

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE – SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY

FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKOHORE



PUNIM MAGJISTRATURE

**TEMA: “NDIKIMI I INTELIGJENCËS EMOCIONALE NË MODELET E LIDERSHIPIT
NË SEKTORIN PUBLIK”**

Mentori

Prof. Dr. Memet Memeti

Punoi

Hazbije Fera – Sali

Tetovë, 2021

Unë e kam lexuar këtë temë dhe e aprovoj, dhe sipas mendimit tim është e përshtatshme në qëllim dhe cilësi për të fituar titullin Magjistër i administrimit publik.

Prof. Dr. Memet Memeti

Udhëheqës i punimit shkencor

Autorësia

Unë, Hazbie Fera-Sali, deklaroj që ky punim është përkushtim i punës sime dhe nuk përmban ndonjë material që është shkruar prej të tjerëve, përveç materialeve të huazuara nga literatura të autorëve të ndryshëm, të cilët janë cituar nga janë marrë sipas standardeve ndërkombëtare të referencimit dhe nuk përmban plagjiaturë. Gjithashtu deklaroj se pjesa e hulumtimit është rezultat i punës sime dhe deklaroj se ky hulumtim nuk është prezantuar apo publikuar më parë.

Mirënjohje

Punimi im, i cili më jep edhe gradën “Master i Shkencave Shoqërore Bashkëkohore”, nuk do të ishte i mundur pa ndihmën e shumë bashkëpunëtorëve të mi.

Falënderim i veçantë shkon për mentorin tim Prof. Memet Memetin, i cili parreshtur ka shprehur gatishmëri për të bashkëpunuar me mua rreth këtij studimi. Po ashtu, falënderoj edhe stafin e Fakultetit të Shkencave Shoqërore Bashkëkohore në të cilin fitova njohuri dhe dije gjatë studimeve, të cilët më mundësuan që të plotësohem profesionalisht në fushën e shkencave shoqërore.

Mirënjohje pa fund shkojnë për familjen time, për mbështetjen e vazhdueshme të tyre, mirëkuptimin dhe dashurinë që mora çdo ditë dhe krijimin e kushteve të përshtatshme për realizimin me sukses gjatë gjithë studimit.

Pjesë e pandashme e rrugëtimit tim gjatë studimeve janë edhe miqtë e mi të cilët kurdoherë më janë gjetur afër.

Ju faleminderit!

Përmbajtja

Autorësia	3
Mirënjohje.....	3
Abstrakti.....	Error! Bookmark not defined.
Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
Апстракт	Error! Bookmark not defined.
Hyrje	9
Qëllimi i hulumtimit	11
Pyetjet e hulumtimit	12
Metodologjia e hulumtimit.....	13
Tipologjia e metodave të përdorura	14
Kufizimet e hulumtimit	16
Struktura e punimit.....	17
KAPITULLI I KORNIZA TEORIKE: INTELIGJENCA EMOCIONALE	19
1.1. Hyrje	19
1.2. Historiku dhe përkufizimi i inteligjencës emocionale	19
1.3. Konteksti i inteligjencës emocionale.....	21
1.4. Modelet e inteligjencës emocionale	22
1.4.1. Modeli i aftësive	22
1.4.2. Modeli i miks/përzier.....	24
1.4.3. Modeli i bazuar në tipare	27
1.5. Dinamika e emocioneve	28
1.6. Konkluzion	29
2. KAPITULLI II INTELIGJENCA EMOCIONALE NË KONTEKSTIN E ORGANIZATAVE PUBLIKE..	30
2.1. Hyrje	30
2.2. Roli dhe funksionimi i menaxhimit me burimet njerëzore	30
2.3. Klima dhe kultura organizative	31
2.3.1. Matja e klimës organizative.....	33

2.3.2.	Atributet e kulturës organizative.....	34
2.4.	Korrelacioni udhëheqje/lidership dhe inteligjenca emocionale.....	35
2.5.	Teoritë e udhëheqjes	36
2.5.1.	Teoria e njeriut të madh	36
2.5.2.	Teoria e udhëheqjes së bazuar në sjellje.....	37
2.5.3	Teoria e sjelljes – teoria x-y	38
2.5.4	Teoria e kontigjencës.....	38
2.5.6.	Teoria transformuese	39
2.6.	Udhëheqja/lidershipi në sektorin publik.....	40
2.6.1	Udhëheqja në organizatat e sektorit publik	43
2.6.2	Inteligjenca emocionale dhe puna ekipore në organizata	44
2.7	Konkluzion	45
3	KAPITULLI III KORNIZA JURIDIKE E BURIMEVE NJERËZORE NË SEKTORIN PUBLIK NË RMV47	
3.1	Hyrje	47
3.2	Inteligjenca emocionale dhe korniza jurike për BNJ në sektorin publik	48
3.2.1	Klasifikimi i vendeve të punës për të punësuarit në sektorin publik	50
3.3	Procesi i rekrutimit parakusht për udhëheqës efektiv	52
3.3.1	Klasifikimi i vendeve të punës	54
3.3.1.1	Nivelet e vendeve të punës kategoria A Sekretarë	55
3.3.1.2	Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ kategoria B-Udhëheqës56	
3.3.1.3	Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ nga kategoria e V-Profesionist	57
3.3.1.4	Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ nga kategoria G-Ndihmës profesional.....	58
3.3.2	Avancimi i nëpunësve administrativ.....	59
3.3.3	Ngritja profesionale e nëpunësve administrativ dhe profesionalizmi	60
3.4	Konkluzion	61
4	KAPITULLI IV STUDIMI EMPIRIK.....	63
4.1	Hyrje	63
4.2	Rezultatet e hulumtimit	64
	Të dhëna demografike-pyetësi.....	64
5	KAPITULLI V KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	75

5.1 Rekomandime	77
BILIOGRAFIA	79
SHTOJCA	85
Shtojca 1: Pyetësi i strukturuar	85
Shtojca Pyetësi-fokus grup/intervistë	89

Lista e tabelave dhe figurave

Tabela 1 Modeli i bazuar në aftësi (Ability Based Model) nga Salovey dhe Mayer	24
Tabela 2 Modeli i kombinuar i inteligjencës emocionale sipas Daniel Goleman.....	25
Tabela 3 Karakteristikat e ekipeve efektive	45
Tabela 4 Titujt e nepunësve administrativ.....	59
Tabela 5 Të dhëna demografike.....	65
Figura 1 Pesë burimet e pushteti sipas French dhe Raven	35
Figura 2 Sektori publik	42
Figura 3 Dimensionet e udhëheqjes	43
Figura 4 Të punësuarit në sektorin publik në RMV	51
Figura 5 Të punësuarit në kategorinë A-Sekretarë	55
Figura 6 Të punësuarit në kategorinë B-Udhëheqës	56
Figura 7 Të punësuarit në kategorinë V-Profesionist	57
Figura 8 Të punësuarit në kategorinë G- Ndhmës profesional.....	58
Figura 9 Të anketuarit sipas titujve akademik	65
Figura 1– Modeli i udhëheqjes në organizatën tuaj	66
Figura 11 Cilin model të udhëheqjes e preferoni në organizatën tuaj	67
Figura 12 Përballja me kritika	68
Figura 13 Integjehja emocionale ka efekt pozitiv në performancën e organizatës.....	68
Figura 14 Eprori aplikon inteligjencën emocionale në raport me pasuesit.....	69
Figura 15 Qëndrime mbi vetëdijen	Error! Bookmark not defined.
Figura 16 Menaxhimi me emocione	71
Figura 17 Motivimi i vetes.....	72
Figura 18 Kapaciteti për të pasur empati.....	73
Figura 19 Shkathtësitë sociale	74

ABSTRAKTI

Ky studim ka për qëllim t'i analizojë konceptcionet teorike lidhur me inteligjencën emocionale dhe dimensionet e saj, të evidentojë marrëdhëniet mes inteligjencës emocionale dhe dimensioneve të saj me ndërveprimin social te të punësuarit në administratën publike, qëllimi i këtij hulumtimi është të identifikohet se a kemi ndërlidhje në mes inteligjencës emocionale dhe arritjeve akademike. Po ashtu, në nivelin dytësor, ky studim ka për qëllim të potencojë lidhjen mes inteligjencës emocionale dhe disa variabla të zgjedhura demografike. Në konstruktin e inteligjencës emocionale është kompetenca që e promovon dhe e rregullon rritjen intelektuale, personale dhe sociale, si dhe zhvillimin e marrëdhënieve ndërnjerëzore. Të gjitha hipotezat e ngritura në studim ishin përkrahur nga të dhënat empirike të studimit. Gjatë këtij hulumtimi gjithsej 114 persona kanë marrë pjesë në hulumtimin e punonjësve të sektorit publik nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës 26%, Ministria e Ekonomisë 31%, Gjykata Themelore Shkupi II 13% dhe Komuna e Tetovës 30%. Të dini si t'i zbuloni gjërat është diçka e veçantë. Sa prej nesh jemi të vetëdijshëm se posedojmë diçka që na bën të veçantë nga të tjerët ose cili nga ne është më i aftë ta përcjellë të gjithë atë që e kemi në mendje me aftësi të veçantë?

E gjithë kjo na çon në faktin se të gjithë të punësuarit në sektorin publik në vetëdijen e tyre kanë ndërlidhje me inteligjencën emocionale si çelës në suksesin e tyre.

Fjalët kyçe: Sa jemi të përgatitor për ta njohur vetveten dhe ndërlidhjen tonë mes inteligjencës emocionale dhe punës...

АПСТРАКТ

Оваа студија има за цел да ги анализира теоретските концепции поврзани со емоционалната интелигенција и нејзините димензии, да ја идентификува врската помеѓу емоционалната интелигенција и нејзините димензии со социјалната интеракција кај вработените во јавната администрација, целта на ова истражување е да идентификува дали имаме корелации помеѓу емоционалната интелигенција и академски достигнувања. Исто така, на секундарно ниво, студијата има за цел да ја потенцира врската помеѓу емоционалната интелигенција и некои избрани демографски варијабли. На конструкцијата на емоционалната интелигенција е компетентноста што го промовира и регулира интелектуалниот, личниот и социјалниот раст, како и развојот на меѓучовечките односи. Сите хипотези покренати во студијата беа поддржани од емпириски податоци од студијата. За време на ова истражување вкупно 114 лица учествуваа во истражувањето на вработените во јавниот сектор и тоа од Министерството за образование и наука 26%, Министерството за економија 31%, Основниот суд Скопје II 13% и Општина Тетово 30%. Да знаете како да ги откриете нештата е нешто поразлично. Колкумина од нас се свесни дека поседуваат нешто што нè прави посебни од другите или кој од нас е вспособен да го пренесе сето она што го имаме на ум со одредена способност?

Сето ова нè води до фактот дека сите вработени во јавниот сектор во својата потсвест имаат врска со емоционалната интелигенција како клуч за нивниот успех.

Клучни зборови: Колку сме подготвени да се познаваме себе си и нашата врска помеѓу емоционалната интелигенција и работата...

ABSTRACT

This study aims to analyze the theoretical conceptions related to emotional intelligence and its dimensions, to identify the relationship between emotional intelligence and its dimensions with social interaction in public administration employees, the purpose of this research is to identify whether we have correlations in between emotional intelligence and academic achievement. Also, at a secondary level, the study aims to highlight the relationship between emotional intelligence and some selected demographic variables. On the construct of Emotional Intelligence is the competence that promotes and regulates intellectual, personal and social growth, as well as the development of interpersonal relationships. All hypotheses raised in the study were supported by empirical study data. During this research, a total of 114 people participated in the survey of public sector employees, from the Ministry of Education and Science 26%, the Ministry of Economy 31%, the Basic Court Skopje II 13% and the Municipality of Tetova 30%. Knowing how to discover things is something different. How many of us are aware that we possess within us something that makes us special from others or which of us is more capable of conveying all that we have in mind with a particular mastery?

All this leads us to the fact that all employees in the Public Sector have in their subconscious a connection with emotional intelligence as the key to its success.

Keywords: How ready we are to know ourselves and our connection between emotional intelligence and work...

Hyrje

Në mjedisin e sotëm ku edhe ndodhin ndryshime të shpejta, organizatat synojnë të arrijnë qëllimet e tyre përmes qasjeve inovative. Sot është evidente se përballemi me sfidën më të madhe në historinë e njerizimit, ndryshimet që ndodhin si rezultat i globalizmit, e që janë katalizator për ndryshimet në rrafshin individual dhe institucional.

Nëse për një moment ndalojmë dhe reflektojmë kush ose çfarë mund t'i paraprijë dhe t'u adaptohet ndryshimeve, bëhet më shumë se e qartë se vetëm udhëheqja efektive mund ta çojë shoqërinë, organizatën në nivelin tjetër dhe të frymëzojë njerëzit në të lëvizin dhe të rreshtohen në mënyrën më të mirë të mundshme për të arritur qëllimet organizative.

Udhëheqja ka potencial për t'u bërë vlerë e shtuar për organizatën. Për një rezultat pozitiv, organizatat kanë nevojë për udhëheqës të cilët janë në gjendje të parashikojnë të ardhmen, të motivojnë dhe të frymëzojnë njerëzim, si dhe të përshtatin nevojat në ndryshim.

Pyetja është se si duhet ta bëjnë atë?

A mund të bëhet ndonjë gjë?

Nëse liderët janë të lindur, si mund t'i gjejmë dhe t'i mbajmë ata njerëz të veçantë që mund të na ndihmojnë të ndryshojmë dhe të bëhemi më efektiv?

Dijetarët më me renome të teorisë së sjelljes, theksojnë se lidërsipi mund të mësohet dhe të zhvillohet. Studimet kërkimore për lidërsip tregojnë se me mbështetje të duhur, individët me potencial udhëheqës mund të zhvillohen në udhëheqës të shquar. Kompetencat si vetëdijësi, vetë-menaxhimi, menaxhimi shoqëror ndoshta janë më sfidues për udhëheqësit, por ata shpesh kanë ndikimin më të madh në efektivitetin e lidërsipit. Meqenëse udhëheqësi emocionalisht inteligjent mund të zhvillohet, një profil i tillë duket se është synim për çdo organizatë, meqenëse ndikon në performancën organizative.

Synimi i këtij punimi të masterit është të shtrojë, të sqarojë dhe të shpjegojë konceptin e inteligjencës emocionale dhe ndikimin e tij në zhvillimin e udhëheqjes efektive (lidërsipit). Aq më tepër, kjo tezë synon të hulumtojë çka mund të bëjnë udhëheqësit për të arritur rezultat pozitiv dhe për të krijuar mjedis efektiv të punës. Diskutimi rreth konceptit të inteligjencës emocionale u shfaq së pari në vitin 1995 në punimet e psikologut dhe gazetarit Daniel Goleman.

Në librin e tij “Pse inteligjenca emocionale ka më tepër rëndësi se IQ”, ai shtron tezën e shpërfilljes së një konteksti global ku shpërfillen dhe injorohen emocionet. Sipas Goleman

(1995), emocionet janë faktori kyç pozitiv në përditshmërinë e njeriut, në punën e tij dhe në raportet dhe marrëdhëniet me të tjerët. Goleman (1998) shtron tezën se emocionet u mundësojnë individëve të arrijnë qëllimet e tyre, të arrijnë produktivitet në punë, të bindin të tjerët si dhe të jenë empatik dhe mirëkuptues për të tjerët. Në këtë frymë sipas Goleman-it (1998, fq.317), inteligjenca emocionale është "aftësi për të njohur ndjenjat tona dhe ndjenjat e të tjerëve, për motivimin e vetvetes si dhe për të menaxhuar mirë emocionet në raport me veten dhe të tjerët". Sipas Goleman-it (1998) inteligjenca emocionale bazohet në pesë parametra: vetëdijësimi, vetë-rregullimi, motivimi, empatia dhe aftësia sociale (shoqërore).

Empatia dhe aftësia sociale (shoqërore) më pas ndërlidhem me vetëdijen sociale dhe menaxhimin e marrëdhënieve shoqërore (Goleman, 2001).

Duhet theksuar se koncepti i Goleman-it bazohet sipas Gardner-it (1983): "Korniza e mendjes (Frames of Mind): Teoria e inteligjencave të shumta". Gardner shtron tezën se nuk ekziston një por disa inteligjenca, një prej të cilave është inteligjenca personale.

Kjo tezë bazohet mbi supozimin se e njëjta ndërtohet mbi dy premisa: në inteligjencën infra-personale dhe inteligjencën ndër-personale. Sipas Gardner-it (1999, fq.43), inteligjenca intra-personale është "aftësi për të kuptuar veten, për të aplikuar një model efektiv të punës me vetveten – përfshirë këtu dëshirat, frikën dhe aftësitë individuale" dhe për të përdorur informata në mënyrë efektive në rregullimin e vetvetes". Në anën tjetër, inteligjenca ndër-personale përshkruhet si "aftësia e personit për të kuptuar synimet, motivimet dhe dëshirat e njerëzve të tjerë dhe rrjedhimisht, për të punuar në mënyrë efektive me të tjerët" (Gardner, 1999, fq.43).

Në vitet e 1990-ta Peter Salovey dhe John D. Mayer poashtu trajtuan konceptin e inteligjencës emocionale. Sipas tyre, janë 5 elemente bazike pa të cilat nuk mund të përshkruhet inteligjenca emocionale:

- Ndërgjegjësimi për emocionet e dikujt;
- Aftësia për të menaxhuar emocionet vetanake;
- Vëmendja ndaj emocioneve të të tjerëve;
- Aftësia për t'u përgjigjur dhe për të negociuar me njerëz të tjerë; dhe
- Aftësia për të përdorur emocionet si mjet motivimi.

Këto elemente më vonë modifikohen dhe shpjegohen si "aftësi për të perceptuar me saktësi, si dhe për të vlerësuar dhe shprehur emocione, aftësi për të kuptuar emocionin dhe njohuritë emocionale, aftësi për të rregulluar emocione për të ndikuar në ngritjen emocionale dhe intelektuale" (Mayer & Salovey, 1997, fq.5).

Qëllimi i hulumtimit

Qëllimi i këtij punimi është të analizojë ndërlidhjen në mes inteligjencës emocionale dhe udhëheqjes në sektorin publik. Kjo tezë e masterit synon të arrijë të sigurojë kornizën teorike në lidhje me lidhshëpin inteligjent emocional dhe faktorë të tjerë që mund të kenë ndikim pozitiv apo negativ te ky model i lidhshëpit. Punimi synon të ofrojë qasje origjinale për të trajtuar dhe kuptuar lidhshëpin në kontekstin e inteligjencës emocionale dhe të ofrojë mundësi që menaxherët e ardhshëm të sektorit publik të bëhen udhëheqës të vërtetë të kohës së tyre. Pyetjet e hulumtimit janë përpiluar që të trajtojnë ndikimin e inteligjencës emocionale në udhëheqje në sektorin publik.

Aq më tepër, punimi synon të sqarojë: konceptin e inteligjencës emocionale, udhëheqjen në korrelacion me inteligjencës emocionale dhe në veçanti udhëheqjen në sektorin publik.

Punimi trajton dimensionet në vijim:

- a. Konceptin e inteligjencës emocionale në kontekstin e zhvillimit organizativ dhe udhëheqjes.
- b. Rolin e udhëheqjes në ngritjen e efektivitetit dhe efikasitetit të organizatave në sektorin publik.
- c. Identifikimin e metodave që udhëheqësit i aplikojnë për të motivuar dhe ndikuar te punonjësit.
- ç. Efektet e stileve të ndryshme të udhëheqjes në sjelljen dhe qëndrimin e punonjësve në organizatat publike.
- d. Efektin e inteligjencës emocionale, respektivisht udhëheqësit me inteligjencë emocionale në zhvillimin e potencialit të plotë të punonjësve në organizatë.
- dh. Hulumton nëse punonjësit me inteligjencë emocionale ndikojnë në atmosferën e punës, në raportet ndërnjerëzore.

Thënë ndryshe, boshti i këtij punimi është hulumtimi i ndërlidhjes në mes inteligjencës emocionale dhe udhëheqjes efektive. Jemi dëshmitarë të punimeve dhe hulumtimeve të ndryshme në këtë fushë si organizatat në sektorin publik, privat dhe jofitimprurës. Duke

marrë parasysh kontekstin në Republikën e Maqedonisë së Veriut (RMV) dhe defektet e dukshme në punën e sektorit publik, punimi synon të hedhë dritë në kapacitetet e udhëheqësve me theks të veçantë në inteligjencën emocionale si tampolinë për përmirësimin e kulturës organizative, motivimin dhe përmirësimin e efektivitetit dhe eficiencës së organizatave në sektorin publik.

Kjo tezë master synon të ofrojë mënyra të reja për të kuptuar lidhshipin në kontekstin e inteligjencës emocionale dhe të ofrojë mundësi që menaxherët e ardhshëm të sektorit publik të bëhen udhëheqës të vërtetë të cilët do të sfidojnë problemet dhe kulturën tradicionale organizative në këtë sektor. Aq më tepër, kjo tezë ka për qëllim të kuptojë, sqarojë dhe shpjegojë konceptin e inteligjencës emocionale dhe ndikimin e tij në zhvillimin e udhëheqjes efektive.

Qëllimi kryesor i kësaj teze master është të hulumtojë qasjen që do të duhej të aplikojnë udhëheqësit në sektorin publik për të arritur rezultat pozitiv dhe për të krijuar mjedis efektiv të punës.

Pyetjet e hulumtimit

Esenca e teorive që mbështesin efektin e inteligjencës emocionale në udhëheqjes bazohet në faktin se udhëheqësi do të duhet të aplikojë qasje specifike individuale të udhëheqjes ndaj çdo vartësi dhe kjo është e pamundur të arrihet nëse nuk investohet në shkathtësitë e inteligjencës emocionale të gjeneratave të reja të udhëheqësve në sektorin publik.

Hipoteza kryesore e këtij punimi është:

Hipoteza 1. Ekziston ndërlidhje në mes konceptit të inteligjencës emocionale dhe efektit udhëheqës në sektorin publik?

Hipoteza 2. Udhëheqësit në sektorin publik kanë shkathtësi të inteligjencës emocionale, por korniza juridike është barrierë për aplikimin në raportet epror vartës?

Hipoteza 3. Ka ndërlidhje në mes inteligjencës emocionale dhe stilit të udhëheqjes?

Hipoteza 4. Inteligjenca emocionale ka efekt pozitiv në performancën organizative në organizatat e sektorit publik?

Metodologjia e hulumtimit

Të dhënat relevante në këtë hulumtim janë rezultat i përdorimit të më tepër metodave që si synim kanë të analizojnë inteligjencën emocionale në sektorin publik nga konteksti *de iure* dhe *de facto*. Pra, hulumtimi ka si pikësynim analizën e kornizës juridike, politikave publike dhe zbatimin e tyre në praktikë.

- ***De iure*** i referohet ekzistencës të rregullave formale të gjetura në dokumente, strategji, programe, plane-akcionale, ligje, rregullativa dhe në kushtetutë. Këta tregues zakonisht mbështeten në tregues objektiv. Një shembull në lidhje me këtë mund të jetë ekzistenca e një ligji ose klauzole kushtetuese që parashikon të drejtën e qytetarëve të kyçen aktivisht në procesin e vendimmarrjes dhe politikë-bërjes.
- ***De facto*** ka të bëjë me atë se çka ndodh në praktikë. Kjo mund të matet me përdorimin e të dhënave objektive ose të dhënave e bazuara sipas perceptimit. Një shembull këtu mund të jetë pyetja drejtuar deri tek udhëheqësit administrativ se cilat instrumente të parashtrësave dhe ankesave i përdorin në komunën e tyre ose cilën teknikë analitike e zbaton administrata komunale. (Memeti, 2011 fv. 29-30).

Tabela 2 Korniza për zhvillimin e treguesve de iure dhe de facto në hulumtim

	Shembull i njoftimit të cilin mund ta sigurojnë treguesit	Lloji i treguesit	Lloji i të dhënave	Burimi i të dhënave
De jure	Ekzistimi i ligjeve dhe politikave që ngërthejnë çështjen e motivimit dhe shkathtësive të inteligjencës emocionale në udhëheqjen e sektorit publik	Objektiv	Tekst/hulumtim cilësor	Arkivor
	Cilësia e ligjeve/politikave në lidhje me krijimin e ambientit për të aplikuar instrumente dhe mekanizma të motivimit të pasuesve e që janë në korrelacion pozitiv me shkathtësitë e IE të udhëheqësve në sektorin publik	Subjektiv/bazuar sipas perceptimit të hulumtuesit	Cilësor dhe/ose sasior	Analiza e hulumtuesit
De facto	Përvojat aktuale në lidhje me implementimin e: · Instrumenteve për motivimin e pasuesve	Objektiv	Sasiore	Dokumente, të dhëna administrative, studime ekzistuese, Të dhëna nga Pyetësori. Të dhëna nga fokus grupet/ Të dhëna nga intervistat gjysmë
	Opinione dhe perceptime se sa mirë imponohen dhe zbatohen ligjet/politikat	Subjektiv / bazuar sipas perceptimit	Sasior dhe/ose cilësor	Studime ekzistuese, pyetësori/fokus grupet/ intervistat gjysmë të strukturuar

(Burimi: M.Memeti, Metodologjia e vlerësimit të qeverisjes dhe ndikimi i saj në përfshirjen sociale në sektorët e arsimit dhe shëndetësisë në Republikën e Maqedonisë, 2011, fq.30)

Tipologjia e metodave të përdorura

Në realizimin e këtij hulumtimi janë përdorur metodat hulumtuese vijuese: hulumtimi nga zyra, intervista gjysmë të strukturuar, pyetësori, vëzhgimi i drejtpërdrejtë dhe fokus grupe.

Hulumtimi nga zyra (desk research) – Hulumtimi nga zyra në kontekst të këtij punimi ngërthen analizë të të dhënave arkivore, administrative, raporteve narrative, Kushtetutën e RMV-së, ligjet, dokumentet ligjore dhe statistikat qeveritare, strategjitë, programet nacionale, planet e veprimit dhe analizat e hetimet e institucioneve hulumtuese. Hulumtimi nga zyra mundësoi ekzaminimin të gjendjes *de jure* në sferën e burimeve njerëzore në sektorin publik.

Intervista gjysmë e strukturuar – në kontekstin e këtij hulumtimi u përdor si metodë testimi para se të ofrohet pyetësi. Intervista gjysmë e strukturuar u shfrytëzua për sqarimin e konceptit dhe aplikimin e IE. Kjo metodë ishte mjaft e dobishme si bazament për përgatitjen e pyetësit dhe fokus grupit. Intervista gjysmë të strukturuar u realizuan në 1–udhëheqës në sektorin publik.

Fokus grupet – nëpërmjet tyre u synua të sigurohen informata cilësore për të zbuluar **opinionet e punonjësve** dhe ndjenjat e tyre mbi rolin, rëndësinë dhe aplikimin e IE nga udhëheqësit në sektorin publik. Pra, me fokus grupet si grup cak ishin nëpunësit administrativë në institucione të ndryshme në nivel qendror dhe lokal. Qëllimi i fokus grupeve ishte të grumbullohen informata rreth përvojave pozitive dhe negative mbi aplikimin e IE në raportet epror-vartës në institucionet e sektorit publik. Kjo metodë ishte bazament për përgatitjen e pyetësit për udhëheqësit administrativ. Në hulumtim u vendos të përdoret kjo metodë duke u nisur nga fakti se të njëjtat janë mjaft të vlefshme në fushat sociale dhe administrative. Fokus grupet mundësuan përfitimin e informacioneve më të thelluara, meqenëse me ta përveç diagnostifikimit të problemit, analizohet edhe shkak (apo shkaqet e mundshme) të problemeve nga perspektiva e pjesëmarrësve në fokus grupe. Gjatë hulumtimit u organizuan 2 fokus grupe. Fokus grupet u organizuan në: Shkup dhe Tetovë. Në organizimin e fokus grupeve ndihmë logjistike u sigurua nga FSHSHB që ndihmoi në sigurimin e kontakteve të të punësuar në institucionet në sektorin publik.

Pyetësi – me anë të pyetësit hulumtimi pretendon të marrë qëndrimet mbi perceptimet në lidhje IE në sektorin publik. Pyetësi e përgatit formatin *monkey survey* me qëllim që të përfshihet një numër sa më i madh i të punësuarve në sektorin publik. Qëllimi i pyetësit të hulumtimit është të vlerësojë klimën organizative dhe zhvillimin e udhëheqjes. Aq më tepër, anketa me menaxherët në pozicionin e lartë dhe të mesëm do të bëhen me qëllim të zbulimit të nivelit të inteligjencës emocionale dhe zbatimit të tij përmes lidershit. Pyetësi reprezentativ në këtë rast ka siguruar të dhëna sasiore (kuantitative).

Aplikimi i më tepër instrumenteve metodologjike u përdor duke u nisur nga premiset e metodologëve Bulmer dhe Warwick (Bulmer, M. and Warwick, 1993 p. 31) të cilët theksojnë se gjeneralizimi në shkencat sociale mund të rezultojë nga një numër i vogël i observimeve nëse bëhet fjalë për mostër reprezentative.

Pyetësi përfshin elemente të ndryshme duke përfshirë të dhëna personale, sektorin dhe të dhëna që kanë të bëjnë me vendimmarrjen administrative. Hulumtimi u realizua në periudhën e viteve 2019-202– në njësitë e sipërpërmendura të vetëqeverisjes lokale.

Perceptimi dhe sjellja e udhëheqësve administrativë ka ndikim të pakontestueshëm në performancën e nëpunësve administrativ. Matja e performancës së udhëheqësve administrativë kërkon edhe analizë të cilësisë së outputeve dhe kuantitetit të resurseve që u dedikohen atyre.

Kjo qasje, në të cilën përdoren më tepër metoda të hulumtimit, mundësoi analizë krahasuese por edhe qasje përfshirëse të të dhënave, meqenëse është e pamundur të sigurohen të gjitha të dhënat relevante me përdorimin e vetëm të një instrumenti metodologjik. Gjithashtu, mund të thuhet se ky model siguroi të dhëna mbi perceptimet e aktorëve të ndryshëm relevant për këtë studim. Dhe së fundi kjo qasje mundësoi të tejkalohen dobësitë e çdo instrumenti metodologjik si dhe të kompensojë për kufizimet eventuale të këtij hulumtimi.

Kufizimet e hulumtimit

Çdo hulumtim shkencor ballafaqohet me probleme të natyrave të ndryshme që hulumtuesi në fillim nuk mund t'i parashikojë. Edhe ky hulumtim nuk është përjashtim nga hulumtimet tjera paraprake në këtë sferë. Në radhë të parë, problem kryesor ishte mosgatishmëria e udhëheqësve administrativ) t'u përgjigjen pyetësorit nga “droja irracionale” nga konsekuencat eventuale nga rezultatet e hulumtimit. Vet hulumtimi sjell në dritë problemin e transparencës kufizuar që është edhe objekt trajtimi në këtë tezë të magjistraturës, meqenëse nëse për një hulumtim shkencor nuk ka gatishmëri, kjo tërthorazi tregon qasjen e sektorit publik ndaj respektimit të parimit të transparencës dhe llogaridhënies ndaj qytetarëve në përgjithësi. Komunikimi i vështirësuar dhe hezitimi e prolongoi hulumtimin për një kohë. Gjithashtu, duhet të theksohet se pyetësi i strukturuar përbëhej nga shumë

pyetje të ndjeshme dhe në intervistat paraprake të realizuara me sekretarët administrativ ku shpjegohen konceptet që hulumtohen u vërejt tendenca për t'u mos u përgjigjur drejtpërsëdrejti në pyetjet e parashtruara dhe nevojitej një durim dhe kohë për t'u bindur të bëjnë të kundërtën, edhe pse gjatë bisedave joformale gatishmëria për të diskutuar për problemet ishte admiruese.

Kufizim tejet i rëndësishëm i këtij hulumtimi ishte mungesa e gatishmërisë dhe neglizhenca e një pjesë të udhëheqësve administrativë në dhënien e informatave të plota, e të sakta që do të reflektonin gjendjen faktike.

Struktura e punimit

Teza master ndahet në kapituj ku shpjegohet dhe shtjellohet tema e lidërsipit/udhëheqjes dhe inteligjencës emocionale (IE), duke u nisur nga përmbledhja e konceptit dhe përkufizimit të inteligjencës emocionale. Kapitulli, ofron pasqyrë të zhvillimit historik të konceptit IE dhe ofron syzhe të hulumtimeve më të reja që trajtojnë inteligjencën emocionale. Kapitulli në vijim përqendrohet në analizë të kulturës organizative e dhe rolin e burimeve njerëzore në determinizmin e faktorëve motivues në organizatë. Në këtë kapitull ritheksohet rëndësia e komunikimit në vendin e punës dhe dallon modelet e sjelljes pozitive dhe negative. Kapitulli i tretë trajton atributet e udhëheqjes dhe stilet e ndryshme të udhëheqjes dhe në këtë kontekst synon të shpjegojë ndërlidhjen në mes inteligjencës emocionale dhe stileve të ndryshme të udhëheqjes. Në kapitullin e radhës “Korniza juridike mbi burimet njerëzore në RMV” analizohet korniza juridike, duke u përqendruar në Kushtetutën dhe kuadrin ligjor që rregullon menaxhimin me burime njerëzore në RMV, me theks të veçantë në ekzistimin a bazamentit juridik për të aplikuar mekanizma motivimi për punonjësit në sektorin publik të cilat domosdo nevojitet shkathtësia e inteligjencës emocionale. Në kapitullin e tretë “Rezultatet e hulumtimit” shtjellohen rezultatet e hulumtimit në bazë të parametrave të përcaktuar në kapitullin e parë. Në vazhdim shpjegohen rezultatet e kryqëzimit të variabileve të varura dhe të pavarura në hulumtim. Hulumtimi më tutje përmban një numër të konsiderueshëm të tabelave dhe figurave që pasqyrojnë gjendjen mbi IE në sektorin publik, barrierat për përdorimin e IE, efektet si dhe

përfitimet nga këndvështrimi i udhëheqësve administrative si dhe të punonjësve në sektorin publik në përdorimin e IE.

Në kapitullin e fundit “Konkluzionet dhe rekomandimet” jepen konkluzione dhe rekomandime për të aplikuar IE në menaxhimin e burimeve njerëzore në sektorin publik. Ky kapitull është ndarë në disa pjesë: pjesa e parë përqendrohet në konkluzione të përgjithshme, pjesa e dytë në konkluzione dhe rekomandime specifike për pjesëmarrjen e qytetarëve dhe pjesa e tretë në konkluzione dhe rekomandime për IE. Çdo konkluzion dhe rekomandim mbështetet me masa dhe veprime specifike që do të duhej të ndërmerren me qëllim që të realizohen rekomandimet në këtë hulumtim.

KAPITULLI I

KORNIZA TEORIKE: INTELIGJENCA EMOCIONALE

1.1. Hyrje

Në kapitullin e parë do të trajtoj dhe shpjegoj definicionin e Inteligjencës Emocionale (IE), se si ndikon ajo në jetën e përditshme, çfarë paraqet ajo në esencë dhe çfarë problematika e përparësi shtjellohen dhe vijnë nga mungesa apo zhvillimi i saj në kontekstin shoqëror.

Kapitulli ofron një kronologji të zhvillimit të teorisë së inteligjencës emocionale në shekullit XX dhe dekadat e para të shekullit XXI.

Kapitulli trajton dhe reflekton punën e studiuesve të shumtë në IE si William Stren, Wecher, Charles Darvin, Edward Thorndike, Peter Salovey & John D.Mayer dhe për të përfunduar me strumbullarin e punimeve mbi IE Daniel Goleman.

Aq më tepër, në kuadër të këtij kapitulli kam prekur ndërlidhjen e ndryshimeve gjatë procesit të globalizimit dhe efektin pozitiv që ka pasur në përqendrimin e sistemeve organizative në investimin në udhëheqës së posedojnë inteligjencë emocionale si një prej parakushteve për udhëheqjen të suksesshme të strukturave dhe sistemeve në sektorin publik, privat dhe jofitimprurës.

1.2. Historiku dhe përkufizimi i inteligjencës emocionale

Meqë premisa bazë e këtij punimi është se IE ka efekt në udhëheqjen në sektorin publik, do ishte e rrugës që fillimisht të përkufizohet ky koncept. Fillimisht duhet theksuar se IE në shoqëri trajtohet dhe analizohet nga aspekti i kapaciteteve kognitive të individit në dimensione të ndryshme dhe atë: në aspektin biologjik, mjedisor dhe shoqëror. Duhet theksuar se studimet në dekadat e fundit në fushën e inteligjencës emocionale vënë në pah avantazhet e saj në arritjen arsimore të individit, punësimin e tij/saj por edhe suksesin individit në kontekste dhe rrethana në të cilat me apo pa dëshirë gjendet në rrugëtimin e tij jetësor dhe profesional.

Nocioni inteligjenca emocionale (IE) për herë të parë u përdor në vitin 1912 nga psikologu dhe studiuesi William Stern, i cili në kontekst të hulumtimeve mbi personalitetin e trajtonte IE si kapacitet apo shkathtësi të individit për të menaxhuar me vetëdijen e tij.

Disa vite më vonë Wechsler u përqendrua në konceptin e sjelljes inteligjente të cilën e përkufizon “Aftësi agregate ose globale të individit që të veprojë me qëllim, të mendojë në mënyrë racionale dhe të merret në mënyrë efektive me mjedisin” Wechsler (1958. fq, 7).

Duke pasur parasysh interesimin shoqëror për konceptin e inteligjencës në shekullin XX dolën në pah teste të matjes së inteligjencës (IQ), por shumë studiues gjykonin se këto teste janë jo kuptimplota meqenëse nuk janë adekuate për të matur të ashtuquajturat “cilësi jo-intelektuale” të cilat janë pjesë përbërëse të inteligjencës (Wechsler, 1943).

Duhet theksuar se mbi “cilësitë jo-intelektuale” për herë të parë flet Charles Darwin i cili në veprën e tij “Shprehja e emocioneve te njeriu dhe kafshët” (Darwin, 1872), potencon rëndësinë e shprehjes së emocioneve.

Në kontekst të trajtimit të IE duhet theksuar edhe studimi i psikologut amerikan Edward Thorndike mbi atë që e quan ai sjellje sociale kompetente e cila sipas tij nënkupton “aftësinë për të përcaktuar gjendjen e brendshme të vetanake dhe të të tjerëve, motivet dhe sjelljen, dhe të veprojmë konform kësaj gjendjeje në mënyrë optimale duke u bazuar në këto aftësi dhe informata” (Thorndike 1920. f, 228).

Më pas kjo trajektore vazhdon me David Wechsler i cili në vitin 1943 shtjelloi temën e “kuptimit” dhe “mozaikut” si mjet të inteligjencës sociale, e që nënkupton se teste e inteligjencës janë jo të sakta, gjysmake në qoftë se nuk ngërthejnë analizë të aftësive “jo-intelektuale/jo-inteligjente” (Wechsler, 1943).

Të gjitha këto diskutime këtyre psikologëve të spikatur nxorën në dritë një nocion të ri të njohur si: “inteligjenca emocionale”.

Në këtë rrafsh vlen të theksohet studimi i psikologut me famë Reuven Bar-On i cili në vitet e 80-ta të shekullit të kaluar trajton temën e kompetencave njerëzore. Bar-On e përkufizon inteligjencën emocionale si “tërësi e aftësive jo-kognitive, kompetencave dhe shkathtësive që kanë ndikim në suksesin e individit në ballafaqim me sfidat dhe presionet e çdo lloji (Bar-On, 1997, fq.14).

Poashtu, vlen të theksohet studimi i Peter Salovey & Johan D.Majer që përkufizon inteligjencën emocionale si: “tërësi e inteligjencës sociale që ngërthen aftësinë për të monitoruar ndjenjat dhe emocionet e vetvetes dhe të të tjerëve, për të ndarë këto

emocione me të tjerët dhe për të shfrytëzuar këtë informacion për të reflektuar dhe për të vepruar ” (Salovej & Majer, 1990, fq.5).

Sipas tyre ky proces reflektues nënkupton:

- Vlerësimin dhe shprehjen e emocioneve,
- Rregullimin e emocioneve vetanake dhe të tjerët,
- Përdorimin adaptibil të emocioneve.

Por shtylla boshte e punimeve mbi IE padyshim i atribuohet Danial Goleman-it dhe veprës së tij “Inteligjenca Emocionale, pse mund të ketë më shumë rëndësi se IQ-ja?”, ku trajton dhe pasqyron kompleksitetin e emocioneve të individit dhe nënvizon rëndësinë e zhvillimit të vetëdijes si dhe të administrimit të emocioneve në shëndetin psikologjik.

Sipas Goleman-it “aftësia për të njohur ndjenjat tona dhe ndjenjat e të tjerëve, për të motivuar vetveten dhe për të menaxhuar me emocionet është një prej aftësive kyçe në arritjen e suksesit”. Sipas tij, udhëheqësit duhet të punojnë në ngritjen e kapaciteteve siç janë: rezistenca, iniciativa, optimizimi dhe përshtatshmëria (Goleman, 1998, fq.317).

1.3. Konteksti i inteligjencës emocionale

I gjithë koncepti i inteligjencës emocionale mishërohet tek emocionet e individit. Deri vonë emocionet e individit janë perceptuar si aktivitete mendore jo racionale që domosdo duhet kontrolluar. P.Salovey & J.D.Mayer kundërshtuan këtë premisë duke nënvizuar faktin se emocionet janë pasojë e një situatë apo përgjigje të një gjendjeje në të cilën është individ dhe si pasojë ato janë komponentë kognitivë të cilët mund të përdoren në procesin e vendimmarrjes (P.Salovey & J.D.Mayer, 1990, fq.186).

Emocionet kanë rol tejet të rëndësishëm si në jetën personale, ashtu edhe në kontekstin profesional.

Kleinginna & Kleingna 1981, në punimet e tyre përqendrohen në ndarjen e aktiviteteve emocionale:

- Ndjenja e stimuluesve emocional dhe përvojave pozitive nga të njëjtat,
- Gjenerimi i procesit kognitiv,
- Përshtatja fiziologjike ndaj kontesteve të ndryshme,

- Sjellja e orientuar drejt qëllimit që mund të përshtatet në konteste të ndryshme.
- Kjo sintezë e studimeve arrin kulmin në studimet e neuro-psikologjisë që përqendrohet në eksplorimin e trurit dhe korrelacionin me emocionet. Në këtë kontekst studimet e fundit sjellin në pah se dëmtimi pjesës frontal i trurit ka efekt në procesin edhe të vendimmarrjes më të thjeshtë, meqenëse individi nuk regjistron/nuk ka ndjenja në këtë proces.

1.4. Modelet e inteligjencës emocionale

Pjesa e parë e këtij kapitulli u fokusua në gjenezën dhe fazat e zhvillimit të IE, e që është evidentë që ka çuar njerëzimin drejt arritjeve shkencore në fushën e menaxhimit, sjelljes individuale dhe organizmit dhe menaxhimit në kontekste dhe sisteme të organizuara. Në vazhdim në këtë kapitull do të trajtohen modelet kryesore të inteligjencës emocionale në pikëpamjen e vendimmarrjes dhe përdorimit të emocioneve. Hulumtimet në këtë fushë sjellin në pah se ekzistojnë tre modele bazike të inteligjencës emocionale:

- ✓ Modeli i aftësive
- ✓ Modeli i përzier (miks)
- ✓ Modeli i tipareve

1.4.1. Modeli i aftësive

Modeli i parë njihet modeli i aftësive e që nënkupton dhe e trajton inteligjencën emocionale si aftësi për të perceptuar emocionet në shprehjen e fytyrës dhe zërin të tjerët. Perceptimi i emocioneve nënkupton aftësinë për të zbuluar emocionet e ambientit që na rrethon dhe siguron pikënisje për kuptimin dhe zhvillimin e emocioneve (Mayer & Salovey, 1997).

Në kuadër të këtij modeli, Salovey & Mayer (1990) zhvilluan katër qasje specifike të përshkrimit të inteligjencës emocionale duke e trajtuar inteligjencën emocionale si aftësi për të perceptuar, përdorur, kuptuar dhe menaxhuar emocionet.

Zanafilla e këtij modeli (modeli i aftësive) daton nga viti 1997 dhe trajton inteligjencën emocionale si fushë specifike të inteligjencës që analizon aftësitë specifike emocionale dhe

mendore. Aq më tepër, modeli përshkruan aftësinë e individit të kuptojë dhe të "shfrytëzojë" emocionet. Sipas këtij modeli, individi emocionalisht inteligjent nuk është vetëm i aftë të "ndiejë" emocionet e vetes dhe të tjerëve, por ai përdor atë njohuri për ndikim karizmatik te të tjerët. Modeli i inteligjencës emocionale i bazuar në aftësi integron disa aspekte të inteligjencës dhe përcakton emocionet si përcjelljes të mesazhit në raportet dhe relacionet me të tjerët (Mayer & Salovey & Caruso, 2000).

Fusha e dytë ndërlidhet me përdorimin e emocioneve në kontekstin e lehtësimit të procesit të mendimit dhe njohës të vendimmarrjes (Mayer & Salovey, 1997). Emocionet luajnë një rol të rëndësishëm në procesin e vendimmarrjes dhe njerëzit reagojnë emocionalisht ndaj gjërave që janë të rëndësishme për ta.

Sa për ilustrim, një sistemi të mirë i inputit emocional mund të ndikojë në procesin e të menduarit që promovon përqendrimin në gjërat që janë me të vërtetë të rëndësishme. Emocionet drejojnë dhe ndikojnë në informacionin dhe kjo është arsyeja pse të kuptuarit e emocioneve mund të çojë në reagim të saktë. Sipas Mayer-it dhe Salovey (1997) emocionet reflektojnë gjendje të ndryshme mentale të individit dhe i lidhin individët me mjedisin. Disa emocione shoqërohen me mesazhe të ndryshme dhe mund të jetë gjithashtu shkak për nxitje të një qasje kreative të zgjidhjes së problemeve. Individi që posedon aftësinë e inteligjencës emocionale përdor ndryshimin në disponimin dhe përshtatet me këtë ndryshim për të realizuar synimet e përcaktuara.

Të kuptuarit e emocioneve është komponenti i tretë i inteligjencës emocionale. Aftësia për të kuptuar gjuhën emocionale dhe motivet që qëndrojnë prapa sjelljes së caktuar është mjet i fuqishëm për të ndryshuar sjelljen (Mayer & Salovey, 1997). Përdorimi i kësaj njohurie mund të jetë një vlerë e shtuar në zhvillimin personal. Individët me aftësi për të kuptuar emocionet e tyre, janë të mirë në vendimmarrje. Ata kanë tendencë të përkrahinë mundësinë e zhvillimit dhe kanë kapacitet më të madh në përcaktimin e vendimeve të duhura dhe të gabuara. Aftësia për të përcaktuar se çfarë është e mirë e çka jo për ta, u jep një komoditet më të madh në marrjen e vendimit të duhur. Meqenëse emocionet kanë ndikim të madh në jetën tonë individuale dhe sociale atëherë domosdo me rëndësi është administrimi i tyre. Proponentët e konceptit të inteligjencës emocionale konsiderojnë se sjellja mund të ndryshohet dhe e njëjta mund të jetë në funksion të përmirësimit të cilësisë së jetesës. Kapaciteti për të njohur emocionet vetanake dhe për të njohur masazhet emocionale e të tjerëve mund të jetë në funksion të qëllimeve shoqërore. Qëndrimet

pozitive dalin në pah vetëm nëse individ është në gjendje të menaxhojë me emocionet vetanake. Prandaj, menaxhim i emocioneve është komponenti i katërt i inteligjencës emocionale.

Tabela 1 Modeli i bazuar në aftësi (Ability Based Model) nga Salovey dhe Mayer

Perceptimi i emocioneve	Aftësia për të identifikuar me saktësi emocionet dhe ndjenjat e vetvetes dhe të tjerëve, si dhe aftësia për t'i shprehur ato.
Përdorimi i emocioneve	Aftësia për të rritur procesin e të menduarit duke përdorur emocione.
Të kuptuarit e emocioneve	Aftësia për të kuptuar emocionet komplekse dhe mënyra si ato funksionojnë në botën shoqërore.
Menaxhimi i emocioneve	Aftësia për të kuptuar emocionet komplekse dhe mënyrën e funksionimit të tyre.

Burimi: J.D. Mayer & P. Salovey, *What is emotional intelligence?*, 1997, fq. 3-31.

1.4.2. Modeli i mikso/përzier

Metodologjia e dytë që merret me kuptimin kontekstual të inteligjencës emocionale paraqet model mikso/përzier i cili vjen në pah në studimet e Daniel Goleman (1995). Sipas këtij modeli dy janë aftësitë kyçe për të kuptuar dhe kontekstualizuar inteligjencën emocionale: aftësitë personale, që përcaktojnë mënyrën se si individët menaxhojnë veten dhe aftësitë sociale që përcaktojnë se si individët trajtojnë dhe menaxhojnë marrëdhëniet (Goleman, 1995). Këto aftësi përshkruhen nën katër komponentë kryesorë të modelit të përzier si: vetëdijesimi, vetë-menaxhimi, ndërgjegjësimi shoqëror dhe menaxhimi i

marrëdhënieve. Modeli i përzier i Daniel Goleman-it ka përkufizim më të gjerë të inteligjencës emocionale, i cili shpjegohet me modelin e aftësive dhe i merr në konsideratë ndjenjat dhe aftësitë shoqërore.

Tabela 2 Modeli i kombinuar i inteligjencës emocionale sipas Daniel Goleman

Vetëdija Aftësia për të identifikuar dhe njohur gjendjen emocionale të një personi dhe për të kuptuar lidhjen midis emocioneve dhe performancës.	Vetëdija sociale Zotësia për të qenë i ndjeshëm ndaj emocioneve të individëve të tjerë, për të arritur rezultate në shërbimet dhe kontekstet organizative.
Vetë-menaxhimi Zotësia për të menaxhuar emocionet, për të kontrolluar emocionet e tjetrit ose për të zhvendosur emocionet negative në emocione më pozitive.	Menaxhimi i marrëdhënieve Aftësia për të përdorur aftësitë shoqërore për të krijuar marrëdhënie ndërpersonale.

Burimi: D. Goleman, *The Emotional Intelligent Workplace*, 2001, fq.28

Në botimin e tij të parë në fushën e IE Goleman (1995a f.34) përkufizon inteligjencën emocionale si “aftësi për të motivuar veten përkundrejt zhgënjimeve, të kontrolloj impulset, të rregullojë gjendjen shpirtërore të një personi, të ketë empati dhe mos të humbë shpresën”. Këto dimensionet e inteligjencës emocionale përshkruhen nga kategori të veçanta si: ndërgjegjësimi emocional, vetëvlerësimi i saktë dhe vetëbesimi (Goleman, 1998b).

Vetëdija është aftësia për të njohur gjendjen e brendshme, preferencat dhe intuitën e një personi. Është një dimension matës që siguron ndershmëri në lidhje me aftësitë e dikujt. Sipas Goleman (1998b) njerëzit me vetëdije të fortë kanë aftësi të përcaktojnë realisht pikat e forta dhe të dobëta të tyre. Ata nuk bien nën ndikimin e vetë-kritikave dhe nuk kanë frikë të pranojnë dështimet. Në organizata është e rëndësishme që këta njerëz të marrin njohje dhe të punojnë në një mjedis pozitiv ku njeriu haptas mund të pranojë kritikën. Përndryshe, ekspozimi ndaj mikro-menaxhimit mund të dobësojë aftësinë e tyre dhe t'i bëjë ata ose të largohen nga organizata ose t'i përshtaten asaj me një mungesë besimi në të.

Vetë-menaxhimi është pjesë e inteligjencës emocionale që mundëson kontrollin e gjendjes së brendshme, impulseve dhe emocioneve. Sipas Goleman (1995a) vetë-menaxhimi del në pah me aftësinë për të kontrolluar emocionet negative, të jetë i besueshëm dhe i ndërgjegjshëm, me përshtatjen, me aftësinë për të ndërmarrë iniciativë ose me orvatje për të synuar të arrihet diçka. Vetë-menaxhimi është burim kryesor i motivimit që paraqet udhëzues për individët që të arrijnë qëllimet e tyre. Praktikimi i vetë-menaxhimit çon në zhvillimin e aftësisë për të aplikuar modele të reja të sjelljes dhe të zgjedhin të reagojnë ndryshe në çdo situatë specifike. Për udhëheqësit kjo është aftësia kyçe sepse i bën ata të drejtë dhe të arsyeshëm dhe u jep atyre aftësi për të zgjidhur konfliktet në mënyrën më të mirë të mundshme.

Kompetencat shoqërore të përshkruara nga modeli i përzier i Goleman-it përbëhen nga dy dimensione: empatia dhe menaxhimi i marrëdhënieve ose aftësitë sociale. Empatia përfaqëson komponent kritik të inteligjencës sociale. Demonstrhet nga aftësia për të perceptuar ndjenjat e të tjerëve, parashikimi i nevojave të tyre dhe kultivimi i mundësive përmes zhvillimit të qasjeve të ndryshme ndaj njerëzve. Goleman (1998b) shtrin përkufizimin e empatisë dhe përfshin përdorimin inteligjent të emocioneve për fuqizimin e marrëdhënieve ndërnjerëzore dhe marrjen e vendimeve të duhura. Në organizata empatia bëhet kompetencë shumë e rëndësishme kur ndodhin ndryshime të politikave ose strategjive. Në rrethana të tilla kur njerëzit shprehin frikën për të ardhmen e tyre, empatia është kyçe për motivimin dhe shpresën e të punësuarve. Gjithashtu, ky dimension është kyç në mjediset multikulturore si Republika e Maqedonisë së Veriut. Kjo qasje shpesh kritikohet me argumentimin se empatia nëse kujdesimi për ndjenjat e të gjithëve vështirëson marrjen e vendimeve të vështira. Sipas Goleman, udhëheqësi i mirë mund të ketë empati dhe paralelisht të marrë vendime të vështira që do kenë impakt pozitiv në suksesin e organizatës (Goleman, 1998).

Ndërgjegjësimi shoqëror është aftësi e lidhur me aftësinë e personit për të krijuar marrëdhënie me të tjerët. Shkencëtarët konsiderojnë se njerëzit me aftësi shoqërore kanë tendencë të kenë aftësi për të punuar me njerëz të ndryshëm në rreth të gjerë të njohjeve (Porter & Angle & Allen, 2003). Ata, gjithashtu, krijojnë mjedis pozitiv dhe kanë aftësi të merren me konflikt. Ndërgjegjësimi shoqëror konsiston në nivele të ndryshme të aftësive shoqërore, siç janë komunikimi i përgjithshëm, aftësia për të ndikuar te të tjerët, menaxhimi

i konfliktit, frymëzimi i të tjerëve, njohja e ndryshimeve, bashkëpunimi dhe promovimi i punës në grup (Golman, 1998).

Bazuar në modelin e përzier të Daniel Goleman-it, janë zhvilluar mjetet e mëposhtme të vlerësimit:

- Inventari i kompetencës emocionale (Boyatzis, 1994.);
- Vlerësimi i inteligjencës emocionale (Bradberry, Greaves, Emmerling, et al., 2003.).

ECI është instrument shumë interesant i krijuar për të siguruar pasqyrë në kompetencat emocionale të individëve dhe është bazuar në matjen e 2– kompetencave të organizuara sipas modelit të Goleman-it. ECI siguron matjen e efektivitetit të liderit përmes vlerësimit të: vetëdijesimit, vetëdijes sociale, vetë-menaxhimi, dhe aftësive shoqërore (Goleman, 1995).

1.4.3. Modeli i bazuar në tipare

Hulumtimet rreth modeleve të inteligjencës emocionale pranojnë dy konstruksione të ndryshme bazuar në llojin e matjes/vlerësimit. Sipas Petrides dhe Furnham (2000) aftësi të ndryshme të IE mund të dallohen me metodën e përdorur për t'i identifikuar ato. Për dallim nga modeli i aftësisë së inteligjencës emocionale që ka të bëjë me njohjen e emocioneve e që vlerësohet me testin e performancës, IE bazuar në tipare vlerësohet me pyetësor të personalitetit. Inteligjenca emocionale bazuar në tipare përkufizohet si "tërësi e vetë-perceptimeve të vendosura në nivelet më të ulëta të hierarkisë së personalitetit" (Petrides, 2001 f.137). Ky model përshkruan inteligjencën emocionale si vetë-perceptim të aftësisë emocionale dhe mbledhjen e tipareve individuale. Ky model sjell në pah se si këto tipare ndikojnë në gjendjen mendore të individit: projeksioni/parashikimi i lumturisë, pritjet për jetën dhe përballimi me situata stresi. Modeli përqendrohet në jetën ndër-njerëzore të individëve dhe punon për të ndërtuar një mentalitet që është në gjendje të përballojë sfidat e mjedisit. Edhe pse është e gabuar të besosh që IE mund të anashkalojë kompetencat teknike dhe IQ, ai përsëri bëhet përbërës i domosdoshëm për zhvillimin e udhëheqjes efektive dhe sjelljes pozitive organizative. Koncepti i inteligjencës emocionale gjeneroi një numër studimesh në një periudhë të shkurtër kohore dhe ndër vite u bë një nga

konstruktionet më të njohura psikologjike. Konceptualizimi aktual i inteligjencës emocionale ka të bëjë me fushat si psikologjia e sjelljes dhe teoria e motivimit njerëzor. Kështu, ajo u bë bazë e teorive moderne të udhëheqjes.

1.5. Dinamika e emocioneve

Konteksti i inteligjencës emocionale kuptohet si aspekt mbështetës i inteligjencës sociale që përfshin aftësitë dhe kompetencat për të njohur, vlerësuar dhe menaxhuar në mënyrë që të përshtaten emocionet tona me të tjerët, si dhe aftësinë dhe kompetencat për të përdorur emocionet për të përmirësuar performancën (P.Salovey & J.D.Mayer, 1990). Kjo nënkupton se komunikimi i kontrolluar emocional me palët është domosdoshmëri. Organizatë apo kompani në hapësirat e veta të veprojnë një menaxher i cili arrin vetëkontrollin e emocioneve të veta ta kontrollojë dhe të jetë shumë i qartë dhe pozitiv me palën përball që e ka. Sipas Hatfield (1993) përvoja emocionale ndikohet nga: sistemi nervor qendror komandon që drejtojnë mimikën, reagime të ndryshme nga mimika/sinkronia e fytyrës, verbale ose posturale, proceset e vetë-perceptimit të vetëdijshëm, aftësia e individëve për të vlerësuar gjendjet e tyre emocionale në bazë të sjelljes së tyre shprehëse. Shkëmbimi i humorit mund të jetë shumë produktiv në vendet ku njerëzit pozitiv janë udhëheqës të punës në ekip dhe jashtëzakonisht të rrezikshëm kur janë toksikë. Sipas Goleman-it (2011), transferimet e emocioneve midis njerëzve dhe personit që është më ekspresiv, kanë ndikim më të madh. Në librin e tij “Udhëheqja dhe fuqia e inteligjencës emocionale”, shpjegon se si në mjediset organizative hierarkia ka ndikim të kontestueshëm, meqë autoriteti i pozitës ndikon te të tjerët në grup (Goleman, 2011). Personat që kanë kapacitet të njohin shenjat e pengmarrjes emocionale sipas tij janë persona me aftësi të inteligjencës emocionale. Sipas Goleman (2011), këto sjellje të zakonshme në vendin e punës kanë efekte thelbësore negative në dinamikën e përgjithshme. Emocionet toksike ndikojnë në performancën e punës dhe aftësitë e të mësuarit dhe si të tillë ndikojnë në formësimin e qëndrimeve dhe motivimin (Goleman, 2011).

1.6. Konkluzion

Ky kapitull trajton konceptin dhe format e inteligjencës emocionale dhe rëndësinë e kësaj aftësie në zhvillimin dhe ndërtimin e kapaciteteve personale dhe raporteve ndër-personale.

Aq më tepër, në kuadër të këtij kapitulli është trajtuar ndërlidhja e ndryshimeve gjatë procesit të globalizimit dhe efekti pozitiv që ka pasur në përqendrimin e sistemeve organizative në investimin udhëheqës që posedojnë në inteligjencën emocionale si një prej parakushteve për udhëheqjen e suksesshme të strukturave dhe sistemeve në sektorin publik, privat dhe jofitimprurës.

Në këtë kapitull del në pah fakti se inteligjenca emocionale është parakusht për zhvillim pasi paraqet aftësi për të motivuar veten përkundrejt zhgënjimeve, kontrollim të impulseve, rregullim të gjendjes shpirtërore të empatisë dhe shpresës. Dimensionet e inteligjencës emocionale reflektohen në kategori të veçanta si: ndërgjegjësimi emocional, vetëvlerësimi i saktë dhe vetëbesimi etj.

Inteligjenca emocionale është temë aktuale në kontekstin e zhvillimit organizativ viteve të fundit, pasi performanca e organizatës ndërlidhet me aftësitë e liderit dhe një prej aftësive kyçe është menaxhimi i emocioneve dhe “manipulimi” i tyre në raport me vartësit në funksion të zhvillimit organizativ.

KAPITULLI II

2. INTELIGJENCA EMOCIONALE NË KONTEKSTIN E ORGANIZATAVE PUBLIKE

2.1. Hyrje

Në këtë kapitull në mënyrë të drejtë do të shpjegoj se si inteligjenca emocionale ndikon në shfrytëzimin e resurseve njerëzore drejt dhe me efikasitet të plotë që të arrihen qëllimet dhe objektivat të cilat janë vënë nga ana e punëdhënësit apo qëllimet e organizatës. Sektori publik ka dallim të madh nga ai privat, për shkak se në sektorin publik urdhri dhe menaxherët vijnë nga ana e zbatimit të programeve katër apo më shumë vjeçare të Qeverisë apo partisë në pushtet ku dhe nga ana e kësaj partie emërohen ministra, zëvendës-ministra, shefa kabineti, punësohen nëpunës administrativë, komisione shtetërore etj. E gjithë kjo bie në kundërshtim me punën e cila bëhet në sektorin privat, pasi sektori privat ka për qëllim të ketë kuadro të kualifikuara që rezultati dhe puna e tyre të sjellë sa më shumë profit për kompanitë e tyre duke i çuar ato në majën e suksesit. Do të mundohem të shpjegoj llojet dhe tiparet e menaxherëve dhe si ata operojnë në sektorin publik, cila është ajo klimë organizative dhe kulture organizative që duhet përdorur për të pasur mjedis pozitiv dhe fitim-prurës në një organizatë. Është evidente se komunikimi i drejtë dhe i hapur është në korrelacion me udhëheqjen e mirë. Të gjithë këtë do mundohem ta shtjelloj në pika sa më të detajuara dhe të drejta që të mund të kemi një shpjegim të saktë për sektorin publik dhe rrjedhat e saja punuese.

2.2. Roli dhe funksionimi i menaxhimit me burimet njerëzore

Me zhvillimet dinamike bashkëkohore është evidente se menaxhimi me emocionet është variabël e rëndësishme për funksionimin dhe suksesin në kontekstin e vendit të punës. Në këtë kontekst, inteligjenca emocionale është ngritur në një prej faktorëve më të rëndësishëm si në procesin e rekrutimit, ashtu edhe në atë të motivimit dhe avancimit, por

edhe të ruajtjes së burimeve njerëzore në kontekste të ndryshme organizative. Aftësia e posedimit të Inteligjencës emocionale dukshëm përmirëson gjasat për të qenë më të pranuar në ekipe dhe për t'u ngritur në pozita udhëheqëse. Madje, duke investuar në aftësinë e inteligjencës emocionale në një organizatë apo ndërmarrje/kompani arrihet përparësi krahasuese kundrejt kompanive apo organizatave konkurruese në treg. Është evidente se inteligjenca nuk mund të themi se lidhet vetëm me vendin e punës, por ajo ka të bëjë me ndërveprime brenda mjedisit të vendit të punës dhe ka të bëjë me mundësinë e kuptimit dhe menaxhimit të emocioneve të tjerët.

Madje, edhe shumë dijetarë në sferën e burimeve njerëzore argumentojnë korrelacionin në mes suksesit dhe IE, korrelacionin me satisfaksionin në punë, socializmin dhe rezultatet dhe produktivitetin në organizatë. Kjo tendencë pason pasi modeli tradicional hierarkik të kontrollit nga lart poshtë u zëvendësua me modelin e ri të burimeve njerëzore në të cilin aplikohet një qasje strategjike dhe koherente që trajton individin si aset kyç për arritjen e objektivave të organizatës (Armstrong, 2006, fq.3).

Aq më tepër, sipas Armstrong (2006) "qëllimi i strategjive të burimeve njerëzore është të ofrojë programe në fushën e menaxhimit të dijes, ruajtjes së talentit dhe krijimit të ambientit pozitiv në punë".

Kjo qasje konfirmohet edhe nga Ulrich et al (2012), sipas të cilit "roli i resurseve njerëzore është krijimi i një vlere të qëndrueshme që me përparësi krahasuese në treg, që çon në rritjen e të ardhurave dhe profitit "(Ulrich et al, 2012).

2.3. Klima dhe kultura organizative

Trendet bashkëkohore në ekonominë globale vendosin standarde për rolin e departamenteve të burimeve njerëzore (BNj), ku menaxhmenti ka obligim të harmonizojë strategjinë e organizatës në përputhje me tregun konkurrues. Në "epokën njerëzore" një nga detyrat kryesore të BNj është të përcaktojë rregullat e sjelljes organizative që funksionojnë për të siguruar që këto qëllime janë përmbushur. Një nga metodat kryesore është të vendoset dhe formësohet kultura organizative për përkrahjen e një qasjeje të tillë.

Sipas Schein-it (1984, fq.3) kultura organizative është modeli i premisave bazike që një grup gjegjësisht i ka shpikur, zbuluar, zhvilluar, mësuar për të përballuar problemet dhe sfidat e ambientit të jashtëm dhe integritetit të brendshëm. Sipas Schein-it (1990, fq.111), forca dhe shkalla e qëndrueshmërisë së brendshme të një kulture janë funksion i stabilitetit të grupit, kohëzgjatjes së funksionimit të grupit, intensiteti i përvojës së mësimi të përbashkët në grup, instrumentet me të cilat është realizuar mësimi (p.sh., inkurajimi pozitiv ose penalizimi i shmangies) dhe forca dhe qartësia dhe vizioni i udhëheqësve të grupit. Kështu, ndikimi i udhëheqësit në çdo lloj ndryshimi kërkon njohjen e plotë të normave mjedisore në organizatë. Kultura organizative është forca që qëndron prapa kodit zyrtar të sjelljes dhe mënyra më e mirë për të ndikuar njerëzit është të kuptosh natyrën e vërtetë të rutinës organizative.

Gjersa kultura paraqet themelin e vetë organizatës, klima është fenomen psikologjik i organizimit i përfaqësuar nga përvoja e punonjësve për mjedisin e tyre (Schneider, 2000). Këta norma të fshehura kanë ndikimin tejet të rëndësishëm në sjelljen e punonjësve. Në atë kontekst, Schein (1984, fq.13) përcakton klimën organizative si masë të pritjeve të punonjësve për atmosferën e punës në organizatë. Sipas Schein-it (1984) klima organizative është barometër për matje të përmbushjes së pritjeve të punonjësve në organizatë. Përkufizimi i klimës organizative qartëson marrëdhëniet bazike që kanë punonjësit me ambientin e punës. Studimet empirike sjellin në pah se ka ndërlidhje në mes satisfaksionit në punë dhe perceptimit në lidhje me ambientin e punës. Perceptimi i politikave, praktikave dhe procedurave formale dhe joformale organizative mundëson vështrimin e brendshëm të "asaj çka punonjësit mendojnë për organizimin" (Reichers & Schneider, 1990).

Megjithatë qasja ndaj kulturës organizative dhe klimës është bërë nga aspekte të ndryshme, qëllimi kryesor është të tregojë mënyrën se si punonjësit e interpretojnë sjelljen e organizatave. Vetë koncepti i ka rrënjët në antropologji dhe çdo hulumtim në lidhje me kulturën organizative nënkupton aplikimin e metodave cilësore. Intervistat, vëzhgimi i pjesëmarrësve dhe faktet historike përdoren kryesisht për të përshkruar sesi kultura siguron një kontekst për të kuptuar sjelljen individuale dhe sociale brenda organizatës. Mund të konkludohet se çdo kompani ka politikën dhe format e saj, por perceptimi i vërtetë i organizatës është pasqyrimi i sjelljes së punonjësve dhe ndjenjës së tyre të brendshme për mjedisin e tyre të punës. Kjo është arsyeja pse është me rëndësi që organizatat të forcojnë

kulturën pozitive, të motivojnë punonjësit dhe të mbajnë qëndrimin pozitiv. Për ta bërë këtë, pa krijuar forcën e "sjelljes së kërkuar", organizatat kanë nevojë për punonjës të aftë që janë në gjendje të ecin përpara kompaninë. Këta punonjës krijojnë "pamjen e fshehur të një organizate". Nga këndvështrimi teorik, marrëdhëniet midis njerëzve dhe mjedisit të tyre shoqëror përshtaten në formulimin "sjellja është funksion i personit dhe i mjedisit" (Lewin, 1951).

2.3.1. Matja e klimës organizative

Dimensioni i klimës organizative ndahet në: a) organizative dhe b) individuale dhe përshkruhet me tri metoda kryesore të matjes:

- Matja e shumëfishtë – qasja e attributeve organizative (MMOAA);
- Matja e perceptimit – qasja e attributeve organizative (PMOAA);
- Matja e percepcionit – qasja e atributit individual (PMIAA); (James & Jones, 1974).

Qasja MMOA supozon se çdo organizatë ka një grup karakteristikash klimatike që janë të ndryshme nga atributet e organizatave të tjera dhe ato karakteristika ndikojnë në punonjësit dhe sjellje e tyre (Forehand & Gilmar, 1964). Ky model bazohet në attribute si madhësia, struktura dhe stili i udhëheqjes. Kjo qasje është e orientuar në ndryshimet strukturore midis organizatës dhe nuk mund të ndikohet nga sjelljet e punonjësve ose mobiliteti i stafit (Forehand & Gilmar, 1964).

Qasja e dytë PMOAA përqendrohet në klimën e organizatës si grup të variablave perceptuese që ndërthurin atributet e organizatave me perceptimin e punonjësve të saj. Ekzistojnë katër parametra të klimës së organizatës që merren parasysh për matjen e attributeve të saj: a) vetitë strukturore b) karakteristikat e ambientit në organizatë c) klima organizative dhe ç) rolet formale në organizatë (Campbell & Dunnette & Lawler & Weick, 1970).

Qasja perceptuese PMIAA i referohet si perceptimit individual të organizatave bazuar në personalitetin e tyre dhe përvojën e mëparshme të punës dhe atributet e gomave që janë

psikologjikisht të rëndësishme për punonjësit që punojnë në organizatë (Jones & James, 1979). Gjithashtu, është kthyer në zgjedhjen-tërheqje – qasje tërheqëse që i referohet procesit të rekrutimit, ku organizatat do të zgjidhnin njerëz me vlera që janë në përputhje me vlerat e përfaqësuara nga organizata (Schneider & Reichers, 1983). Marrëdhënia pozitive midis klimës organizative dhe kënaqësisë së punës raportohet në një numër studimesh kërkimore. Schneider (1975, fq. 318) përcakton kënaqësinë në punë si "vlerësim personal të kushteve të pranishme në punë ose rezultateve që lindin si rezultat i punësimit". Punonjësit vlerësojnë karakteristikat e punës sipas asaj që ata perceptojnë se a janë të rëndësishme për ta dhe në të njëjtën mënyrë organizatat vlerësojnë karakteristikat ose atributet e performancës të kërkuara për efikasitetin e tyre. Kështu, kënaqësia në punë është e rëndësishme si për organizatat ashtu dhe për punonjësit. Shumë punime hulumtuese nënvizojnë idenë e ndikimit të udhëheqjes në klimën organizative dhe kënaqësinë e punës. Sipas Schein (1984) udhëheqësit, besimet dhe vlerat ndikojnë në perceptimin e punonjësve dhe ato ndikojnë në imazhin e organizatës përmes metodave të ndryshme siç janë mentorimi, bashkëpunimi dhe transferi i diturive, kompetencave dhe shkathtësive.

2.3.2. Atributet e kulturës organizative

Sipas Schein (1990), ekzistojnë tre nivele kryesore të manifestimit të kulturës organizative, edhe atë:

- Aspekte fizike – të dukshme të organizatës;
- Vlerat – besimet dhe normat që formojnë sjelljen e përditshme;
- Supozimet themelore – komponent kulturor i organizatës i përcaktuar nga vizioni, misioni dhe kodi i sjelljes.

Në këtë kontekst, për të kuptuar kulturën organizative është e rëndësishme të merret parasysh se si ndërlidhen këto tre attribute dhe si ndikojnë faktorët e brendshëm dhe të jashtëm tek anëtarët e organizatës. Supozimi themelor i udhëheqjes efektive është të jetë në gjendje të kuptojë rëndësinë e secilit prej këtyre attributeve dhe të këtë konsideratë lidhjen e tij me strategjinë.

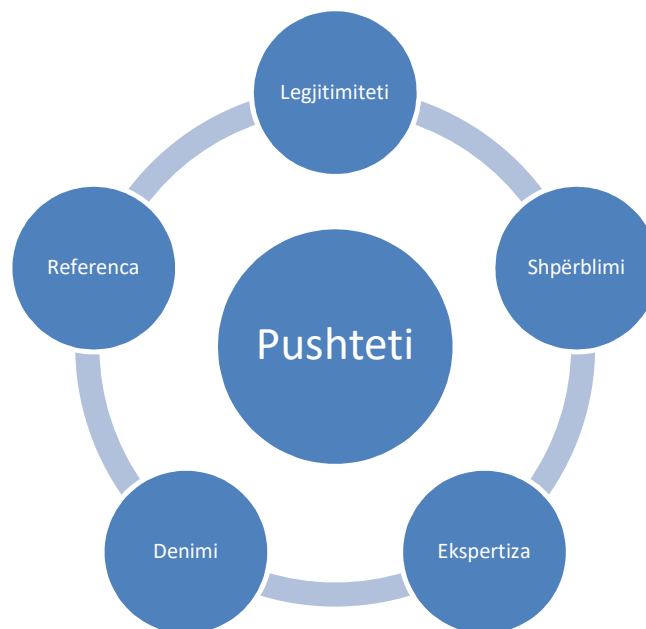
2.4. Korrelacioni udhëheqje/lidership dhe inteligjenca emocionale

Udhëheqja/lidershipi është koncept relativisht i ri që nënkupton proces të ndikimit shoqëror që i mundëson një personi të udhëheq, por edhe të përkrahë të tjerët në përmbushjen e detyrave të përbashkëta. Udhëheqja ngërthen attribute si: integriteti, besueshmëria, aftësia për të frymëzuar dhe motivuar pasuesit. Thënë ndryshe, udhëheqje nënkupton krijimin e një vizioni të qartë që të tjerët e ndjekin me dëshirë dhe vullnet, ku sigurohen informacione dhe metoda për të realizuar atë vizion duke u koordinuar me palët e interesuara (Fjalori i biznesit, 2012).

Kemi shumë shkrimtarë e autorë që janë munduar t'i shpjegojnë tiparet kryesore për një udhëheqës se si ai duhet të jetë komunikativ, të japë motivim dhe planifikim të mirëfilltë, të ketë fuqi dhe të ketë gjithçka nën kontroll.

Sipas French & Raven (1959) “për të mbajtur udhëheqësi kontrollin e duhur mbi punonjësit ose punën duhet të posedojë disa lloje të pushtetit: legjitimitetin, dënimin, ekspertizën, shpërblimin dhe pushtetin referent.

Figura 1 Pesë burimet e pushteti sipas French dhe Raven



2.5. Teoritë e udhëheqjes

Sot lidhshipi është prioritet i studiuesve në nivel global. Nëse hulumtoni titujt e librave që në vete ngërthejnë fjalën lidhship do të kuptoni se bëhet fjalë për një prej koncepteve për të cilën më tepër është shkruar. Në portalin *Amazon books* mund të gjeni me qindra mijëra libra që kanë si titull nocionin udhëheqje/lidhship. Njerëzit lexojnë libra të lidhshit për shumë arsye, të inspirohen duke kuptuar sfidat që të tjerët i kanë tejkaluar dhe të vërtetohen se veprimet e tyre nuk janë të gabuara. Procesi i udhëheqjes/lidhshit është i ndërlidhur me konceptin e inteligjencës emocionale. Duke u bazuar në këtë fakt në këtë pjesë të disertacionet trajtohet disa teori të udhëheqjes si:

- Teoria e njeriut të madh;
- Teoria e udhëheqjes të bazuar në tipare;
- Teoritë e sjelljes – rrjeti menaxherial dhe teoria X dhe Y;
- Teoria e kontigjencës;
- Teoria transformuese.
-

2.5.1. Teoria e njeriut të madh

Teoria e njeriut të madh bazohet mbi premisën se tiparet e liderit janë të lindura dhe ato nuk mund të mësohen, nuk mund të përmirësohen. Kjo teori u popullarizua në vitet 184– nga shkrimtari skocez Thomas Carlyle dhe u zhvillua më tej në 186– nga Herbert Spencer. Teoria diskuton për aftësitë e trashëguara të udhëheqësve të mëdhenj me theks në ndikimin frymëzues të shumë udhëheqësve që formësuan historinë njerëzore.

Teoria e njeriut të madh tërhoqi vëmendjen për tipare të personalitetit që formësuan udhëheqjen. Hulumtimet e kryera në dekadat e fundit të shekullit XX identifikuan një grup thelbësor vlerash personale që e bëjnë një udhëheqës efektiv. Janë gjashtë tipareve që bëjnë një udhëheqës të vërtetë, të lindur natyrshëm sipas kësaj qasjeje:

- Inteligjenca – arsyetimi, shpejtësia perceptuese dhe memoria e fortë e punës;
- Vetëbesimi – vetëdija për kompetencat dhe aftësitë personale;
- Përcaktimi – veproni me vendosmëri në arritjen e rezultateve të kërkuara;
- Socializimi – prirja e udhëheqësit për të ndërtuar marrëdhënie shoqërore (Stogdil, 1948);

- Integriteti – ndershmëria dhe besueshmëria; tërësia e parimeve dhe përgjegjësia për veprimet (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Sidoqoftë, këto tipare të personalitetit nuk e identifikojnë një person që do të jetë udhëheqës i suksesshëm ose jo, por përkundrazi shihen si parakushte që duhet pasur njeriu i cili ka potencial udhëheqës. Konsiderohet se edhe njerëzit me aftësi të lindura udhëheqëse natyrore duhet të aftësohen dhe zhvillohen në mënyrë që të udhëheqin me sukses. Ky lloj i të menduarit çoi në përpjekje të shumta për të identifikuar karakteristikat e sjelljes së udhëheqjes efektive.

2.5.2. Teoria e udhëheqjes së bazuar në sjellje

Teoria e sjelljes është e orientuar drejt zhvillimit të cilësive të udhëheqjes përmes të mësuarit. Proponentët e qasjes së bazuar në sjellje besojnë se njerëzit duhet të jenë në qendër të vëmendjes së organizatave. Sipas Kreitner (2001) teknologjia dhe standardet e punës nuk garantojnë performancë të mirë, por përkundrazi suksesi varet nga individë të motivuar dhe të aftë që janë të përkushtuar për qëllime organizative. Teoria bazohet në dy koncepte kryesore: shqetësimin për njerëzit dhe shqetësimin për prodhimin. Koncepti i modelit të rrjetit menaxherial është i përbërë nga pesë stile të ndryshme lidheshi që nënvizojnë marrëdhëniet midis shqetësimit të një menaxheri për njerëzit, prodhimin dhe motivimin. Sipas Blake dhe Mouton (1946) ato përshkruhen si:

- Indiferentë – udhëheqësit kanë shqetësim minimal për njerëzit dhe prodhimin;
- Klubi vendor ose akomodimi – udhëheqësit kanë një shqetësim të lartë për njerëzit dhe shqetësim të ulët për prodhimin;
- Autoritativ – bazuar në teorinë X të Douglas McGregor, ky stil ka shqetësim të madh për prodhimin dhe konstaton se nevojat e punonjësve që nuk janë të rëndësishme;
- *Status quo* apo rruga e mesme – balancimi midis nevojave të punonjësit dhe produktivitetit të organizatës;
- Stili ekipor – konsideron shqetësimin e lartë të liderit si për njerëzit ashtu edhe për prodhimin.

2.5.3 Teoria e sjelljes – teoria X-Y

Teoria e X-Y u propozua nga psikologu social Douglas McGregor dhe botuar në librin "Ana njerëzore e ndërmarrjes" në vitin 1960. Kjo qasje i referohet një menaxhimi, motivimi dhe udhëheqjeje në drejtim të zhvillimit organizativ dhe kulturës. Dy stile paraqesin mënyrën e natyrshme të jetës organizative dhe identifikojnë sesi udhëheqja ndikon në motivimin dhe performancën.

Sipas McGregor (1960) teoria X pretendon:

- Një person mesatar nuk i pëlqen puna dhe do ta shmangë atë sa herë që është e mundur;
- Personi mesatar preferon të drejtohet;
- Një person mesatar është relativisht i paqartë dhe dëshiron siguri mbi të gjitha.

Sipas McGregor (1960) teoria Y pretendon:

- Përpjekja në punë është po aq e natyrshme sa puna dhe loja;
- Njerëzit do të përdorin vetë-kontrollin dhe vetë-drejtimin në ndjekjen e objektivave organizative, pa kontroll të jashtëm ose kërcënim ndëshkimi;
- Angazhimi për objektivat është një funksion i shpërblimeve që lidhen me arritjen e tyre;
- Njerëzit zakonisht pranojnë dhe shpesh kërkojnë përgjegjësi;
- Kapaciteti për të përdorur një shkallë të lartë të imagjinatës, zgjuarsia dhe krijimtaria në zgjidhjen e problemeve organizative janë shpërndarë gjerësisht, jo ngushtë, në popullatë;
- Industria shfrytëzon vetëm pjesërisht potencialin intelektual të një personi mesatar.

2.5.4 Teoria e kontigjencës

Teoria më e njohur dhe më e përdorur gjerësisht e udhëheqjes është zhvilluar në vitin 1969 nga K. Blanchard dhe P. Hersey. Premisa kyçe e teorisë është se situata të ndryshme kërkojnë qasje të ndryshme të lidershit (Scott, 1981). Kjo teori përdoret gjerësisht në organizata për trajnim dhe zhvillim.

Fiedler (1967) njeh dy dimensionet e kësaj qasjeje:

- Mbështetës – udhëheqësit zhvillojnë marrëdhënie të mira me punonjësit dhe ata janë të përfshirë direkt në organizimin e punës në ekip;

- Direktiva – menaxherët përqendrohen në përmbushjen e detyrave dhe monitorojnë performancën e punës duke u siguruar realizimin e punëve. Ky stil autokratik i udhëheqjes është i orientuar drejt arritjes së qëllimeve, përmbushjes së afateve, organizimit të rrjedhës së punës dhe përcaktimit të saktë të roleve.

2.5.6. Teoria transformuese

Teoria transformuese shpjegon leadershipin si proces që siguron rritjen e ndërsjellë të udhëheqësve dhe pasuesve (Burns, 1978) dhe ka ndikim të madh në motivimin dhe performancën e punonjësve (Bass, 1985). Udhëheqja transformuese është e orientuar te njerëzit dhe përqendrohet në aftësitë e secilit anëtar të ekipit. Ky model i udhëheqjes rrit motivimin dhe çon në arritjen e produktivitetit të lartë. Sipas Bass (1985) udhëheqja transformuese ndodh në elementet vijuese:

- Konsideratë të veçantë për çdo individ – udhëheqësi ndjek nevojat e punonjësve, vepron si mentor që trajnon dhe zhvillon kapacitetet e punonjësve;
- Stimulimi intelektual – udhëheqësi mbështet punonjësit e pavarur intelektual dhe mbështet ide krijuese dhe mundësi për transfer të dijes;
- Motivimi inspirues – udhëheqësi vendos standarde të larta të performancës dhe motivon punonjësit që të orientohen drejt qëllimeve strategjike, ndërsa përhapin idenë e "arritjes së ndërsjellë";
- Ndikimi i idealizuar – udhëheqësi është model roli për standarde të larta etike dhe artikulon respekt dhe besim midis anëtarëve të ekipit.

Bazamenti kyç i teorisë transformuese është aftësia e udhëheqësve për të transformuar punonjësit e tyre. Në vend që të krijojnë një kulturë të pritjeve të paracaktuara, udhëheqësit transformues krijojnë një sens vizioni dhe frymëzojnë punonjësit që të bëhen edhe më produktivë. Më në fund, udhëheqja transformuese i rrit kapacitetet duke mbështetur motivet dhe shtytjet e çdo individit dhe krijon një atmosferë të stimulimit të ndërsjellë (Burns, 1978).

2.6. Udhëheqja/lidershipi në sektorin publik

Administrata publike paraqet disiplinë relativisht të re dhe të veçantë të shkencave sociale. Gjatë viteve përkufizimi i administratës publike ishte konsistent dhe i referohej zbatimit të politikës qeveritare. Administrata publike përkufizohet gjithashtu si disiplinë akademike që studion procesin e zbatimit dhe përgatit nëpunës civil për të punuar në shërbimin publik. Nacioni administratë publike rrjedh nga fjalët latine *Ad* dhe *Ministrare*, që do të thotë të shërbejë dhe të kujdeset. Administrata publike si disiplinë akademike merr vëmendjen e duhur në vitin 1855 nga shkrimet e profesorit gjerman Von Stein nga Vjena. Ai shkroi për administratën publike në kontekstin e integritetit shkencor të shumë disiplinave të ndryshme.

Në ShBA Woodrow Wilson mbrojti katër koncepte të punës së administratës publike:

- Ndarja e politikës dhe administratës;
- Analiza krahasuese e organizatave publike dhe private;
- Përmirësimi i efikasitetit me praktikën e ngjashme me biznesin dhe qëndrimet ndaj operacioneve të përditshme;
- Përmirësimi i efektivitetit të shërbimit publik përmes menaxhimit dhe përmes trajnimit të nëpunësve civil, vlerësim i bazuar në merita (Wilson, 1887).

Sipas Wilson-it (1887) administrata publike ka dy role të rëndësishme, së pari si aktivitet është e detyruar të zbulojë se çfarë mund të bëjë një qeveri me sukses, dhe së dyti t'i bëjë këto gjëra me efikasitetin e mundshëm. Përkufizime të tjera të administratës publike përshkruajnë fushën e punës administrative si operacione që kanë qëllim për të përmbushur ose zbatuar politika publike (Weber, 1996). Sipas Pfiffener (1960) administrata publike është njësi e organizuar e burimeve njerëzore dhe materiale që funksionon për të arritur rezultate të dëshiruara. Max Weber prezantoi termin burokraci që fillimisht nënkuptonte rregulla të përfshira në ligj të cilat mund të kontrollohen në mënyrë racionale dhe ligjore, duke ndjekur hierarkinë nga lart (Weber, 1946). Ndarja midis politikës dhe administratës së mbrojtur nga Willson vazhdoi me punën e Luther Gulick i cili ishte pionier i gjeneratës së re të administratorëve publik. Së bashku me Henry Fayol, Frederick Taylor dhe Frank Goodnow ai

krijoi qasje bashkëkohore në teorinë dhe praktikën e administratës publike. Gulick përmbodhi detyrat e administratorëve me një akronim; POSDCORB, i cili ka të bëjë me planifikimin, organizimin, stafin, drejtimin, koordinimin, raportimin dhe buxhetimin (Gullick & Urwick, 1937). Në vitet në vijim, roli i sektorit publik shihet përmes ndërhyrjeve të qeverisë si përgjigje ndaj disa joefikasiteteve të sektorit privat dhe vazhdon të zhvillohet përmes menaxhimit të ri publik. Këto teori u shfaqën në fund të viteve 8– dhe përfaqësonin përgjigje ndaj ndryshimeve të shpejta në mjediset sociale, politike, ekonomike dhe teknologjike. Ato u krijuan me qëllim të përmirësimit të efikasitetit të punës publike. Ndryshimi i madh erdhi me krijimin e termit të menaxhimit publik në vend të administratës publike, duke theksuar në këtë mënyrë rëndësinë e zhvillimit të një sistemi të ri të përqendruar në orientimin e tregut dhe shërbimin ndaj klientit.

Karakteristikat kryesore të NPM të identifikuara nga Hood (1991) janë:

- Menaxhimi profesional;
- Zhvillimi i standardeve të qarta dhe masave të performancës;
- Sigurimi i sistemeve për kontroll më të madh të rezultateve;
- Shkëputja e njësive në sektorin publik;
- Kalimi në konkurrencës më të madhe në sektorin publik;
- Praktikimi i stileve të menaxhimit të sektorit privat;
- Futja e disiplinës në përdorimin e burimeve.

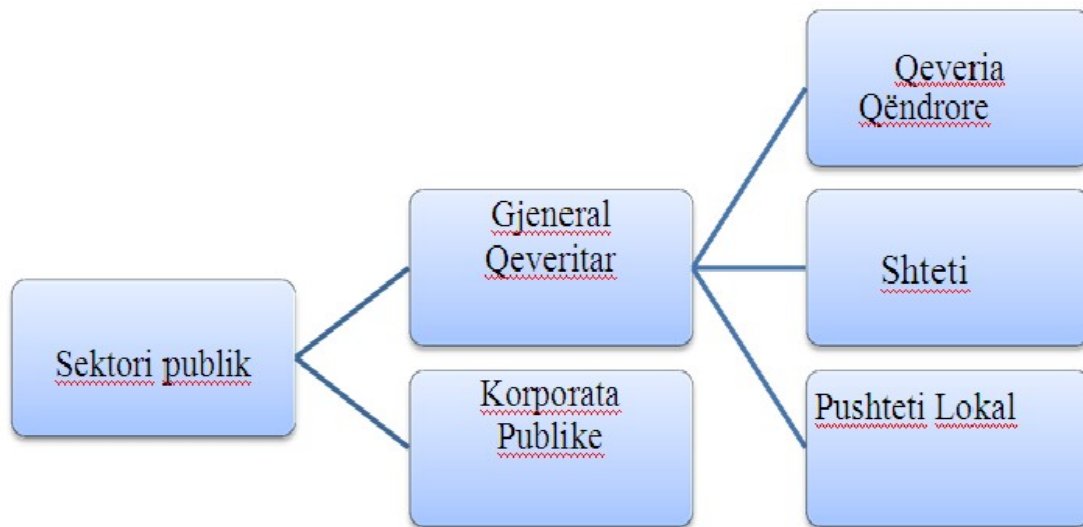
Njësitë administrative të sektorit publik

Shembuj të shërbimeve publike paraqesin një sërë aktiviteteve që kanë për qëllim ofrimin e llojeve të ndryshme të shërbimeve për qytetarët. Sipas një manuali të Institutit të Auditorëve të Brendshëm (2011) sektori publik përbëhet nga qeveritë dhe të gjitha agjencitë, ndërmarrjet dhe entitetet e tjera të kontrolluara ose të financuara nga publiku që ofrojnë programe, mallra ose shërbime publike. Këto njësi punojnë së bashku për të siguruar që shumëllojshmëria e shërbimeve t'u ofrohen qytetarëve.

Sipas Sistemit Evropian të Llogarive, sektori i qeverisë së përgjithshme ka katër nën-sektorë:

- Pushteti qendror – departamentet administrative të shtetit dhe agjencitë e tjera qendrore, përgjegjësitë e të cilave mbulojnë tërë territorin ekonomik të vendit, përveç administrimit të fondeve të sigurimeve shoqërore;
- Qeveria e shtetit – e përcaktuar si njësi të veçanta institucionale që ushtrojnë disa funksione qeveritare nën ato njësi në nivelin e qeverisjes qendrore dhe mbi ato njësi në nivelin e qeverisjes vendore, duke përjashtuar administrimin e fondit të sigurimeve shoqërore;
- Pushteti vendor – përbëhet nga të gjitha llojet e administratës publike, përgjegjësia e të cilave mbulon vetëm një pjesë lokale të territorit ekonomik, përveç agjencive lokale të fondeve të sigurimeve shoqërore;
- Fondet e sigurimeve shoqërore – njësia institucionale qendrore, shtetërore ose lokale, veprimtaria kryesore e së cilës është siguri i përfitimeve sociale (Fjalori i Eurostat).

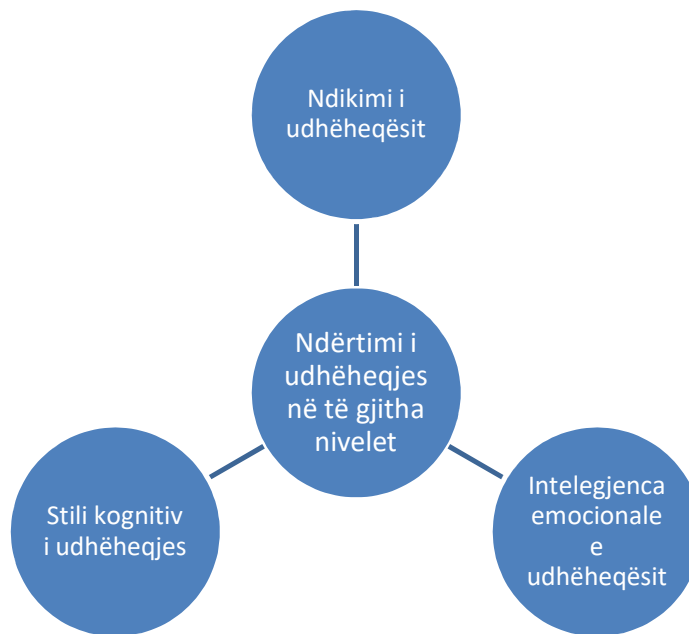
Figura 2 Sektori publik



2.6.1 Udhëheqja në organizatat e sektorit publik

Roli kyç i udhëheqësve publik është promovimi i interesit publik. Për vite me radhë, roli i udhëheqësve në sektorin publik dhe privat konsiderohej tradicionalisht i ndryshëm. Përkundër faktit se ekzistojnë ndryshime midis këtyre dy sektorëve, tendencat e reja në teoritë e udhëheqjes pranojnë se roli tradicional i drejtuesve publik duhet të ndryshohet. Viteve të fundit del në pah nevoja për një përshtatje institucionale si dhe promovim të vlerave të caktuara qeveritare.

Figura 3 Dimensionet e udhëheqjes



Burimi: Deloitte LLP, 2010

Këto ndryshime kërkojnë të transformimin e udhëheqjes nga udhëheqje autokratike në një model bashkëpunues. Tradicionalisht, shërbimi publik konsiderohet të jetë një instrument për ruajtjen e ligjit dhe mbledhjen e të ardhurave me një fushë të vogël të veprimtarive të mirëqenies. Në mënyrë ideale, udhëheqësit e rinj do të zhvendosen nga "fuqia e pozitës" në ndikim ose "fuqi personale". Për të realizuar këtë proces kompleks qeveritë duhet të mbështesin gjenerata të reja të udhëheqësve që do të udhëheqin duke frymëzuar publikun dhe do të bashkëpunojnë në mënyrë më efektive.

2.6.2 Inteligjenca emocionale dhe puna ekipore në organizata

Aplikimi i punës ekipore dhe rritja e satisfaksionit të punonjësve nuk mund të arrihet nëse udhëheqësi në një kontekst organizativ ka mungesë të inteligjencës emocionale. Është evidente që liderët me inteligjencë emocionale aplikojnë punë ekipore e që është vërtetuar se ka impakt pozitiv në punën e organizatës. Thënë ndryshe, punimi nënvizon këtë fakt, duke marrë si bazë punën e studiuesve të ndryshëm që ndërlidhin efikasitetin në punë, satisfaksionin e klientëve dhe në përgjithësi suksesin e organizatës me punën ekipore. I gjithë ky ndryshim, sukses dhe kënaqësi arrihet vetëm me zhvillimin e aftësive dhe kompetencave emocionale. Për të pasur aftësi emocionale si shërbimet e klientit ose menaxhimi i konfliktit, është e nevojshme që ekipet të nënvizojnë aftësitë e inteligjencës emocionale, posaçërisht të ndërgjegjësimit social dhe menaxhimit të marrëdhënieve (Goleman, 2001). Hulumtimet tregojnë se shumica e skuadrave krijuese dhe prodhuese janë në gjendje të arrijnë nivelin e lartë të pjesëmarrjes, bashkëpunimit dhe bashkëpunimit midis anëtarëve. Për ta bërë atë ekipi duhet të punojë për të zhvilluar besimin midis tyre, të sigurojë ndjenjën e identitetit të grupit dhe aftësinë për të njohur individualitetin.

Sipas Goleman (2001, fq.38) bashkëpunimi më efektiv është i pranishëm kur kompetencat e EI zhvillohen në nivel ekipor.

Komponenta kyçe e punës në ekip të suksesshëm është bashkëpunimi i arritur në dëshirën për të realizuar qëllimet e përbashkëta dhe për të mbështetur suksesin e ekipit në tërësi. Në thelbin e kësaj sjelljeje qëndron emocioni. Ekipet efektive eksplorojnë emocionet e tyre; ata i nxjerrin në sipërfaqe dhe nuk kanë frikë nga konflikti. Goleman (2001, fq.138) i referohet këtij cikli të emocionit – sjelljes që shpjegohet përmes “spirales vetë-përforcuese të emocioneve pozitive ose negative” që me kalimin e kohës krijon norma të sjelljes së ekipit; ndërton besimin, zhvillon identitetin në grup dhe krijon një çelës për efikasitetin e ekipit. Normat e grupit që janë zhvilluar për të lehtësuar ndërgjegjësimin e nevojave individuale dhe që rregullojnë sjelljen do të kenë ndikim pozitiv në efektivitetin e grupit (Goleman, 2001).

Tabela në vijim sjell në pah efektin e punës ekipore në kontributin individual dhe proceset etabluara që çojnë në komunikim, koordinim dhe kohezion të mirëfilltë në mes anëtarëve në organizatë.

Tabela 3 Karakteristikat e ekipeve efektive

Struktura organizative	Kontributi individual	Ekipi në proces
Qëllimi i qartë	Vetënjuhja	Koordinimi
Kultura e përshtatjes	Besimi	Komunikimi
Detyrat e specifikuara	Angazhimi	Kohezioni
Rolet e dallueshme	Fleksibiliteti	Vendimmarrja
Udhëheqje e përshtatshme		Marrëdhëniet shoqërore
Anëtarët përkatës		Perceptimi mbi performancën

Burimi: S.Michan & S.Rodger, Australian Health Review, 2000, 23 (3), 201-208. Marrë më 25 janar 202– nga faqja në internet: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11186055>

2.7 Konkluzion

Ky kapitull shtjellon dhe trajton konceptin e udhëheqjes duke ofruar për lexuesin gamën e modeleve të ndryshme të udhëheqjes, atributet e këtyre modeleve dhe efektin në zhvillimin organizativ. Në pjesën e dytë të kapitullit shtjellohet udhëheqja në sektorin publik, karakteristikat, deficiencat dhe trendët e udhëheqjes viteve të fundit që nuhatin nevojën për një gjeneratë të re të udhëheqësve që do posedojë kompetenca dhe shkathtësi që të ndryshojë kulturën organizative burokratike në sektorin publik.

Ky kapitull trajton edhe korrelacionin në mes inteligjencës emocionale dhe modeleve të udhëheqjes bashkëpunuese duke e nënvizuar faktin se këto modele kanë efekt të lartë në motivimin e punonjësve në njërën anë dhe se ky model mund të aplikohet nëse udhëheqësit posedojnë aftësi të inteligjencës emocionale.

Ky kapitull poashtu sjell në pah se për të reformuar dhe për të implementuar këto qasje në sektorin publik do të duhet të identifikohen kampione të brendshme, shembuj të modeleve të suksesshme në të gjithë shërbimin publik dhe mbështetje për të rigjeneruar administratën publike dhe për të ndryshuar kulturën e saj organizative (Barzaley 1992). Kjo do të thotë se do të duhet të fuqizohet kapaciteti transformues në të gjitha nivelet duke zhvilluar programeve të gjera trajnimi, investimeve në dije dhe teknologji të reja dhe përkrahje dhe autonomi të liderëve të suksesshëm.

3 KAPITULLI III

KORNIZA JURIDIKE E BURIMEVE NJERËZORE NË SEKTORIN PUBLIK NË RMV

3.1 Hyrje

Në kapitullin e tretë do mundohem të shtjelloj konceptin e kornizës juridike në përgjithësi dhe në veçanti shtjellimin e dy ligjeve mjaft domethënëse për kodeksin, etikën administrative si dhe me çfarë rregullohet ajo, çfarë përmban në vetvete si ligj dhe cilat kategori bëjnë pjesë në të, pra bëhet fjalë për një rregullim normativ të nëpunësve shtetërorë, si dhe ligjin për të punësuarit në sektorin publik.

Korniza juridike është një sistem rregullash dhe normash shoqërore që njerëzit duhet t'i ndjekin një shoqëri apo vend. Ligjet vendosen dhe zbatohen nga institucionet dhe organet përkatëse të shoqërisë, pra thënë ndryshe me ligjin për të punësuarit në sektorin publik rregullohen parimet e përgjithshme, klasifikimi i vendeve të punës, llojet e punësimeve, të drejtat e përgjithshme, detyrat dhe përgjegjësitë, mobiliteti si dhe çështje të tjera të përgjithshme për të punësuarit në sektorin publik (Neni 1, Ligji për të punësuarit në sektorin publik).

Për dallim nga Ligji për të punësuarit në sektorin publik, Ligji për nëpunës administrativ rregullon çështje më domethënëse dhe konkrete si p.sh. statusin, klasifikimin, punësimin, avancimin, përsosjen profesionale dhe aftësimin, matjen e kontributit dhe çështje të tjera lidhur me marrëdhënien e punës të nëpunësve administrativ (Neni 1, Ligji për nëpunës administrativë). Pra, vetë punët administrative janë punë profesionale administrative, juridike-normative, përmbartuese, statistikore, administrative-mbikëqyrëse, planifikuese, informative, kadrovike, materiale, financiare, kontabiliteti, informative dhe punë të tjera të natyrës administrative (Ligji për nëpunës administrativ, neni 2), pra si parim të punësuarit në sektorin publik i kryejnë punët dhe detyrat e punës në pajtim me Kushtetutën, ligjin, rregullat e tjera bazë të ligjit dhe marrëveshjet e ratifikuara ndërkombëtare në pajtim me Kushtetutën (Ligji për të punësuarit në sektorin publik, neni 4). Pra në vazhdim të kësaj teme do mundohem që shtjellimi i këtyre ligjeve të jetë i sqaruar me përpikmëri dhe më konciz që të mund të arrij në konkluzion se sa ai respektohet dhe se sa administrata publike respekton normat e parashikuara me ligj duke analizuar edhe efektin e këtij ligji se si ndikon në inteligjencën emocionale.

3.2 Inteligjenca emocionale dhe korniza juridike për BNJ në sektorin publik

Vetë fjala ligj tregon se ka të bëjë me rregulla, norma apo dispozita të cilat rregullojnë sistemet shtetërore për mirëfunksionimin dhe barazinë e tij, pa anshmëri që mund të shkaktohet si pasojë e mospasjes së një rregulle apo normativi.

Ligji për të punësuarit në sektorin publik rregullon parimin e përgjithshëm, klasifikimin e vendeve të punës, evidencën, llojet e punësimeve, të drejtat e përgjithshme, detyrat dhe përgjegjësitë, mobilitetin si dhe çështje të tjera (Neni 1, L.p.s. publik).

Punëdhënës në sektorin publik (në tekstin e mëtejshëm: institucione), në pajtim me këtë ligj, janë: – organet e pushtetit shtetëror dhe lokal dhe organet tjera shtetërore të themeluara në pajtim me Kushtetutën dhe me ligj dhe – institucionet të cilat kryejnë veprime nga sfera e arsimit, shkencës, shëndetësisë, kulturës, punës, mbrojtjes sociale dhe mbrojtjes së fëmijëve, sportit, si dhe në veprimtari të tjera me interes publik të përcaktuar me ligj, ndërsa të organizuara si agjenci, fonde, institucione publike dhe ndërmarrje publike të themeluara nga Republika e Maqedonisë së Veriut ose nga komunat, nga Qyteti i Shkupit, si dhe nga komunat në Qytetin e Shkupit. (2) Të punësuar në sektorin publik janë persona të cilët kanë themeluar marrëdhënie pune te ndonjë prej punëdhënësve nga paragrafi (1) i këtij neni. (3) Funkionarët, përkatësisht personat të cilët kanë fituar mandat që të kryejnë funksion në zgjedhje presidenciale, parlamentare ose lokale, personat të cilët kanë fituar mandat të kryejnë funksione në pushtetin ekzekutiv ose gjyqësor nëpërmjet zgjedhjes dhe emërimit nga Kuvendi i Republikës së Maqedonisë së Veriut ose nga organet e pushtetit lokal, si dhe persona të tjerë të cilët në pajtim me ligjin janë zgjedhur ose emëruar në funksion nga bartësit e pushtetit ligjvënës, ekzekutiv ose gjyqësor, në kuptim të këtij ligji, nuk konsiderohen si të punësuar në sektorin publik.

Për të punësuarit në sektorin publik zbatohen dispozitat e këtij ligji, dispozitat e ligjeve të veçanta, rregullat e miratuara në bazë të këtij ligji dhe ligjeve të veçanta dhe me marrëveshjet kolektive. (2) Për çështjet të cilat nuk janë rregulluar me këtë ligj, si dhe për çështjet për të cilat ky ligj nuk sugjeron zbatim të ligjit të veçantë dhe të marrëveshjes kolektive, por kanë të bëjnë me marrëdhënie të punës të të punësuarit, zbatohen rregullat e

përgjithshme për marrëdhënie të punës. (3) Me përjashtim nga paragrafi (1) i këtij neni, për personelin ushtarak dhe civil në shërbim në Armatën e Republikës së Maqedonisë së Veriut, për personat e autorizuar zyrtarë në Ministrinë e Mbrojtjes, në Ministrinë e Punëve të Brendshme dhe në organet e administratës shtetërore në përbërje të Ministrisë së Punëve të Brendshme, si dhe në Agjencinë për Zbulim, do të zbatohen vetëm dispozitat nga Kapitulli III dhe Kapitulli IV të këtij ligji. (4) Me përjashtim nga paragrafi (1) i këtij neni për personelin ndihmës-teknik zbatohet neni 5, si dhe dispozitat nga Kapitulli III dhe Kapitulli IV të këtij ligji, kurse për çështje të tjera në lidhje me marrëdhënien e punës zbatohen rregullat e përgjithshme për marrëdhëniet e punës dhe marrëveshje kolektive. (L.p.s. publik neni 2 dhe 3, 2014). Ata të cilët janë kategori e të punësuarve në sektorin publik detyrat dhe punët duhet t'i kryejnë në përputhshmëri me Kushtetutën, Ligjin, rregullat e tjera në bazë të ligjit dhe marrëveshjet ndërkombëtare. E gjithë kjo ka të bëjë me një parim dhe ligj i cili rregullon punësimin, avancimin, etikën profesionale etj.

Institucionet në pajtim me parimin e kushteve të barabarta dhe qasjes së barabartë për të gjithë kandidatët e interesuar në vendin e punës, kanë për obligim që vendet e lira të punës dhe kushtet për plotësimin e tyre t'i shpallin nëpërmjet shpalljes interne apo publike. (L.p.s. publik neni 5, fq. 2, 2014). Edhe punësimi edhe avancimi në sektorin publik kryhen nëpërmjet publikimit të shpalljes interne, me ç'rast në procedurë transparente, të drejtë dhe konkurrense të seleksionimit, në të cilën në bazë të vlerësimit të rezultatit, profesionalizmit dhe kompetencës, zgjedhet kandidati më i mirë për vendin e punës nga radhët e të punësuarve në institucion. (L.p.s. publik neni 6, 2014).

Pra, siç shohim këtu në ligj është e referuar që të jepen dëshmi për plotësimin e kushteve që të mund të kryhet avancimi, si p.sh. dhënia e testeve kualifikuese, intervista, format e tjera të kontrollimit të cilat do t'i vendosë vetë komisioni i cili është caktuar për atë punë.

Përveç kësaj, institucioni për t'i motivuar dhe menaxhuar rezultatet e të punësuarve duke i vëzhguar ata duke iu ndejtur sa më afër dhe duke marrë masa për kontributin e dhënë, funksionimin, efikasitetin dhe efektivitetin në institucion ku si masë matëse vendoset nëpërmjet kualitetit, dinamikës, respektimit të afateve, nivelit të plotësimit të qëllimeve dhe detyrave në punë, orientimi servisor, profesionalizmi dhe sjellja e të punësuarit, i gjithë ky vlerësim ndikon në atë se të punësuarit në sektorin publik t'i rritet apo zvogëlohet rroga,

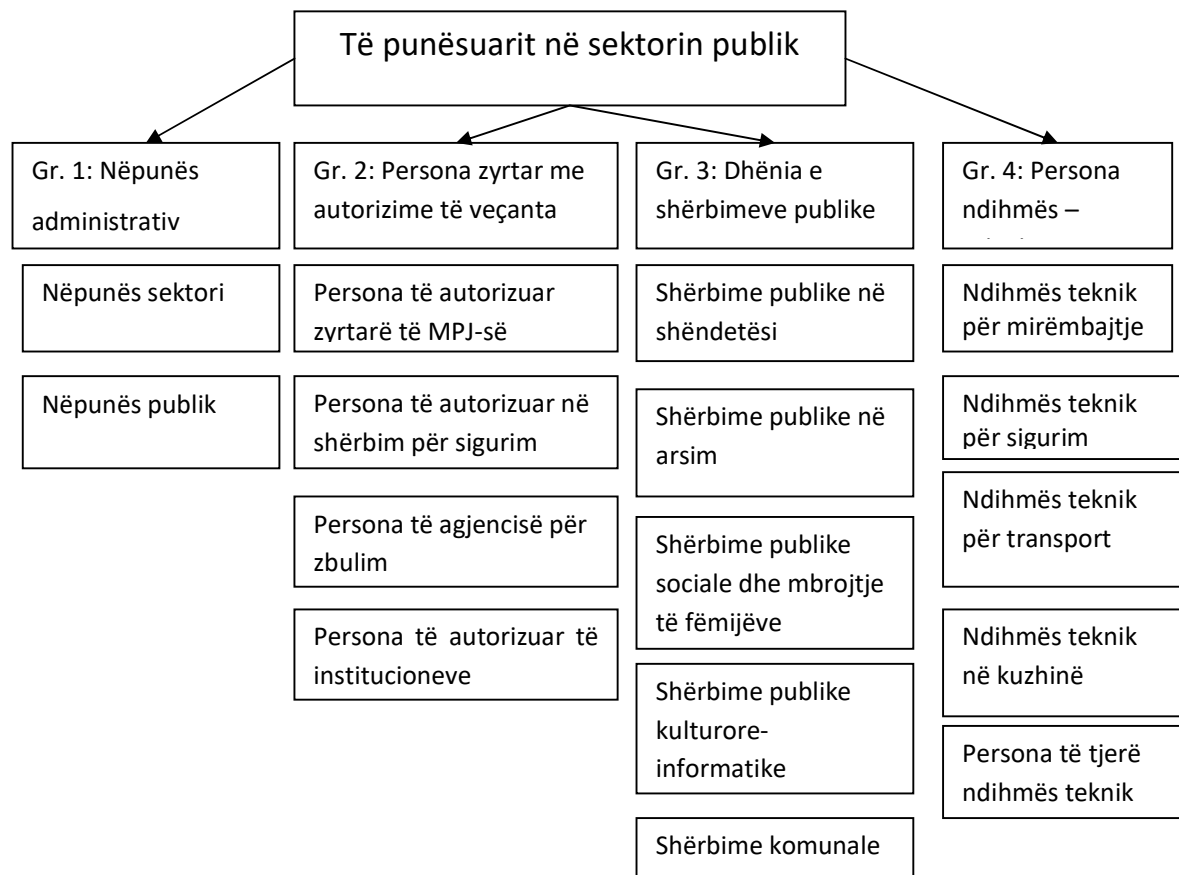
pastaj ndikon në avancimin ose sitematizimin në vend pune më të mirë ose më të ulët (Neni 7, L.p.s. publik).

Pra, e gjithë kjo ndikon që të punësuarit në sektorin publik të ngrihen profesionalisht me pozita më të larta në vendin e punës, gjithashtu edhe mbajnë standarde të larta për integritetin, etikën profesionale dhe mbrojtjen publike, këtë na e dëshmoi edhe vetë neni 9 i Ligjit për të punësuarit në sektorin publik ku thotë: Të punësuarit në sektorin publik gjatë kryerjes së punëve dhe detyrave të punës sigurojnë zbatim të paanshëm të objektivit dhe rregullave të tjera me ç'rast qytetarët dhe të personat juridik as janë në kundërshtim me interesin publik, politik, pa ndikimin e bindjeve të veta politike dhe interesave financiare personale (Neni 9, fq. 1, 2, 3; 2014). Pra, sipas ligjit shohim se kjo është një vepër e dënuar nëse mbështetet nga ana politike financiare e interesave të ndryshme, mirëpo sa aprovohet në realitet kjo pjesë e ligjit?

3.2.1 Klasifikimi i vendeve të punës për të punësuarit në sektorin publik

Si çdo ligj, njashtu edhe ligji për të punësuarit në sektorin publik bën klasifikim apo thënë ndryshe bën ndarje në kategori dhe grupe për të punësuarit në këto institucione. Këtë ndarje më së miri e shpjegon vetë ligji, gjegjësisht neni 14.

Figura 4 Të punësuarit në sektorin publik në RMV



E gjithë kjo ndarje dhe klasifikim i takon një sistematizimi në vendin e punës të sektorit publik, të organizuar në grupe, nëngrupe, kategori dhe nivele ku përgjegjësinë për këtë renditje e ka Ministria e Shoqërisë Informatike dhe Administratës, pra të gjitha mënyrat e përshkrimit të vendeve të punës shprehen me anë të shifrave, si dhe nëse duan shlyerjen apo futjen e një pozite të re në sistem ajo i takon Ministrisë për Shoqëri Informatike dhe Administratë.

Ky ligj gjithsej përmban X kapituj duke rregulluar të drejtat dhe përparësitë, njëashtu edhe mangësitë të cilat mund të krijohen gjatë punës dhe shkeljet e ndryshme, pra çdo kapitull trajton tema mbi të drejtën dhe detyrimet e një të punësuarit në sektorin publik.

3.3 Procesi i rekrutimit parakusht për udhëheqës efektiv

Sektori publik ngërthen edhe një kategori tejet të rëndësishme të të punësuarve që njihen si nëpunës administrativ. Në këtë pjesë do të trajtohet kuadri ligjor që mbulon këtë kategori të të punësuarve në sektorin publik. Në këtë pjesë do të përqendrohemi në procesin e rekrutimit që është parakusht për identifikimin e udhëheqësve që posedojnë aftësitë e diskutuara në kapitujt e mësipërm.

Duhet potencuar se rekrutimi në sektorin publik, me theks të veçantë në institucionet e administratës shtetërore është i centralizuar dhe deri diku i koordinuar. Çdo proces rekrutimi duhet të bazohet në sistematizimin e vendeve të punës në institucion gjegjë. Në suaza të kësaj qasjeje, institucionet që në kuadër të sistematizimeve kanë vende të paplotësuarra kanë obligim ligjor të hartojnë plane për punësim me pozitat që do të duhej të plotësohen dhe këto plane dorëzohen në Ministrinë e Shoqërisë Informative dhe Administratës si parakusht për të iniciuar procesin e rekrutimit.

Procedura e punësimit realizohet konform kornizës juridike, më konkretisht si ligjit për nëpunës administrativ (Neni 34). Ligji poashtu rregullon procedurën dhe fazat në të cilat kalon punësimi dhe avancimi i nëpunësve administrativ.

Në këtë kontekst, procedura e seleksionimit përbëhet prej 4 fazave e ato janë: seleksionimi administrativ, provimi i nëpunësve administrativ, kontrolli i autencitetit të dëshmimeve dhe intervista, si dhe testi i personalitetit (Neni 38, Ligji për nëpunësit administrativ).

FAZA E PARË – SELEKSIONIMI ADMINISTRATIV PËR NËPUNËSIT ADMINISTRATIV

Seleksionimi administrativ përbëhet nga kontrolli i të dhënave të dorëzuara në fletëparaqitje për punësim me kushtet e përcaktuara në shpalljen publike, dëshmitë e bashkangjitura në fletëparaqitje dhe ndarja e pikëve. Pra, pikët mblidhen nga ana e çdo kualifikimi profesional si:

1. Arsimitimi formal i nëpunësit si arritje në shkollën e mesme
2. Arsimitimi formal në kategorinë B dhe C ku vlerësohet suksesi i arritur në studime
3. Arsimitimi joformal ku vlerësohet numri dhe relevanca e certifikatave

4. Përvoja e punës në profesion
5. Njohja e gjuhëve të huaja
6. Njohja e punës kompjuterike me programe

FAZA E DYTË – PROVIMI I NËPUNËSVE ADMINISTRATIV

Kandidati për nëpunës administrativ jep provim për nëpunës administrativ të cilin e organizon Agjencia për Administratë. Provimi për nëpunës administrativ përbëhet prej dy pjesëve dhe atë: pjesa profesionale dhe pjesa për vlerësim të kapacitetit intelektual të kandidatit.

Me pjesën profesionale, nëpërmjet përgjigjes së pyetjeve në formë të testimit kompjuterik kontrollohen njohuritë në sferën e rregullimit kushtetues, sistemit vetëqeverisës, sistemit të së drejtës administrative, procedura administrative, të drejtat e marrëdhënies së punës, kodeksit të nëpunësve administrativ.

Pjesa tjetër ku vlerësohet kandidati është vlerësimi i kapacitetit intelektual. Kontrollonhet aftësia e kandidatit për gjykime abstrakte nëpërmjet test-matriksit kompjuterik për aftësitë kognitive, si dhe aftësia për gjykim logjik nëpërmjet testit kompjuterik për silogjizma. (Neni 40, Ligji për nëpunësit administrativ).

Pra, kjo fazë, siç e pamë, merret me testim dhe seleksionim të kandidatëve për të bërë përzgjedhjen e duhur dhe korrekte për t'u punësuar në një institucion në sektorin publik.

Ndërsa faza e ardhshme është vazhdimësi e seleksionimit ku kandidatët kanë numër të njëjtë të pikëve me kandidatin e rangut të fundit.

FAZA E TRETË – KONTROLLI I AUTENTICITETIT TË DËSHMIVE DHE INTERVISTA

Te kjo fazë analizohet suksesi i kandidatëve, sa kandidatë kemi dhe se si do vijojë kjo procedurë, si dhe nëse dokumentacioni i dorëzuar është i kompletuar.

Kontrollin e dëshmimeve e kryen Komisioni për seleksionim së paku tri orë para fillimit të intervistës për çfarë kandidatët detyrohen t'i sjellin për këqyrje në origjinal ose përshkrim të verifikuar. Kandidatët të cilët nuk do t'i dorëzojnë dëshmitë të cilat u janë kërkuar ose të

njëjtat nuk i kalon në kontrollin e autenticitetit, procedura e seleksionimit mbaron aty. (Neni 42, 2014).

Kandidatët të cilët me sukses e kanë kaluar kontrollin e autenticitetit të dëshmimeve kanë të drejtë të vazhdojnë në intervistë. Në intervistë përmes pyetjeve gojore, kontrollohen kompetencat e përgjithshme të nevojshme të punës për kategorinë të cilën i takon vendi i punës. (Neni 42, 2014).

FAZA E KATËRT – TESTI I PERSONALITETIT

Kjo është faza e fundit e kualifikimit të kandidatëve të cilët duhet t'i kalojnë për vendin e punës. Pra, në fazën e katërt është testi i personalitetit ku kontrollohet përshtatshmëria e kandidatëve për vendin e punës për të cilin ka aplikuar nëpërmjet dhënies së testit të validuar për shfrytëzim në Republikën e Maqedonisë së Veriut bazuar në modelin e standardizuar pesë-faktorësh me të cilin vlerësohen cilësitë sociale, aspektet e caktuara të integritetit të personalitetit, qasja ndaj mësimi, si dhe cilësi të tjera psikologjike në funksion të kryerjes së punëve dhe detyrave të punës për kategorinë përkatëse të vendeve të punës. (Neni 43, 2014).

Të gjitha pyetjet e testit të personalitetit i siguron Ministria në bashkëpunim me institucionin profesional për vlerësim të kapacitetit intelektual dhe psikometrik të kandidatëve për punësim. Të gjithë kandidatët që kanë arritur deri në fazën përfundimtare, në bazë të kërkesave dhe nevojave të institucioneve, Komisioni për seleksionim përfundimtar siç është etniteti, gjinia, mosha dhe nevojat e paraqitura nga vetë institucioni në planin vjetor në fund bën shpallen e rezultateve preliminare, lista e ranguar të kandidatëve.

3.3.1 Klasifikimi i vendeve të punës

Çdo ligj ka klasifikimin e tij dhe ndarjen në grupe të nëpunësve, pra edhe ligji për nëpunës administrativ bën klasifikimin në disa grupe, edhe atë:

- duke i klasifikuar vendet e punës sipas përgjegjësisë, qëllimit, llojit dhe kompleksitetit të vendeve të punës dhe detyrave të punës
- kualifikimet e duhura profesionale, përvojën e punës në profesion, kompetencat e përgjithshme dhe të veçanta dhe kritere të tjera me rëndësi.

Pra, sipas sistematizimit i cili bëhet në bazë të këtij ligji, përcaktohen kushte të veçanta për vendin e punës. (Kreu IV, neni 21, 2014).

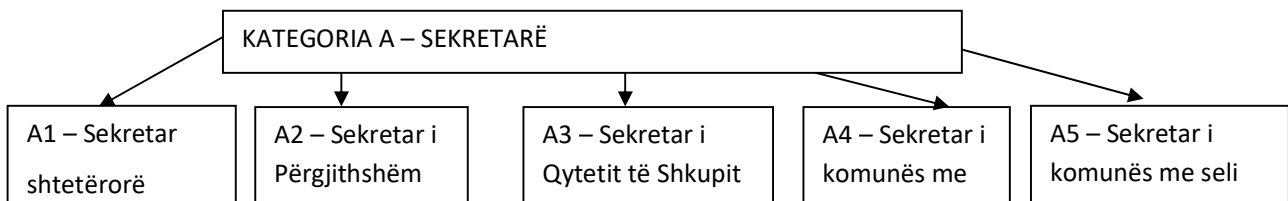
Të gjithë të punësuarit në sektorin publik, të cilët posedojnë statusin e nëpunësit administrativ, i ndajmë në 4 kategori më të rëndësishme, apo thënë ndryshe i ndajmë në 4 grupe:

- Kategoria A-sekretarë
- Kategoria B-nëpunës administrativ udhëheqës
- Kategoria C-nëpunës administrativ profesional
- Kategoria Ç=nëpunës administrativ ndihmës profesional

Dekretin për përshkrimet e kategorive dhe niveleve të vendeve të punës të nëpunësve administrativ, me propozim të Ministrisë së Shoqërisë Informatike dhe Administratës e miraton Qeveria e Republikës së Maqedonisë së Veriut.

3.3.1.1 Nivelet e vendeve të punës – Kategoria A-sekretarë

Figura 5 Të punësuarit në kategorinë A-sekretarë



Sekretari shtetëror caktohet në: Ministri, Sekretariatit për Çështje Evropiane.

Sekretari i Përgjithshëm caktohet në: Gjykatën Kushtetuese të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Këshillin Gjyqësor të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Këshillin e Prokurorëve Publikë të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Avokatin e Popullit, Avokati Shtetërore të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Këshillin Inspektues, Entin Shtetëror të Revizionit, Komisionin Shtetëror të Zgjedhjeve, Komisionin Shtetëror për Parandalimin e Korrupsionit, Komisionin për Verifikimin e Fakteve, Komisionin për Mbrojtje të Konkurrencës, Komisionin për Mbrojtjen e të Drejtës për Qasje të Lirë në Informatat me Karakter Publik, Komisionin Shtetëror për Vendimmarrje në Procedurë Administrative dhe Procedurë të Marrëdhënies së Punës në Shkallë të Dytë, Agjencinë për Administratë dhe Drejtorinë për Mbrojtjen e të Dhënave Personale.

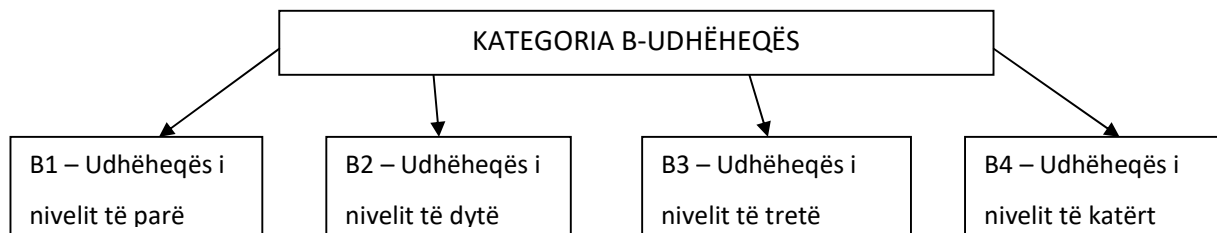
Mandati i sekretarit nga paragrafi (1) i këtij neni përfundon me mandatin e funksionarit që e ka caktuar dhe pas skadimit të mandatit i njëjti sistematizohet në vend të punës në nivel të njëjtë me nivelin e vendit të punës në të cilin ka punuar para se të caktohet për sekretar.

Sekretari i Qytetit të Shkupit caktohet në Qytetin e Shkupit

Sekretar i komunës caktohet në komunat e selisë në qytet dhe në komunat me seli në fshat.

3.3.1.2 Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ – Kategoria B-udhëheqës

Figura 6 Të punësuarit në kategorinë B-Udhëheqës



Ata duhet të posedojnë kualifikim profesional sipas kornizës së Maqedonisë të kualifikimit, së paku duhet të kenë 24– kredi të fituara sipas SETK ose shkallën VII/1 të përfunduar.

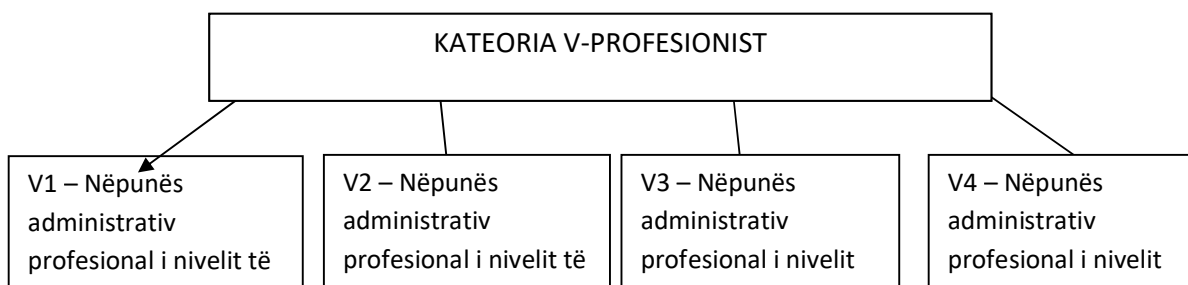
Për nivelin B1 së paku gjashtë vite përvojë pune në profesion, prej të cilave së paku dy vite në vend pune udhëheqës në sektor publik, përkatësisht së paku dhjetë vite përvojë pune në profesion, prej të cilave së paku tre vite në vendin udhëheqës të punës në sektor privat,

- për nivelin B2 së paku pesë vite përvojë pune në profesion, prej të cilave së paku dy vite në vend pune udhëheqës në sektorin publik, përkatësisht së paku dhjetë vite përvojë pune në profesion, prej të cilave së paku tre vite në vendin e udhëheqësit në sektor privat ose

– për nivelet B3 dhe B4 së paku katër vite përvojë pune në profesion, prej të cilave së paku një vit në vend pune udhëheqës në sektor publik, përkatësisht së paku gjashtë vite përvojë.

3.3.1.3 Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ – Kategoria V-profesionist

Figura 7 Të punësuarit në kategorinë V-Profesionist



Kualifikime profesionale si vijon:

– për nivelin B1 niveli i kualifikimeve VI A sipas Kornizës së Maqedonisë të kualifikimeve dhe së paku 24– kredi të fituara sipas SETK ose shkallën VII/1 të përfunduar dhe

– për nivelet B2, B3 dhe B4 niveli i kualifikimeve VI B sipas Kornizës së Maqedonisë të kualifikimeve dhe së paku 18– kredi të fituara sipas SETK ose shkallën VII/1 të përfunduar;

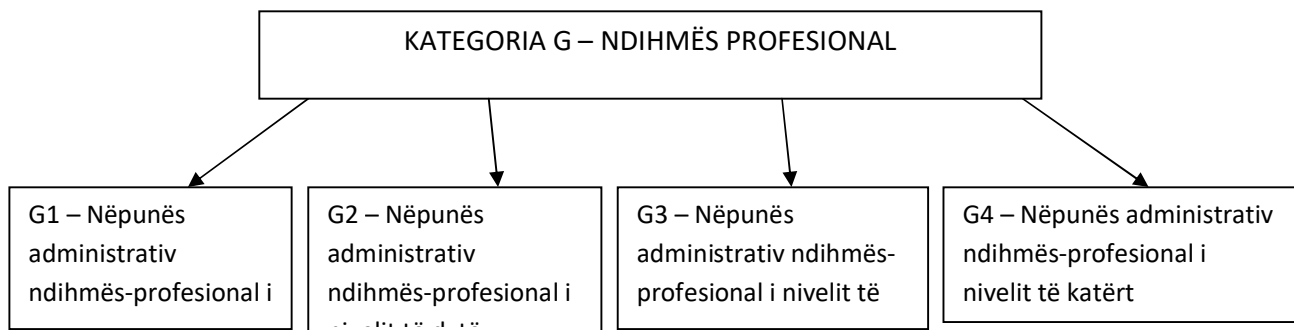
Përvojë pune, si vijon:

– për nivelin V1 së paku tre vite përvojë pune në profesionin

- për nivelin V2 së paku dy vite përvojë pune në profesionin,
- për nivelin V3 së paku një vit përvojë punë në profesionin ose
- për nivelin V4 me ose pa përvojë pune në profesionin;

3.3.1.4 Nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ – Kategoria G-ndihmës profesional

Figura 8 Të punësuarit në kategorinë G-ndihmës profesional



Në kuadër të kategorisë G, përcaktohen nivelet e vendeve të punës të nëpunësve administrativ në vijim:

- G1 – nëpunës administrativ ndihmës-profesional i nivelit të parë,
- G2 – nëpunës administrativ ndihmës-profesional i nivelit të dytë,
- G3 – nëpunës administrativ ndihmës-profesional i nivelit të tretë dhe
- G4 – nëpunës administrativ ndihmës-profesional i nivelit të katërt;

Nëpunësi profesional ndihmës administrativ nga kategoria G, duhet t'i plotësojë kushtet e veçanta për vendin e punës në vijim:

Kualifikime profesionale: për të gjitha nivelet – niveli i kualifikimeve V A ose niveli i kualifikimeve IV sipas Kornizës së Maqedonisë të kualifikimeve dhe 18 ose 24 kredi të fituara sipas ECVET ose SKMAP ose së paku arsim të lartë ose të mesëm.

Përvojë pune si vijon:

- për nivelin G1 së paku tre vite përvojë pune në profesionin,
- për nivelin G2 së paku dy vite përvojë pune në profesionin,
- për nivelin G3 së paku një vit përvojë pune në profesionin ose
- për nivelin G4 me ose pa përvojë pune në profesionin

TITUJT

Për nëpunësit administrativë, nivelet në kuadër të kategorive në mënyrë plotësuese përshkruhen me titull si vijojnë:

Tabela 4 Titujt e nëpunësve administrativ

B1 – këshilltar shtetëror	V1 – këshilltar	G1 – referent i pavarur
B2 – udhëheqës i sektorit	V2 – bashkëpunëtor i lartë	G2 – referent i lartë
B3 – ndihmës-udhëheqës i sektorit	V3 – bashkëpunëtor	G3 – referent
B4 – udhëheqës i seksionit	V4 – bashkëpunëtor i ri	G4 – referent i ri

3.3.2 Avancimi i nëpunësve administrativ

Rregullat dhe dispozitat të cilat janë të caktuara për avancim i rregullon vetë neni 48 i Ligjit për nëpunës administrativ i cili ka për qëllim që t'u mundësojë nëpunësve administrativ avancim në karrierë, përkatësisht kalim nga vend pune më të ulët në vend pune më të lartë. Pra, për çdo avancim, sistematizim medoemos duhet të ketë një plan vjetor i cili është parashikuar nga vetë udhëheqësi i institucionit, sepse duhet të bëhet shpallja interne, pra me shpalljen interne mund të paraqitet nëpunës administrativ i pranuar në institucionin e njëjtë, i cili i plotëson kushtet e përgjithshme dhe të veçanta për plotësimin e vendeve të punës të përcaktuara për nivelin përkatës në këtë ligj dhe në aktin për sistematizimin si dhe:

- të jetë i vlerësuar me notën "veçanërisht dallohet" ose "dallohet" gjatë vlerësimit të fundit,
– të jetë në vendin e punës në nivel të më të ulët të drejtpërdrejtë nga vendi i punës për të cilin është publikuar shpallja interne, – të ketë kaluar së paku dy vjet në vendin rrjedhës të punës dhe – të mos i jetë shqiptuar masë disiplinore në vitin e fundit para publikimit të shpalljes interne.

Përveç këtyre dokumenteve të dorëzuara duhet të bëhet edhe paraqitja e tyre ku më pas formohet Komision i cili seleksionon dhe përzgjedh kandidatin më me shumë pikë, ky Komision formohet nga ana e personit udhëheqës të institucionit. Çdo avancim si edhe më parë e kemi të njohur se si kalon procedura e cila ndahet në dy faza: seleksionimi administrativ (dokumentet) dhe ai i intervistimit. (Neni 51, 2014).

Nëse të dy fazat kalohen me sukses atëherë Komisioni përzgjedh kandidatin i cili ka pikë më shumë dhe i plotëson kushtet.

3.3.3 Ngritja profesionale e nëpunësve administrativ dhe profesionalizmi

Ngritja profesionale është një ndër dispozitat dhe avantazhet më të mëdha që mund t'i bëhet një të punësuar në sektorin publik, pasi që vetë arritja e qëllimit për marrjen e vendimit (kontrata në kohë të pacaktuar) me këtë edhe ambiciet e arritjes të shumica e nëpunësve shuhen, prandaj është nevoja për inovacion, për ndryshim dhe risi që ata të kenë shtytje dhe vullnet për ndryshim, edhe përsosja profesionale hyn në këtë kategori dhe grup duke bërë që nëpunësit administrativ të kenë të drejtë dhe obligim që gjatë vitit profesionalisht të përsosen në bazë të planit individual për përsosje profesionale, si dhe detyrim që t'ua bartë njohurinë e fituar nëpunësve tjerë administrativ. E gjithë kjo hyn në atë se mund të parashihet trajnimi dhe mentori (Neni 54, Ligji për nëpunës administrativ).

Shtylla kyçe e ngritjes profesionale sipas kuadrit ligjor janë trajnimet që janë obligim për institucionin që të përkrah dhe të financojë në njërën anë, por edhe detyrim për nëpunësin administrativ që të marrë pjesë me përkushtimin e duhur. Në kuadër të politikave të trajnimit të të punësuarve vendimmarrësi ka dizajnuar një sistem të trajnimeve sipas të cilit nëpunësit administrativ trajnohen në: trajnime gjenerike dhe trajnime të specializuara.

Trajnimet gjenerike për nëpunësit administrativ realizohen në pajtim me kornizën e kompetencave të përgjithshme me qëllim të ngritjes profesionale të çdo nëpunësi administrativ.

Trajnimet e specializuara kryhen për përsosje profesionale të nëpunësve administrativ lidhur me kompetencat e veçanta, kurse të njëjtat mund të organizohen në Akademi. Për përpunimin dhe zbatimin e trajnimeve gjenerike sigurohen mjete nga buxheti i Ministrisë, ndërsa për zbatimin e trajnimeve të specializuara nga buxheti personal i institucioneve.

3.4 Konkluzion

Në kapitullin e tretë u shtjellua rregullimi i BNJ në kornizën juridike në RMV, e në veçanti ky kapitull elaboron dy ligje bazë për BNJ në sektorin publik, kodeksin etik, etikën administrative, si dhe trajton kategoritë dhe pozitat e nëpunësve administrativ, statusin, rekrutimin, avancimin, trajnimin dhe motivimin e tyre në bazë të dispozitave pozitive në RMV.

Gjykoj se korniza juridike nuk është adekuate për të përfaqësuar modelet e reja të udhëheqjes në sektorin publik, qasje e centralizuar e rekrutimit, avancimit, pagës, si dhe motivimit, e bën të pamundur inkorporimin e modeleve të udhëheqjes bashkëpunuese, qasjen individuale, punën grupore në sektorin publik. Si duket, parimi autonomi për llogaridhënie të liderëve është zëvendësuar me parimin e kontrollit politik dhe kapjes së institucioneve nga administrata politike në pushtet në kurriz të shmangies së llogaridhënies.

Nga analiza e kornizës juridike nuk mund të kuptohet ose të konkludohet se aftësitë dhe kompetencat si intelijenca emocionale, ndërgjegjësimi shoqëror janë parakushte apo komponenta që merren parasysh në rekrutimin, avancimin, por edhe në programet e trajnimit për të punësuarit dhe udhëheqësit administrativ.

Praktika sjell në pah se trajektorja e zhvillimit të karrierës së nëpunësve administrativ vendoset nga organet të cilat janë të udhëhequra politikisht dhe që momentalisht ushtrojnë pushtetin, çdo punësim, çdo avancim, çdo sistematizim protokollar i përmbush kërkesat ligjore për përzgjedhje, mirëpo si përfundim ai që vendos është udhëheqësi i institucionit.

Prandaj, me atë çfarë pashë dhe shtjellova brenda ligjit, mendoj se përfundimisht duhet të heqë dorë politika mbi përzgjedhjen e të punësuarve administrativ, sepse me këtë degradohet rinia dhe ambiciet e tyre, e të mos diskutojmë se sa larg botës së modernizuar jemi me inteligjencën emocionale.

4 KAPITULLI IV

STUDIMI EMPIRIK

4.1 Hyrje

Qëllimi i këtij hulumtimi ishte të shqyrtojë kapacitetin dhe nivelin e inteligjencës emocionale tek udhëheqësit në sektorin publik dhe stilin e udhëheqjes që parapëlqehet nga të njëjtët si parakusht për aplikimin e IE në udhëheqje. Në këtë hulumtim u aplikua kombinim i më tepër instrumenteve metodologjike sasore dhe cilësore me qëllim të vërtetimit dhe validimit të gjetjeve. Duke pasur parasysh kompleksitetin e problemit të shtruar, natyrën dhe kulturën organizative në sektorin publik, hulumtimi ka aplikuar qasje të kombinuara të teknikave të studimit empirik si: pyetësi, intervista gjysmë e strukturuar dhe fokus-grupi. Ashtu edhe si u potencua në fillim të tezës, studimi empirik është realizuar në periudhë njëmuajore gjatë vitit 2020.

Pyetësi i strukturuar: Duke pasur parasysh pyetjet e hulumtimit dhe qëllimet e këtij studimi, pjesëmarrës në këtë proces janë 118 të anketuar nga sektorë të ndryshëm administrativ, pozicione të larta dhe të mesme të menaxhimit. Pyetësi është plotësuar nga punonjës në Ministrinë e Arsimit dhe Shkencës, Ministrinë e Ekonomisë, në Gjykatën civile Shkupi 1 dhe në komunën e Tetovës. Pyetësi u realizua në formatin elektronik meqenëse kushtet si rezultati i situatës me KOVID 19, shtrirja dhe vëllimi i pyetësit nuk lejonin të aplikohet qasje tjetër. Pyetësi u realizua në gjuhën shqipe dhe atë maqedonase. Pyetësi u dërgua te të anketuarit me anë të platformës Google Forms dhe komunikimit me postën elektronike. Karakteristikat e pjesëmarrësve janë renditur më poshtë. Për shkak të anonimitetit të informatorëve dhe organizatave, përdoret vetëm përshkrimi i karakteristikave të përgjithshme. Në këtë pjesë jepet shpjegim i detajuar mbi procedurën e mbledhjes së të dhënave (administrimit të pyetësit) dhe më poshtë, pas instrumenteve të studimit trajtohet çështja e procedurës së përpunimit të analizës së të dhënave të studimit. Protokollin e pyetësit është shtojcë-aneks i këtij punimi.

Fokus grupet – Me anë të fokus grupeve u synua të sigurohen informata cilësore për të zbuluar opinionet të nëpunësve në sektorin publik në lidhje me modelet e udhëheqjes, inteligjencën emocionale, barrierat dhe nevojën për ndryshime të modelit të udhëheqjes në sektorin publik. Kjo metodë ishte bazament për përgatitjen e pyetësorit të strukturuar, por edhe kornizën e pyetjeve për intervistat me udhëheqësit administrativ. Në hulumtim u vendos që të përdoret kjo metodë duke u nisur nga fakti se të njëjtat janë mjaft të vlefshme në fushat sociale dhe administrative. Fokus grupet mundësuan përfitimin e informatave më të thelluara, meqenëse me ta përveç diagnostifikimit të problemit, analizohet edhe shkaku (apo shkaqet e mundshme) të problemet nga perspektiva e pjesëmarrësve në fokus grupe. Gjatë hulumtimit u organizuan 2 fokus grupe në Tetovë dhe Shkup. Në organizimin e fokus grupeve ndihmë logjistike u sigurua nga Dekanati i FSHSB nga i cili u siguruan kontakte të alumnive të fakultetit që punojnë në sektorin publik. Në fokus grupet u përfshinë 16 të punësuar në sektorin publik dhe u realizuan në vitin 2020. Protokoli i fokus grupit është shtojcë-aneks i këtij punimi.

Intervista gjysmë e strukturuar – Me anë të intervistës gjysmë të strukturuar hulumtimi synon të nxjerrë në pah qëndrimet e udhëheqësve administrativ. Për shkak të natyrës së problemit të shtruar, kulturës organizative intervista u realizua në kushte anonimiteti dhe si të tilla do të ndahen edhe gjetjet nga ky instrument metodologjik. U intervistuan 5 udhëheqës administrativ, edhe atë një udhëheqës të një institucioni dhe 4 udhëheqës të sektorëve në kuadër të organizatave në sektorin publik në nivel qendror dhe lokal. Protokoli i intervistës gjysmë të strukturuar është shtojcë-aneks i këtij punimi.

4.2 Rezultatet e hulumtimit

Të dhëna demografike-pyetësori

Pyetjet e para të pyetësorit trajtojnë të dhëna demografike të të anketuarve. U anketuan kandidatë nga 4 institucione në sektorin publik në nivel qendror dhe lokal. Në pyetësorin e dërguar në google forms u përgjigjën 118 të anketuar. Të dhënat demografike (gjinia, moshë dhe përkatësia etnike) dhe personalia janë pasqyruar në tabelën që vijon.

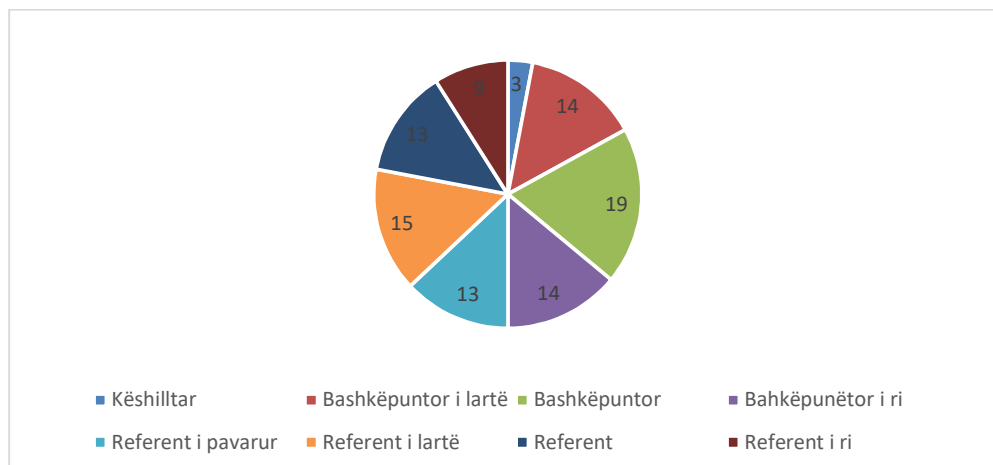
Tabela 5 Të dhënat demografike

Institucioni	Përqindja e të anketuarve	Gjinia	Mosha	Përkatësia etnike
Ministria e Arsimit dhe Shkencës	26%	F 48% M 52%	<31 vjeç 18% >31-41 vjeç 6% >mbi 41 vjeç 22%	Shqip. 64% Maq. 31% Të tjerë 5%
Ministria e Ekonomisë	31%	F 54% M 46%	<31 vjeç 21% >31-41 vjeç 55% >mbi 41 vjeç 24%	Shqip. 7% Maq. 29% Të tjerë 1%
Gjykata Themelore Shkupi 1	13%	F 55% M 45%	<31 vjeç 19% >31-41 vjeç 61% >mbi 41 vjeç 21%	Shqip. 44% Maq. 52% Të tjerë 4%
Komuna e Tetovës	30%	F 46% M 54%	<31 vjeç 25% >31-41 vjeç 65% >mbi 41 vjeç 10%	Shqip. 81% Maq. 14% Të tjerë 5%
Gjithsej	100%	F 49% M 51%	<31 vjeç 32% >31-41 vjeç 61% >mbi 41 vjeç 18%	Shqip. 68% Maq. 28.2% Të tjerë 3.8%

Burimi: Kalkulumi i autores së punimit të masterit

Statusi dhe pozita në institucion konform kornizës juridike (Ligjit mbi nëpunësit administrativ)-Për nevojat e hulumtimit është me rëndësi të bëhet diferencimi i të punësuarve sipas titujve dhe pozitës, meqenëse gjykoj se perceptimi për modelin e udhëheqjes dhe aplikimin e IE emocionale mund të dallohet nga pozita dhe titulli i individit në strukturën hierarkike të organizatës. Në këtë kontekst, 19% të të anketuarve kanë titullin Bashkëpunëtor, 14% kanë titullin Bashkëpunëtor i lartë dhe Bashkëpunëtor i ri dhe vetëm 3% kanë titullin Këshilltar (Shih Figurën në vijim).

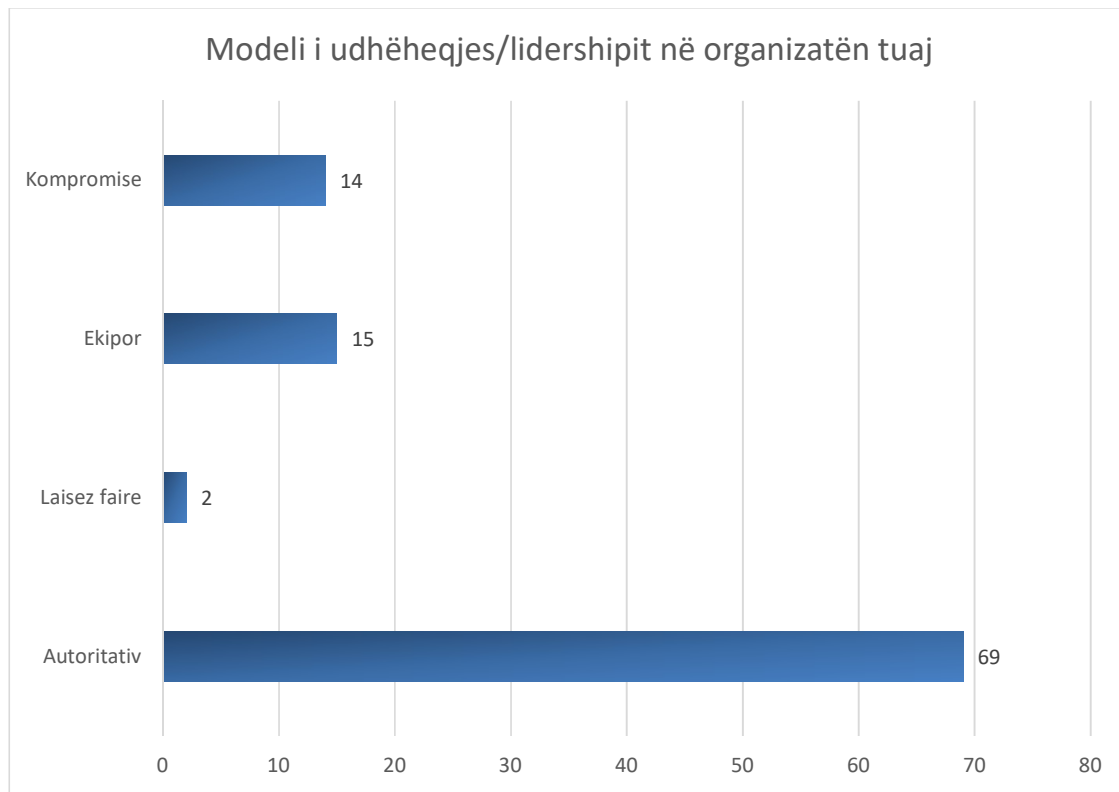
Figura 9 Të anketuarit sipas titujve akademik



Në suaza të hulumtimit një prej pikave boshte ishte koncepti dhe modelet e udhëheqjes dhe korrelacioni në mes këtyre modeleve dhe inteligjencës emocionale. Të anketuarit u përgjigjën edhe në pyetjen: Çfarë lloj udhëheqje zbatohet në organizatën tuaj. Mbi 2/3 e të anketuarve, duke përfshirë këtu të anketuar nga të gjitha organizatat e përfshira në hulumtim pretendojnë se në organizatën e tyre aplikohet modeli autoritativ nga lart poshtë në të cilin së paku hulumtimet tregojnë se nuk ka nevojë për investim në kapacitet në sferën IE pasi komunikimi është i njëanshëm nga lart poshtë.

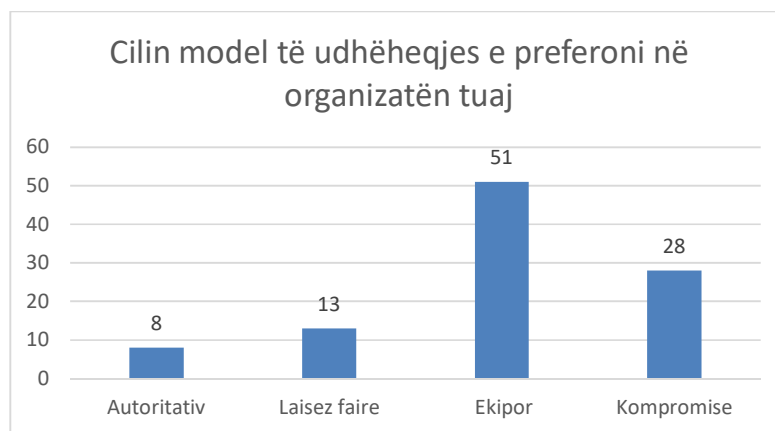
Duhet nënvizuar fakti se në kuadër të organizatës së njëjtë perceptimi mbi modelin dallon, kështu % e të anketuarve me tituj Këshilltar apo Bashkëpunëtor i lartë që pretendojnë se organizata e tyre nuk e ka modelin autoritative, por një prej modeleve të tjera të dhëna në pyetësor është dukshëm më i lartë se te pozitat më të ulta si Bashkëpunëtor i ri apo Referenti i ri. Duhet theksuar se gjysmë intervistat me udhëheqës të sektorëve në këto organizata sjellin në pah dallime të theksuara, meqenëse në këtë pyetje ata pretendojnë se aplikojnë modelin ekipor, gjegjësisht modelin e bazuar në kompromise.

Figura 10 Modeli i udhëheqjes në organizatën tuaj



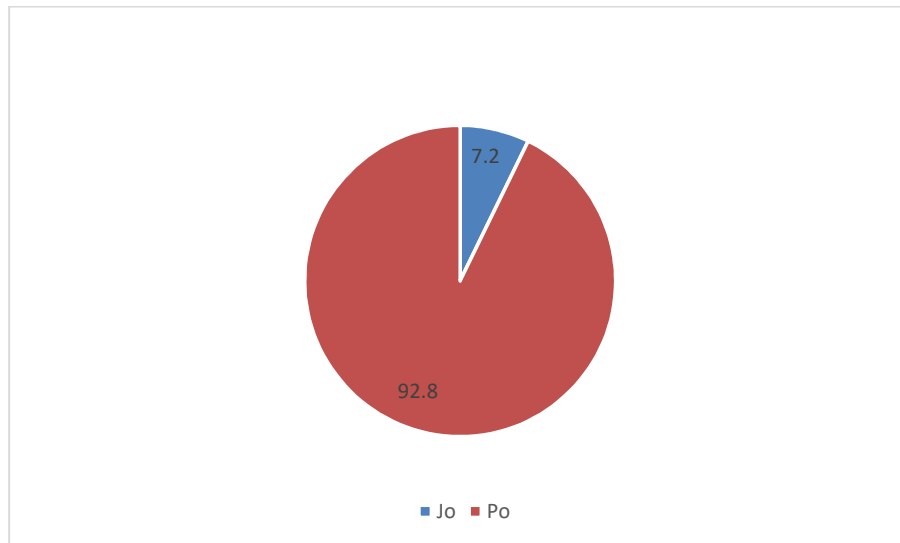
Hulumtimi synon të nxjerr në pah edhe preferencat e pasuesve në këto organizata, në funksion të një motivimi më të madh të punësuarve në sektorin publik. Si duket rezultat sjellin në pah se ekziston deri diku një ujdi se nuk parapëlqehet modeli autoritativ i udhëheqjes. Gjysma e të anketuarve parapëlqejnë modelin ekipor dhe 1/3 modelin e bazuar në kompromise. Vetëm 13% të të anketuarve pretendojnë se modeli me adekuat për organizatën e tyre do ishte modeli laizes faire (Shih Grafikun në vijim). Është interesante se gjatë kryqëzimit të variableve del në pah se të anketuarat femra (64%) e parapëlqejnë modelin ekipor ndërsa meshkujt me 71% parapëlqejnë modelin e bazuar në kompromise. Nuk ka dallime të theksuara aspekti etnik dhe mosha kur flitet për preferencën e udhëheqjes/lidershipit.

Figura 11 Cilin model të udhëheqjes e preferoni në organizatën tuaj



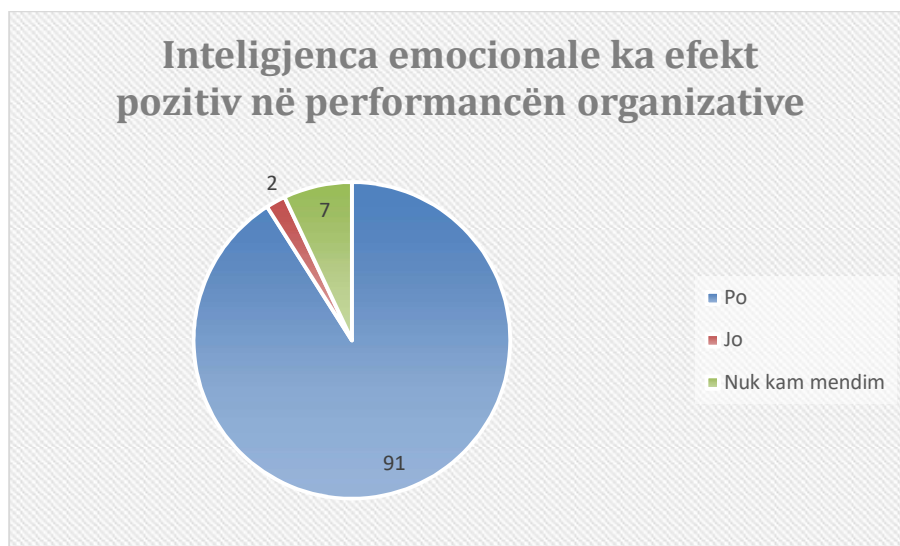
Komunikimi dhe dhënia e feedbackut janë komplont kyçe për organizata të cilat aplikojnë udhëheqje ekipore që bazohet në qasje të individualizuar dhe mënyra si japim dhe si pranojmë kritikën. Në pyetjen a i përballoni kritikën, pjesa dërmuese e të anketuarve 92.8% gjykojnë se mund të përballojnë kritikën në punë dhe vetëm 7.2% besojnë se nuk kanë kapacitete për përballimin e kritikave. Në aspekt gjinor ka një diskrepancë të theksuar meqenëse 64% e femrave besojnë se kanë kapacitet të përballojnë kritikën dhe kjo përqindje është dukshëm më ulët te meshkujt. Duhet theksuar se nuk ka shmangie dhe diskrepancë nëse analizohen gjetjet në bazë të variablilit përkatësi etnike. Ajo që është interesante se ekziston korrelacion në mes pozitës respektivisht titullit dhe perceptimit të të anketuarit se mund të përballoj me sukses.

Figura 12 Përballja me kritika



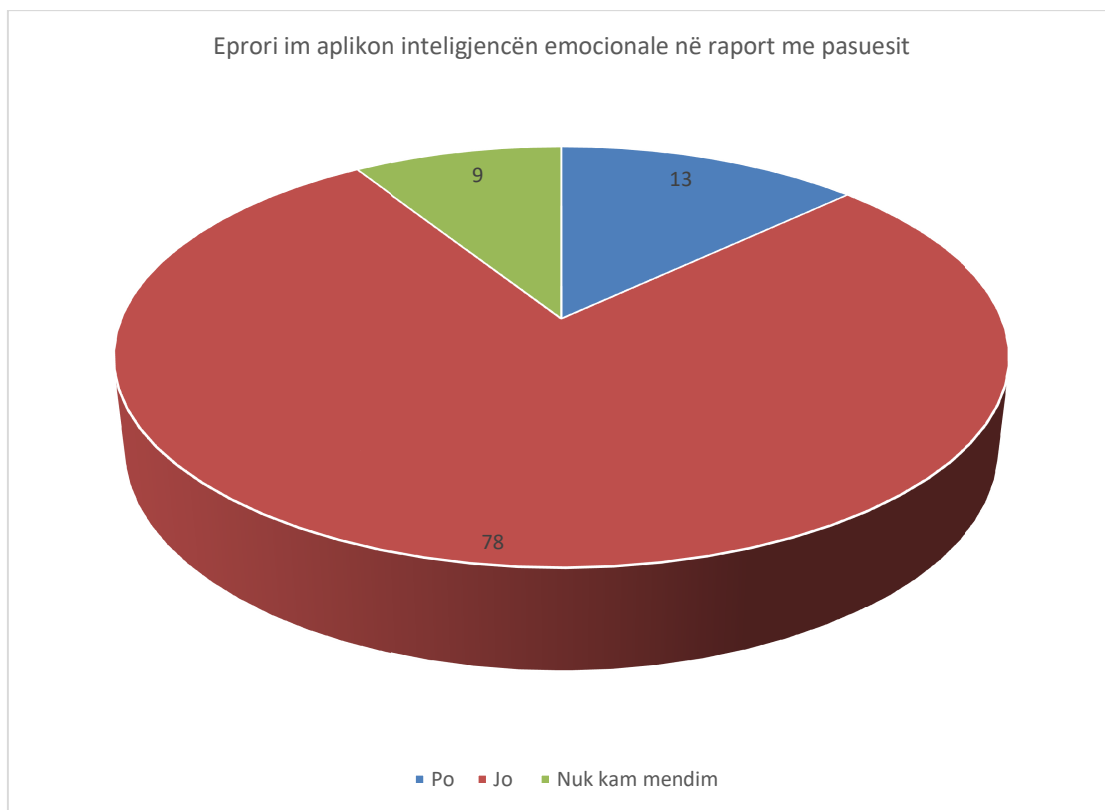
Një prej hipotezave kyçe të hulumtimit është korrelacioni pozitiv i inteligjencës emocionale në performancën organizative. Studimet e deritashme sjellin në pah se atributet si vetëdija, menaxhimi me emocione, vetë-motivimi, empatia dhe shkathtësitë sociale si pjesë përbërëse të IE janë kyçe për përmirësimin e produktivitetit të organizatës. Më këtë premisë pajtohen edhe pjesëmarrësit në fokus grupe, të intervistuarit në intervistat gjysmë të strukturuar. Aq më tepër, edhe 91% të të anketuarve janë të mendimit se inteligjenca emocionale ka efekt pozitiv në performancat e organizatave në sektorin publik (Shih Figurën në vijim).

Figura 13 Inteligjenca emocionale ka efekt pozitiv në performancën e organizatës



Hulumtimi synon të vërtetoj nëse udhëheqësit në sektorin publik janë të prirur të implementojnë inteligjencën emocionale në raport me pasuesit. Gjersa udhëheqësit pretendojnë se posedojnë dhe aplikojnë këtë aftësi, si duket pasuesit nuk e ndjenjë se eprori i tyre shpenzon kohë për motivim, empati dhe socializim me pasusit. Gjetjet sjellin në pah se rreth 2/3 e të anketuarve deklarojnë se eprori i tyre nuk aplikon inteligjencën emocionale në raport me ta. Vetëm 13% e të anketuarve pohojnë se ka një qasje të tillë nga ana e eprorëve. Rezultatet e tilla dëshmojnë për nevojën për intervenim dhe trajnim të eprorëve që të përmirësojnë, kurse më pas të aplikojnë këto aftësi në funksion të rritjes së performancës së njësive organizative në sektorin publik.

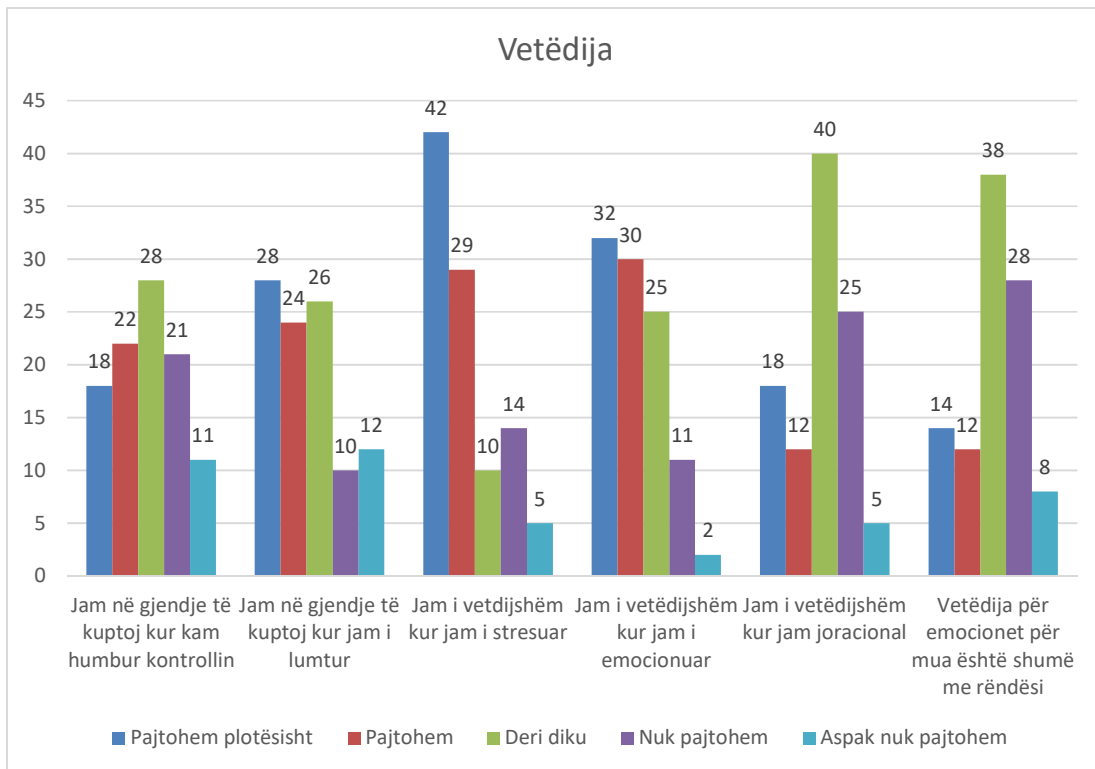
Figura 14 Eprori aplikon inteligjencën emocionale në raport me pasuesit



Pjesa e dytë e pyetësorit u përqendrua në analizë të aftësisë së inteligjencës emocionale të të anketuarve. U aplikua testi i cili ngërthen 5 shtylla të vlerësimit edhe atë: vetëdija, menaxhimi me emocionet, motivimi i vetes, empatia dhe shkathtësia sociale.

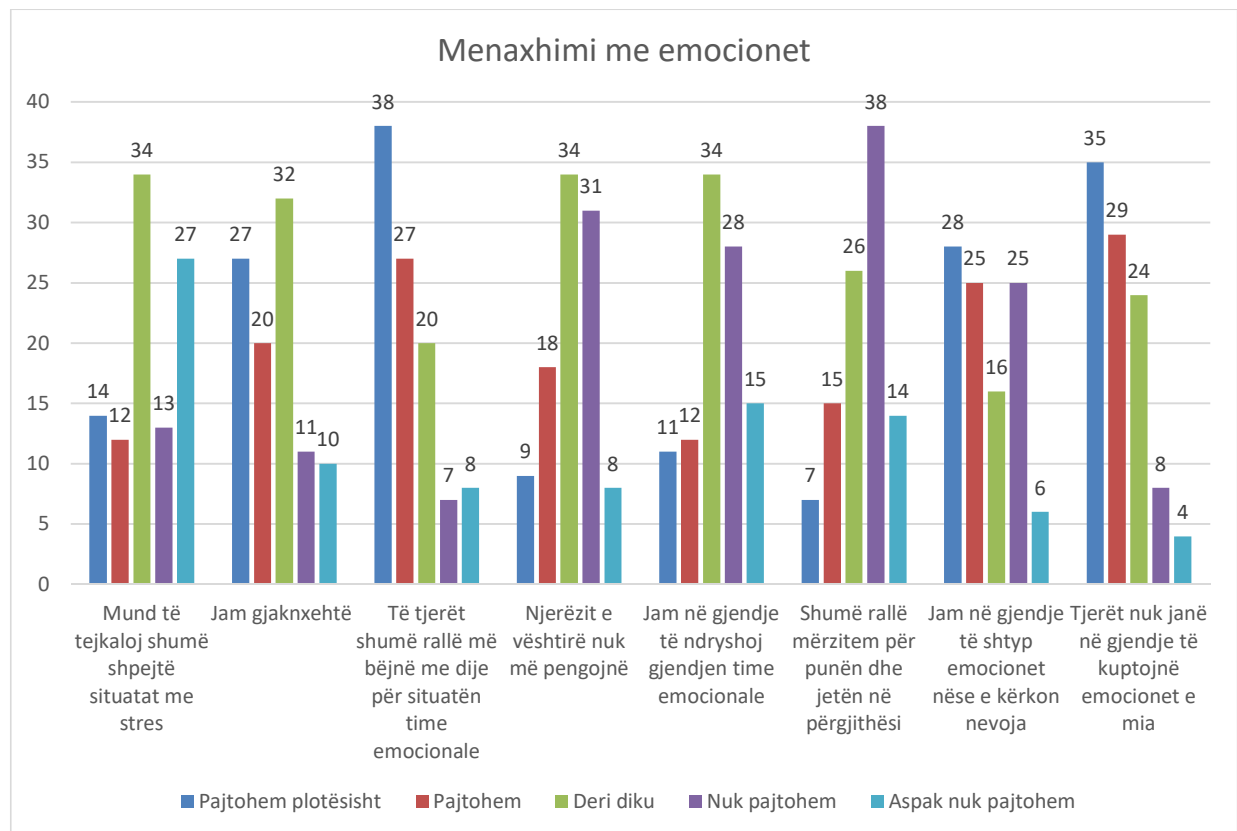
Vetëdija – nënkupton kapacitetin që të njohim vetveten, ndjenjat tona, të kuptojmë dhe të parashikojmë reagimin emocional në situata të ndryshme dhe të jemi të vetëdijshëm se emocionet mund ndikojnë sjelljen dhe performancën individuale. Vetëdija emocionale reflekton në kompetenca të tilla si të kuptuarit e thellë të emocioneve të personit, aftësinë për vetë reflektim dhe për të ruajtur hapjen emocionale me grupin. Figura në vijim në detaje analizon kapacitetin e të anketuarve në aftësinë e vetëdijes. Analiza kumulative tregon se të anketuarit duhet të punojnë në ndërtimin e kapacitetit të vetëdijes.

Figura 15 Qëndrime mbi vetëdijen



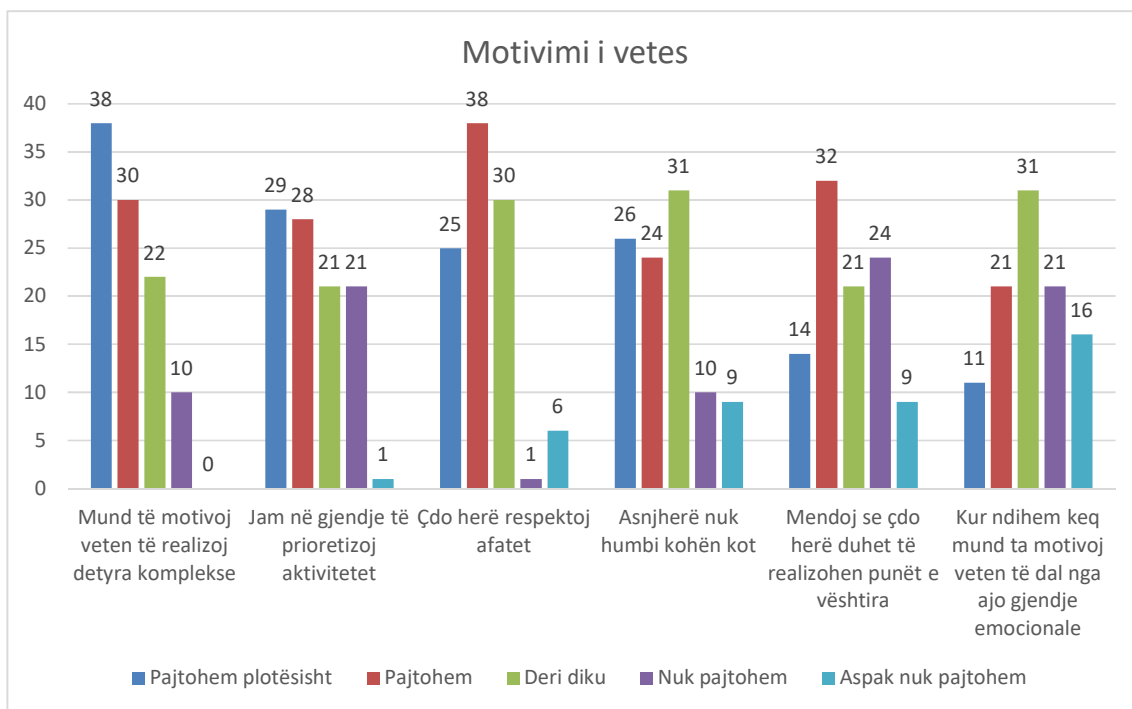
Menaxhimi me emocionet – Nënkupton kapacitetin të menaxhojmë me emocionet vetanake, të marrim përgjegjësi për veprimet tona. Vetë-menaxhimi emocional është më rëndësi pasi paraqet aftësinë e udhëheqësit për të vlerësuar me saktësi veprimin e një personi dhe të përfshihet aktivisht në krijimin e situatave të ndryshme në të ardhmen. Nëse analizohen përgjigjet për kapacitetin për të menaxhuar me emocionet del në pah se menaxhimi me emocionet është segment ku duhet të punohet më tepër nga ana e të anketuarve. Kështu, afër 2/3 e të anketuarve pajtohen plotësisht, pajtohen apo deri diku pajtohen se “janë gjaknxehtë”, më se 40% pretendojnë se vështirë mund të ndryshojnë gjendjen e tyre emocionale etj. Figura në vijim shpalos në detaje rezultat për shtyllën e menaxhimit me emocione.

Figura 16 Menaxhimi me emocionet



Motivimi vetanëk – Kapaciteti të shfrytëzojmë emocionet për të motivuar që të arrijmë objektivat e përcaktuara. Ky kapacitet çon në aftësi të ndërmarrjes së iniciativave dhe këmbëngulësi nëse ballafaqohemi me sfida. Më se 38% e të anketuar mund të motivojnë veten për të realizuar detyra komplekse, vetëm 11% mund të ndryshojnë gjendjen emocionale nëse ndjehen keq. Aq më tepër, vlerësimin e të anketuarve në motivimin e vetes shihet në figurën 17.

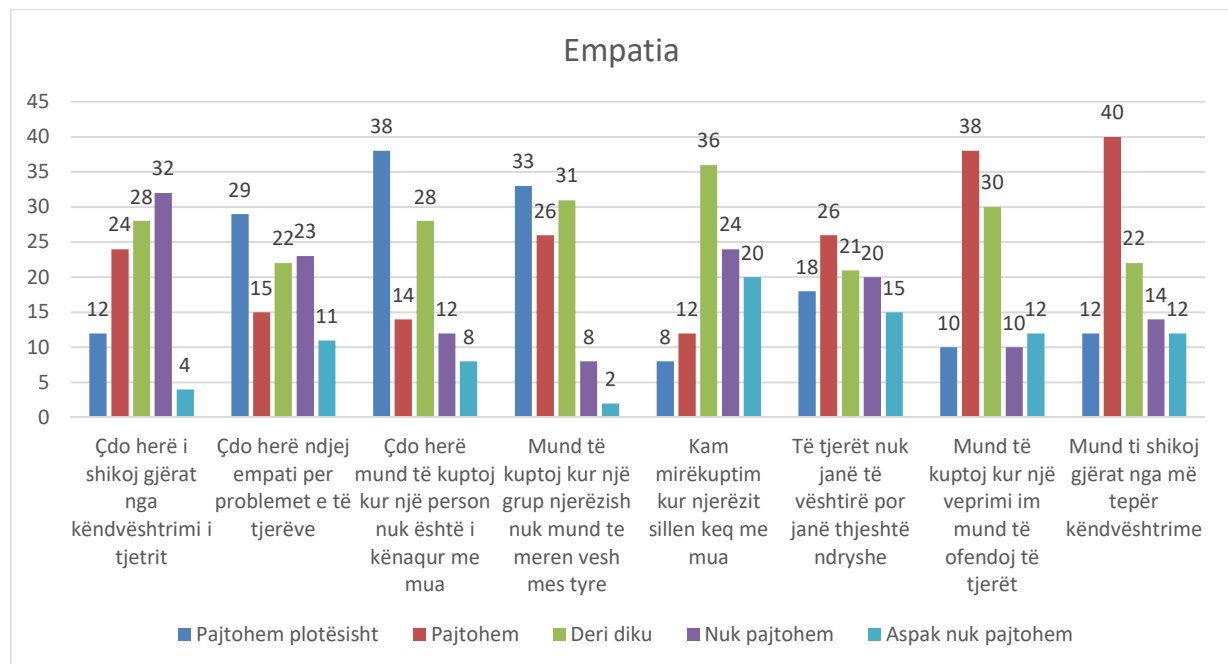
Figura 17 Motivimi i vetes



Empatia – Kapaciteti të kuptojmë dhe t’u përgjigjemi ndjenjave të personave tjerë. Vetëdija është bazament për empatinë. Nëse nuk jemi të vetëdijshëm për ndjenjat vetanake, nuk do të mund të lexojmë dhe kuptojmë ndjenjat e të tjerëve. Ndërgjegjësimi social kërkon aftësi të udhëheqësve për të ndjerë gjendjet emocionale të tjetrit, të kuptojnë perspektivën e tyre dhe të interesojnë aktiv për shqetësimet e tyre (Goleman et al, 2002). Në nivelin ekip, empatia është baza për ndërtimin e një marrëdhënie më të fortë dhe efektive dhe është përbërës thelbësor për zhvillimin e bashkëpunimit.

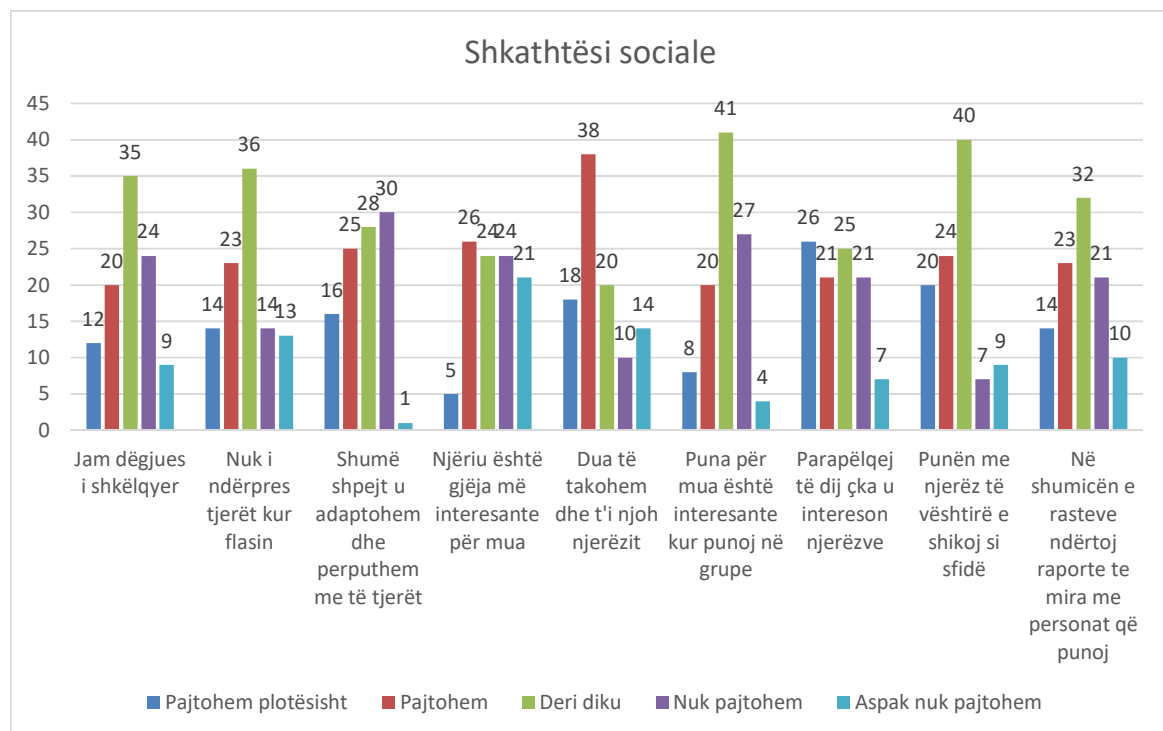
Shumica e udhëheqësve nuk mund të identifikojnë qartë hapat që ndërmarrin për të kuptuar të tjerët ose të kërkojnë në mënyrë aktive zgjidhje për shqetësimet e mundshme. Në krahasim me shtyllat e tjera duket se të anketuarit kanë vetëperceptim që kanë empati, kështu afër 2/3 pajtohen, plotësisht pajtohen apo deri diku pajtohen me deklaratat “I shikoj gjërat nga këndvështrimi i tjetrit”, “Çdo herë kam empati për problemet e të tjerëve” dhe “Çdo herë jam në gjendje të kuptoj nëse një person nuk është i kënaqur me mua”. Meqë është vetë perceptim ndonjë hulumtim i radhës më këta individë do të mund të vërtetoj nëse ky perceptim është i saktë apo jo.

Figura 18 Kapaciteti për të pasur empati



Shkathtësitë sociale – kapaciteti për menaxhuar, ndikuar dhe inspiruar emocione te të tjerët. Kjo shkathtësi është shkathtësi bazike për punë të suksesshëm ekipore. Shkathtësitë sociale që përfshijnë udhëheqjen vizionare, zhvillimin e të tjerëve, aftësitë për të udhëhequr të tjerët në drejtim të ri, promovimin e bashkëpunimit dhe krijimin e ekipeve. Vlerësimi i përgjigjeve të pjesëmarrësve, u zbulua se udhëheqësit publik kanë pak ose aspak ndikim në përmirësimin e shërbimit. Ndërtimi i kapaciteteve të ekipit nuk mbështetet nga aktivizimet organizative dhe angazhimi për zhvillimin e potencialeve individuale nuk është i pranishëm. Shkathtësitë shoqërore i shtojnë vlerë dinamikës së përgjithshme organizative dhe i vendosin marrëdhëniet njerëzore në qendër të kulturës pozitive organizative. Nëse analizohen përgjigjet e të anketuarve del në pah se të anketuarit kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm të shkathtësive sociale. Mund të nënvizohet poashtu nevoja për ngritjen e kapaciteteve për aftësi të dëgjimit aktiv që është një prej parakushteve për punë ekipore dhe aplikimin e lidershit të bazuar në ekip.

Figura 19 Shkathtësitë sociale



5 KAPITULLI V

KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

Është evidente se teoritë e reja të menaxhimit zënë hapësirën e lënë nga teoria klasike e cila nuk kishin prioritet burimet njerëzore. Sot një udhëheqës nuk mund të jetë i tillë nëse ka deficiencë të shkathtësive humane dhe inteligjencë emocionale. Kjo tezë e masterit sjell në pah se jomjaftueshëm investohet tek udhëheqja në sektorin publik në aplikimin e teorive të reja të menaxhimit.

Përqendrimi i vazhdueshëm në aftësitë e udhëheqjes është strategji dhe në fund të fundit edhe biznes që gjeneron bilionë dollarë në sektorin privat dhe jo-fitimprurës ku investimi në udhëheqje është çështje strategjie që rezulton me përparësi krahasuese viza-vi konkurrencës. Është për të ardhur keq që një impenjim dhe investim i tillë në sektorin publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut nuk ekziston. Aq më tepër, presioni ekonomik, kërkesat e tregut do të detyrojnë organizatat publike të rritin efikasitetin dhe të modifikojnë qasjen e udhëheqjes. Një strategji për ngritjen e aftësive të udhëheqësve është nevojë imanente për t'u ballafaquar me ndryshimet e vazhdueshme, globalizimin dhe presionin për shërbime të bazuara në nevoja të qytetarit.

Hulumtimi sjell në pah se udhëheqësit në sektorin publik pretendojnë se i konsiderojnë dhe i trajtojnë punonjësit në mënyrën më të mirë të mundshme duke u siguruar atyre kontrata me afat të caktuar dhe kontrata në vepër pune me kohë të pacaktuar. Por, duket se kjo nuk mjafton një kontekst ku sektori privat ofron pozita sfiduese, mobilitet më të shpejtë, në shumë raste edhe paga më të larta. Sektori publik në kuadër të ekologjisë së brendshme do të duhej të përqendrohet më tepër në një lidhshmëri transformues me qasje individuale për ngritjen e motivimit të pasuesve në këtë sektor. Kjo domosdo do të ndodhë për shkak të dinamikës së ndryshimeve në nivel global. Në këtë kontekst, hartuesit e politikave kanë nevojë për prodhimin e një lidhshmërie më të përgjegjshme dhe më autonome për të menaxhuar me institucionet e sektorit publik. Udhëheqësit e aftë do të duhet të kenë diskrecion dhe autonomi si dhe përgjegjësi për të menaxhuar me parandë publike jashtë kthetrave të elitave politike. Kjo do të ndodhë kur parimi kyç i suksesit për një udhëheqës do jetë performanca, niveli i lartë i integritetit, sjellja morale dhe etike dhe vija e kuqe e (mos)suksesit do të jenë rezultatet e matshme dhe të dukshme. Për të arritur në këtë

shkallë do të duhej një sinergji shoqërore në mes aktorëve të ndryshëm si elitave politike, institucioneve arsimore që të hartojnë një qasje e cila do rezultojë në ndërtimin e kompetencave dhe attributeve personale të një kaste specifike të liderëve të cilët do të mbajnë llogari për performancën, natyrisht kjo nuk mund të arrihet pa u kujdesur për të punësuarit. Sektori publik me mbi 12000 të punësuar me rreth 30 institucione që ofron një gamë të gjerë të shërbimeve është punëdhënësi më i madh në RMV. Rezultatet e hulumtimit sjellin në pah faktin se të punësuarit do të çmonin qasjen e një udhëheqësi që do të aplikonte IE në zgjidhjen e problemeve të organizatës. Studimi sjell në pah se korniza juridike nuk trajton dhe prioritetizon shkathtësitë humane në nivelin e shkathtësive teknike, që është parakusht për aplikimin e një qasjeje inteligjente emocionale.

Studimi sjell në pah (gjetje nga intervista) se një nivel i caktuar i inteligjencës emocionale ekziston tek udhëheqësit administrativ por korniza juridike, jeleku i çeliktë, mungesa e diskrecionit nuk u jep hapësirë që këtë qasje të aplikojnë në kuadër të kornizës së tyre institucionale.

Vlerësimi i përgjigjeve të pjesëmarrësve nga studimi tregon se zhvillimi i mëtutjeshëm i të menduarit proaktiv, aftësive empatike, ngritja e kapaciteteve dhe bashkëpunimi ekipor mund të ndihmojnë që udhëheqësit të ndikojnë pozitivisht në zhvillimin e punonjësve dhe përkatësinë e tyre.

Rezultatet e anketimit shfaqin aftësinë e pjesëmarrësve për të identifikuar emocionet dhe emocionet e tyre te të tjerët. Aftësia për të identifikuar emocionet te vetja dhe te të tjerët është shumë e rëndësishme për udhëheqjen efektive, sepse lejon që lideri të angazhohet në administrimin emocional proaktiv dhe ndryshimin e jetës organizative.

Goleman (2001) argumenton se aftësitë e inteligjencës emocionale janë aftësi pune që mund të mësohen. Brenda këtij konteksti udhëheqësit, të cilët janë në gjendje të përdorin emocione, e lehtësojnë kycjen e pasuesve në procesin e vendimmarrjes.

Është evidente se organizatat në sektorin publik duhet të ndërmarrin veprime në funksion të ngritjes së kapaciteteve dhe ndërtimit të kulturës që kultivon punën ekipore në organizatë.

5.1 Rekomandime

Sfida më e rëndësishme me të cilën përballlet administrata publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut sot është ofrimi i një shërbimi më të mirë për qytetarët e tyre. Brenda këtij konteksti, çështje kritike për të kuptuar procesin e adaptimit është hartimi i strategjive të duhura për funksionimin e organizatave dhe burimeve njerëzore.

Në thelb, ky proces kërkon zhvillimin e rolit udhëheqës në të gjitha nivelet e organizimit. Për të përcaktuar aftësitë e duhura të udhëheqësit do të duhet të ekzaminohen rrethanat ekzistuese dhe në përputhje me rrethanat të zbatohen reformat e duhura.

Bazuar në rezultatet e hulumtimit të shpalosura në këtë tezë të masterit, rekomandimet kryesore për zhvillimin e mjedisit të qëndrueshëm të punës dhe udhëheqjes efektive do të duhet të ishin preokupim i politikëbërësve në njërën anë, por edhe të organizatave dhe udhëheqësve të institucioneve specifike të cilët në kuadër të ekologjisë së brendshme do të identifikonin qasje të targetuara për të trajtuar problemet specifike të organizatës gjegjëse.

Rekomandime specifike për rolin e politikëbërësve:

- ✓ Hartimin e politikave publike që do mundësojnë të etablohet kornizë për zhvillimin e kompetencave udhëheqëse në organizatat e sektorit publik. Organizatat e sektorit publik janë të centralizuara nga aspekti i politikave të qasjes, rekrutimit, avancimit dhe trajnimit dhe si të tilla këto politika do të duhej të ishin nga lart-poshtë të sigurohet që të gjitha institucionet do të mishërojnë në punën e tyre këto vlera dhe kompetenca.
- ✓ Të hartohen programe, politika dhe rregullativa që do të identifikojnë karakteristikat apo standardet minimale të liderit të një institucioni publik. Paralelisht me përqendrimin në shkathtësitë teknike fokus më të madh t'u jepet shkathtësive humane, si dhe të dizajnohen programe akademike dhe joformale të certifikuara në ndërtimin e këtyre shkathtësive të të gjithë të punësuarve në institucionet e administratës publike.

Institucionet duhet të marrin përgjegjësi për hapat e mëtutjeshëm në zhvillimin e kapaciteteve udhëheqëse me veprimet e mëposhtme:

- ✓ Identifikimi i udhëheqësve të ardhshëm për sa i përket nevojave organizative dhe zhvillimit të kapaciteteve udhëheqëse në të gjitha nivelet organizative;

- ✓ Rekrutimi i individëve me kualifikim të lartë me kompetenca të ndryshme dhe cilësi personale të kërkuara për pozitat udhëheqëse;
- ✓ Përqendrimi më i madh i burimeve njerëzore dhe sigurimi i mjeteve financiare për vlerësimin dhe këshillimin e punonjësve të jetë në dispozicion të udhëheqësve të institucioneve specifike;
- ✓ Rritja e ndërgjegjësimit për rëndësinë e ndërtimit të kulturës organizative bashkëpunuese që promovon vlerat e përshtatjes institucionale me nevojat e publikut dhe ndjenjën e frymëzimit publik.

Rekomandime për rritjen e aftësive drejtuese që janë nën përgjegjësinë e udhëheqësit janë:

- ✓ I rëndësishëm është edukimi për rëndësinë e zhvillimit të aftësive drejtuese dhe të marrin përgjegjësi për akte dhe sjellje që ndikojnë në performancën e ekipit;
- ✓ Zhvillimi i atributëve personale që kontribuojnë në udhëheqje efektive siç janë: vetë-vetëdijesimi, vetë-menaxhimi dhe aftësitë sociale;
- ✓ Zhvillimi i kapaciteteve udhëheqëse të tjerët përmes trajnimit dhe mbështetjes;
- ✓ Krijimi i një kulture të marrëdhënieve të hapura të punës që nxisin përkushtimin ndaj qëllimeve të përbashkëta, por jo për një sukses personal;
- ✓ Arritja e zhvillimit të vazhdueshëm të aftësive personale dhe ekipore të orientuara kryesisht në ofrimin e një shërbimi efektiv.

BILIOGRAFIA

1. Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
2. Andrews, R., & Boyne, G.A. (2010). Capacity, leadership and organizational performance: Testing the black box model of public management, *Public Administration Review*, 70(3) 443- 454.
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. N.Y: Free Press
4. Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley
5. Brackett MA, Mayer JD and Warner RM (2004) Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Difference* 36: 1387-1402.
6. Burke CS, Stagl KC, Klein C, Goodwin GF, Salas E and Halpin SM (2006) What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly* 17:288-307.
7. Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York: Harper&Row
8. Byron KL (2003) Are better managers better at reading others? Testing the claim that emotional intelligence predicts managerial performance. PhD dissertation, Georgia State University, Atlanta. Available at: Emotional Intelligence Consortium database: www.eiconsortium.org (Qasja 12.10.2020).
9. Carey MR (1992) Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *Leadership Quarterly* 3(3): 217–236.
10. Cascio WF and Shurygailo S (2003) E-leadership and virtual teams. *Organisational Dynamics* 31(4): 362–376.
11. Center for creative leadership. (2001). *Leadership skills & Emotional Intelligence*.
12. Charbonneau D and Nicol AAM (2002) Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Difference* 33: 1101–1113.
13. Chernis, C., & Golman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey – Bass.

14. Cherniss C (2000) Social and emotional competence in the workplace. In: Bar-On R and Parker JDA (eds) *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 433–458.
15. Cobb CD and Mayer JD (2000) Emotional intelligence. *Educational Leadership* 58(3): 14–18.
16. Conelli MS, Gilbert JA, Zaccaro SJ, Threlfall KV, Marks MA and Mumford MD (2000) Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leadership performance. *Leadership Quarterly* 11(1): 65–86.
17. Dasborough MT (2006) Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviour. *Leadership Quarterly* 17: 163–178.
18. Deloitte LLP. (2010). *Leadership at all levels: Leading public-sector organizations in an age of austerity*. Linku-http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/GPS/UK_GPS_Leadership_at_all_levels.pdf (Qasja 09.10.2020)
19. Dulewicz V and Higgs M (2005) Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology* 5(2): 105–123.
20. Fadil Zendeli. **Public Administration Challenges on the way to European Integration of the Republic of Maceonia**. In *Conference Proceedings BOOK 2 Political Sciences, Law, Finance, Economics, Tourism*, pp. 247-254. STEF 92 Technology Ltd, Albena, Bulgaria, 8/2015.
21. Fiedler, fq. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
22. Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, 2, 877- 917. Reading, MA: Addison-Wesley.
23. Global Institute of Internal Auditors.(2011). *Supplemental Guidance: Public Sector Definition*.
24. Goleman D (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. ISBN 978-0-553-38371-3.
25. Goleman, D. (2000b, March – April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*,
26. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

27. Golman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. NY: Bantam Book.
28. Golman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. NY: Bantam Book.
29. Great Man Theory.(n.d). In *Wikipedia*. Linku – http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Man_theory (Qasja 25.09.2020)
30. Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
31. Hedlund J and Sternberg RJ (2000) Too many intelligences? Integrating social, emocional and public intelligence. In: Bar-On R and Parker JDA (eds) *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 136–167.
32. Hersey P and Blanchard K (1982) *Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
33. Hogan R, Curphy GJ and Hogan J (1994) What we know about
34. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1).
https://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf (Qasja 20.08.2020).
35. James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research.
36. Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345 – 379.
37. Kushtetuta e republikës së maqedonisë së veriut me amendamentet e kushtetutës I-XXX (linku)- <https://www.sobranie.mk/WBStorage/Files/Kushtetuta%20e%20RM-se%20Final%20ALB.pdf> (Qasja 10.07.2020).
38. Leadership. (n.d). In *Wikipedia*. <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership> (Qasja 08.08.2020). Linku- http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/skills_intelligence.pdf (Qasja 25.09.2020).

- Linku paraqet pyetësin e realizuar me të anketuarit-
<https://docs.google.com/forms/d/17EucqK7TpiXx-087G5rOh56lN-B-4s5hraVpOx11-7U/edit> (Qasja 14.09.2020).
39. Lynn, A. (2008). *The EQ interview: Finding employees with high emotional intelligence*. NY: Amacom
 40. Malandro, L.A., Barker. L.L., & Barker.D.A. (1989). *Nonverbal Communication*, (2nd ed). "s.l":Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
 41. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002a).*Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*.Toronto: MHS Publishers. Linku-
<http://www.eiconsortium.org/measures/msceit> (Qasja 25.08.2020).
 42. Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. 2000. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (2nd ed., pp. 396-420). NY: Cambridge University Press.
 43. Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P.Salovey & D. Sluyter (eds.): *Emotional development and emotional intelligence: Educational applications* (pp.3 – 31). New York: Basic Books.
 44. Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
 45. Ministria e Shoqëris Informatike, (2018 Shkup) Linku-
https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf(Qasja.18.08.2020)
 46. Ministria e Shoqëris Informatike, Gazeta zyrtare e R.Maqedonisë së Veriut, Nr. 183 Data12.12.2014. Linku-
https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/kodeks_za_administrativni_sluzbenici_sl183_12122014.pdf (Qasja 03.09.2020).
 47. Ministria e Shoqëris Informatike, (2014 Shkup) Linku-
https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/Standardi_za_upravuvanje_so_covecki_resursi.pdf (Qasja 12.10.2020).
 48. Ministria e Shoqërisë Informatike- Linku <https://mioa.gov.mk/?q=sq/node/2139> (Qasja 03.06.2020).

- Ministria e Shoqërisë Informatike, Gazeta zyrtare e R.Maqedonis së Veriut. Nr. 27/14.199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 dhe 11/18 Linku- Linku- https://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_katalog_na_rabotni_mesta_sl132_05092014.pdf (Qasja 05.06.2020).
49. Ministria e Shoqërisë Informatike, Gazeta zyrtare e R.Maqedonis së veriut, Nr.27/14, 199/14, 27/16, 35/18 dhe 198/18. Linku- https://mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_vrabotenite_vo_javniot_sektor_0.pdf (Qasja 20.06.2020).
50. Ministria e Shoqërisë Informatike e R.Maqedonis së Veriut, Linku- https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/Analiza%20za%20akademija%20za%20strucno%20usovrsuvanje_09.pdf (Qasja 10.07.2020).
51. Morse, R., & Buss, T. (2009). *Innovations in Public Sector Leadership*. Armonk, NY: M.E.
52. Morse, R., Buss, T., & Kinghorne, M. (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, Armonk, N.Y: M.E.
53. OECD – Organization for economic co-operation and Development (2001). *Public Sector Leadership for the 21 st century: Executive summary*. Linku- <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf>. (Qasja 20.06.2020)
54. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.
55. Pricewaterhouse Coopers Survey Research Center (1999). *Results of the Government Leadership Survey*. Linku- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018696.pdf> (Qasja 10.10.2020).
56. Rainey, H. G., & Bozeman.B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1– (2), 447-469.
57. Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs.

58. Right Management (2010). *Organizational effectiveness*. Linku-
<http://www.right.com/thought-leadership/e-newsletter/responding-to-change-with-agility-the-leaders-role.pdf> (Qasja 05.09.2020)
59. Stern, W. (1912). *The psychological methods of intelligence testing*. Linku-
<http://www.intelltheory.com/stern.shtml> (Qasja 15.11.2020)
60. Van Wart, M. (2005). *Dynamics of leadership in public service, theory and practice*,
NY: M&E.

SHTOJCAT

Shtojca 1

Pyetësori i strukturuar

1. Pyetjet e anketës

1. Moshë

- ☐ 20-35
- ☐ 36-50
- ☐ 51-.....

3. Gjinia

- ☐ Mashkull
- ☐ Femer

3. Përkatësia etnike

- ☐ Shqiptar/e
- ☐ Maqedonas/e
- ☐ Rom/e
- ☐ Turk/e
- ☐ Te tjerë

4. Niveli i arsimit

- ☐ Arsimi fillor, i mesëm
- ☐ Arsimi i lartë (baçellor ose master)

5. Institucioni ku punoni? _____

6. Titull sipas Ligjit mbi nëpunësit administrativ?

- ☐ Këshilltar
- ☐ Bashkëpunëtor i lartë
- ☐ Bashkëpunëtor
- ☐ Bashkëpunëtor i ri
- ☐ Referent i lartë
- ☐ Referent i pavarur
- ☐ Referent

- Referent i ri
- Tjetër_____

Sa vite ushtroni profesionin përkatës?

- 1-3 vite
- 4-6 vite
- 7-1 vite
- më tepër se 1 vit

Çfarë lloj udhëheqje/lidershipi (autoritativ, laissezfaire, ekipor, kompromis) zbatohet në organizatën tuaj (Rretho njëren nga alternativat)?

- Autoritativ
- Laissez faire
- Ekipor
- Kompromis

Cili model i udhëheqjes/lidershipit (autoritativ, laissezfaire, ekipor, kompromis) zbatohet në organizatën tuaj (Rretho njëren nga alternativat)?

- Autoritativ
- Laissez faire
- Ekipor
- Kompromis

A i përballoni kritikën?

- Po
- Jo
- Nuk kam mendim

A mendoni se inteligjenca emocionale mund të ketë efekt pozitiv mbi performancën organizative?

- Po
- Jo
- Nuk kam mendim

Ju lutem përgjigjuni në deklaratën që vijon” Eprori im ka dhe aplikon inteligjencën emocionale në raportet me pasuesit?

- Po
- Jo
- Nuk kam mendim

Sqarim: Shëno njërin nga numrat me cilin pajtoheni në tabelë:

- 1 Po pajtohem
3 Mesatarisht pajtohem
5 Aspak nuk pajtohem

A vlej në këto qëndrime për ju					
Jam në gjendje të kuptoj kur kam humbur kontrollin					
Jam në gjendje të kuptoj kur jam i lumtur					
Jam i vetëdijshëm kur jam i stresuar					
Jam i vetëdijshëm kur jam i emocionuar					
Jam i vetëdijshëm kur jam joracional					
Vetëdija për emocionet për mua është shumë me rëndësi					

Menaxhimi me emocionet

Sqarim: Shëno njërin nga numrat me cilin pajtoheni në tabelë:

- 1 Po pajtohem
3 Mesatarisht pajtohem
5 Aspak nuk pajtohem

A vlej në këto qëndrime	1	2	3	4	5
Mund të tejkaloj shumë shpejt situatat me stres					
Jam gjaknxehtë					
Të tjerët shumë rrallë më bëjnë me dije për situatën time emocionale					
Njerëzit e vështirë nuk më pengojnë					
Jam në gjendje të ndryshoj gjendjen time emocionale					
Shumë rrallë mërzitem për punën dhe jetën në përgjithësi					
Jam në gjendje të shtyp emocionet nëse e kërkon nevoja					
Të tjerët nuk janë në gjendje të kuptojnë emocionet e mia					

Motivimi i vetvetes

Sqarim: Shëno njërin nga numrat me cilën pajtoheni në tabelë:

1 Po pajtohem

3 Mesatarisht pajtohem

5 Aspak nuk pajtohem

A vlejné këto qëndrime për ju	1	2	3	4	5
Mund të motivoj veten të realizoj detyra komplekse					
Jam në gjendje të prioritetizoj aktivitetet					
Çdo herë respektoj afatet					
Asnjëherë nuk humb kohën kot					
Mendoj se çdo herë duhet të realizohen punët e vështira					
Kur ndihem keq mund ta motivoj veten të dal nga ajo gjendje emocionale					

Empatia

Sqarim: Shëno njërin nga numrat me cilën pajtoheni në tabelë:

1 Po pajtohem

3 Mesatarisht pajtohem

5 Aspak nuk pajtohem

A vlejné këto qëndrime për ju	1	2	3	4	5
Çdo herë i shikoj gjërat nga këndvështrimi i tjetrit					
Çdo herë ndjej empati për problemet e të tjerëve					
Çdo herë mund të kuptoj kur një person nuk është i kënaqur me mua					
Mund të kuptoj kur një grup njerëzish nuk mund të merren vesh mes tyre					
Kam mirëkuptim kur njerëzit sillen keq me mua					
Të tjerët nuk janë të vështirë por janë thjesht ndryshe					
Mund të kuptoj kur një veprim i im mund të ofendojë të tjerët					
Mund t'i shikoj gjërat nga më tepër këndvështrime					

Shkathtësitë sociale

A vlejë këto qëndrime për ju	1	2	3	4	5
Jam dëgjues i shkëlqyer					
Nuk i ndërpres të tjerët kur flasin					
Shumë shpejt u adaptohem dhe përputhem me të tjerët					
Njeriu është gjëja më interesante për mua					
Dua të takohem dhe t'i njoh njerëzit					
Puna për mua është interesante kur punoj në grupe					
Parapëlqej të di çka u intereson njerëzve					
Punën me njerëz të vështirë e shikoj si sfidë					
Në shumicën e rasteve ndërtoj raporte të mira me personat që punoj					

Shtojca 2

Pyetësi-fokus grup/intervistë

Pyetjet për fokus grupin dhe intervistën gjysmë të strukturuar

1. Funkcioni juaj në organizatë
2. A keni raporte të mira me pasuesit/kolegët
3. A ballafaqoheni me situatë ku pasuesit tuaj kanë ndjenjën e stresit dhe si i zgjidhni këto situata.
4. A ndieni të stresuar me punën?
5. Çfarë lloj udhëheqje/lidershipi (autoritativ, laissezfaire, ekipor, kompromis) zbatohet në organizatën tuaj.
6. A ndani informata mbi punën me pasuesit në organizatë?
7. A mund të jepni shembuj ku keni ndihmuar pasuesin që të përmirësojë rendimentin e punës?
8. A keni qenë të sfiduar/keni sfiduar udhëheqësin për mënyrën e udhëheqjes?
9. A keni përcaktuar objektiva për ju dhe për ekipin tuaj së bashku me eprorin?