi i rekrutimit në këtë institucion zgjat në kohë dhe kjo gjë bën që ai ta humbasë cilësinë e tij, dhe të ndikohet nga aktorët e përfshirë në të	1	2	3	4	5
7	Unë jam tamam në strukturën dhe vendin që duhet të isha brenda këtij institucioni	1	2	3	4	5
8	Puna në këtë institucion mund të kryhet edhe nga më pak punonjës	1	2	3	4	5

9	Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar	1	2	3	4	5
10	Institucioni mund të ketë rezultate pozitive edhe sikur të kishte më pak punonjës	1	2	3	4	5

2. ZHVILLIMI NË KARRIERË

Nr.	Pyetjet	Nuk jam aspak dakord	Nuk jam dakord	Jam neutral	Jam dakord	Jam plotësisht dakord
1	Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune	1	2	3	4	5
2	Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda institucionit	1	2	3	4	5
3	Për të përfituar një trajnim në lidhje me punën, brenda këtij institucioni është e lehtë	1	2	3	4	5
4	Planet për trajnim të organizuar bëhen të studiuara mirë mbi bazën e nevojave të stafit	1	2	3	4	5
5	Trajnimet janë të detyruara në këtë institucion	1	2	3	4	5
6	Trajnimet në të cilat kam marrë pjesë më kanë shërbyer jo vetëm për detyrat aktuale por edhe për formimin tim të përgjithshëm	1	2	3	4	5
7	Në fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahet një pyetësor për të mbledhur opinionet e të trajnuarve	1	2	3	4	5
8	IKAP është institucioni kryesor përgjegjës për trajnimin e stafit në institucionin ku punoj	1	2	3	4	5

3. MOTIVIMI						
Nr.	**Pyetjet**	**Nuk jam aspak dakord**	**Nuk jam dakord**	**Jam neutral**	**Jam dakord**	**Jam plotësisht dakord**
1	**Ndihem i shpërblyer dhe i trajtuar njëlloj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen e shpërblehen më shumë**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**Unë jam i nxitur të bëj përpjekjet e duhura në punë**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndihem më i qartë dhe i motivuar për punë**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

4. VLERËSIMI I PERFORMANCËS						
Nr.	**Pyetjet**	**Nuk jam aspak dakord**	**Nuk jam dakord**	**Jam neutral**	**Jam dakord**	**Jam plotësisht dakord**
1	**Cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në këtë institucion është lehtësisht e matshme**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**Procesi i vlerësimit të performancës kryhet në këtë institucion periodikisht**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që në fund të fundit nuk ka ndonjë ndikim**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht brenda institucionit**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e tyre të performancës**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Si e vlerësoni trajtimin e kësaj teme? _____ _____ _____.
A keni komente shtesë lidhur me temën e trajtuar? _____ _____ _____.

Faleminderit për kontributin tuaj në temën e trajtuar!

SHTOJCA B - INTERVISTAT (Zyrtarët e institucioneve të hulumtuara)

1. Sa është numri i të punësuarve në institucionin ku ju punoni?
2. Sa duhet të jetë numri i të punësuarve në institucionin ku ju punoni (Mbi çfarë baze)?
3. Pse ka kaluar ky numër limitin që është i paraparë me vendimet dhe ligjet në fuqi?
4. Si identifikohet nevoja për staf të ri brenda institucionit ku ju punoni (veçanërisht shërbimet e veçanta)?
5. Sa persona me kontratë për shërbime të veçanta kanë punuar gjatë vitit 2019?
6. Sa persona janë me nevoja të veçanta brenda institucionit ku ju punoni?
7. Si identifikoni karakteristikat që duhet të ketë një individ për një vend të caktuar pune?
8. Kush i përgatitur pyetjet gjatë procesit të rekrutimit për aplikantët ?
9. A ka marrë përgjegjësi Këshilli i Pavarur Mbikëqyrës për të kthyer vendim në disfavor të institucionit gjatë procesit të rekrutimit?
10. Si i vlerësoni ndryshimet ligjore në fushën e burimeve njerëzore, procesi i centralizuar i rekrutimit?
11. Si e realizoni identifikimin e nevojave për trajnim brenda institucionit tuaj?
12. Si e realizoni motivimin e stafit tuaj?
13. A i komunikohet stafit tuaj platforma e objektivave apo e strategjive periodikisht?
14. A ka mundësi të ndryshme shpërblimi stafi juaj?
15. A interesoheni ju të zbuloni aftësitë e aplikantëve, nëse po si i zbuloni ju këto aftësi?
16. Si e realizoni vlerësimin e performancës dhe rezultateve të stafit tuaj?
17. A është vlerësimi i performancës një proces periodik në Institucionin tuaj?
18. A keni një format apo një procedurë të mirëfilltë për vlerësimin e performancës?
19. Ç'masa ndërmerrni nëse mësoni se performanca e disa anëtarëve të stafit tuaj nuk është në nivele të duhura?

SHTOJCA C - INTERVISTAT (Njohës dhe ekspertë të fushës së trajtuar)

1. Pse kemi tejkalim të numrit të të punësuarve në institucionet publike të Republikës së Kosovës?
2. Si e vlerësoni punësimin me kontrata të veçanta?
3. Cila është gjendja e personave me nevoja të veçanta në punësimet në institucionet publike?
4. Pse nuk po bëhet punësimi i personave me nevoja të veçanta sipas ligjeve në fuqi?
5. Pse pas punës provuese prej themelimit të institucioneve të Kosovës nuk iu është ndërprerë kontrata e punës?
6. A duhet të ndërmerren masa nëse një individ nga ankesa e parashtruar ndaj institucionit të merren masa për zyrtarët e përfshirë në atë proces të rekrutimit?
7. A mendoni që konkurrimi me nivel më të lartë të shkollimit duhet të konsiderohet përparësi në punësim?

SHTOJCA D - Lista e të intervistuarve

- **Anton Vukpalaj** – Profesor Universitar
- **Arton Berisha** – Sekretar në MAP
- **Avni Kastrati** – ish-Kryetar Komune
- **Elmire Nikçi – Rexha** – Shefe e personelit
- **Hajredin Hyseni** – Ish-zëvendës Ministër i MAP-it
- **Hysen Muzliukaj** - Drejtor i Administratës
- **Mihrije Shaljani** – Zyrtare e burimeve njerëzore
- **Refkie Sulçevsi** – Drejtoreshë e IKAP
- **Rozafa Ukimeraj** – Sekretare në MAPL
- **Rrahman Beqiri** – Shef i personelit
- **Tahir Tahiri** – Zyrtar i burimeve njerëzore
- **Vasilika Zotaj Asllani** – Drejtoreshë e Administratës