

**BURIMET NJERËZORE NË PUSHTETIN LOKAL NË
KOSOVË (Vlerësimi i performancës ndikon në motivimin e
burimeve njerëzore)**

Naim ISMAJLI

Dorëzuar
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja

Numri i fjalëve: 53064

Tiranë, Qershor 2015

©DEKLARATA E AUTORËSISË

Deklaroj me përgjegjësi të plotë personale dhe morale se ky studim, paraqet punë origjinale dhe nuk përbën plagjiaturë. Hulumtimi është origjinal, mënyra e mbledhjes, e përpunimit dhe e analizimit të të dhënave është krejtësisht personale dhe objektive. Ky punim nuk është prezantuar plotësisht ose edhe pjesërisht në asnjë institucion tjetër.

Abstrakti

Menaxhimi i burimeve njerëzore në ditët e sotme përbën një faktor kyç në arritjen e objektivave të çdo organizate, private ose publike, Në këtë kuadër ky studim përpiket të identifikojë faktorët që motivojnë punonjësit e pushtetit lokal për rritjen e cilësisë së shërbimeve të lidhura drejtpërdrejt me praktikën, me rregullat si edhe me rregulloret që shërbejnë për matjen e performancës.

Në studim janë shfrytëzuar metodat e analizës cilësore dhe sasore, një pyetësor i strukturuar është përdorur për të mbledhur të dhëna parësore nga të anketuarit, nga punonjësit të pushtetit lokal në Kosovë. Pyetjet, që u janë bërë të anketuarve, rreth motivimit të tyre në lidhje me vlerësimin e performancës, brenda komunave ku ata punojnë, kanë marrë përgjigje. Të dhënat parësore janë analizuar dhe krahasuar me të dhënat dytësore, të mbledhura nga librat, nga artikujt online, nga revista shkencore dhe nga raporte të institucioneve të ndryshme, etj.

Analizat e gjetjeve nga studimi tregojnë rëndësinë e motivimit, i cili vjen falë procesit të vlerësimit të performancës. Vendosja e standardeve dhe ndërtimi i sistemeve të vlerësimit ndihmojnë në forcimin e qeverisjes së autoriteteve lokale. Në këtë mënyrë, komunat do të përmirësojnë transparencën, llogaridhënien dhe do të japin ndihmesën e tyre në ndërtimin e një kulturë korporative në menaxhimin e qeverisjes vendore dhe për një shërbim më të mirë ndaj qytetarëve të tyre. Ky punim tregon sa e rëndësishme është të zhvillosh standarde për vlerësimin e performancës në të gjitha nivelet e pushtetit lokal.

Nga rezultatet e marra, paga e punonjësve, avancimi profesional dhe mundësia për promovim duken se janë ndër faktorët më të rëndësishëm të motivimit. Faktorët e tjerë të rëndësishëm, që i nxori në pah studimi, janë kushtet e punës, por dhe vlerësimi objektiv i matjes së performancës. Të dhënat dhe rezultatet do të sigurojnë informacion shtesë për menaxherët e komunave rurale dhe urbane të Republikës së Kosovës, në lidhje me strategjitë e tyre për hartimin e një menaxhimi më efikas të burimeve njerëzore dhe kjo do të rrisë cilësinë e shërbimeve në nivel lokal dhe më gjerë.

Abstract

The human resource management nowadays becomes key factor in achievement of objectives in any kind of organization and this study tries to identify the factors that motivate employees in local government level for increasing the service quality directly linked with performance measurement best practices, new standards, rules and regulations. In this study the qualitative and quantitative methods were utilized and structured questionnaire was used in order to collect data from respondents. The questions get answers from respondents about their motivation regarding their performance assessment within municipalities they work. The data was collected using primary and secondary resources. The primary data was collected through the questionnaire and secondary data are collected from books, textbooks, online articles, magazines, etc. The analyses of the findings from the study show the importance of motivation that is affected by the process of performance assessment. Setting standards and building evaluation systems help strengthen governance of local authorities. In this way municipalities will improve transparency, accountability, and build a corporate culture in the local government management and a better service to the citizens of those municipalities. It is important to develop standards for evaluating the performance at all levels of local authorities.

From the obtained results, salary of workers, professional advancement and opportunity for promotion appear to be among the most important factors of motivation. The other important factors that the study revealed are work conditions, as well as the evaluation and the objective assessment of performance measurement. The data and results will provide additional information for managers of rural and urban municipalities of the Republic of Kosovo about their drafting strategies for a more efficient management of human resources which will increase the quality of services at the local level and beyond.

DEDIKIMI

Familjes sime!

FALENDERIME

Së pari, falënderim dhe mirënjohje e thellë për udhëheqësen e punimit, Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja, për mbështetjen e vazhdueshme që më ka dhënë gjatë periudhës së punimit të tezës së doktoraturës, për motivimin, konsultimet dhe për këshillat e dhëna në vazhdimësi, duke ndikuar në formimin tim profesional dhe për një paraqitje sa më të mirë të këtij punimi.

Një falënderim i singertë shkon për Presidentin e Universitetit European të Tiranës, Prof. Dr. Adrian Civicin; për zëvendësrektoren, Prof. Dr. Luljeta Minxhazin; për shkollën doktrale të UET-it, veçanërisht Prof. Asoc Dr. Arbi Agalliu, Prof. Asoc. Dr. Eniel Ninka dhe Dr. Besarta Vladi, pa ndihmën dhe mbështetjen e të cilëve ky punim nuk do të ishte e lehtë të realizohej.

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

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

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

PËRMBAJTJA E LËNDËS

Abstrakti	3
Dedikimi.....	4
Falënderimi	6
Përmbajta.....	7
Lista e figurave.....	10
Lista e tabelave.....	13
Kapitulli I: Hyrje	17
1.1 Hyrje e përgjithshme.	17
1.2 Parashtrimi i problemit.....	20
1.3 Qëllimi hulumtimit.....	21
1.4 Rëndësia e studimit	22
1.5 Pyetjet dhe hipotezat e hulumtimit.....	23
Kapitulli II: Shqyrtimi i literaturës	25
2.1 Koncepti i burimeve njerëzore.	25
2.2 Përkufizimi i menaxhimit të burimeve njerëzore.....	30
2.3 Objektivat e menaxhimit të burimeve njerëzore.	34
2.4 Rëndësia e menaxhimit të burimeve njerëzore	36
2.5 Përmasat e veprimit të menaxhimit të burimeve njerëzore.....	38
2.6. Motivimi dhe burimet njerëzore.....	44
<i>Teoritë e orientuara nga përmbajtja</i>	45
<i>Teoritë e orientuara nga procesi</i>	45
<i>Teoria e hierarkisë</i>	46
<i>Teoria X dhe Y</i>	48
<i>Teoria e Herzbergut</i>	49
<i>Teoria e Vroomit</i>	51
2.7. Mënyrat për të motivuar stafin.....	51
2.8. Modelet e menaxhimit të burimeve njerëzore.....	53
<i>Modeli Harvard</i>	54
<i>Modeli Michigan</i>	55
<i>Modeli Guest</i>	58

<i>Modeli Sorey</i>	60
<i>Modeli Warwick</i>	62
<i>Dallimi mes menaxhimit të performancës dhe burimeve njerëzore</i>	62
2.9. Menaxhimi i performancës	69
<i>Çfarë është menaxhimi i performancës</i>	70
<i>Natyra e menaxhimit të performancës dhe BNj</i>	71
<i>Roli i MBNj dhe i menaxhimit të performancës</i>	71
<i>Menaxhimi dhe parametrat e performancës</i>	72
<i>Sistemi i shpërblimit të punonjësve</i>	74
<i>Strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore</i>	76
2.10. Struktura e qeverisjes lokale në Kosovë dhe legjislati i përkatës.....	80
<i>Parimet e organizimit dhe funksionimit të vetëqeverisjes lokale</i>	80
<i>Karta europiane mbi vetëqeverisjen lokale</i>	80
<i>Vetëqeverisja lokale në Kosovë 1999 – 2000</i>	82
<i>Vetëqeverisja lokale në Kosovë 2000 – 2008</i>	83
<i>Rregullorja mbi qeverisjen lokale 2000/45 (UNMIK)</i>	83
<i>Rregullorja 2007/30-Përgjegjësitë dhe kompetencat e komunave</i>	85
<i>Vetëqeverisja lokale në propozimin e Presidentit Ahtisari</i>	86
<i>Organizimi i Qeverisjes lokale në Republikën e Kosovës</i>	87
<i>Ligji për vetëqeverisjen lokale</i>	90
<i>Ligji për shërbimin civil i Kosovës-Qëllimi dhe fushëveprimi</i>	100
<i>Rregullorja për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë</i>	97
Kapitulli III: Metodologjia hulumtuese	116
3.1 Procesi i hulumtimit	116
3.2 Llojet e hulumtimit.....	117
3.3 Qasja e hulumtimit	119
3.4 Grumbullimi i të dhënave	122
3.5 Analiza e të dhënave	122
3.6 Metodologjia e përdorur në këtë hulumtim.....	123
Kapitulli IV: Prezantimi i të dhënave dhe gjetjet	124
4.1 Të dhëna demografike.....	124
4.2 Vlerësimi i performancës	129

4.3 Cilësia e matjes së performancës .	140
4.4 Raportimi i performancës .	150
4.5 Përmirësimi i performancës.	156
4.6 Rëndësia e faktorëve të motivimit.	163
4.7 Tabela të krahasuara (cross tabulation).....	173
<i>Vlerësimi i performancës sipas gjinisë.</i>	174
<i>Vlerësimi i performancës sipas pozitës.</i>	177
<i>Vlerësimi i performancës sipas përvojës.</i>	182
<i>Vlerësimi i performancës sipas shkollimit.</i>	188
<i>Vlerësimi i performancës sipas moshës</i>	193
Kapitulli V: Analiza e të dhënave dhe testimi i hipotezave	204
5.1 Analiza e të dhënave.	205
5.2 Cilësia e matjes së performancës.	207
5.3 Raportimi i performancës .	208
5.4 Përmirësimi i performancës .	210
5.5 Rëndësia e faktorëve të motivimit	211
5.6 Testimi i hipotezave.	212
5.7 Testi i Besueshmërisë -Cronbach alpha	224
Kapitulli VI: Përfundimet, konkluzionet dhe sugjerimet.	226
6.1 Përfundime .	226
6.2 Sugjerime.	228
6.3 Kontributi i punimit .	230
Referencat	232
Shtojcat.....	237

LISTA E FIGURAVE

Figura: 1 Konceptualizimi i performancës nga puna

Figura:2 Objektivat e menaxhimit të burimeve njerëzore

Figura: 3 Skopi (përmasat) e menaxhimit të burimeve njerëzore

Figura: 4 Modeli Harvard

Figura: 5 Modeli Michigan

Figura: 6 Modeli Michigan i BNJ-së

Figura: 7 Modeli Guest

Figura: 8 Komponente kryesore të modelit Guest

Figura: 9 Modeli Warwick

Figura: 10 Funksionet tradicionale të BNJ-së

Figura: 11 Dallimet mes MP-së dhe MBNJ-së

Figura: 12 Vazhdimësia e strategjisë

Figura: 13 Procesi i hulumtimit

Figura: 14 Të anketuarit sipas gjinisë

Figura: 15 Të anketuarit sipas moshës

Figura: 16 Të anketuarit sipas përvojës

Figura: 17 Të anketuarit sipas shkollimit

Figura: 18 Komunitat sipas numrit të të punësuarëve

Figura: 19 Të gjithë të punësuarit njohin misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve

Figura: 20 Komuna ka krijuar standarde për aktivitetet e saja rreth vlerësimit të performancës

Figura: 21 Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore

Figura: 22 Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me detyrimet e punonjësve të saj

Figura: 23 Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjësit i kanë kuptuar ato

Figura: 24 Komuna konsulton punonjësit gjatë vendosjes së standardeve të performancës

Figura: 25 Puna që pritet nga unë (individi) është e arsyeshme

Figura: 26 Komuna më jep mundësi për të mësuar

Figura: 27 Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim

Figura: 28 Është e paqartë për mua se çfarë pret nga unë mbikëqyrësi im në lidhje me ecurinë e punës sime

Figura: 29 Mbikëqyrësi im vlerëson performancën e punës sime rregullisht

Figura: 30 Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë

Figura: 31 Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe të saktë

Figura: 32 Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës

Figura: 33 Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të aktiviteteve të punonjësve

Figura: 34 Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës

Figura: 35 Komunikimi është i mirë nga udhëheqësit me punonjësit në komunë

Figura: 36 Punonjësit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë

Figura: 37 Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet në përshkrimin e vendit të punës

Figura: 38 Komuna gjithmonë, gjatë matjes së performancës së aktiviteteve të punonjësve, bën krahasimin me përshkrimin e vendit të punës

Figura: 39 Mbikëqyrësi im e vlerëson performancën e punës sime rregullisht

Figura: 40 Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet personale të punonjësve

Figura: 41 Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët

Figura: 42 Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës

Figura: 43 Komuna u raporton punonjësve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportimit kthyes (feedback-ut)

Figura: 44 Të dhënat e performancës analizohen rregullisht dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve

Figura: 45 Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive

Figura: 46 Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon individualisht me secilin punonjës gjatë komunikimit të rezultateve të performancës

Figura: 47 Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen për vendimmarrje në mënyrë efektive

Figura: 48 Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive

Figura: 49 Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën

Figura: 50 Shpërblimet dhe ndëshkimet lidhen me performancën

Figura: 51 Analiza për trajnimin e punonjësve bazohet në raportin e performancës

Figura: 52 Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve

Figura: 53 Promovimi i stafit në pozicione të reja shpesh lidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës

Figura: 54 Trajnimet dhe seminarët lidhen me rezultatet nga matja e performancës

Figura: 55 Vendi i punës dhe kushtet në vendin e punës ndikojnë në motivimin në punë

Figura: 56 Rroga ndikon në motivimin tim për punë

Figura: 57 Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua

Figura: 58 Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja

Figura: 59 Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës

Figura: 60 Raportet me mbikëqyrësin

Figura: 61 Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës

Figura: 62 Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës

Figura: 63 Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit

Figura: 64 Lehtësia për promovim në karrierë

LISTA E TABELAVE

Tabela: 1 Të anketuarit sipas komunave

Tabela: 2 Të anketuarit sipas gjinisë

Tabela: 3 Të anketuarit sipas moshës

Tabela: 4 Të anketuarit sipas përvojës

Tabela: 5 Të anketuarit sipas shkollimit

Tabela: 6 Komunitat sipas numrit të punonjësve

Tabela: 7 Të gjithë punonjësit njohin misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve

Tabela: 8 Komuna ka krijuar standarde për aktivitetet e saja rreth vlerësimit të performancës

Tabela: 9 Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore

Tabela: 10 Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me detyrimet e punonjësve të saj

Tabela: 11 Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet se punonjësit i kanë kuptuar ato

Tabela: 12 Komuna konsulton punonjësit gjatë vendosjes së standardeve të performancës

Tabela: 13 Puna që pritet nga unë është e arsyeshme

Tabela: 14 Komuna më jep mundësi për të mësuar

Tabela: 15 Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim

Tabela: 16 Është e paqartë për mua se çfarë pret nga unë mbikëqyrësi im në lidhje me ecurinë e punës sime

Tabela: 17 Mbikëqyrësi im vlerëson performancën e punës sime në mënyrë të rregullt

Tabela: 18 Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e organizatës

Tabela: 19 Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë, dhe të saktë

Tabela: 20 Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës

Tabela: 21 Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës së aktiviteteve të punonjësve

Tabela: 22 Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës

Tabela: 23 Komunikimi është i mirë nga drejtuesit me punonjësit në komunë

Tabela: 24 Punonjësit janë të lirë të komunikojnë me drejtuesit e tyre në komunë

Tabela: 25 Është shumë e qartë për mua, se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës

Tabela: 26 Komuna gjithmonë, gjatë matjes së performancës së aktiviteteve të punonjësve, bën krahasimin me përshkrimin e vendit të punës

Tabela: 27 Mbikëqyrësi im vlerëson performancën e punës sime rregullisht

Tabela: 28 Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet personale të punonjësve

Tabela: 29 Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët

Tabela: 30 Komuna ka sistem të veçantë që kontrollon vazhdimisht matjen e performancës

Tabela: 31 Komuna u raporton punonjësve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)

Tabela: 32 Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve

Tabela: 33 Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive

Tabela: 34 Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon personalisht me secilin punonjës gjatë komunikimit të rezultateve të performancës

Tabela: 35 Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje

Tabela: 36 Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive

Tabela: 37 Punonjësit motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën

Tabela: 38 Shpërblimet dhe ndëshkimet lidhen me performancën

Tabela: 39 Analiza për trajnimin e punonjësve bazohet në raportin e performancës

Tabela: 40 Komuna ka mënyrat e duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve

Tabela: 41 Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës

Tabela: 42 Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës

Tabela: 43 Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës ndikojnë në motivimin tim

Tabela: 44 Rroga ndikon në motivimin tim për punë

Tabela: 45 Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua

Tabela: 46 Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja ndikon në motivimin tim

Tabela: 47 Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës

Tabela: 48 Raportet me mbikëqyrësin

Tabela: 49 Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës

Tabela: 50 Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës

Tabela: 51 Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit

Tabela: 52 Lehtësia për promovim në karrierë

Tabela: 53 Standardet për vlerësimin e performancës

Tabela: 54 Cilësia e matjes së performancës

Tabela: 55 Raportimi i performancës

Tabela: 56 Përmirësimi i performancës

Tabela: 57 Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabela: 58 Standardet për vlerësimin e performancës

Tabela: 59 Cilësia e matjes së performancës

Tabela: 60 Raportimi i performancës

Tabela: 61 Përmirësimi i performancës

Tabela: 62 Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabela: 63 Standardet për vlerësimin e performancës

Tabela: 64 Cilësia e matjes së performancës

Tabela: 65 Raportimi i performancës

Tabela: 66 Përmirësimi i performancës

Tabela: 67 Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabela: 68 Standardet për vlerësimin e performancës

Tabela: 69 Cilësia e matjes së performancës

Tabela: 70 Raportimi i performancës

Tabela: 71 Përmirësimi i performancës

Tabela: 72 Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabela: 73 Standardet për vlerësimin e performancës

Tabela: 74 Cilësia e matjes së performancës

Tabela: 75 Raportimi i performancës

Tabela: 76 Përmirësimi i performancës

Tabela: 77 Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabela: 78 Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore

Tabela: 79 Cilësia e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore

Tabela: 80 Raportimi i drejtë nga vlerësimi i performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore

Tabela: 81 Motivimi ndikon në përmirësimin e performancës

Tabela: 82 Faktorët e motivimit ndikojnë në përmirësimin e performancës

Tabela: 83 Testi i besueshmërisë

Tabela: 84 ANOVA

Kapitulli I: Hyrje

1.1 Hyrje e përgjithshme

Qëllimi i këtij studimi është që të hulumtojë sesi sistemet e menaxhimit të performancës ndihmojnë organizatat ose institucionet, që përmes menaxhimit modern të burimeve njerëzore (në rastin studimor nëpër disa komuna në Kosovë), të shihet nëse rezultatet janë në përputhje dhe në harmoni me misionin dhe me vizionin e institucioneve. MBNJ-ja i ndihmon komunat të kenë mundësi që të zbatojnë një sistem të mirë të menaxhimit të performancës. Gjithnjë, institucionet si fillim kanë nevojë për të ngritur disa standarde nëse dëshirojnë të arrijnë rezultat në rritjen e performancave të punonjësve të tyre. Prandaj, praktikat e mëposhtme në hulumtim tregojnë që organizatat duhet të analizojnë:

- a) Planifikimi – Analiza e veprimtarive të ndryshme si për shembull: planifikimi financiar , planifikimi operacional , si edhe planifikimi strategjik;
- b) Kontrolli i veprimtarive – Krahësimi i rezultatet aktuale dhe të planifikuara, si dhe i veprimtarive të synuara;
- c) Vlerësimi i performancës – matja e vlerësimit të performancës përmes indikatorëve relevantë.

Zbatimi i sistemit të menaxhimit të performancës ndihmon institucionet për të diagnostikuar dhe për të gjetur dobësitë e mundshme që duhet të korrigjohen më pas nga ana e institucionit . Pra, menaxhimi i performancës iu ofron institucioneve disa përfitime, ku përfshihen:

- a) Efikasiteti i sistemit operacional në organizatë- efikasiteti operativ, efikasiteti në proces, në informacion, cilësia e punës së prodhuar, koordinimi i veprimtarive, dhe sasia e punës së prodhuar;
- b) Performanca strategjike – përmirëson aspektet financiare dhe jofinanciare, dhe arritja deri tek objektivat strategjike;
- c) Qeverisja në organizatë - llogaridhënia palëve të interesuara;
- d) Sjellja – sjelljen dhe performancën e punonjësve.

Një institucion ose një organizatë për të realizuar qëllimet e veta, duhet të disponojë me resurse të nevojshme, gjithmonë duke pasur kujdes që ato resurse të përdoren me efektivitet. Resurset që duhet t'i ketë në dispozicion organizata ose institucioni janë: burimet njerëzore, burimet financiare, burimet fizike dhe burimet e informacionit (Banfield P& Rebecca. K. 2012). Burimet njerëzore krahasuar me të gjitha burimet (resurset) e tjera kanë rëndësinë e tyre kryesore në performancën e çdo institucioni ose organizate.

Duke qenë i informuar mirë për gjendjen ekzistuese të burimeve njerëzore në Pushtetin Lokal në Kosovë dhe duke synuar që Kosova të arrijë në nivelin e zhvillimit të shteteve të zhvilluara perëndimore sepse është nevojë e kohës dhe e kërkesave të qytetareve për shërbime më të avancuara dhe efikase, të imponuara nga globalizmi, lindi ideja për të bërë këtë punë kërkimore, për t'i dhënë përgjigje pyetjes pse ne jemi larg këtij standardi të zhvillimit dhe si mund ta ndryshojmë atë.

Sipas Banfield P dhe Rebecca. K. (2012) gjatë bërjes së një analize të të gjithë këtyre faktorëve më impakt në zhvillimin e Pushtetit lokal, konstatojnë se të gjithë këta faktorë kanë një epiqendër; njeriun, si një resurs i pazëvendësueshëm dhe si faktor kyç në të gjitha proceset dhe mekanizmat që sigurojnë zhvillim të qëndrueshëm. Pra, zhvillimi,

modernizimi dhe avancimi i pushtetit lokal është i varur drejtpërdrejt nga burimet njerëzore.

Duke parë kërkesat e mëdha dhe të arsyeshme të qytetarëve për jetë më të mirë, strukturat komunale duhen parë si të nevojshme dhe të domosdoshme; të gjitha këto kërkesa duhet të shqyrtohen, problemet të identifikohen, të shihen mundësitë për zgjidhjen e tyre, por dhe të rangohen sipas përparësive. Në fillim këto përparësi janë caktuar nga mekanizmat ndërkombëtarë, gjë që ka bërë që mos të identifikohen qartë nevojat për rekrutim të qëndrueshëm të burimeve njerëzore, për më tepër nuk është përzgjedhur cilësia e burimeve në proporcion me nevojat.

Situata pas luftës, ndryshimi i sistemit qeverisës, heterogjeniteti i misionit ndërkombëtar UNMIK, si për nga koncepti qeverisës, ashtu edhe për nga kompetenca e performancës së tyre ka ndikuar që burimet njerëzore të mos jenë në nivelin e kërkuar të kohës dhe për këtë kërkohet reformim dhe menaxhim më modern, por dhe strategjik i burimeve njerëzore (Banfield P & Rebecca. K, 2012). Duket qartë se në këto raste, në planet e biznesit apo në hartimin e buxheteve, duhet të parashihet mundësia e trajnimit dhe e zhvillimit profesional, menaxhues, por dhe të vendosen standarde për vlerësimin dhe motivimin e burimeve njerëzore.

Ndërrimet revolucionare në lëmin e teknologjive, që janë bërë ose që paralajmërohen se do të bëhen, janë sfidat më të mëdha për institucionet e Pushtetit lokal. Teknologjitë dhe mjetet e punës, të cilat janë drejtpërdrejt të ndikuara nga kompjuterizimi, nga robotët, nga rrjetat satelitore dhe nga fibrat optike, kanë ndikim dramatik në strategjinë e institucioneve. Të gjitha këto kërkojnë një menaxhim eficient të burimeve njerëzore duke investuar në mënyrë të vazhdueshme për reformimin dhe zhvillimin e performancës së tyre.

Njohuritë profesionale dhe aftësitë e profesionistit të burimeve njerëzore e ndihmojnë organizatën në krijimin e kulturës së performancës, e cila ndikon në avantazhin konkurrues (David, F. R, 2006). Nuk është e mundur të sigurohet shërbim me cilësi, përgjigjja me shpejtësi ndaj ndryshimeve të kërkesës në treg dhe nxitja e progresit me një fuqi punonjëse plotësisht të pamotivuar apo të vlerësuar drejt dhe të bazuar në standarde të pranueshme që lidhen me vlerësimin dhe performancën e tyre.

1.2 Parashtrimi i Problemit

Mungesa për një vlerësim objektiv dhe real të performancës së burimeve njerëzore mund të ketë një ndikim në motivimin e të punësuarve rreth arritjes së rezultateve të duhura të punës në pushtetin lokal në Kosovë. Mungesa e një norme standarde dhe cilësore për vlerësimin e performancës së burimeve njerëzore në Pushtetin Lokal në Kosovë, kërkon për një studim nga i cili do të nxirren përfundime dhe gjeneralizime rreth vendosjes së standardeve dhe indikatorëve për një vlerësim sa më objektiv me qëllim të motivimit të të punësuarve në pushtetin lokal.

Për më tepër, mungesat e ndryshme, mungesa e strategjisë së investimeve për rekrutimin e punonjësve të rinj, të kualifikuar dhe të përshtatshëm për proceset e punës sjell mungesë efikasiteti në realizimin e obligimeve që dalin në vendin e punës.

Rëndësia e burimeve njerëzore të kualifikuara rezulton nga nevoja për përballje me konkurrencën të ndryshme, me një zhvillim të shpejtë të informatikës dhe teknologjisë, si dhe nga nevoja për rritjen e shërbimeve të reja. Planet e paqarta për trajnimin e stafit (ose mungesat e theksuara të fondeve) bën që stafi të përballë me vështirësi të

ndryshme gjatë proceseve të punës, gjatë menaxhimit të njerëzve apo përballjes me konkurrencën e tregut.

Gjithashtu, mungesa e motivimit dhe promovimeve bëjnë që punonjësit të ndihen më pak të kënaqur dhe të vlerësuar në punë, më të pasigurt për jetesën e tyre. Sipas, Peter Drucker (2006) asetit më me vlerë i shekullit të 20 ishin makineritë e prodhimit. Por asetit më me vlerë i shekullit të 21, për të gjitha llojet e organizatave, janë njohuritë e punonjësve dhe produktiviteti i tyre. Pra, në këtë shoqëri që lëviz shumë shpejt, njohuritë janë çelësi kryesor i zhvillimit.

1.3 Qëllimi i studimit

Ky studim ka për qëllim që të analizojë sesa ngritja e një sistemi të vlerësimit të performancës krijon ndjenjën e sigurisë të burimeve njerëzore, ku të gjitha performancat vlerësohen sipas kriterëve të njëjta, dhe indikatorëve të njëjtë për të gjithë të punësuarit. Institucionet duhet të caktojnë objektivat dhe standardet e vlerësimit për të ardhmen e institucionit, duke siguruar një sistem vlerësimi të barabartë, të paanshëm dhe të ndershëm.

Gjithashtu, studimi ka për qëllim të analizojë praktikën e implementimit të vlerësimit të performancës në nivel lokal nëpër komunat në Kosovë. Pra, ky punim do të mundohet të sigurojë informacione në lidhje me objektivat e institucioneve rreth vlerësimit të performancës, evidentimin e pikave të forta dhe të dobëta, krijimin e mundësive për ngritje të kapaciteteve të tyre për arritjen e objektivave në të ardhmen, motivimin përmes formave të ndryshme, si për shembull: pagave, shpërblimeve, ngritje në karrierë, nevojën për rikualifikim, etj.

1.4 Rëndësia e studimit

Ky studim do të mundësojë që të nxjerrë përfundimet të cilat identifikojnë faktorët të cilët do të jenë kyç për vlerësimin objektiv të nivelit të performancës. Gjithashtu do të identifikohen edhe faktorët e motivimit të burimeve njerëzore në pushtetin lokal si bazë për rritjen e cilësisë së ofertës së shërbimeve. Ky punimi kërkimor do të sqarojë rëndësinë dhe efektin që kanë burimet njerëzore rreth nevojës së vlerësimit, motivimit me qëllim të përgjigjes sa më të mirë të tyre karshi kërkesave për shërbime më të mira që i ofrohen shoqërisë.

Pra, është e një rëndësie të madhe ngritja e një sistemi standard të vlerësimit të burimeve njerëzore me qëllim të motivimit të punonjësve që të jenë të përgatitur karshi kërkesave, zhvillimeve të teknologjisë informative si dhe nevojave për inovacione dhe përshtatjes së kërkesave të kohës. Planifikimi i burimeve njerëzore duhet të jetë në përputhshmëri me shërbimet që duhet të ofrohen qytetarëve.

Përpilimi planeve të trajnimeve permanente të burimeve njerëzore duhet të adaptohet në bazë të kërkesave që vijnë nga ndryshimet teknike-teknologjike si dhe softwarve aplikativë me specifikat inovative të tyre. Gjithashtu, ndarja e fondeve specifike për ngritje dhe zhvillim në karrierë për burimet njerëzore, do të ndikojë në motivimin e burimeve njerëzore rreth përmirësimit të performancës së tyre.

Ky studim ka rëndësinë e vet të përcaktojë vizionin e qartë dhe qëllimet strategjike duke orientuar dhe bashkërenduar përpjekjet e përbashkëta të pushteteve lokale për një zhvillim të qëndrueshëm të rritjes së mirëqenies për shoqërinë sot dhe brezat që vijnë mbështetur në ngritjen, reformimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore (Boyne, G.A. & Walker, R. (2004).

1.5 Pyetjet e Hulumtimit dhe Hipotezat

Ky studim duke shfrytëzuar të dhëna parësore dhe dytësore do të mundohet që të analizojë vlerësimin e performancës në pushtetin lokal në Kosovë. Gjithashtu do të bëjë një përpjekje për t'u përgjigjur në përgjithësi pyetjeve të më poshtme të këtij hulumtimi:

1. A ekziston një normë standard për vlerësimin e performancës të burimeve njerëzore, nëse po a ka nevojë për t'u ndryshuar dhe avancuar?
2. Sa cilësor është procesi i rekrutimit të burimeve njerëzore?
3. A ka ndarje të fondeve specifike për ngritje dhe zhvillim në karrierë për burimet njerëzore (a ekziston plan i trajnimeve që vijnë nga ndryshimet teknike-teknologjike si dhe softwarve aplikativë në specifikat e tyre) etj?
4. Sa janë të motivuar burimet njerëzore për performancën e tyre, a shpërblehen punonjësit për vlerën që ato krijojnë?
5. A e kuptojnë punonjësit në mënyrë specifike sesa ata kontribuojnë në proces, pse ata janë të rëndësishëm dhe si ata e krijojnë vlerën?

Në bazën e këtyre pyetjeve duhet të bëjmë një analizë “ku ishim”, “ku jemi”, “ku do të shkojmë” ose të shtjellohen alternativat sesi duhet ndryshuar dhe a ka kushte për ndryshime. Si rrjedhojë, punimi ka për qëllim që të testojë hipotezën kryesore, si dhe nën hipotezat e dala nga rishikimi i literaturës të cilat përfshijnë:

Ha: 1. Motivimi i Burimeve Njerëzore kushtëzohet nga vlerësimi i performancës së tyre.

Ha: 1.1. Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore.

Ha: 1.2. Cilësia e standardeve për vlerësimin e Performancës ndikon në motivimin e burimeve Njerëzore.

Ha: 1.3. Përmirësimi i Standardeve për vlerësimin e Performancës ndikon në motivimin e burimeve Njerëzore.

Ha: 1.4. Raportimi i drejtë nga vlerësimi i Performancës ndikon në motivimin e burimeve Njerëzore.

Ha: 1.5. Faktorët e motivimit ndikojnë në përmirësimin e performancës.

Kapitulli II: Rishikimi i literaturës

2.1 Koncepti i burimeve njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) është një qasje relativisht e re e menaxhimit të njerëzve në çdo organizatë. Njerëzit konsiderohen burim kyç në këtë qasje. MBNJ ka të bëjë me dimensionin njeri në menaxhimin e një organizate. Pra, organizata përmes burimeve njerëzore kujdeset për menaxhimin e njerëzve, për selektimin e tyre, për zhvillimin e aftësive të tyre, në motivimin e tyre për të arritur suksese dhe nivele më të larta, si edhe për të siguruar ruajtjen dhe avancimin e nivelit të tyre të angazhimit në të gjitha veprimtaritë e rëndësishme; pra synon arritjen e objektivave strategjike të vendosur.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është përgjegjës për ruajtjen e marrëdhënieve të mira njerëzore në organizatë, por dhe për zhvillimin e individëve dhe për integrimin e tyre nëpër institucione. Të gjitha organizatat, qoftë në sektorin publik ose në atë privat, paraqesin thjesht një grupim njerëzish të cilët punojnë së bashku që të arrijnë tek objektivat e përbashkëta. Sidoqoftë, vendosja e njerëzve që të punojnë për qëllime të njëjta paraqet një çështje të vështirë, prandaj zhvillimi i një strategjie do krijonte një forcë pune më të mirë dhe më produktive me qëllim realizimin e objektivave dhe qëllimeve të organizatës.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në thelb ka të bëjë me menaxhimin e njerëzve, që në një mënyrë shpërblen ndihmesën e secilit person që punon për organizatën. Për të realizuar këtë synim, organizata zgjedh politikat dhe praktikatat më të mira të cilat mund të ndihmojnë në arritjen e këtij objekti. Pra, sipas Christine Cross dhe Ronan Carbery (2013) disa nga këto praktika dhe procese janë si më poshtë:

1. *S të rekrutohen dhe të zgjidhen të punësuarit?*
2. *Si të paguhen dhe si të shpërblehen ata?*
3. *Në çfarë kushtesh punojnë ata?*
4. *Çfarë mundësi trajnimi dhe zhvillimi duhet të organizojë organizata?*
5. *Si të veprohet me të punësuarit që i thyjnë rregullat organizative?*
6. *Si të sigurohet që të gjithë në organizatë të trajtohen në mënyrë të barabartë?*

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, që jep një ndihmesë të rëndësishme për arritjen e objektivave jo vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferat e veprimtarive njerëzore. Menaxhimi i personelit është i orientuar në realizimin e strategjisë së ndërmarrjes nëpërmjet përzgjedhjes së duhur të personelit, zgjidhjes së problemeve afariste, realizimit të punëve cilësore, kënaqjes së konsumatorëve, suksesit të përgjithshëm organizativ dhe zhvillimor, si dhe drejt ngritjes dhe edukimit të vazhdueshëm për ngritjen profesionale, për motivim më të lartë, për pjesëmarrje në menaxhim, te puna në ekip, tek trajnimi, që në një mënyrë ose në një tjetër të gjitha janë veprimtari të menaxhimit të burimeve ose të resurseve njerëzore. Sipas Dessler, G (2013, f.4) shumë ekspertë mendojnë se menaxhimi përfshin pesë funksione: planifikimin, organizimin, çështjet rreth stafit, udhëheqjen, dhe kontrollin. Në përgjithësi, këto funksioni prezantojnë procesin e menaxhmentit.

Disa nga aktivitetet specifike në çdo funksion përfshijnë:

Planifikimin

Identifikimi, analiza dhe vendosja e qëllimeve dhe standardeve, zhvillimi i rregullave dhe i procedurave, dhe zhvillimi i planeve.

Organizimin

Delegimi i punëve; themelimi i departamenteve, delegimi i autoritetit të vartësve, themelimi i kanaleve të komunikimit, si edhe koordinimi i punëve.

Stafin

Përcaktimi se çfarë lloj njerëzish duhet të punësohen, rekrutimi dhe selektimi i punonjësve; trajnimi dhe zhvillimi i stafit, vendosja e standardeve të performancës, vlerësimi i performancës, këshillimi i punonjësve, si edhe kompensimi i tyre.

Udhëheqjen

Detyrimi i tjerëve të bëjnë punën, mirëmbajta e moralit si dhe motivimi i stafit.

Kontrollin

Vendosja e standardeve siç janë kuotat e shitjes, standardet e cilësisë, ose nivelet e prodhimit, kontrolli sa performancë aktuale krahasohet me këto standarde; marrja e veprimeve kolektive sipas nevojës.

Burimet njerëzore paraqesin diturinë e tërësishme, shkathtësinë, aftësinë, mundësinë, kreativitetin, motivimin dhe marrëdhëniet që disponon një ndërmarrje, (shoqëri). Menaxhimin e burimeve njerëzore e përbëjnë një mori veprimtarish dhe detyrash menaxheriale dhe organizative, të orientuara dhe të ndërlidhura mes tyre për sigurimin e numrit dhe të strukturës së duhur të punonjësve me njohuri, shkathtësi, interes dhe motivim, si dhe mënyrat e sjelljes për realizimin e qëllimeve aktuale dhe strategjike të ndërmarrjes.

Në përgjithësi, menaxhimi i burimeve njerëzore ka të bëjë me menaxhimin e forcës së kompanive. Për të gjitha organizatat, pa marrë parasysh madhësinë e tyre, MBNJ paraqet veprimtari për selektimin, zhvillimin, motivimin dhe për mbajtjen e stafit.

Termin personel mund ta shprehim në dy mënyra për dy grupe: në kuptimin i gjerë, i cili nënkupton të gjithë njerëzit e zënë në punë, në ndërmarrje, njerëzit të cilët janë në procesin e përgatitjes dhe njerëzit të cilët janë të papunë dhe janë potencial i gatshëm për t'u angazhuar në mënyrë efektive në procesin e punës. Në kuptimin e ngushtë personeli i ndërmarrjes përfshin të gjithë ata që ndërmarrja i punëson pa marrë parasysh përgatitjen e tyre profesionale, vendet e punës, funksionet, etj.

Menaxhimi i burimeve njerëzore, si funksion menaxherial, merr pjesë në secilin prej tyre nëpërmjet faktorit njeri si organizator, planifikues, si zgjedhje dhe i zgjedhur, si udhëheqës i këtyre proceseve dhe, në fund, si zbatues dhe kontrollues i këtyre proceseve. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces për sigurimin e njerëzve të duhur në vendin e duhur dhe në kohën e duhur, është procesi i zakonshëm, që zhvillohet me planifikimin e njerëzve të duhur, me rekrutimin, me seleksionimin, me orientimin, trajnimin, me zhvillimin, promovimin, përkatësisht punësimin, dhe me promovimin e tyre (Havolli, Y.2009).

Menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet një sfidë për menaxherët në këtë epokë teknologjike ku dituria dhe shkathtësia bashkëveprojnë njëra me tjetrën. Menaxhimi i burimeve njerëzore më tepër është i përqendruar tek punonjësit, kryesisht i drejtuar në organizimin e punonjësve, në gjetjen dhe trajnimin e tyre, angazhimin e pagesave dhe shpërblimeve që duhet bërë për ta, plotësimin e nevojave të tyre, duke u mbështetur në punën e tyre si edhe në zgjidhjen e problemeve të cilat mund të shkaktojnë pakënaqësitë e tyre (Mullins, L.2002 fq,418). Pra, njerëzit konsiderohen burim kyç i çdo organizate. Prandaj, të gjitha organizatat zhvillojnë menaxhimin e burimeve njerëzore (MBNJ) në mënyrë që të përdorin këto burime për suksesin e organizatës.

Pra, menaxhimi i burimeve njerëzore është një veprimtari e menaxhimit që organizatat dhe institucionet e ndërmarrin për të rekrutuar, mbajtur, zhvilluar dhe avancuar punonjësit e tyre dhe përmes matjes së rregullt të performancës motivojnë dhe shpërblejnë punonjësit e tyre. Me fjalë të tjera MBNJ paraqet një grup të politikave, programeve, dhe planeve që organizata i përshtat me qëllimin që t'i bëjë punonjësit të punojnë me kapacitet të lartë. Kjo përfshin gjithçka; duke filluar nga rekrutimi, selektimi, deri te rregullat të cilat përcaktojnë si trajtohen punonjësit.

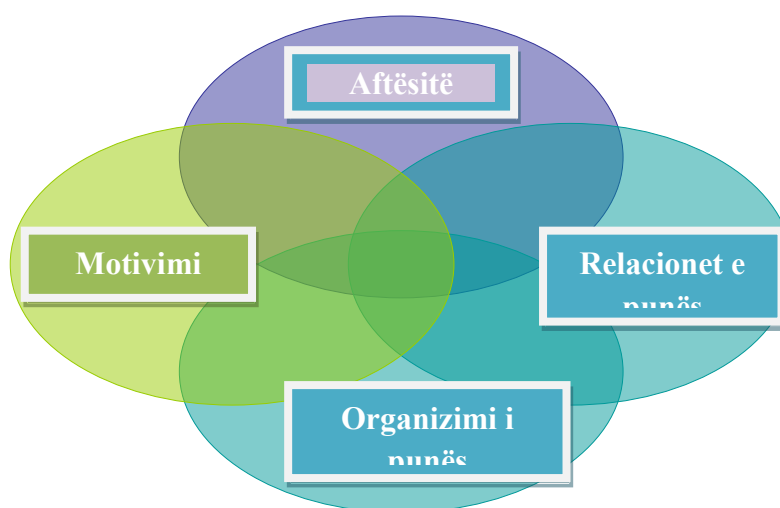


Figura: 1. Konceptualizimi i performancës nga puna (Boxall & Purcell, 2011)

Boxall and Purcell (2011) e konceptualizojnë performancën nga puna si funksion i mundësive, (siç janë njohuritë, aftësitë, dhe shkathtësitë, të cilat i nevojiten punonjësit për realizimin e detyrave të tyre), si motivim (përfitimet që punonjësit i kërkojnë për motivimin e tyre) dhe organizimi i punës (mënyra sesi puna dhe

organizata janë strukturuar, gjë që u mundëson punonjësit të performojnë mirë). Këtu mund të shtohen edhe relacionet, që lindin nga puna (politikat, programet dhe praktikat të cilat qeverisin relacionet në mes të punonjësve dhe drejtuesve), për vetë faktin se menaxhimi i relacioneve të punonjësit është çelësi kryesor i funksioneve të menaxhimit të burimeve njerëzore, prandaj këto relacione sqarohen edhe në figurën 1.

2.2 Përcaktimi i menaxhimit të burimeve njerëzore

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) është një qasje relativisht e re e menaxhimit të njerëzve në çdo organizatë. Njerëzit konsiderohen si një burim shumë i rëndësishëm në këtë qasje. Kjo qasje ka të bëjë me dimensionin njerëzor në menaxhimin e një organizate. Me vetë faktin që një organizatë paraqet një trup të njerëzve të organizuar në aspektin strukturor dhe programor, mënyra e rekrutimit të tyre, zhvillimi i aftësive të tyre, motivimi i punonjësve për të arritur nivelet më të larta në promovimin e tyre, si dhe sigurimi i nivelit të produktivitetit të tyre të angazhimit janë veprimtari të cilat paraqiten si shumë të rëndësishme në suksesin e çdo organizate.

Që nga fillimi i teorisë moderne të menaxhimit, termat e përdorur për të përshkruar MBNJ kanë përfshirë personelin dhe stafin, marrëdhëniet industriale, por dhe të punonjësve, si dhe menaxhimin e burimeve njerëzore" (Christine, C & Carbery, R (2013). Menaxhimi i burimeve njerëzore përkufizohet si një sistem i veprimtarive dhe strategjive që fokusohet në menaxhimin e suksesshëm të punonjësve në të gjitha nivelet e organizatës me të vetmin qëllim që të arrihen qëllimet e organizatës (Byars & Rue, 2006) dhe të përmbushen objektivat strategjike të vendosur paraprakisht. Pra, punonjësit

janë burimi kryesor i suksesit ose mosesuksesit të një organizate dhe konsiderohen si asetet më të rëndësishme të saj.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është përgjegjës për ruajtjen e marrëdhënieve të mira njerëzore në organizatë, si dhe për zhvillimin e individëve për të arritur në integrimin e qëllimeve të organizatës dhe në ato të individëve.

Sipas Edward B. Philippon (1981) MBNJ është funksioni i personelit që ka të bëjë me një mori procesesh dhe veprimtarish, përfshirë prokurimin, zhvillimin, kompensimin, integrimin dhe mirëmbajtjen e personelit të një organizate me qëllim arritjen dhe realizimin e objektivave të organizatës. Prandaj, menaxhimi i personelit ndërlidhet me planifikimin, organizimin, drejtimin, si dhe me kontrollin e kryerjes së këtyre funksioneve operative.

Scott, Clothier dhe Spriegel (1971) e kanë konsideruar menaxhimin e burimeve njerëzore si pjesë të menaxhimit, i cili është përgjegjës për stafin, që ka të bëjë me përqendrimin në ato aspekte të veprimeve të cilat janë kryesisht të rëndësishme në marrëdhëniet e menaxhimit me të. Northcott, në anën tjetër, e konsideron menaxhimin e burimeve njerëzore si një zgjerim të menaxhimit të përgjithshëm, që ka për qëllim nxitjen dhe stimulimin e çdo punonjësi që të japë ndihmesën e tij të plotë për qëllimin e një biznesi. Menaxhimi i burimeve njerëzore nuk është diçka që mund të ndahet nga funksionet menaxheriale bazike. Pra, MBNJ është një komponent i rëndësishëm i funksionit më të gjerë të menaxhimit.¹

French Wendell e konsideron menaxhimin e burimeve njerëzore si rekrutimin, përzgjedhjen, zhvillimin, shfrytëzimin, kompensimin dhe motivimin e burimeve njerëzore nga ana e organizatës.

¹ <http://www.ukessays.com/essays/business/role-of-human-resource-management-in-building-companies-business-essay.php>

Sipas Dessler-it (2008) menaxhimi i burimeve njerëzore ka të bëjë me politikat dhe me praktikatat që përfshijnë aspektet që kanë të bëjnë me burimet njerëzore nga një pozicion i menaxhimit, duke përfshirë procesin e rekrutimit, shqyrtimit, trajnimit, shpërblimit, si edhe vlerësimit. Sipas Milkovich dhe Boudreau (1997) menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet një seri vendimesh të integruara që qeverisin marrëdhëniet mes punëdhënësit dhe punonjësit. Cilësia e këtyre vendimeve ndihmon në aftësinë e organizatave dhe të punësuarve me qëllim arrijtjen e objektivave të tyre.

MBNJ interesohet mbi dimensionin njerëzor të menaxhimit, mbi raportet dhe marrëdhëniet mes tyre. Kjo është e vërtetë, pavarësisht nga lloji i organizatës: domethënë qeveri, biznes, arsim, shëndetësi, rekreative, ose veprim social (Decenzo & Robbins, 1989). Cilado dhe e çfarëdo lloji që të jetë organizata si pjesë përbërëse të punës ka proceset e planifikimit, proceset e organizimit, drejtimit dhe kontrollit, prokurimit, zhvillimit, kompensimit, integritit, si edhe mirëmbajtjen e burimeve njerëzore. Me plotësimin e tyre në fund pranojmë se objektivat individuale, organizativë dhe socialë janë kryer. (Flippo, 1984). Bazuar në atë që thotë Tracey:

"Funksioni i MBNJ-së në një organizatë fokusohet në menaxhimin efektiv, në drejtimin dhe shfrytëzimin e njerëve, ku njerëzit që drejtojnë prodhojnë dhe merren me analizë të tregut për të shitur produktet dhe shërbimet e një organizate dhe që mbështesin veprimtaritë organizative. Ai merret me elementin njerëzor në organizatë, me njerëzit si individë dhe si grupe, me punësimin e tyre, me përzgjedhjen, caktimin, motivimin, me fuqizimin, me kompensimin, shfrytëzimin, me shërbimin, me trajnimin, zhvillimin, promovimin, ndërprerjen dhe me daljen në pension. " (Tracey, 1994).

Në përgjithësi menaxhimi i burimeve njerëzore i referohet menaxhimit të njerëzve në organizata. Ajo përbëhet prej aktiviteteve, politikave dhe praktikave që përfshijnë rekrutimin, zhvillimin, shfrytëzimin, vlerësimin, ruajtjen, dhe mbajtjen e numrit të

nevojshëm të punonjesve me aftësi të përshtatshme për të përmbushur objektivat e organizatës. Pra, qëllimi i MBNJ-së është maksimizimi i ndihmesës të punonjësve për të arritur produktivitetin dhe efektivitet në detyrimet e tyre, si dhe në të njëjtën kohë arritjen e objektivave individuale si punonjësë, dhe objektivat shoqërorë. Menaxhimi i burimeve njerëzore është ajo pjesë e procesit të menaxhimit, e përqendruar në relacionet njerëzore dhe sigurimin e mirëqenies së tyre, me qëllim që ata të japin ndihmesën maksimale në punë. Instituti i Menaxhimit të Personelit në Britaninë e Madhe jep një përkufizim të tillë për këtë funksion:

“Menaxhimi i personelit është ajo pjesë e menaxhimit e preokupuar për njerëzit në punë dhe për marrëdhëniet e tyre në kuadrin e një organizate. Qëllimi i tij është që të bashkojë dhe të zhvillojë punonjësit që e përbëjnë atë dhe është i preokupuar në mirëqenien e çdo individi dhe të ekipeve të punës për t'i nxitur ata që të japin ndihmesën maksimale për suksesin e organizatës”. (R. Mullins 1993)

Një përkufizim i thjeshtë, por racional paraqitet si vijon: “Menaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i tërheqjes, zhvillimit dhe mbajtjes së një force pune të talentuar dhe energjike për të mbështetur misionin, objektivat dhe strategjitë organizative..” (J. Schermerhon, 2001).

Me pak fjalë, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) mund të përkufizohet si art i rekrutimit, selektimit, zhvillimit si dhe mirëmbajtjes së fuqisë punonjëse e cila është e bërë pjesë për të arritur qëllimet e organizatës në një mënyrë efektive dhe efikase.

Sipas një përkufizimi bazë, me *burim* do të kuptojmë çdo gjë që ka një vlerë, që është e disponueshme dhe është e dobishme për prodhimin e burimeve të tjera. Nën këtë përcaktim mund të përfshihet çdo gjë që përdoret nga njerëzit. Për shembull, një produkt natyral si nafta mund të quhet një burim sepse është i vlefshëm dhe i dobishëm pasi me anë të tij prodhohet energji apo përftohet benzinë, dhe gjendet i disponueshëm

në sasi të mjaftueshme. Të tilla burime natyrore mund të jenë dhe uji, ajri, toka, malet, pyjet, bimët dhe kafshët. Në këtë përkufizim përfshihen dhe gjërat jonatyrore të cilat janë të vlefshme, të dobishme dhe të disponueshme si, për shembull, paratë, teknologjitë, aftësitë dhe njohuritë. Përkufizimi i burimeve pra, përveç disponueshmërisë merr në konsideratë dhe vlefshmërinë e dobishmërinë. Sipas Barney (1991), burimet çojnë në një avantazh konkurrues kur ato janë të çmueshme, të rralla, të paimitueshme dhe të pazëvendësueshme.

Punonjësit konsiderohen burime sepse ata i plotësojnë të gjithë kriteret për të qenë të tillë. Ata kanë vlerë dhe dobishmëri duke qenë se ndihmojnë në procesin e prodhimit ose ndihmojnë në zinxhirin e vlerës për të shndërruar materialet ose inputet e tjera në output të shijshëm. Ashtu si dhe burimet e tjera vlera dhe dobishmëria e burimeve njerëzore ka pësuar një ndryshim përgjatë kohës. Gjatë epokës industriale burimet njerëzore kanë pasur një rol të ngjashëm me materialet, me kapitalin apo me makineritë. Me ndryshimin e këndvështrimit të faktorëve të ndryshëm, që ndikonin te performanca e individëve, u ndryshua dhe mënyra e menaxhimit të punonjësve. Më tej me futjen e epokës së teknologjisë së informacionit dhe të globalizimit, organizata, me qëllim që të ishte konkurruese në një mjedis global biznesi, filloi t'i trajtonte burimet njerëzore si një aktiv të vlefshëm të saj. Pfeffer,1994; Wright dhe Mc Mahan theksojnë se burimi njerëzor mund të jetë burimi më i mirë i kompetencave bazë të cilat mund të çojnë në avantazhe konkurruese. Në vazhdim do të paraqesim sesi ka ndryshuar kuptimi dhe qëllimi i burimeve njerëzore përgjatë periudhave të ndryshme kohore në historinë e biznesit

2.3 Objektivat e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Objektivi kryesor i menaxhimit të burimeve njerëzore është sigurimi i fuqisë punonjëse në vazhdimësi për një organizatë. Por, kjo paraqet vetëm aspektin më të gjerë rreth objektivit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Por, në përgjithësi objektivat e menaxhimit të burimeve njerëzore mund të klasifikohen në katër grupe sipas figurës 2:

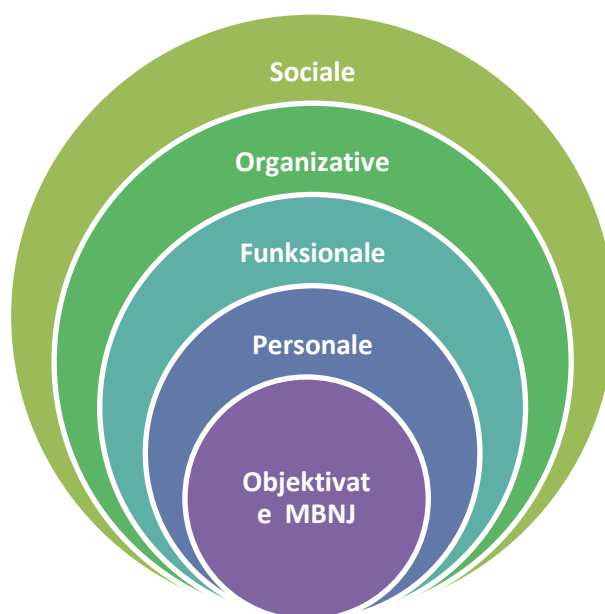


Figura.2. Objektivat e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (<http://www.5elementsrho.com/2012/11/objectives-of-hrm/>)

Objektivi Social

MBNJ mund të japë ndihmesë në mënyrë etike dhe shoqërore në lidhje me nevojat dhe me sfidat që paraqiten në shoqëri. Nëse një organizatë dështon në përdorimin e burimeve të saja, për përfitime të shoqërisë në mënyra etike, kjo mund të çojë në kufizimin e organizatës nga shoqëria. Për shembull, shoqëria mund të kufizojë vendimet e zyrave të burimeve njerëzore nëpërmjet ligjeve për punësim, ajo mund të kufizojë

ligjet që adresojnë diskriminimin, ligjet në lidhje me sigurinë ose fushat e tjera me interes.

Objektivi organizativ

Ky objekt shërben kryesisht për të njohur rolin e MBNJ-së në sjelljen e efektivitetit organizativ. Si i tillë nuk është një qëllim në vetvete, por një mjet që ndihmon organizatën në arritjen e objektivave të saja.

Pra, ky departament ekziston për të shërbyer pjesën tjetër të organizatës. Objektivi organizativ është në ballë të strategjisë së organizatës, duke koordinuar dhe duke harmonizuar përpjekjet organizative dhe duke theksuar rolin e menaxhimit të burimeve njerëzore për të ndihmuar në drejtim të efektivitetit organizativ.

Objektivi funksional

Ky objekt shërben për të ruajtur ndihmesën e departamentit në një nivel të përshtatshëm me nevojat e organizatës. Burimet mund të humbasin kur MBNJ është pak ose shumë e sofistikuar për t'iu përshtatur kërkesave të organizatës. Niveli i departamentit të shërbimit të MBNJ-së duhet t'i përshtatet nevojave të organizatës ku shërben.

Objektivi personal

MBNJ i ndihmon punonjësit në arritjen e qëllimeve të tyre personale, së paku deri në shkallën aq sa këto qëllime të rrisin ndihmesën e individit në përmbushjen e qëllimeve të organizatës. Objektivat personale të punonjësve duhet të plotësohen nëse ata duhet të mbahen, ruhen dhe të motivohen.

Përndryshe, performanca e punonjësve dhe kënaqësia e tyre mund të bjerë dhe ata mund të largohen nga organizata. Sipas McNamara (2005) qasja e menaxhimit të

benefiteve dhe kompensimeve, evidenca e punonjësve dhe politikat e personelit janë një aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të burimeve njerëzore.

2.4 Rëndësia e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore zë një vend të rëndësishëm në një organizatë. Sipas Peter Druker-it përdorimi i drejtë dhe jo i drejtë i faktorëve të prodhimit varet nga dëshira, vullneti dhe gatishmëria e burimeve njerëzore, që nënkupton rëndësinë e zhvillimit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Burimet njerëzore mund të rrisin bashkëpunimin, dhe ky bashkëpunim ka nevojë për një menaxhim të duhur dhe efikas për të udhëhequr punonjësve. Rëndësia e burimeve njerëzore mund të shihet nga arsyet e mëposhtme:

- Ndhmon organizatën në menaxhimin dhe miratimin e përgatitjes dhe evoluimin e vazhdueshëm të programeve dhe politikave të personelit;
- Furnizon organizatën me punonjës të kualifikuar përmes procesit të përzgjedhjes;
- Përgatit punonjësit sipas nevojave nga kërkesat e ndryshme të industrisë dhe të mjedisit;
- Motivon punonjësit dhe i ndihmon ata për përmirësim që të mundësojë përmes tyre përmbushjen e qëllimeve të organizatës;
- Ndhmon në rritjen e produktivitetit nëpërmjet risive dhe eksperimentimit në fushat e personelit;

- Jep ndihmesë të madhe në rivendosjen e harmonisë dhe të marrëdhënieve të shëndetshme mes punëdhënësit dhe punonjësve;
- Krijon mekanizma për administrimin e shërbimeve të personelit.

Kështu, roli i menaxhimit të burimeve njerëzore është shumë i rëndësishëm në një organizatë dhe kjo nuk duhet të minohet sidomos në ndërmarrjet me shkallë të madhe veprimtarish, sepse është çelësi për të gjithë organizatën dhe e lidh atë me të gjitha veprimtaritë e tjera brenda organizatës.

Boston Consulting Group dhe Asociacioni i Menaxhimit të Njerëzve nga Federata Botërore theksojnë se “ organizatat të cilat janë të shkathta në praktikat e BNJ-së përjetojnë rritje deri në 3.5 herë dhe 2.1 rritje në marzhin e fitimit nga organizatat që janë më pak të shkathta me praktikat e BNJ-së”. Bazuar në vlerësimet e tyre për sa u përket hapave të menaxhimit të burimeve njerëzore, hapat dhe zonat që paraqitën si më të rëndësishme përfshijnë: “²

- Rekrutimin;
- Punësimin e punonjësve të rinj dhe mbajtjen e punonjësve;
- Menaxhimin me talent;
- Brandimin e punëdhënësit;
- Menaxhimin e performancës dhe shpërblimet;
- Zhvillimin e lidërsipit.

Jeffrey Pfeffer (1994) identifikoi së pari 16 praktika të mira për burimet njerëzore, të cilat më vonë u përpunuan në shtatë: (1) Siguria e punësimit; (2) Punësimi selektiv; (3)

² The Boston Consulting Group, available at <http://www.bcg.com/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcm:12-110525>

Grupe të vetëmenaxhuara; (4) Kompensime të larta për performancë organizative; (5) Trajnime të shumta; (6) Zvogëlimi në dallime të statusit; (7) Ndarja e informacionit.

2.5 Përmasat e Veprimit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Përmasat e menaxhimit të burimeve njerëzore janë me të vërtetë të gjera, sepse të gjitha veprimtaritë kryesore të një punonjësi, duke filluar nga momenti i hyrjes së tij në një organizatë e deri te momenti i lënies të vendit të punës, është nën mbikëqyrjen apo kompetencat e MBNJ-së. Në epokën industriale mund të përmendim shfaqjen e teorive të tilla si: Teoria e Menaxhimit Shkencor e Taylor-it, Teoria e Menaxhimit Administrativ e Fayol-it dhe Teoria e Menaxhimit Burokratik e Weber-it, teori të cilat luajtën një rol thelbësor tek organizatat në lidhje me politikat e tyre për punonjësit.

Shumica e teorive trajtonin menaxhimin në tërësi të organizatave, por ato patën një ndikim të madh në mënyrën sesi organizatat i trajtonin punonjësit e tyre. Taylor-i propozoi, që për të qenë më eficiente, puna duhej të ndahej në detyra të thjeshta dhe punonjësit të trajnoheshin për t'i realizuar ato në mënyrë të specializuar. Ideja e menaxhimit shkencor ishte që procesi të trajtohej si një shumatore detyrash specifike të cilat mund të kryheshin shpejt dhe në mënyrë eficiente dhe për këtë ai nxiti përdorimin e metodave shkencore me qëllim ndarjen e detyrave dhe për të gjetur hapat më eficientë në kryerjen e secilës detyrë. Rëndësi të madhe iu dha gjetjes së punonjësit të duhur dhe trajnimit të tij për realizimin e detyrës. Ideja kryesore që gjeneroi tejlorizmi ishte pjesëmarrja e madhe e punonjësit në punë. Megjithëse menaxhimi shkencor u krijua si pasojë e ineffiçencës dhe humbjeve të kohës, që u përhapën shumë gjatë periudhës industriale; ndikimi që ai pati te punonjësit ishte i dëmshëm, megjithatë përmasat e veprimit të menaxhimit të burimeve njerëzore zgjerohen në të gjitha dimensionet, në

vendimet, strategjitë, faktorët, principet, veprimet, praktikat, funksionet, operacionet si dhe në metodat që ndërlidhen me menaxhimin e njerëzve si punonjësë në çdo organizatë.



Figura: 3. Përmaset e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (<http://www.astd.org/>)

Shoqata Amerikane për Trajnim dhe Zhvillim (ASTD) ka kryer një studim shterues në këtë fushë dhe identifikoi nëntë zonat e gjera të aktiviteteve të MBNJ-së (<http://www.astd.org/>) Këto zona paraqiten si më poshtë:

Planifikimi i burimeve njerëzore;

Dizajni i organizatës dhe i punës;

Përzgjedhja dhe personeli;

Trajnimi dhe zhvillimi;

Zhvillimi organizativ;

Kompensimi dhe përfitimet;

Ndihma e punonjësve;

Marrëdhëniet me sindikatat;

Hulumtimi i personelit dhe sistemi i informacionit.

Planifikimi i Burimeve Njerëzore:

Objektivi i planifikimit të burimeve njerëzore është të sigurojë që organizata ka personat e duhur, në kohën e duhur, për vendin e duhur. Ajo përgatit inventarin e burimeve njerëzore me synimin për të vlerësuar nevojat e tashme dhe të ardhshme, disponueshmërinë si dhe mungesat e mundshme të burimeve njerëzore. Zhvillimi i burimeve njerëzore është konceptuar nga teoricienë të shumtë dhe të ndryshëm, dhe gjatë kësaj kohe është vënë gjithashtu në funksion nga organizata të ndryshme. Megjithëse ka një marrëveshje në objektivin e gjerë të zhvillimit të burimeve njerëzore, i cili ka si qëllim të përmirësojë zhvillimin dhe performancën individuale, mosmarrëveshjet përqendrohen në mjetet e këtij përfundimi. Sipas Stewart-it (2005) zhvillimi i burimeve njerëzore mbetet një koncept i ndërlikuar dhe i diskutueshëm.

Zhvillimi i burimeve njerëzore përfshin shumë disiplina: për shembull ekonomi, sociologji dhe psikologji; dhe ka pak a shumë lidhje dhe marrëdhënie të drejtpërdrejta me një gamë të gjerë idesh dhe funksionesh menaxhimi; për shembull menaxhimi strategjik, udhëheqja dhe zhvillimi i burimeve njerëzore. Për këtë arsye, planifikimi i burimeve njerëzore parashikon kërkesën për forcë pune, por dhe identifikon burimet e përzgjedhjes. Planifikimi i burimeve njerëzore zhvillon strategji afatgjatë dhe afatshkurtër për të përmbushur kërkesën për forcë punonjëse.

Dizajni i Organizatës dhe i Punës: Kjo është detyrë që përcakton strukturën organizative, autoritetin, marrëdhëniet e saja si dhe përgjegjësitë. Kjo gjithashtu do të thotë përcaktimi i vendit të punës për çdo pozicion në organizatë. Kjo bëhet duke u

bazuar në "përshkrimin e vendit të punës". Një hap tjetër i rëndësishëm është "specifikimi i vendit të punës". Specifikimi i vendit të punës identifikon aftësitë e personave të cilët do të jenë më të përshtatshëm për çdo punë të përcaktuar me përshkrimin e vendit të punës.

Përzgjedhja dhe Personeli: Ky është procesi i rekrutimit dhe i përzgjedhjes së stafit ku përfshihen njerëzit me aftësitë që përputhen me vendin e punës si dhe pritjet e tyre me specifikimet e punës, por dhe rruga e zhvillimit të karrierës së atyre që janë në dispozicion brenda organizatës.

Trajnimi dhe Zhvillimi: Kjo përfshin një përpjekje të organizuar për gjetjen e nevojave për trajnimin e individëve që të pajisen me njohuri dhe me aftësitë që janë të nevojshme jo vetëm për të kryer punët e tanishme, por gjithashtu për të përmbushur nevojat e ardhshme të organizatës.

Zhvillimi Organizativ: Ky është një aspekt i rëndësishëm ku "efekti sinergjik", që është krijuar në një organizatë, nënkupton marrëdhënien e shëndetshme të grupeve të ndryshme ndërpersonale dhe organizative.

Kompensimi dhe Përfitimet: Kjo ka të bëjë me pagat, rrogat dhe kompensimet, ku janë të fiksuara dhe të balancuara për të përmbushur kriterin e drejtësisë dhe barazisë. Gjithashtu këtu përfshihen edhe benefitet dhe shërbimet që punonjes fitojnë nga organizata.

Ndihma ndaj punonjësve: Çdo punonjës është unik në karakter, në personalitet, pritshmëri dhe temperament. Në përgjithësi secili prej tyre përballët me probleme të përditshme. Problemet mund të jenë personale dhe zyrtare. Këto probleme ndikojnë në disponueshmërinë e punonjësit dhe kjo rezulton në produktivitetin dhe joproduktivitetin e tij.

Marrëdhëniet me sindikata: Marrëdhëniet e shëndetshme industriale dhe të sindikatave të punonjësve në vendin e punës janë shumë të rëndësishme për arritjen dhe për ruajtjen e paqes, të qetësisë si dhe të produktivitetit në një organizatë.

Hulumtimi i Personelit dhe Sistemi i Informacionit: Njohuritë rreth shkencave të sjelljes organizative dhe psikologjisë industriale ofrojnë informata më të mira rreth punonjësve, rreth pritshmërive, aspiratave dhe sjelljes së tyre. Avancimi i teknologjisë dhe metodat e prodhimit kanë krijuar mjedisin e punës, i cili ndryshon nga e kaluara. Globalizimi i ekonomisë ka rritur konkurrencën në shumë mënyra dhe përmasa. Kështu, hulumtimet e vazhdueshme në zonat e burimeve njerëzore janë një kërkesë e pashmangshme. Ajo duhet gjithashtu të ketë kujdes të veçantë në përmirësimin e shkëmbimit të informacionit me anë të sistemeve efektive të komunikimit në baza të vazhdueshme. Teknologjia ka ndryshuar disa funksione tradicionale të burimeve njerëzore si rekrutimin, seleksionimin, menaxhimin e borderove, madje dhe trajnimin e zhvillimin. Më shfaqjen e menaxhimit të database-ve dhe softwareve si edhe të programeve të tjera teknologjike si HR SAP, HR Oracle që ndihmojnë për kontrollin e të dhënave të punonjësve dhe për menaxhimin e pagave dhe të borderove të tyre online, është e detyrueshme për personelin e marrëdhënieve njerëzore që të jenë mendjemprenhtë në lidhje me teknologjinë.

Ka një rritje në teknologjinë e komunikimit dhe për trajnimin e punonjësve jashtë kufijve gjeografikë. Në këtë rast pritet nga menaxherët e burimeve njerëzore që të jenë ekspertë në trajnimin e punonjësve nëpërmjet internetit dhe medieve sociale. Gjithashtu rëndësi po i jepet dhe zhvillimit të aftësive online si edhe trajnimit për zgjidhjen e problemeve, gjë që kërkon që menaxherët e burimeve njerëzore të ecin me hapin e këtyre metodave teknologjike. Përdorimin i intranetit dhe i siteve të ndryshme, ku

punonjësit mund të krijojnë vetë database-n e tyre, kërkon që menaxherët të kenë njohuritë e nevojshme për t'i dhënë ndihmën dhe mbështetjen e nevojshme punonjësve.

2.6. Motivimi dhe Burimet Njerëzore

Menaxhimi i performancës dhe matja e saj përdoren për të parë njerëzit sesi janë të motivuar nga një numër faktorësh të ndërlidhur njëri me tjetrin. Njerëz të motivuar janë ata që kanë bërë një vendim të ndërgjegjshëm dhe që përpiqen në mënyrë të konsiderueshme për të arritur diçka që ata e vlerësojnë si të nevojshme apo të domosdoshme për organizatën dhe për veten e tyre. Individët dallohen nga njëri-tjetri në atë se çfarë ka më tepër vlerë për ata.

Ka mënyra të ndryshme për të motivuar njerëzit, përfshirë edhe frikën nga humbja e punës, nxitjen financiare, qëllimet për vetarritje, si dhe qëllimet për organizatën apo për grupet brenda organizatës. Është argumentuar se çdo punonjës ka një qëllim të ndryshëm nga të tjerët, për shkak të larmisë së talenteve që organizata ka (Porter L.W 1986). Procesi i motivimit fillon me identifikimin e nevojave të personit. Nevoja është një mungesë e perceptuar, që shkakton një sjellje, e cila synon ta largojë këtë mungesë. Mungesat mund të jenë fiziologjike, psikologjike ose sociale.

Në fushën e motivimit janë disa teori klasike të konsoliduara, të cilat janë publikuar rreth viteve '50 të shekullit të kaluar, teori që kanë frymëzuar teoritë më moderne dhe që qëndrojnë në bazën e këtyre të fundit. Njëra nga këto teori është pikëpamja tradicionale, që bazohet në këndvështrimin e punës së Taylor-it dhe të shkollës së menaxhimit shkencor. Në anën më ekstreme, kjo pikëpamje thekson se: njerëzit nuk e pëlqejnë punën; njerëzit do të punojnë vetëm për para; njerëzit nuk janë të aftë për të

kontrolluar punën e tyre; punonjësit duhet të mbikëqyren dhe të kontrollohen; përpjekjet shitesë duhet të çojnë në shpërblim më të madh; njerëzit do të përmbushin standardet në qoftë se ata janë të kontrolluara nga afër; mbikëqyrja e fortë, por e drejtë do të respektohet.

Taylor-i mori qëndrimin se është puna e menaxherit ajo që do të përcaktojë rrugën e drejtë, ndërsa punonjësit përfitojnë nga kjo qasje se është "rruga e drejtë" dhe paga rritet si rezultat i rritjes së produktivitetit (<https://www.goldsmithibs.com/resources>).

Si një teori kryesore është edhe ajo e hartuar nga A. Maslow, e njohur si teoria e hierarkisë së nevojave. Teori të tjera janë teoritë X dhe Y, të pasuara nga Teoria Z, teoria e faktorëve dualë (motivim - higjienë), teoria e pritshmërive, etj.

Teoritë nga Përmbajtja

Në këtë kategori bëjnë pjesë teoritë e Maslow-t, Herzberg-ut, Teoria X dhe Y, etj., që bëjnë përpjekje për të shpjeguar ato gjëra të veçanta që në fakt motivojnë individët në vendin e tyre të punës. Këto teori fokusohen në identifikimin e nevojave të njerëzve, në qëllimet që ata ndjekin në mënyrë që të plotësojë këto nevoja. Këto teori theksojnë natyrën e nevojave dhe se çfarë motivojnë.

Ekziston supozimi se të gjithë individët përgjigjen në të njëjtën mënyrë për presionet motivuese dhe se për këtë arsye ka një mënyrë më të mirë për të motivuar të gjithë. Pra, këto teori sigurojnë një listë normative të përshkruar që menaxherët mund të ndjekin në një përpjekje për të rritur produktivitetin.

Teoritë nga Procesi

Teoria nga Vroom ndryshon theksin nga nevoja në atë të qëllimeve dhe proceseve me të cilat punonjes janë të motivuar. Ata përpiqen të shpjegojnë dhe të përshkruajnë sesi

njerëzit fillojnë, mbështesin një sjellje që dirigjon qëllimin për plotësimin e nevojave apo uljen e tensionit të brendshëm. Pra, theksi është në procesin aktual të motivimit.

Teoritë nga procesi gjithashtu bëjnë përpjekje për të identifikuar variablat kryesorë që shpjegojnë sjelljen, por fokusi është në dinamikën sesi variablat janë të ndërlidhura në shpjegimin e drejtimit, shkallën dhe vazhdimësinë e përpjekjeve. Variablat kryesorë në modelet nga procesi janë nxitja, motivimi, perforcimi dhe pritshmëria.

Teoria e Hierarkisë

Teoria më e njohur për motivimin është ajo e hierarkisë së nevojave, e formuluar nga Abraham Maslow dhe ndërtuar nga shfrytëzimi i të dhëna nga studimet klinike të autorit mbi një grup pacientësh të tij neorotikë. Në bazë të kësaj teorie brenda çdo qenieje njerëzore ekziston një grup nevojash jashtëzakonisht të fuqishme, të cilat mund të pozicionohen kundrejt njëra-tjetrës në një hierarki. Teoria e hierarkisë së nevojave bazohet në këto nevoja. Kjo hierarki ndërtohet duke pasur në bazë këto supozime (Maslow, A.1943): me plotësimin e një nevoje bie rëndësia e saj si motivuese, ajo nuk është më nxitëse për të vepruar; grupi i nevojave është shumë kompleks, domethënë, nevoja të ndryshme ndikojnë në të njëjtën kohë në veprimet e individit. Kur ndonjëra prej tyre shfaqet në mënyrë shumë të fuqishme, atëherë ajo i mbisundon nevojat e tjera derisa të plotësohet; duhet të plotësohen në përgjithësi nevojat e nivelit më të ulët, para sesa nevojat e nivelit më të lartë të aktivizohen për të nxitur sjelljen.

Maslow i rendit nevojat e një personi në pesë tipa nevojash: nevoja fiziologjike, për siguri, për bashkim, për t'u vlerësuar dhe për t'u vetaktualizuar.

Nevojat Fiziologjike: përfshijnë urinë, etjen, nevojën për ajër, për strehë, marrëdhëniet seksuale dhe nevoja të tjera fiziologjike të trupit. Këto qëndrojnë në nivelin më të ulët të

hierarkisë të propozuar nga Maslow. Domethënë, sipas teorisë, njerëzit përqendrohen në plotësimin e këtyre nevojave para plotësimit të nevojave të tjera.

Kjo teori na bën me dije që punonjësit së pari janë nën nxitjen e nevojave fiziologjike, interesat dhe preokupimet e tyre nuk janë të përqendruara te puna që bëjnë, dhe mund të pranojnë çfarëdo lloj pune që atyre u delegohet vetëm me faktin që këto nevoja të plotësohen. Pra, menaxherët që përpiqen t'i motivojnë punonjësit nisur nga nevojat fiziologjike, presupozojnë se njerëzit punojnë në radhë të parë dhe kryesisht për para dhe motivohen nga paga me të vetmin qëllim për të plotësuar nevojat e tyre fiziologjike.

Nevoja për siguri: përfshin nevojën për t'u mbrojtur nga rreziqet fizike. Sapo nevojat fizike të momentit kënaqen, njeriu koncentrohet me veten e tij në mbrojtje nga rreziqet fizike, nga siguria ekonomike, si dhe nga preferenca për të njohur dhe nga dëshira për një botë të rregullt dhe të parashikueshme. Njerëzit që motivohen kryesisht nga nevoja për siguri, e konsiderojnë punën kryesisht si një element që u krijon një ndjenjë stabiliteti dhe mbrojtjeje. Menaxherët që besojnë se punonjësit e tyre motivohen kryesisht nga nevoja për siguri, nuk inkurajojnë inovacionin dhe as nuk shpërblejnë marrjen përsipër të rrezikut. Pra, këto menaxherë presin që punonjësit e tyre të ndjekin në mënyrë strikte rregullat e paracaktuara për ta.

Nevoja për t'u shoqëruar: Nevoja për t'u shoqëruar me të tjerë. Individët kanë nevojë për t'u rrethuar nga të tjerët, nga persona të dashur dhe për të qenë pjesë e jetës së dikujt. Kjo nevojë shfaqet pasi janë plotësuar nevojat fiziologjike dhe nevojat për siguri. Në qoftë se individët motivohen kryesisht nga nevoja për t'u shoqëruar, ata e shohin punën si një mundësi për të gjetur dhe për të vendosur marrëdhënie ndërpersonale miqësore e të ngrohta me njerëzit ose me të punësuar të tjerë. Menaxherët që besojnë se punonjësit e tyre nxiten kryesisht nga nevoja për të pasur marrëdhënie sa më të mira e

miqësore në mjedisin e punës, e mbështesin këtë ide. Sipas Shundi, A (2013) theksimi i veprimtarive shoqërore jashtë punës, krijimi i një mjedisi për afrim dhe mbështetjeje nga kolegët dhe ndërtimi i normave të sjelljes në grup, janë disa nga mbështetjet konkrete ku mund të kontribuojnë menaxherët. (Shundi, A. 2013)

Nevoja për t'u vlerësuar: këto nevoja përfshijnë ndjenja të brendshme për vetërespekt dhe për të gëzuar respektin e të tjerëve, e cila përfshin vetëbesim, arritje, kompetenca, njohuri, autonomi, reputacion, status dhe respekt. Njerëzit me nevojë të lartë për t'u vlerësuar duan që të tjerët t'i pranojnë për atë çka janë dhe t'i perceptojnë si kompetentë dhe të aftë. Menaxherët që përqendrohen në nevojën për t'u vlerësuar, përpiqen t'i motivojnë vartësit e tyre nëpërmjet shpërblimeve publike dhe mirënjohjes për shërbimet e kryera. Pra, menaxheri duhet të jetë i kujdesshëm që të motivojë duke treguar mirënjohje për punonjësit e tij.

Nevoja për t'u vetaktualizuar: është niveli më i lartë në hierarkinë e nevojave. Është nevoja e individit për të kuptuar potencialin e tij ose të saj, për të vazhduar vetëzhvillimin e krijimtarisë në kuptimin më të gjerë. Menaxherët që theksojnë vetaktualizimin e punonjësve mund t'i përfshijnë ata në projektimin e punëve, mund të caktojnë detyrat në mënyrë të individualizuar, duke mbajtur parasysh aftësitë specifike të punonjësve, apo mund t'u japin grupeve të punonjësve më tepër liri në planifikimin dhe kryerjen e punës.

Sipas Maslow-it të pesë nevojat janë renditur në një mënyrë hierarkike, domethënë, shfaqen një e nga një, duke filluar nga më e ulëta deri te më e larta. Prandaj bazuar në këtë teori: individët kanë nevoja të shumta; nevojat janë të urdhëruara në nivele, duke krijuar një "hierarki"; një nevojë, sapo të kënaqet, nuk është më një nevojë (Maslow, A.1943).

Teoria X dhe Y (Douglas, M.1960)

Sipas kësaj teorie, të formuluar nga Douglas McGregor, pikëpamjet për natyrën e punonjësve mund t'i grupojmë në dy kategori bazë. Në njërën mund të futen pikëpamjet sipas të cilave menaxherët i vlerësojnë negativisht punonjësit e tyre. Këtë ai e quan Teoria X dhe përmbledh këto supozime: punonjësi ka një antipati të pandarë nga puna dhe do ta shmangë atë nëse i mundësohet; punonjësit duhet të jenë të detyruar, të kontrolluar, të drejtohen ose të kërcënohen me ndëshkim për të bërë përpjekje të mjaftueshme në drejtim të arritjes së objektivave organizative; punonjësi preferon që të drejtohet, dëshiron të shmangë përgjegjësinë, ka relativisht pak ambicie, dhe dëshiron sigurinë mbi të gjitha.

Në dallim me këto pikëpamje negative për natyrën e qenieve njerëzore, McGregor bën katër supozime që ai i quan Teoria Y: punonjësit mund ta konsiderojnë punën po aq të natyrshme sa edhe pushimin ose zbavitjen; një person mund të ushtrojë vetëkontroll në qoftë se ai është i qartë dhe i pranon objektivat; një person i zakonshëm mund të mësohet të pranojë e madje të kërkojë përgjegjësi; krijueshmëria në marrjen e vendimeve është një karakteristikë që e kanë shumë njerëz, jo vetëm menaxherët.

Pra, Teoria X supozon se individët dominohen nga nevoja të nivelit të ulët. Ndërsa teoria Y sugjeron se janë nevoja të nivelit të lartë ato që sundojnë individët. McGregor duke e konsideruar teorinë Y si më realiste, propozon disa ide që po të zbatohen mund të rrisin kënaqësinë në punë si, për shembull, pjesëmarrjen në vendimmarrje, krijimin i punëve sfidante dhe me përgjegjësi etj.

Teoria e motivimit nga Herzberg

Kjo teori është propozuar nga psikologu Herzberg (Herzberg, F.2013). Nisur nga besimi se marrëdhënia e një njeriu me punën që kryen dhe qëndrimi ndaj punës mund të

përcaktojë suksesin ose dështimin. Pra, Herzberg studioi problemin duke ngritur pyetjen : Çfarë duan njerëzit nga puna?

Rezultatet kryesore nga studimi ishin se ngjarjet që çuan në kënaqësi ishin të një lloji krejt të ndryshëm nga ato që çuan në pakënaqësi. Ekzistojnë një grup faktorësh, që, nëse mungojnë, shkaktojnë pakënaqësi. Këta faktorë janë të lidhur me kontekstin e vendeve të punës, ato quhen faktorë "higjienikë" dhe përfshijnë elemente të tilla si: politikat dhe administratën e kompanisë; mbikëqyrjen; kushtet e punës; marrëdhëniet ndërpersonale; paratë, statusin dhe sigurinë.

Grupi tjetër i faktorëve janë ata që, në qoftë se janë të pranishëm, shërbejnë për të motivuar individin për përpjekje dhe performancë superiore. Këta faktorë janë të lidhur me përmbajtjen e vendit të punës. Këta faktorë janë “motivues” ose faktorë të rritjes si: arritja; rritja e përgjegjësisë; puna sfiduese; njohja për arritjet; rritja dhe zhvillimi.

Herzberg iu kërkoi shumë njerëzve të përshkruanin me hollësi situata në të cilat ata ndiheshin veçanërisht mirë ose keq në punë. Duke studiuar përgjigjet e tyre, u vu re se situatat kur njerëzit ndiheshin mirë në punë ishin krejtësisht të ndryshme nga ato kur ndiheshin keq. Pra, të tjerë faktorë lidhen me kënaqësinë dhe të tjerët me pakënaqësinë në punë.

Duke studiuar të dhënat, Herzberg arriti në përfundimin se e kundërta e kënaqësisë nuk është pakënaqësia siç besohej. Largimi i karakteristikave negative nga një punë nuk e bën atë domosdoshmërisht të kënaqshme. Sipas Herzberg-ut (në bazë të rezultateve që ai nxori nga studimi), e kundërta e “kënaqësisë” është “Jo kënaqësi” dhe e kundërta e “pakënaqësisë” është “ Jo pakënaqësi”.

Prandaj menaxherët që përpiqen të largojnë faktorët që krijojnë pakënaqësi në punë, nuk mund të arrijnë veçse të qetësojnë, pra të largojnë pakënaqësinë, por jo të motivojnë.

Nëse duam t'i motivojmë njerëzit në punë, sipas Herzberg-ut duhet të përqendrohemi tek arritja (sa një punë i krijon mundësi individit për të arritur objektivat personale), mirënjohja, puna në vetvete, përgjegjësia dhe rritja (ecja përpara). Këto janë karakteristika që njerëzit i konsiderojnë si shpërblyes të brendshëm.

Teoria e Vroomit (1964)

Vroomi ka zhvilluar Teorinë e Pritshmërisë. Siç shihet nga John (1992) Teoria e Pritshmërisë përbëhet nga katër elemente dhe është e bazuar në katër supozime: *supozimi i parë* është që njerëzit bashkohen me organizatat me pritjet e tyre rreth nevojave, motiveve, dhe përvojave të kaluara, të cilat ndikojnë si individët reagojnë ndaj organizatës; *supozimi i dytë* është që sjellja e një individi është rezultat i zgjedhjes së vetëdijshme dhe kjo realizohet, kur njerëzit janë të lirë të zgjedhin ato sjelljet e sugjeruara nga llogaritjet e tyre të pritshme; *supozim i tretë* është se njerëzit duan gjëra të ndryshme nga organizata (p.sh., pagë të mirë, siguri në punë, promovim, dhe sfida) ; *supozimi i katërt* është se njerëzit do të zgjedhin alternativat të cilat optimizojnë rezultatet e tyre personale.

2.7. Mënyrat për të motivuar stafin

Kënaqësia nga puna

Drucker (1989) sugjeroi se kënaqësia e punonjësit realizohet nëpërmjet inkurajimit dhe në bazë të nevojës që punonjësit të shtyhen të pranojnë përgjegjësinë. Gjithnjë bazuar në këtë fakt sipas Drucker-it (1989) ekzistojnë katër mënyra: vendosje e kujdesshme e njerëzve në punë; standardet e larta të performancës në punë; sigurimi i punonjësve me

informacion për të kontrolluar performancën e tyre; mundësia për pjesëmarrje në vendime, gjë që do të japë vizion menaxherial.

Pasurimi i punës

Herzberg (1979) përcakton tri rrugët për të përmirësuar kënaqësinë dhe motivimin e stafit: pasurimi i punës - është një proces i qëllimshëm, i planifikuar për të përmirësuar përgjegjësinë dhe sfidën e një pune; zgjerimi i punës - është një përpjekje për të zgjeruar punët duke rritur numrin e veprimeve ku është i përfshirë një punonjës; rotacioni i punës - është rotacion i planifikuar i stafit në realizimin e punëve për të lehtësuar monotoninë dhe që të sigurojë një sfidë të re të punës.

Koontz dhe Weihrich (1990) identifikojnë katër elemente që janë të nevojshme për të pasuruar një punë: duhet të ketë një kuptim të qartë të nevojave të njerëzve; nëse qëllimi i pasurimit është për të rritur produktivitetin atëherë ajo duhet të tregohet në fazën më të hershme, me qëllim që punonjësit të kuptojnë përfitimet; njerëzit duhet të trajtohen si individë dhe të përfshihen në planifikimin; stafit i pëlqen të mendojnë se menaxherët janë të angazhuar për suksesin e programeve. Pra, menaxherët duhet të jenë entuziastë dhe të marrin pjesë në të gjitha fazat.

Pjesëmarrja

Menaxherët duhet të mendojnë për mënyrat e angazhimit të punonjësve për të krijuar sa më tepër pjesëmarrje me qëllim që të rritet motivimi. Pjesëmarrja duhet të shihet si pjesë e një qasjeje të vazhdueshme dhe jo vetëm si një ushtrim. Personeli duhet të ushqehet me rezultatet e përfshirjes së tyre sa më shpejt dhe plotësisht. Pra, pjesëmarrja duhet të jetë e vërtetë. Njerëzit duhet të ketë aftësinë, si edhe vullnetin për t'u përfshirë.

Cilësia e punës

Qëllimi është për të përmirësuar të gjitha aspektet e punës, sidomos të dizajnit të punës, mjedisin e punës, qëndrimet e lidërshipt, planifikimin e punës dhe marrëdhëniet industriale.

Rëndësia e sistemeve të shpërblimit

Dizejnim i sistemeve të shpërblimit ndihmon në motivimin e të punësuarve si dhe në përmirësimin e performancës së tyre. Shpërblimet mund të jenë qoftë në formën e pagave, pagesë stimulimi apo shpërblime, mundësia e aksioneve, pagesa e sigurimit nga kompania ose ndonjë nga ato çka u ofrohen njerëzve për performancën e tyre. Paraja është e rëndësishme dhe grupet e caktuara si ekonomistët, kontabilistët dhe shumë menaxherë e shohin parën si një motivues kryesor. Megjithatë, shkencëtarët e sjelljes organizative e llogarisin këtë faktor në një shkallë të ulët të motivimit. Ndoshta, asnjëri mendim nuk është i saktë si një qasje gjithëpërfshirëse, por përsëri varet nga vetë individi i cili e llogarit parën si një faktorë motivues të rëndësishëm apo më pak të rëndësishëm.

2.8. Modelet e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Studiuesit gjatë debateve të tyre rreth përkufizimit të kuptimit të menaxhimit të burimeve njerëzore u munduan që ta karakterizojnë atë dhe si rrjedhojë paraqitën disa modele. Bratton dhe Gold (2012) përmendin gjashtë modelet kryesore të menaxhimit të burimeve njerëzore. Sipas Bratton-it dhe Gold-it (2012) këto modele plotësojnë së paku katër funksione të rëndësishme intelektuale që shërbejnë si fushë studiu e

menaxhimit të burimeve njerëzore. Këto modele përmbajnë në vetvete një kornizë analitike për të studiuar MBNJ-në, si edhe praktikën e burimeve njerëzore, por gjithashtu ndihmojnë edhe për të kuptuar botën e vendit të punës.

Modeli Harvard

Ky model është ofruar nga Beer së bashku me një grup tjetër autorësh (1984). Modeli përbëhet nga disa komponentë bazikë:

1. Faktorët nga situata;
2. Faktorët nga interesi (stakeholders);
3. Zgjidhjet nga politikat e MBNJ-së;
4. Rezultatet nga BNJ;
5. Konsekuencat afatgjata;
6. Informacioni kthyes (feedback loop).

Në këtë model të MBNJ-së, *faktorët nga situata* ndikojnë te menaxhimi për sa i përket strategjisë së burimeve njerëzore. Kjo përfshin në vetvete karakteristikat nga puna, filozofinë e menaxhimit, rregullat e tregut të punës, si dhe vlerat e shoqërisë.

Interesi i palëve të interesit pranon rëndësinë e interesit në mes të pronarëve të biznesit dhe interesave të punonjësve dhe organizatave të tyre, si edhe të sindikatave.

Zgjidhjet nga Menaxhimi i Burimeve Njerëzore potencojnë që vendimet dhe veprimet e menaxhimit mund të vlerësohen plotësisht vetëm nëse pranohen që ato janë rezultat i një ndërveprimi në mes të pengesave dhe zgjidhjeve. Pra, ky model e përshkruan

menaxhimin si një aktor të vërtetë, që e ka mundësinë së paku të kontribuojë në parametrat që lidhen me mjedisin dhe me organizatën.

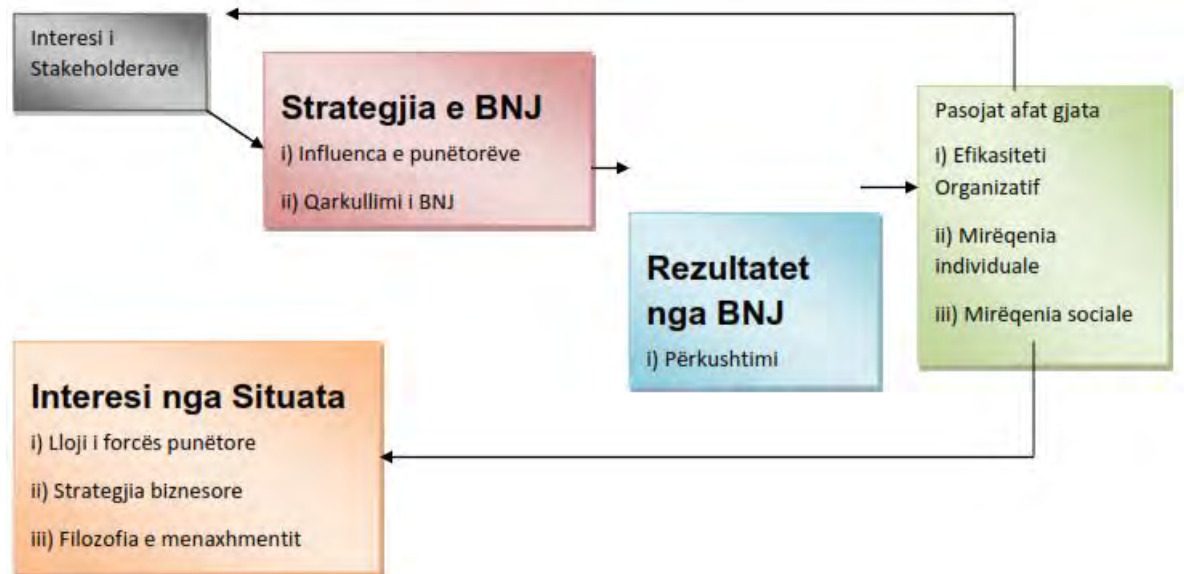


Figura 4: Modeli Harvard i MBNJ (Beer et al,1984)

Rezultatet nga BNJ, që kanë të bëjnë me përkushtimin e lartë dhe me kompetencat e punonjësve, janë të lidhura me efektet afatgjata të efektivitetit organizativ dhe mirëqenies sociale. Me fjalë të tjera, BNJ është e pandashme nga zhvillimi human dhe nga dinjiteti i punonjësve në punë. Pra, nga ky model, marrëdhëniet e punonjësit duhet të menaxhohen në bazë të çështjeve që lidhen me qasjen e ashtuquajtur “fokusi te çështjet njerëzore”, ndryshe quhet si Teoria Y.

Nga *pasojat afatgjata* dallohen tri nivele: individuale, organizative dhe sociale. Sipas Bratton-it dhe Gold-it (2012) në nivelin individual, rezultatet afatgjata të BNJ-së përmbajnë shpërblimet psikologjike të cilat punonjësit i pranojnë në këmbim të angazhimeve të tyre. Në nivelin organizativ, efektiviteti i rritur siguron mbijetesën e

kompanisë. Dhe në nivelin e fundit social, disa qëllime sociale arrihen si rezultat i punësimit dhe zhvillimit.

Modeli Michigan

Modeli Michigan mund të përshkruhet si model i MBNJ-së që i takon pjesës së fortë (hard) sepse ky model potencon trajnimin e punonjësve si mjet për arritjen e strategjive të organizatës, pra si një burim i përdorur në një mënyrë racionale. Ky model fokusohet më tepër në përdorimin e njerëzve si mjete që organizata të arrijë sukses dhe konkurrencë. Anët pozitive dhe limitimet e këtij modeli janë se modeli fokusohet në organizatë dhe sesi kjo e fundit duhet të përgjigjet në mënyrë racionale ndaj mjedisit të jashtëm.

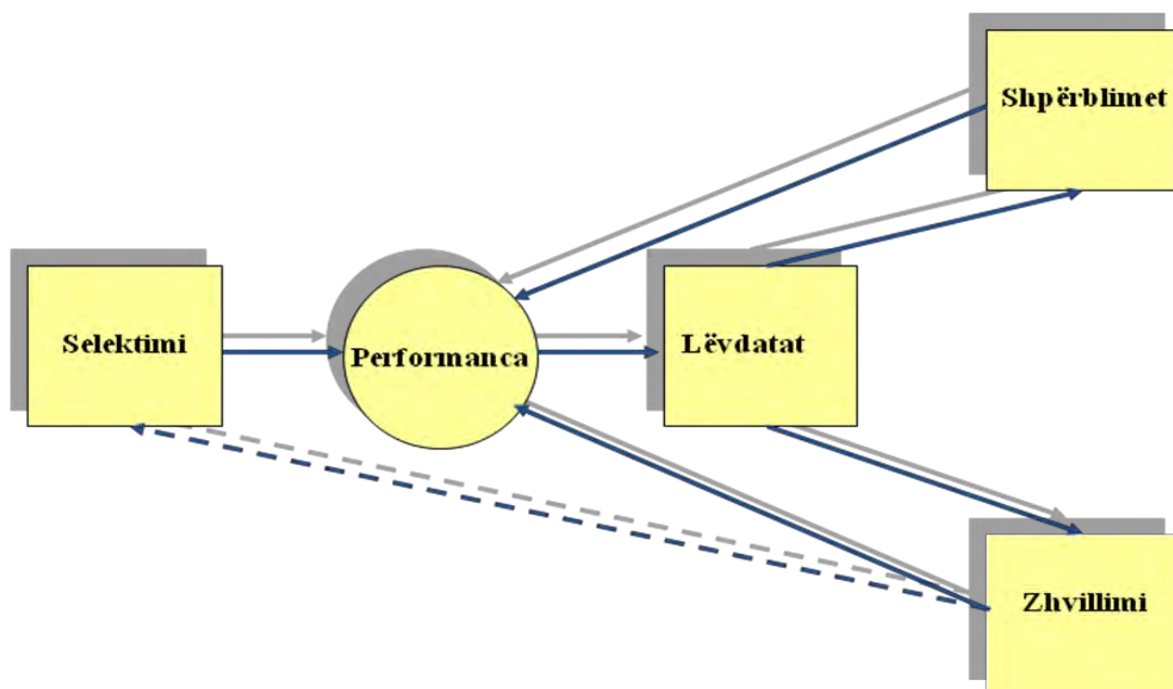


Figura: 5. Modeli Michigan (Fombrum, Tichy & Devanna, 1984)

Fokusi në nivelin e organizatës i ka avantazhet rreth vendosjes së vëmendjes në aspekte që janë pjesërisht nën kontrollin e menaxhimit, siç është strategjia, struktura dhe kultura

e preferuar. Pra, sipas kësaj teorie të MBNJ-së, rritja e produktivitetit do të vazhdojë të jetë arsyeja kryesore e menaxhimit për përmirësimin e MBNJ-së. Autorët e këtij modeli propozuan se nevojat e kompanisë janë kryesore. Sipas tyre organizatat ekzistojnë për të përmbushur misionin e tyre ose që të arrijnë objektivat dhe se menaxhimit strategjik nënkupton konsiderimin e tri çështjeve të ndërlidhura në mes veti.

Së pari, misioni dhe vizioni i organizatës domosdoshmërisht të merret në konsideratë sepse aty shihet arsyeja e ekzistencës së organizatës;

Së dyti, struktura organizative, kërkesat e personelit dhe detyrat, domosdo të rregullohen në mënyrë formale, duke përfshi sistemet e llogaridhënies dhe të komunikimit.

Së treti, sistemet e MBNJ-së duhet të themelohen dhe të mirëmbahen sepse njerëzit rekrutohen dhe zhvillohen që të bëjnë punë të përcaktuara nga struktura formale e organizatës, performanca e tyre duhet domosdo të monitorohet dhe të shpërblehet që të nxisë dhe të rrisë produktivitetin. Pra, modeli Michigan thekson ekzistencën e domosdoshme dhe të ngushtë në mes të strategjisë së biznesit, strukturës organizative dhe MBNJ-së, e cila ndikohet edhe nga forcat ekonomike, politike dhe ato kulturore. Ky model potencon vendosjen e MBNJ-së për të arritur objektivat e biznesit. Në përputhje me rrethanat, ky model njihet si ndryshme në menaxhimin e njerëzve në mes të organizatave të cilat varen nga konteksti organizativ. Ky model, për më tepër, supozon që të gjithë në organizatë duhet të ketë të njëjtin orientim për të arritur qëllimet organizative.

Modeli Guest

Ky model për MBNJ-në është propozuar nga David Guest in 1987. Në këtë model ai ka analizuar qasjet e ndryshme që ndërlidhen me menaxhimin e punës në kontekst të

qëllimeve, sjelljes së punonjësve, si dhe të rezultateve afatgjata të performancës dhe rezultateve financiare.

Sipas këtij modeli të MBNJ-së, menaxherët këshillohen që t'i konsiderojnë efektet e praktikave të MBNJ-së, si efekte të performancës individuale dhe organizative (Bratton& Gold, 2012).

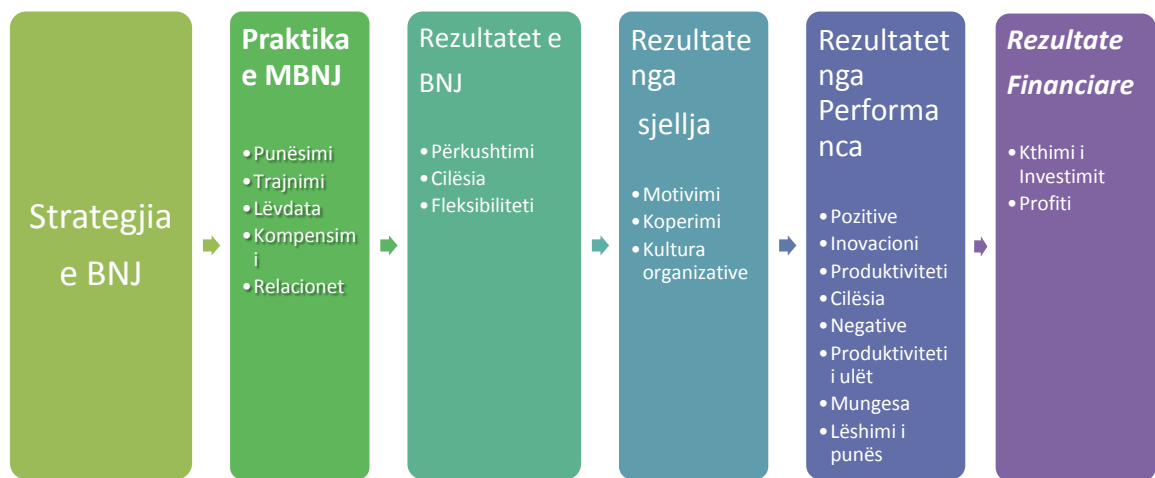


Figura: 7 Modeli Guest i menaxhimit të burimeve njerëzore (Guest, 1997)

Sipas këtij modeli të MBNJ-së, menaxherët këshillohen që t'i konsiderojnë efektet e praktikave të MBNJ-së, të performancës individuale dhe organizative (Bratton& Gold, 2012). Sipas Bratton-it dhe Gold-it (2012) hipoteza kryesore bazuar në supozimet e Guest-it është që menaxherët duhet të adaptojnë një grup të praktikave të burimeve njerëzore në një mënyrë koherente, dhe si rrjedhojë rezultati do të jetë një performancë superiore individuale dhe organizative. Ky model ka gjashtë komponentë (figura 7):

1. Strategjia e burimeve njerëzore;
2. Politikat e burimeve njerëzore;
3. Rezultatet e burimeve njerëzore;

4. Rezultatet e sjelljes;
5. Rezultatet nga performanca;
6. Rezultatet financiare.

Gjithashtu ky model thekson edhe strategjitë e biznesit siç është diferencimi, fokusi dhe kostoja Mirëpo, hipoteza bazë e këtij modeli është se praktikatat e burimeve njerëzore duhet të dizajnohen në atë mënyrë që të çojnë në rezultate të burimeve njerëzore që ndërlidhen me përkushtim e madh të punonjësve, me cilësinë e lartë dhe me fleksibilitetin.

Përparësi e këtij modeli, është fakti se ky model tregon qartë fushën e menaxhimit të BNJ-së dhe i klasifikon inputet dhe outputet. Pra, ky model mundëson më lehtë të analizohen qëllimet kryesore të punëdhënësit, të cilat në të shumtën e rasteve janë të ndërlidhura me modelet normative të MBNJ-së: integrimi strategjik; përkushtimi; fleksibiliteti; cilësia. Gjithashtu, këto pjesë përbërëse të modelit mund të testohen edhe në mënyre empirike.

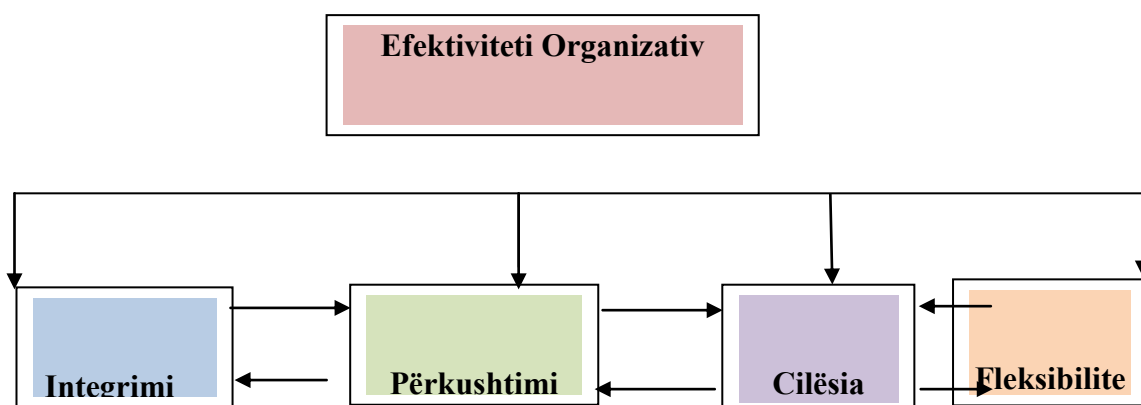


Figura: 8. Komponentet kryesore të modelit Guest

Integrimi strategjik - Kjo paraqet aftësitë e organizatës që të sigurojë harmoninë në mes të strategjisë së MBNJ-së me strategjinë e biznesit. Pra, nëse organizata dëshiron të

arrijë qëllimet e veta, domosdo duhet të ketë përputhshmëri në mes të strategjisë së biznesit dhe strategjisë së burimeve njerëzore. Modeli Guest tregon anën e fortë të burimeve njerëzore. Kjo nënkupton që burimet njerëzore përdoren në të njëjtën mënyrë sikurse edhe burimet e tjera me të vetmin qëllim për të arritur objektivat e biznesit.

Fleksibiliteti - Fleksibiliteti ka të bëjë me mundësinë e organizatës dhe të njerëzve të saj që adaptohet rreth mjedisit ndryshues të punës dhe biznesit dhe të kapacitetit për të menaxhuar inovacionet. Fleksibiliteti mund të jetë numerik, funksional, pagësor, etj. Nëse organizata shikon se ka nevojë për të shtuar punonjës, atëherë ajo reagon në mënyrë fleksible dhe punëson për t'u përgjigjur nevojës për prodhimtari, dhe gjithashtu mund të ndodhë edhe e kundërta kur kompania ose organizata nuk ka nevojë për forcë shtese pune për shkak të ndryshimeve në mjedisin e biznesit.

Përkushtimi i lartë - Kjo nënkupton nevojën për të qenë të përkushtuar si menaxherët ashtu dhe punonjësit, kjo gjë paraqet mundësinë për përpjekje më tepër nga të dyja palët, si dhe një përkushtim më të madh për t'u identifikuar me organizatën.

Cilësia - Cilësia bazohet në supozimin se arritja ose rritja e cilësisë së mallrave dhe e shërbimeve arrihet përmes mënyrës së menaxhimit cilësor të njerëzve.

Modeli nga John Storey (1989)

Modeli i John Storey identifikon një model me 27 pika që e dallon MBNJ-në nga relacionet personale dhe industriale. Ky model bazohet në një lloj ideali të një organizate dhe si i tillë përdoret si mjet për të prezantuar atë që Storey e shikon si karakteristika bazike të personelit dhe të MBNJ-së. Në këtë model, identifikohen këto kategori që përbëhen nga këto 27 pikë. Këto kategori janë: besimet dhe supozimet, konceptet strategjike, linja e menaxhmentit, dhe shtresat ku përfshihen funksionet e BNJ-së, siç janë rekrutimi, selektimi, pagesa, etj. Modeli i Storey mund të shihet si një

lloj ideal i MBNJ-së dhe është përdorur si mjet për hulumtim dhe analiza të organizatës (Bratton& Gold, 2012). Ky model bazohet në katër aspekte.

Besimet dhe supozimet - Modeli bazohet në idenë se MBNJ është e bazuar në një grumbull besimesh dhe supozimesh, që e bën atë një qasje të veçantë. Sipas këtij modeli faktori kyç krahasuar me faktorët e tjerë të prodhimit, është burimet njerëzore, dhe si burim ndikon në ndryshimin. Organizatat e suksesshme janë ato organizata të cilat dallohen nga pjesa tjetër e organizatave sipas aftësitë dhe përkushtimit të tyre ndaj njerëzve të cilët punojnë për ta. Prandaj është e domosdoshme që burimet njerëzore të trajtohen me kujdes të madh me qëllim që të zhvillohen si asete të vlefshme. Së fundi besohet se marrëdhënia e punësimit bazohet në përkushtim dhe jo në pajtim.

Cilësia strategjike - Menaxhimi i BNJ-së dallohet gjithashtu me faktin se është strategjik në natyrë dhe për këtë arsye kërkon vëmendjen e menaxhimit të lartë dhe të drejtuesve më të lartë. Supozimi i lartpërmendur rrjedh nga besimi që burimet njerëzore janë burimi më i rëndësishëm për të arritur avantazhet konkurruese. Politikat e BNJ-së janë shumë të rëndësishme që të jenë produkti i praktikës më të mirë profesionale. Në fakt ata duhet të jenë të ndjeshëm ndaj kërkesave të mjedisit konkurrues të biznesit, strategjisë së biznesit dhe strategjisë së BNJ-së.

Roli i menaxherëve të linjës - Menaxherët e linjës kanë një rol shumë të rëndësishëm në menaxhimin e njerëzve, veçanërisht stafit. Nga filozofia e MBNJ-së është shumë e qartë se menaxhimi i njerëzve është shumë i rëndësishëm, prandaj duhet t'i lihet personelit të specializuar. Pra, rëndësia e menaxherëve të linjës shihet nëpërmjet lidhjes së fortë që ekziston në mes tyre dhe vartësve të tyre.

Shtresat kyçe - Ekziston një bindje e fortë se menaxhimi i kulturës është i rëndësishëm sikurse menaxhimi i procedurave dhe sistemeve. Kjo është kryesisht e rëndësishme për

shkak se menaxhimi i kulturës korporative sjell konsensus për vlerat e përgjithshme organizative, bindjet dhe supozimet. Pra, menaxhimi i kulturës është thelbësor në fleksibilitet dhe përkushtim në një organizatë.

Model Warwick i MBNJ-së

Nisur edhe nga vetë emërtimi i modelit shihet se i njëjti model rrjedh nga qendra për strukturë korporative dhe ndryshim nga universiteti i Warwick-ut, gjegjësisht nga dy hulumtuesit e këtij universiteti, Hendry dhe Pettigrew. Ky model e zgjeron modelin Harvard duke inkorporuar në të aspektin analitik. Pra, ky model llogarit, në pjesët e strategjisë së biznesit dhe praktikave të burimeve njerëzore, kontekstin e jashtëm dhe të brendshëm, në të cilin këto veprimtari marrin pjesë, dhe proceset nga të cilat kërkohen ndryshime, duke përfshirë lidhjet në mes të ndryshimeve që ndodhin në këto kontekste

Ana e fortë e këtij modeli është se i identifikon dhe i klasifikon influencat e rëndësishme nga mjedisi në MBNJ. Ky model gjithashtu bën edhe lidhjen në mes të kontekstit të jashtëm, të mjedisit të biznesit ose shërbyes, krahasuar me kontekstin e brendshëm, që është organizata, dhe hulumton sesi MBNJ adaptohet me ndryshimet në këtë kontekst. Si mangësi e këtij modeli paraqitet fakti që praktikat e brendshme të BNJ-së lidhen me rezultatet e biznesit dhe jo me zhvillimin e performancës. Pra, siç shihet nga figura 9, ky model përbëhet nga pesë elemente:

1. Konteksti i jashtëm - socioekonomik, teknik, politiko-ligjor, konkurrues;
2. Konteksti i brendshëm - kulturor, struktura, lidhshëpi, teknologjia, dhe rezultatet e biznesit;
3. Përmbajta e strategjisë së biznesit - objektivat, tregu i produktit, strategjia dhe taktikat;
4. Konteksti nga MBNJ - roli, definimi, organizata, dhe rezultatet nga BNJ;

5. Përmbajtja e MBNJ-së - Flukset e BNJ-së, sistemi i punës, sistemi i shpërblimit, dhe relacioni i punonjesve.

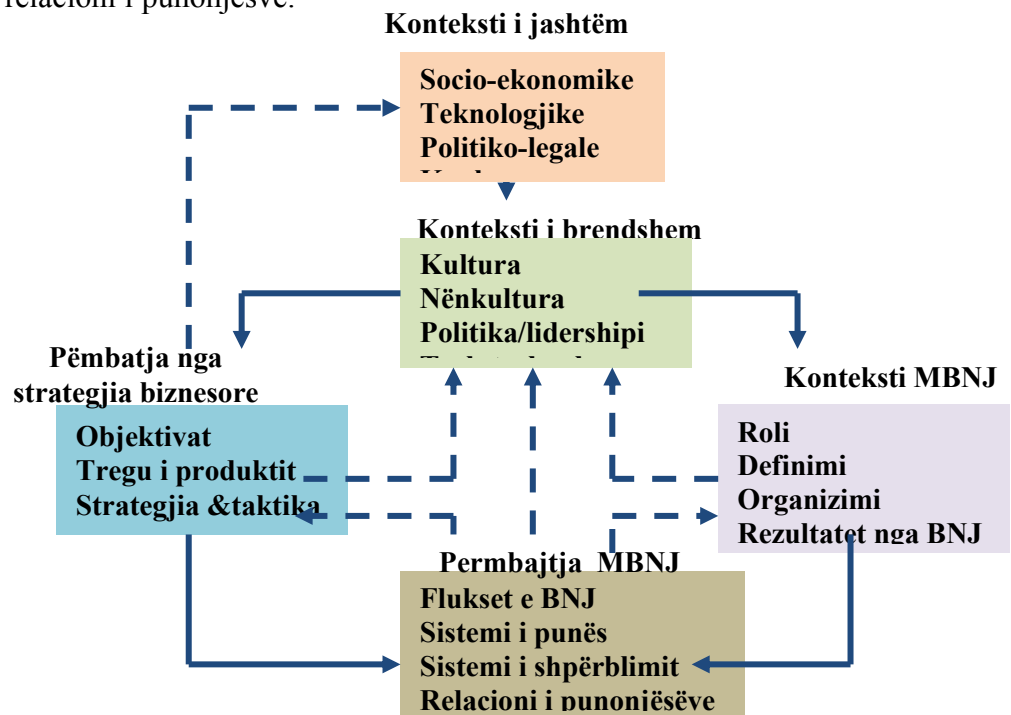


Figura: 9. Modeli Warwick

Dallimi në mes të Menaxhimit të Personelit dhe Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Menaxhimi i personelit (personel management) shpesh është konsideruar si një emër tim i vjetër për menaxhimin e burimeve njerëzore, dhe në disa organizata nuk kemi shumë dallime në mes të departamentit të personelit dhe departamentit të sotëm të burimeve njerëzore. Por MBNJ mund të thotë edhe një filozofi e veçantë për rolin e MBNJ-së në organizata dhe si njerëzit zhvillohen dhe përgatiten për të arritur qëllimet organizative.

Pikëpamja tradicionale e MBNJ-së mund të shpjegohet duke u analizuar nga katër objektivat të cilët formojnë bazën e veprimtarive të burimeve njerëzore. Këto mund të

identifikohen si punësimi, performanca, menaxhimi i ndryshimeve dhe objektivave të administratës.



Figura: 10. Funksionet tradicionale të Burimeve Njerëzore

Rekrutimi i stafit

Rekrutimi i stafit siguron që stafi i duhur është në dispozicion në kohën e duhur dhe në vendin e duhur. Kjo përfshin identifikimin e natyrës së punës dhe zbatimin e një procesi të përzgjedhjes dhe të rekrutimit për të siguruar një përshtatje të duhur në mes të stafit të duhur dhe vendit të punës. Si objektiv tjetër është që pasi njerëzit të rekrutohen ata të sigurohen që të kenë një vazhdimësi dhe siguri në punë, përmes paketave të ndryshme të shpërblimit ose përmes një procesi të zhvillimit.

Shumë kompani përdorin forma të ndryshme për nxitjen e stafit rreth motivimit të tyre si dhe zvogëlimit të mundësisë së braktisjes së organizatës. Fokusimi i menaxhimit të

burimeve njerëzore ka ndryshuar nga procesi rutinë i seleksionimit, rekrutimit, trajnimit dhe zhvillimit për të gjetur punonjësit me aftësitë e duhura, që të përshtateshin në vendin e punës, në gjetjen e punonjësve me sjelljen dhe mentalitetin e duhur për t'iu përshtatur kulturës së organizatës.

Gjetja e personave të duhur, nëpërmjet procesit të seleksionimit dhe intervistimit, është bërë një pikë kritike për rolin e menaxherëve të burimeve njerëzore. Në kompani të tilla si Google procesi i seleksionimit të punonjësve është projektuar me kujdes dhe në mënyre të specializuar, me qëllim që kjo organizatë t'i gjejë njerëzit e duhur qysh me herën e parë. Po të ndjekësh një politikë të tillë, procesi i kualifikimit të punonjësve (në arsim, në aftësi, në sjellje, në opinione, në përshtatje ndaj kulturës) bëhet shumë intensiv dhe konsumon shumë kohë.

Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të jenë në kontakt të vazhdueshëm me fuqinë punonjëse nëpërmjet internetit, duhet të mbajnë kontakte me universitetet, të cilat nxjerrin punonjës të rinj të kualifikuar, por edhe “të ruajnë” konkurrentët e tyre, të cilët janë duke kërkuar talente të reja. Në një shtet si India, ku ka shumë profesionistë të kualifikuar, të aftë dhe të arsimuar, punonjësit e rinj, kohët e fundit, kanë pasur mundësi shumë të mira dhe oferta nxitëse në tregun e punës. Firmat që duan të punësojnë më të mirin e tyre duhet të kenë një departament të burimeve njerëzore shumë aktiv dhe energjik, si dhe një menaxher personeli shumë efektiv.

Objektivi nga Performanca

Si vazhdimësi e objektivave të personelit janë edhe objektivat rreth përmirësimit të performancës së stafit. Pasi të vendoset stafi nëpër vendet e duhura, duhet të jetë i motivuar për të kryer obligimet e tij. Kjo mund të bëhet dhe të lehtësohet përmes

proceseve të zhvillimit të stafit. Objektivat e performancës mund të prezantohen me anë të një sistemi të vlerësimit, ku punëdhënësit ftojnë anëtarë të stafit për të diskutuar rreth performancës së tyre, ambicieve dhe planeve të tyre në të ardhmen dhe në këtë mënyrë të zhvillojnë strategji për të mundësuar ata anëtarë që duhet të plotësohen. Shumë organizata përdorin sisteme shpërblimi, si dhe i mundësojnë stafit trajnime shtesë dhe zhvillim profesional.

Objektivat rreth Menaxhimit të Ndryshimeve

Objektiva rreth menaxhimit të ndryshimeve janë të nevojshme nëse organizatat dëshirojnë të jenë efektive dhe të zhvillohen në një organizatë të re dhe dinamike, që të mund të ndjekin ritmin e shpejtë të zhvillimit në një shoqëri moderne. Organizatat duhet të jenë të adaptueshme dhe fleksible, që do të thotë se politikat dhe objektivat duhet të mundësojnë menaxhimin e ndryshimeve në vetë organizatë me të vetmin qëllim që të ndjekë ndryshimet që e rrethojnë organizatën. Për këtë arsye, strategjitë e rekrutimit, të përzgjedhjes dhe të zhvillimit të stafit duhet të përputhen me objektivat e menaxhimit të ndryshimit.

Objektivat administrative - Objektivat administrative duhen përmbushur nëse organizata nuk dëshiron të veprojë pa probleme. Punonjësit duhet të paguhën rregullisht, tatimi duhet të grumbullohet në përputhje me legjislacionin, dhe të dhënat duhet të jenë të sakta dhe përshtatura për qëllimet e organizatës.

Legjislacioni i punësimit duhet të respektohet dhe të dhënat duhet të ruhen. Kur organizata zgjerohet me shpejtësi, ata kanë nevojë për të siguruar që sistemet e tyre të administratës të janë të përshtatshme për nevojat e tyre.

Sipas literaturës menaxhimi i personelit (Personel management) shikohet si i fokusuar në forcën punonjëse dhe më tepër është operacional. Menaxherët e personelit rekrutojnë, selektojnë dhe realizojnë procedura administrative në pajtueshmëri me kërkesat e menaxhimit. Pra, me një fjalë ata menaxherë veprojnë si urë lidhëse në mes të punëdhënësit dhe punonjësit.

MBNJ mund të shihet si një qasje e re, që është e lidhur me strategjinë, dhe që i llogarit njerëzit si asete që duhet të menaxhohen në mënyrë aktive si pjesë e interesave afatgjata të organizatës. Ndërsa menaxherët e personelit mund të shihen si specialistë, MBNJ mund të shihet si përgjegjësi e të gjithë menaxherëve, veçanërisht për menaxherët e nivelit të lartë, dhe si e tillë është proaktive dhe jo reaktive. Guest (1987) mundohet të identifikojë dallimet në mes të menaxhmentit të personelit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore në modelin e tij, si më poshtë:

	Menaxhimi Personelit	Menaxhimi i burimeve njerëzore
Koha dhe Planifikimi	Shkurt, reaktiv dhe ad hoc	Afatgjatë, proaktiv, strategjik, të integruara
Kontrata psikologjike	Përshtatje	Përkushtim
Relacioni i punonjësit	Pluralist, kolektivist, besimi i ulët	Unitarist, individualist, besim i lartë
Struktura dhe sistemet	Burokratike, centralizuar, formale	Organike, fleksible
Rolet	Specialist, profesionist	Shumë të integruar në menaxhim
Kriteret e evaluimit	Minimizim të kostove	Përdorim në maksimum të aseteve humane

Sipas këtij autori MBNJ është e lidhur me menaxhimin strategjik të një organizate; kërkon përkushtim me qëllimet organizative; fokusohet në nevojat individuale dhe jo forcës së punës kolektive; u mundëson organizatave të delegojnë pushtet dhe të bëhen më fleksibël; i trajton njerëzit si një pasuri që duhet shfrytëzuar pozitivisht nga organizata.

2.9. Menaxhimi i Performancës

Organizatat vlerësohen sipas performancës, arritjes së objektivave dhe qëllimeve të tyre. Indikatorët e performancës ndryshojnë në sektorin privat nga sektori publik. Në sektorin privat, performanca zakonisht matet sipas profitit dhe zhvillimit që arrijnë të realizojnë këto organizata. Organizatat mund të performojnë mirë ose keq varësisht prej ndikimit të forcave të jashtme, siç është konkurrenca në treg, përkufizimet ligjore, taksat e ndryshme, si edhe shumë faktorë të tjerë.

Sipas John Stregwick (2005), shumica e ekonomistëve dhe e studjuesve mendojnë se influenca më e madhe në performancën organizative qëndron në cilësinë e punonjësve që angazhohet në të gjitha nivelet e organizatës. Grupet e punëonjësve, me aftësi të zhvilluara, të trajnuara dhe të motivuara do të jenë në gjendje që t'i tejkalojnë vështirësitë e krijuara nga forcat e jashtme, ndërsa një staf i dobët, i pamotivuar, me aftësi të dobëta, si dhe i patrajnuar mirë do të dështojë në identifikimin dhe përfitimin nga mundësitë e favorshme të jashtme. Pra, roli më i rëndësishëm i burimeve njerëzore është rritja e performancës së punëonjësve të saj në organizatë (Stregwick, J. 2005).

Qëllimi i menaxhimit të performancës mund të jetë i dyfishtë. Së pari, ndërlidhet me arsyen operationale, e cila ka të bëjë me kontrollin dhe udhëheqjen (Stregwick, J. 2005). Vetë fakti që organizatat ekzistojnë në një mjedis konkurrues në rritje është

shumë e rëndësishme për punonjësit që të kenë udhëzime të qarta dhe drejtime rreth objektivave dhe misionit të organizatës.

Çfarë është menaxhimi i performancës ?

Sipas Amstrong-ut (2006) menaxhimi i performancës mund të përcaktohet si një proces sistematik për përmirësimin e performancës organizative duke zhvilluar performancën e individëve dhe ekipeve. Amstrong (2006) përmend Walter-in i cili e përcakton menaxhimin e performancës si një proces i " drejtimit dhe mbështetjes të punonjësve që të punojnë në mënyrë efektive dhe me efikasitetin e mundur në përputhje me nevojat e organizatës".

Si njëra nga çështjet më të rëndësishme në menaxhimin e burimeve njerëzore është çështja e matjes së performancave, e posaçërisht kur është fjala për seleksionimin e burimeve njerëzore nëpër institucione dhe organizata të ndryshme. Walters në vitin 1995 i ka përcaktuar performancat si procese të përparimit të kryerjes sasiore dhe cilësore të punës dhe si orientimin e të gjitha veprimtarive në drejtimet dhe qëllimet e organizatës (Lepold,J.1999).

Menaxhimi i Performancës së punonjësve është një proces për krijimin e një kuptimi të punonjësve me atë se çfarë duhet që të arrihet në një nivel organizate. Kjo ka të bëjë me përafrimin e objektivave organizative me detyrimet dhe obligimet e punonjësve që janë dakorduar që t'i realizojnë. Pra kjo paraqet një proces të vazhdueshëm të identifikimit, matjes, dhe zhvillimit të performancës së individëve dhe grupeve.

Natyra e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Është shumë e qartë që organizatat janë duke e kuptuar se arritjet e tyre varen shumë nga aftësia për të gjetur, për të zhvilluar dhe për të mbajtur punonjës të talentuar. Mbajtja e punonjësve në të ardhmen krijon një faktor të rëndësishëm në zhvillimin e një

organizate me performancë të lartë. Për këtë arsye, elementi kryesor i suksesit të organizatave është krijimi i një strategjie ku çdo punonjës trajtohet si burim i vlefshëm. Mbijetesa e qëndrueshme dhe sukse si organizativ nuk varet vetëm nga qasjet racionale dhe sasiore, por më shumë në motivimin e përkushtuar të punonjësve dhe angazhimi i tyre në punë. (Sims, 2007)

Menaxhimi i burimeve njerëzore luan një rol të rëndësishëm në suksesin e organizatave sepse sukse si i tij varet nga masat të cilat organizatat i marrin që të përforcojnë prodhimet e burimeve njerëzore në mënyre që produktiviteti i tyre të rritet. Për këtë arsye, punonjes duhet të konsiderohen si një burim kryesor, të cilit duhet t'i përkushtohet vëmendje e madhe, dhe që duhet të zhvillohet vazhdimisht. Ashtu si organizatat që janë duke u vetëdijesuar për potencialet e teknologjive të reja, ata gjithashtu duhet të kuptojnë rolin vital që luan personeli në menaxhimin e teknologjisë. (Pattanayak, 2005)

Roli i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Objektivi kryesor i MBNJ-së është rekrutimi i punonjësve që bëhet nëpërmjet intervistave, shqyrtimit dhe përzgjedhjes së kandidatëve më të kualifikuar për organizatën. Tani kjo veprimtari është më i ndërlikuar në krahasim me kohët e mëparshme kur stafi i MBNJ-së mund të mbështetej në rekomandimet nga punonjësit aktualë. (Sims, 2007)

Organizatat duhet të vendosin se cilin aplikant do ta zgjedhin dhe cilin do ta refuzojnë për vend pune. Për këtë shkak, organizatat përdorin departamentet e tyre të MBNJ-së për të zgjedhur dhe rekrutuar individë që kanë gjasa të kenë sukses në punë; proces i cili duhet të jetë jodiskriminues. (Thornton & Rupp 2006)

Menaxhimi i Performancës

Motivimi i punonjësve për performancë më të lartë mund të arrihet duke pasur një proces efikas të menaxhimit të performancës si dhe mjete të duhura brenda organizatës. Menaxhimi i performancës ndihmon organizatat të jenë më të përsosura në mënyrë që të krijojnë vlerë për konsumatorët, aksionerët dhe pronarët. Prandaj, menaxhimi i performancës duhet të shikohet në organizatë dhe si një mjet për të përmirësuar motivimin e punonjësve për performancë të lartë. (Cokins 2009)

Menaxhimi efektiv i performancës kërkon një kuptim të fortë të sferës së performancës. Kjo ka të bëjë me kuptimin e fushave të detyrës dhe me detyrat që janë pjesë e përshkrimit të punës brenda kompanisë ose organizatës. Pasi vendosen kërkesat e punës ato shërbejnë për vlerësimin dhe përmirësimin e performancës brenda një kompanie. Prandaj, përshkrimi i punës ndihmon në vlerësimin e performancës së punonjësve dhe sigurohet mundësia për të përmirësuar performancën e punonjësve brenda kompanisë ose organizatës. (Robert, 2003)

Parametrat e Performancës

Matja e performancës mund të përcaktohet si “matja e rregullt e rezultateve dhe efikasiteti i shërbimeve dhe programeve.” Kjo nënkupton matjen e rregullt të progresit drejt rezultateve të sakta (ky është një komponent kryesor i çdo përpjekje në menaxhimin e rezultateve), një procedurë e orientuar drejt klientit që fokusohet për të maksimuar përfitimet dhe për të minimuar shpenzimet negative të konsumatorëve të shërbimeve dhe programeve. Kur performanca nuk është e matur ose kur matja bëhet në mënyrë jo të saktë, ata që përdorin këtë informacion nuk do të jenë të udhëzuar mirë dhe si shkak do të vijojnë gjykime të gabuara. Prandaj, shprehja e vjetër “mbeturina hyn,

mbeturina del (garbage in garbage out)” është shumë e besueshme në këtë rast. (Hatry, 2006)

Matja e performancës ofron informata të përgjithshme që mund të shfrytëzohen për qëllime të vendimmarrjes si për menaxhimin, ashtu edhe për të gjitha nivelet e të punësuarve. Sistemi i matjes së performancës mund të bëhet instrument për manovra strategjike, për drejtimin e organizatës dhe planifikime, si dhe për të zbatuar përmirësime dhe ndryshime. (Andersen & Fagerhaug 2002)

Sipas Manzoni-t dhe Islami-t (2009) masat konvencionale të performancës organizative ishin në bazë të financave dhe të kontabilitetit. Këto masa janë përdorur për të kontrolluar burimet financiare të kompanive në mënyrë që të mbështesin objektivat organizative dhe për të treguar arritje të krahasuara me objektivat e mëdha organizative. Në përgjithësi, masa të këtilla ishin të bazuara në shpenzime dhe shikimi i gjërave që tani më kanë kaluar jepnin shumë pak motivim.

Sistemi i Shpërblimit për Punonjësit

Sistemi i shpërblimit është shumë i rëndësishëm në çdo organizatë si një proces që komandon sjelljen njerëzore brenda organizatës. Ky sistem jo vetëm që ndihmon në verifikimin e performancës së qëllimeve aktuale, por edhe ndikon në përparimin e njerëzve si edhe në qëndrimin e tyre në organizatë. Ai gjithashtu i jep formë nivelit që do të përcaktojë përpjekjet për zhvillimin e aftësive të organizatës në të ardhmen. (Flamholtz, 1996)

Sistemet e shpërblimit të punonjësve në një organizatë përbëhen nga politikat e përfshira brenda organizatës, nga proceset dhe nga praktikat për të shpërblyer punonjësit, barazuar me ndihmesat e tyre, me aftësitë dhe kompetencat, si dhe me vlerat e tyre në treg. Sistemi i shpërblimit përfshin shpërblime financiare (pagesa fikse

dhe variable) dhe përfitimet e punonjësve, të cilat së bashku përbëjnë kompensimin total. Sistemi gjithashtu përfshin shpërblime jofinanciare (njohje, lavdërime, arritje, përgjegjësi dhe rritje personale) dhe në shumë raste edhe proceset e menaxhimit të performancës. (Armstrong, 2002).

Mjetet më të rëndësishme në sistemin e shpërblimit janë pagat, shpërblimet dhe privilegjet. Sistemi i shpërblimit është mënyra me të cilën organizata inkurajon ose dekurajon karakteristika të caktuara të punonjësve (Griffin, 2006). Organizatat përdorin shpërblime financiare dhe shpërblime jofinanciare. Shumë lloje të nxitjeve financiare ekzistojnë, shpërblime në bazë të performancës kundrejt buxhetit, si dhe si cilësi ose si standarde të ndryshme. Shpërblimi me anë të bonusave është bërë mjaft i përhapur ndër kompani të ndryshme si mjet që ndihmon në motivimin e menjëhershëm të punonjësve në rastet kur duhet të përfundojë një projekt ose veprimtari. (Ulrich & Lake 1990).

Organizatat gjithashtu përpiqen të vënë në dispozicion një kuadër për të arritur nivele të larta të motivimit përmes sistemeve të shpërblimit jofinanciar me ofrimin e mundësive për mësim dhe zhvillim (Armstrong, 2008). Disa organizata përdorin njohjen si një vlerësim të performancës.

Sipas Marchington-it dhe Wilkinson-it (2005) puna e menaxherit është që të krijojë mundësi me qëllim që t'i ndihmojë njerëzit të arrijnë detyrat e tyre, gjë që do të çojë në nivele më të larta të motivimit. Duke i lëvizur punonjësit në një larmi të punëve, të departamenteve ose të funksioneve, organizatat kanë qasje të shkëlqyera për t'i ekspozuar ata në një fushë me sfida të ndryshme.

MBNJ zhvillon vizione dhe misione, përcakton qëllime, përcakton plane afatshkurtra dhe afatgjata, si dhe përgatit taktika për të arritur qëllimet e përgjithshme të kompanisë. Ajo gjithashtu *drejton* dhe *udhëzon* punonjësit ose individët brenda organizatës. Kështu,

MBNJ duhet të ketë shumëllojshmëri të shkathtësive që siguron plotësimin e detyrave të përcaktuara të çdo punonjësi brenda një kohe të duhur (Milligan dhe të tjerët. 1996).

Sipas Amstrong-ut (2006) shumica e organizatave për vlerësimin e aftësisë për punë të të punësuarve, vënë në dispozicion një vlerësim të performancës në bazë vjetore dhe MBNJ është e përfshirë në situatat ku kërkohen ndryshime të shpejta. Për më tepër, MBNJ bën dispozita të përshtatshme për *paketat e kompensimit* të cilat janë pagat dhe pagesat mbi punën/kohën për individët që i shërbejnë organizatës. Kjo përfshin vlerësimin e vendeve të punës, studimin e pagave dhe pagesave njësi, përcaktimin e shkallës së pagave, përcaktimin e pagesës së pagave referencë, planet për pagesa nxitëse, dhe bonuset.

Strategjia e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Strategjia ka të bëjë me integrimin e MBNJ-së në një strategji biznesi dhe adaptimin e MBNJ-së në të gjitha nivelet e organizatës (Schuler, 1992). Një organizatë zhvillon një strategji biznesi duke themeluar qëllime të cilat janë afatgjata. Strategjia, që zgjedh menaxhimi, përcakton strukturën që është më e përshtatshme. Pra, menaxhimi selekton strategji të MBNJ-së që të përkrahë strategjitë e përgjithshme të biznesit dhe të strukturës organizative (Robert G. Delcampo 2011).

Çfarë paraqet strategjia?

Origjina e konceptit të strategjisë daton nga orientimi ushtarak, duke shkuar larg në të kaluarën dhe rrjedh nga fjala greke *strategos*, që është përdorur për një gjeneral i cili organizon, udhëheq dhe drejton forcat për një pozicion të favorshëm (Bracker, 1980). Në botën e biznesit, koncepti strategji tregon sesi menaxhmenti i lartë e drejton organizatën në një drejtim të caktuar për arritjen e qëllimeve të tyre, objektivit, misionit,

dhe qëllimit të përgjithshëm në një shoqëri. Strategjia e mundëson një organizatë që të arrijë avantazhet konkurruese me mundësitë e saja të veçanta duke u fokusuar në drejtimin e tanishëm dhe të ardhshëm të organizatës. Strategjitë rreth burimeve njerëzore përcaktojnë atë se çfarë ndërmarrin organizatat rreth punës së rregullave të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe rreth praktikave të saj, dhe sesi ato duhet të integrohen me strategjinë e përgjithshme të biznesit në fjalë. *Richardson dhe Thompson* sugjerojnë që:

Një strategji, qoftë ajo rreth burimeve njerëzore apo çfarëdo lloj strategjie tjetër lidhur me menaxhimin në biznes, duhet të përmbajë dy elemente kyçe: qëllime strategjike (p.sh. gjërat të cilat strategjia ka për qëllim t'i arrijë), dhe plan për veprim (mënyrat e propozuara për arritjen e objektivave).

Qëllimi kryesor i strategjisë rreth burimeve njerëzore është artikulum i asaj se çfarë kanë organizatat synim të bëjnë për praktikën dhe rregullat e menaxhimit të burimeve njerëzore në të tashmen, por edhe në një afat më të gjatë kohor. Sipas *Fombrun*, bizneset dhe menaxherët duhet të performojnë saktë dhe në mënyrë e duhur në të tashmen, që të kenë sukses në të ardhmen. Strategjitë e një lloji të tillë mund të përcaktojnë qëllime dhe mund të mundësojnë një sens dhe kuptim për drejtimin e marrë, por nuk janë vetëm plane për termat afatgjatë.

Këto strategji variojnë sepse të gjitha organizatat janë të ndryshme. Strategjia standarde nuk ekziston. Ka nga ato më të thjeshtat, që shkurtimisht deklarojnë qëllime të përgjithshme, ndërsa të tjerat thellohen në detaje. Sipas *Armstrong-it*, strategjitë rreth burimeve njerëzore janë dy llojesh: (1) Strategji të përgjithshme të tilla si performanca të larta gjatë punës (high performance working); (2) Strategji specifike, që lidhen me aspekte të ndryshme të menaxhimit me burimet njerëzore, të tilla si: mësimi, zhvillimi dhe shpërblimi.

Çfarë paraqet Strategjia e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

Menaxhimi i burimet njerëzore është një ndër fushat më të rëndësishme të hulumtimit rreth burimeve njerëzore. Por ende nuk ka ndonjë konsensus rreth asaj se çka paraqet strategjia specifike për këtë sektor. Përgjithësisht, autorë të ndryshëm mendojnë se menaxhimi i burimeve njerëzore ka një efekt motivues në performancën e organizatës. Fusha e strategjisë së menaxhimit të burimeve njerëzore është duke u zhvilluar, por ende në mes të studjuesve që merren me këtë problematikë, ka mosmarrëveshje për një përcaktim të pranueshëm të saj. Strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore ka të bëjë me ndërlidhjen sistematike mes njerëzve me organizatat e tyre, pra, me integrimin e strategjive të MBNJ-së në strategjitë e korporatës.

Mendimin se a është e ndryshueshme apo e pandryshueshme strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore, literatura e sheh si një proces që nuk është domosdoshmërisht racional dhe nga lartë- poshtë, por një proces politik që evoluon (Torrington dhe të tjerët. 2005).

Të kuptuarit e strategjisë së menaxhimit të burimeve njerëzore ka ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme. Kohë më parë strategjia është parë si një dokument i shkruar, që nuk ka pësuar ndryshime, por sot strategjia shihet si diçka që pëson ndryshime, që është një proces i ndryshueshëm, që influencohet nga faktorë të ndryshëm.. Tysoni (1995) e përcaktoi strategjinë e burimeve njerëzore si një qëllim të organizatës drejt menaxhimit të punonjësve të saj që shprehet përmes filozofive, politikave dhe praktikave (cituar nga Torrington et al. 2005).

Ky përcaktim tregon që shumë hulumtime, të bëra rreth strategjisë së menaxhimit të burimeve njerëzore, paraqet një proces i cili mund të pësojë ndryshime edhe varësisht

prej presioneve me të cilat kompania apo organizata mund të ballafaqohet në të ardhmen (Torrington dhe të tjerët. 2005). Sipas Schuler-it (1992) strategjitë e menaxhimit të burimeve njerëzore janë në esencë plane dhe programe që adresojnë dhe zgjedhin çështje fundamentale strategjike, që ndërlidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë.

Mintzberg (1994) dokumenton se strategjia “është e formuar “ shumë më tepër sesa e “formular”, që nënkupton sipas tij se çdo strategji e qëllimtë ndryshon nga ndodhitë, mundësitë, dhe prej veprimeve të punonjësve e kështu me radhë; pra strategjia e planifikuar është ndryshe nga ajo e vizionit fillestar.

Një menaxhim strategjik rreth burimeve njerëzore integrohet vetë rreth menaxhimit të atyre burimeve dhe strategjisë së biznesit dhe jep ndihmesë në një menaxhim efektiv të po atyre burimeve, përmirësimit të performancës së organizatës dhe kryesisht, suksesit të biznesit. Gjithashtu mund të ndihmojë organizatat në arritjen e përparësisë në konkurrencë duke krijuar sisteme unike të menaxhimit të burimeve njerëzore që nuk mund të kopjohen nga organizatat e tjera.

Boxall dhe *Purcell* gjithashtu bëjnë edhe dallimin mes planit strategjik të firmës dhe vetëstrategjisë së saj. Ata pyeten në qoftë se mundet një organizatë, e cila nuk ka plan strategjik dhe objektiva strategjike, të ketë strategji. Ekzistenca e një strategjie dhe aftësia për të bërë strategji varion nga një industri në tjetrën. Në disa prej tyre kushtet brenda tregut ndryshojnë më shpejt sesa tek të tjerat; disa karakterizohen me risi dhe probleme komplekse, ndërsa të tjerat janë tejet të parashikueshme.

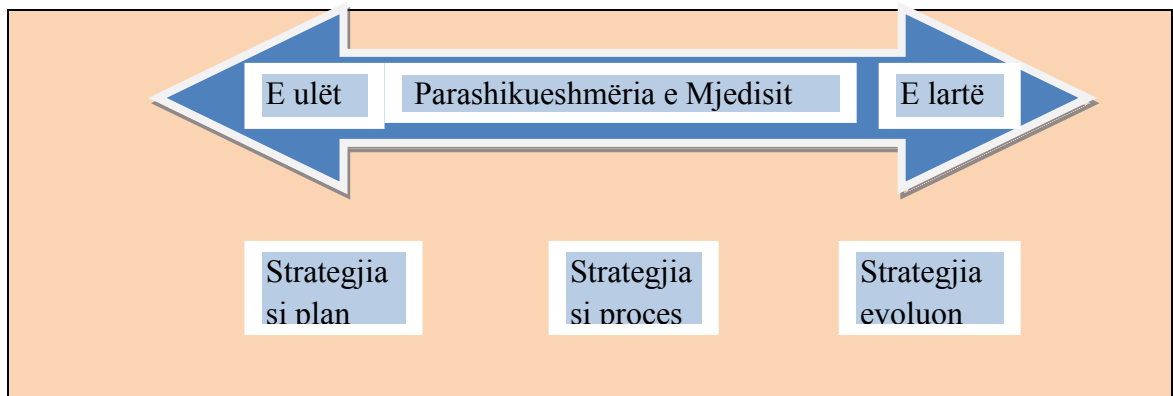


Figura.10. Vazhdimësia e strategjisë (Adrian Wilkinson and Tom Redman, 2013)

Swart mendon se organizatat kanë nevojë që të kuptojnë mënyrat në të cilat strategjitë rreth burimeve njerëzore variojnë. Burimi thelbësor i ndryshimit është parashikimi, si edhe njohuria mbi mjedisin. Nga një ekstrem, organizatat mund të kenë një sens të qartë sesi do të formohet dhe si do të zhvillohet mjedisi.

Shembuj të tillë, si ato që i përkasin sektorit publik dhe industrive me shpenzime të mëdha kapitale, dhe atyre të industrisë energjetike, shpesh janë qëndrueshme dhe të parashikueshme. Nga ekstremi tjetër, organizatat nuk dinë nëse mjedisi i tyre pritet që të ndryshojë shpejt e as çfarë mund ta shkaktojë këtë lloj ndryshim. Si shembull, firmat të cilat merren me hulumtime teknologjike ndoshta nuk mundin ta parashikojnë se cila do të jetë vala e ardhshme shkencore e cila ka gjasa të zbulohet. Organizatat i përgjigjen pasigurisë duke shpërndarë përgjigjet në kosto sa më të ulëta me qëllim kapjen e kërkesës në rastet kur shfaqet.

Secili nga këta tipa të mjediseve paraqet paradigmë strategjike dhe kërkesë për kompetencë siç mund të shihet në figurën 2. Fillimisht, pozicioni në të majtë përfaqëson perspektivën klasike që e sheh strategjinë si plan ose grupim të objektivave strategjike.

Suksesi ose dështimi sipas kësaj shkolle mendimi, është i përcaktuar përmes detajeve operative të planit strategjik.

Një mjedis i parashikueshëm dhe i qëndrueshëm lejon për diagnostifikime të po atij mjedisi, planifikim të skenarëve të ndryshëm dhe parashikime me plane të rëndësishme për aksion. Ashtu si vazhdojmë më tej, arrijmë në një pikë që e sheh strategjinë si proces. Duke u bazuar në këtë aspekt, procesi i strategjisë ndryshon vazhdimisht si rezultat i studimit dhe mësimi të vazhduar brenda organizatës.

Strategjia si proces ndikohet nga njohuri individuale dhe kolektive dhe nga bashkëveprimi i fuqisë dhe i politikës në çdo nivel organizativ. Kjo qasje është më fluide me vetëmiratimin e strategjisë, siç është shprehur me anë të sjelljeve dhe njohurisë dhe vendos sesi duhet parë strategjia për nga rëndësia në planifikimin strategjik..

Kjo perspektivë mund të ilustruhet lehtë duke marrë si shembull një “Call Center”, tek e cila proceset e marrëdhënieve me konsumatorëve duhet dukshëm të ndryshojnë për shkak të zhvillimeve teknologjike dhe ndryshimeve në tregun e fuqisë punonjëse. Ky “Call Center” mund të mos dijë saktësisht se çfarë ndikimi kanë këto zhvillime teknologjike në proceset e kryera.

Në këtë rast, miratohet strategji duke zhvilluar marrëdhënie me iniciatorët e teknologjive të avancuara dhe gjithashtu, duke kuptuar zgjedhjet e konsumatorëve. Ekstremi tjetër përfaqëson një qasje evolucionare në krijimin e strategjisë. Kjo qasje i shfaq organizatat duke vepruar në mjedise kaotike, ku ndryshimet janë të paparashikueshme, të papajtueshme me parashikimet e bëra dhe që ndodhin tejet shpejt.

Andaj, të gjitha këshillat përqëndrohen te qëndrueshmëria ditore dhe te mbajtja hapur e opsioneve të mundshme.

2.10. Struktura e qeverisjes lokale në Kosovë dhe Legjislacioni përkatës

Parimet themelore të organizimit dhe të funksionimit të vetëqeverisjes lokale

Parimet për autonomi lokale janë bazë e funksionimit të organeve të njësive të vetëqeverisjes lokale. Përshkrimi i kompetencave dhe i përgjegjësive bazë të autoriteteve lokale, përbrenda kufijve kushtetues dhe ligjorë, i rregullojnë dhe i drejtojnë përgjegjësitë e tyre në interes të popullatës lokale dhe të një pjese të çështjeve publike. Këto kompetenca themelore dhe përgjegjësi të autoriteteve lokale përcaktohen nga kushtetuta ose nga ligjet.

Autoritetet lokale brenda kornizës ligjore gëzojnë liritë dhe të drejtat e plota për ushtrimin dhe për realizimin e aktiviteteve të tyre në lidhje me çështjet që janë në kompetencë të tyre dhe nuk i janë dhënë ndonjë autoriteti tjetër. Përmes vetëqeverisjes lokale ofrohen lloje të ndryshme të veprimtarive, shërbimeve dhe lehtësirave të tjera publike në interes të qytetarëve, dhe njëkohësisht ushtrohet zbatimi efektiv i funksioneve, i kompetencave, i detyrave dhe i obligimeve ligjore nga organet e vetëqeverisjes lokale. Një nga synimet dhe qëllimet e vetëqeverisjes lokale është përmbushja e obligimeve dhe të drejtave kushtetuese – ligjore dhe nxitja efektive e pjesëmarrjes së qytetarëve në vendimmarrjen e organeve të vetëqeverisjes lokale.

Karta europiane mbi Vetëqeverisjen lokale

Dokumenti më i rëndësishëm ndërkombëtar që përcakton parimin e vetëqeverisjes lokale është miratuar në formë të një konvente nga Këshilli i Ministrave të Këshillit të Europës më 15 tetor të vitit 1985. Karta ka pasur efekte të dukshme në ligjet e shumicës së shteteve anëtare të Bashkimit European për rregullimin e vetëqeverisjes lokale. Koncepti i vetëqeverisjes lokale përfshin të drejtën dhe mundësinë e autoriteteve lokale, që brenda kufizimeve të ligjit, të rregullojnë dhe të menaxhojnë një pjesë substanciale të punëve publike nën përgjegjësinë e tyre dhe në interes të popullatës lokale (në paragrafin 1, të Nenit 2 të Kartës).

Parimi i subsidiaritetit është paraparë në Nenin 4, të Kartës, paragrafi 3 i cili kërkon që përgjegjësitë publike përgjithësisht duhet të ushtrohen sipas preferencës, nga ato autoritete që janë më afër me qytetarin. Ndarja e përgjegjësisë me ndonjë autoritet tjetër kërkon matjen dhe natyrën e veprimtarisë, si dhe kërkesën e efikasitetit dhe efektivitetit.

Shpjegimet e paragrafit 3, të Nenit 4 të Kartës, artikulojnë parimin e përgjithshëm sipas të cilit ushtrimi i përgjegjësisë publike duhet të decentralizohet e të dekoncentrohet.

Kontrolli administrativ mund të ushtrohet vetëm sipas formave dhe në rastet e parashikuara nga Kushtetuta ose ligji.³ Kontrolli synon sigurimin e respektimit të ligjshmërisë dhe të parimeve Kushtetuese. Ky kontroll (mbikëqyrje) administrativ mund të ushtrohet nga autoritetet e nivelit më të lartë lidhur edhe me obligimet dhe përgjegjësitë, zbatimin e të cilave ka kaluar tek autoriteteve lokale.⁴

³Dobjani Ermir, “E Drejta Administrative 1”, Tiranë 2004, fq. 115.

⁴Po aty.

Me autonomi lokale sipas kësaj karte, kuptohet e drejta dhe aftësia efektive e bashkësive për të rregulluar e për të drejtuar brenda ligjit, në përgjegjësinë e tyre dhe në të mirë të popullsisë së tyre, një pjesë të mirë të çështjeve publike.

Vetëqeverisja lokale në Kosovë 1999 – 2000

Me përfundimin e luftës çlirimtare në Kosovës u bë instalimi i administratës ndërkombëtare UNMIK (në bazë të Rezolutës 1244 të OKB-së)

Qeveria e Përkohshme e Kosovës, e formuar në bazë të vendimit të përbashkët të subjekteve në Konferencën e Rambujesë, bëri përpjekjet e para për fillimin e normalitetit dhe për institucionalizimin e jetës në Kosovë. Qeveria e Përkohshme miratoi Dekretligjin për pushtetin lokal, i cili përcaktonte mënyrën e funksionimit të pushtetit lokal në Kosovë. Sipas këtij Dekretligji, komunat përbëjnë njësinë themelore territoriale në të cilën qytetarët realizojnë interesat e përbashkëta.⁵ Për organizimin dhe funksionalizimin e pushteti lokal në interes për qytetarët, Qeveria e Përkohshme, përkatësisht Ministria e Pushtetit lokal, emëroi kryetarët e komunave dhe bartësit e tjerë të funksioneve ekzekutive. Kjo mënyrë e organizimit të strukturave të përkohshme lokale, e tejkaloi me sukses periudhën e rikthimit të popullsisë, që ishte larguar dhunshëm nga Kosova, dhe fazën e rindërtimit të shtëpive, infrastrukturës së shkatërruar në bashkëpunim të ngushtë me institucionet dhe me organizatat ndërkombëtare.

Vetëqeverisja lokale në Kosovë 2000 – 2008

Pas vendosjes së UNMIK-ut në Kosovë, në vitin 2000 u miratuan dy kode kryesore për themelimin dhe për funksionimin e sistemit të ri të vetëqeverisjes lokale, përkatësisht u

⁵Qeveria e Përkohshme e Kosovës, Dekretligji për Pushtetin Lokal, Neni 1.

miratua Rregullorja 2000/43 për emrat, numrat dhe kufijtë e komunave si dhe Rregullorja 2000/45 për Vetëqeverisjen e Komunave të Kosovës.

Rregullorja mbi Qeverisjen lokale 2000/45 (UNMIK)

Sipas Rregullores 2000/45, Njësia themelore territoriale e Vetëqeverisjes lokale në Kosovë është komuna, e cila ushtron tërë pushtetin, i cili nuk është i rezervuar shprehimisht për pushtetin qendror. Komunat rregullojnë dhe udhëheqin çështjet publike në territorin e tyre, brenda kufijve të përcaktuar me ligj, për të siguruar kushte për jetë normale dhe të qetë për të gjithë banorët e Kosovës.

Me këtë rregullore, komunat brenda territorit të tyre dhe brenda ligjeve ekzistuese, që rregullojnë secilën veprimtari, janë përgjegjëse për veprimtaritë vijuese për:

- ✓ Ofrimin e kushteve themelore lokale për zhvillim të qëndrueshëm ekonomik;
- ✓ Planifikimin urban dhe të fshatit si dhe shfrytëzimin e tokës;
- ✓ Lëshimin e lejeve për ndërtim dhe zhvillime të tjera;
- ✓ Mbrojtjen lokale të mjedisit;
- ✓ Zbatimin e rregullave të ndërtimit dhe kontrollin e standardeve të ndërtimit;
- ✓ Ofrimin e shërbimeve publike lokale dhe të infrastrukturës duke përfshirë furnizimin me ujë, ujësjellësin dhe kanalizimin, përpunimin e ujërave të zeza, mirëmbajtjen e rrugëve lokale, transportin lokal dhe planet për ngrohtoret lokale;
- ✓ Shërbimet publike duke përfshirë shërbimin e zjarrfikësve dhe të emergjencës;
- ✓ Udhëheqjen e pronës së komunës;

- ✓ Shkollimin parashkollor, fillor dhe të mesëm;
- ✓ Kujdesin parësor shëndetësor;
- ✓ Shërbimet sociale dhe strehimin;
- ✓ Mbrojtjen e konsumatorëve dhe shëndetin publik;
- ✓ Lëshimin e lejeve për shërbime dhe pajisje, duke përfshirë argëtimin, ushqimin, tregjet, shitjet në rrugë, transportin lokal publik dhe shërbimin e taksistëve, gjuetinë e peshkimit, restorantet dhe hotelet;
- ✓ Panairot dhe tregjet;
- ✓ Emërimin dhe riemërimin e rrugicave, rrugëve dhe vendeve të tjera publike në pajtim me dispozitat e kapitullit 1, neni 9 dhe kapitullit 2, Neni 11;
- ✓ Sigurimin dhe mirëmbajtjen e parqeve publike, hapësirave të hapura dhe varrezave;
- ✓ Veprimtaritë e tjera të ngjashme dhe të rëndësishme për administrimin e përshtatshëm të territorit komunal, që nuk janë të përcaktuara gjetiu me ligj;⁶
- ✓ Përveç këtyre veprimtarive, komunat mund të ndërmarrin veprime në territorin e tyre edhe rreth çështjeve të tjera ku mund të përfshihen: turizmi, aktivitetet kulturore, sportet dhe aktivitetet e lira, aktivitetet e rinisë, avancimi ekonomik, avancimi i vlerave qytetare etj. ;
- ✓ Për zhvillimin e këtyre veprimtarive dhe përgjegjësi, burimet financiare sigurohen nga pushteti qendror. Pushteti qendror i komunës mund të lejojë edhe

⁶Rregullorja e UNMIK-ut, 2000/45, Neni 3.1, 11 gusht 2000.

kompetenca plotësuese brenda suazave të autoritetit të pushtetit qendror. Komunat, në kuadër të kompetencave të tyre, nxjerrin Statutin e Komunës dhe rregulloret komunale;

- ✓ Çdo komunë sipas rregullores ka statusin e vet juridik, të drejtën për të poseduar dhe administruar pronën, mundësinë për të ushtruar padi dhe për të qenë i paditur në gjykatë, të drejtën për të lidhur kontrata dhe për të punësuar punonjëse;⁷
- ✓ Statuti dhe rregulloret lokale të komunës përcaktojnë formën e bashkëpunimit ndërmjet komunës, fshatrave, vendbanimeve dhe lagjeve urbane lidhur me vëllimin e punës dhe organizimin e tyre.

Rregullorja e UNMIK-ut 2007/30-Përgjegjësitë dhe kompetencat e komunave

Bazuar në Kartën Europiane mbi Vetëqeverisjen Lokale, në veçanti Nenit 3, i cili përcakton të drejtat dhe kompetencat e organeve lokale, brenda kufijve të ligjit, me qëllim organizimin dhe mbikëqyrjen e zhvillimit të institucioneve të përkohshme për vetëqeverisjen demokratike dhe autonome të Kosovës, për të rregulluar dhe për të udhëhequr një pjesë substanciale të çështjeve publike nën përgjegjësinë e tyre dhe në interes të popullatës vendore u shpall Rregullorja e UNMIK-ut 2007/30.⁸

Nevoja për ndryshimin e kompetencave, strukturës organizative, përgjegjësi dhe sistemit zgjedhor, u përmbledh në Rregulloren e UNMIK-ut 2007/30, e cila përgatit afërsisht qeverisjen komunale në frymën e ligjeve që do të aprovohen në Kuvendin e Kosovës në bazë të Kushtetutës dhe Pakos Gjithëpërfshirëse të Presidentit Ahtisari.

⁷Rregullorja e UNMIK-ut Nr 2000/45, Neni 2.4.

⁸Rregullorja e UNMIK-ut, 2007/30, 16 tetor 2007.

Rregullorja 2000/45, është ndryshuar me Rregulloren 2007/30, për t'i rregulluar ndryshimet që kryesisht kanë të bëjnë me zgjedhjen e drejtpërdrejtë të kryetarëve të komunave. Në kuadër të kompetencave vetanake, komunat janë përgjegjëse dhe kanë liri të plotë veprimi për t'i rregulluar çështjet e interesit të përbashkët në nivelin lokal, ndërsa sa u përket kompetencave të deleguara, autoritetet e nivelit qendror ia besojnë nivelit lokal zbatimin e politikave të nivelit qendror brenda kornizës së kompetencave të tyre dhe me financim nga niveli qendror.

Efektet e Rregullores 2007/30, në organizimin dhe funksionimin e Vetëqeverisjes Lokale janë në përgatitjen e organeve të zgjedhura për përshtatje me ndryshimet që do të sjellin Ligji për Organizimin e Vetëqeverisjes Lokale në Kosovë dhe ligjet e tjera që rregullojnë fushëveprimtarinë e Vetëqeverisjes Lokale në bazë të Kushtetutës së Republikës së Kosovës dhe të ligjeve që burojnë nga Pakoja Gjithëpërfshirëse e Presidentit Ahtisari.

Vetëqeverisja lokale në propozimin gjithëpërfshirës të presidentit Ahtisari

Decentralizimi në shumicën e rasteve ka kuptimin dhe përcaktohet si transferim me ligj i përgjegjësive dhe burimeve nga pushteti qendror në atë lokal, i cili ndryshon cilësinë e shërbimeve për qytetarët. Decentralizimi si nocion ka kuptim të ndryshëm dhe zbatim të ndryshëm, varësisht prej vendeve, hapësirave gjeografike, madhësisë së shteteve, qëllimeve pse të bëhet dhe si të bëhet decentralizimi, gjendjes ekonomike dhe faktorë të tjerë. Në parim decentralizimi i pushtetit varet nga shumë faktorë, të cilët duhet të merren në konsideratë, për zbatim të suksesshëm në praktikë. Faktorët që ndikojnë dhe që duhet të merren parasysh në zhvillimin dhe në zbatimin e decentralizimit si proces

ndër të tjera janë: faktorët gjeografikë, faktorët demografikë, faktorët socialë, faktorët ekonomikë, faktorët politikë, faktorët etnikë, etj.

Aktualisht në trajtimin shkencor dhe politik, decentralizimi shihet si faktor që drejton botën drejt sigurimit të qeverisjes më të mirë dhe drejt zhvillimit të demokracisë. Në këtë frymë ka rrjedhur procesi i pavarësimit të një numri vendesh në vitet 50-60-të të shek. XX, kur Britania e Madhe dhe Franca i përgatitën kolonitë e tyre për pavarësi, duke ua bartur fillimisht disa nga përgjegjësitë autoriteteve lokale që ishin të lidhura me programet lokale.

Përmes bartjes së kompetencave dhe përgjegjësi në organet e vetëqeverisjes lokale, asnjëherë nuk mund të ketë zbatim efektiv të decentralizimit nëse nuk zhvillohet si proces me të gjithë dhe për të gjithë, në kuptimin institucional dhe në kuptimin e pjesëmarrjes të të gjithë qytetarëve pa dallime. Kjo mbase ishte premisë gjatë gjithë procesit të negociatave për statusin politik të Kosovës në Vjenë, ku vëmendje e madhe i është kushtuar themelimit të një sistemi të avancuar dhe të qëndrueshëm të vetëqeverisjes lokale për trajtimin e pakicave në Kosovë. Në propozimin e Presidentit Ahtisari në aneksin e tretë të kësaj marrëveshje, përshkruhen detyrat e detajuara për organizimin dhe për përgjegjësitë e organeve të vetëqeverisjes lokale.

Parimet kryesore të decentralizimit janë të përcaktuara në kushtetutë, ashtu siç parashihet në Nenin 8, të Aneksit 1 të kësaj marrëveshje ku thuhet: Kosova do të përbëhet prej komunave të cilat do të gëzojnë një shkallë të lartë të Vetëqeverisjes

Lokale dhe të cilat inkurajojnë dhe sigurojnë pjesëmarrjen aktive të të gjithë qytetarëve në jetën demokratike.⁹

Sipas propozimit në marrëveshje, Kosova do të nxjerrë ligjin e ri mbi Vetëqeverisjen Lokale dhe ligjet e tjera të fushëveprimtarisë së Vetëqeverisjes Lokale për forcimin e kompetencave dhe organizimin e komunave, siç parashihet në planin gjithëpërfshirës të presidentit Ahtisari.

Në të gjitha komunat ku bien përgjegjësitë lidhur me rregullimin dhe menaxhimin e çështjeve publike duhet të respektohet parimi i subsidiaritetit. Në bazë të këtij parimi janë përcaktuar kompetencat komunale vetanake, kompetencat e deleguara dhe kompetencat e zgjeruara komunale.

Organizimi i Qeverisjes lokale në Republikën e Kosovës

Kushtetuta e Republikës së Kosovës

Pavarësisht nga shtetet, nga kulturat, nga tradita dhe nga vjetërsia e tyre, Vetëqeverisja lokale është e normuar në shumicën e kushtetutave të shkruara të shteteve si kategori e së drejtës kushtetuese dhe sistemit politik të atij vendi. Qeveritë lokale gëzojnë pavarësi në ushtrimin e funksioneve, të të drejtave dhe obligimeve në harmoni me Kartën Europiane të Vetëqeverisjes Lokale, me kushtetutën dhe me ligjet në fuqi të secilit shtet sipas organizimit të sistemit politik. Nga aspekti teorik vetëqeverisja lokale ka status kushtetues, dhe pavarësia e funksionimit është e garantuar me kushtetutë. Kjo pavarësi qëndron në:

⁹Propozimi Gjithëpërfshirës për Marrëveshjen për Statusin e Kosovës, 2 shkurt 2007, neni 8.1, fq. 18.

- Të drejtën e qytetarëve që drejtpërdrejt ose nëpërmjet përfaqësuesve të zgjedhur në organet përfaqësuese të ushtrojnë funksionin qeverisës;
- Pavarësinë organizative të institucioneve lokale;
- Ekzistimin e funksionit të pavarur me kushtetutë të përcaktuar në punët lokale dhe në ushtrimin e punëve me interes të përgjithshëm pa ndërhyrjen e organeve të pushtetit qendror;
- Ekzistimin e mjeteve financiare dhe të mjeteve të tjera të njësive lokale të pavarura;
- Ekzistimin e administratës së pavarur pa ndërhyrjen e organeve qendrore në kuadër të kushtetutës dhe të ligjeve në harmoni me Kartën Europiane të Vetëqeverisjes Lokale;
- Ekzistimin e normave të vetëqeverisjes lokale dhe mbrojtjes kushtetuese të tyre.

Këto janë disa nga karakteristikat e përgjithshme në secilin vend, por Vetëqeverisja Lokale shquhet edhe nga karakteristika të tjera të veçanta, të cilat dëshmojnë rregullimin shoqëror dhe politik të vendit përkatës. Në shumicën e vendeve, njësive të Vetëqeverisjes Lokale u jepen kompetenca nga autoriteti qendror apo rajonal, varësisht nga nivelet e organizimit të vendeve. Në këto raste, atyre u jepen kompetenca të deleguara që përcillen me përkrahje në resurse të nevojshme për zbatimin e tyre në praktikë.

Në Kushtetutën e Republikës së Kosovës, e miratuar më 8 prill 2008, që ka hyrë në fuqi më 15 qershor 2008, dhe duke qenë Kushtetuta e parë e Republikës së Kosovës shtet sovran dhe demokratik, hartuesit vendorë dhe ndërkombëtarë kanë përfshirë edhe parimet e kësaj konvente të rëndësishme. Me Kushtetutën e Republikës së Kosovës,

qeverisja e vendit është e organizuar në dy nivele: Niveli qendror dhe Niveli lokal. Niveli lokal i qeverisjes është kategori kushtetuese e rregulluar në bazë të ligjit për Vetëqeverisjen Lokale dhe në bazë të ligjeve të tjera që përcaktojnë fushëveprimtarinë dhe kompetencat e qeverisjes lokale.

Në Republikën e Kosovës, Komuna është njësia themelore e Vetëqeverisjes Lokale, e përbërë nga një komunitet i qytetarëve në një territor të caktuar, të përcaktuar me ligj, e cila ushtron tërë pushtetin që nuk është i rezervuar shprehimisht për institucionet qendrore. Një përcaktim i tillë i komunës është burim i Kartës Europiane të Vetëqeverisjes Lokale, Kushtetutës së Republikës së Kosovës dhe Ligjit për Vetëqeverisjen Lokale.

Organet e komunës janë të obliguara që qytetarëve të komunës t'u garantojnë të gjitha të drejtat dhe liritë pa dallim etnie, gjinie, gjuhe, religjioni, race, mendimi politik apo mendimi tjetër dhe prejardhjeje sociale. Të gjithë qytetarëve të komunës, sipas ligjeve të miratuara në Kuvendin e Republikës së Kosovës, u garantohej e drejta dhe mundësia e barabartë për shërbimet komunale në të gjitha nivelet.

Komunat i zbatojnë politikat dhe praktikën e tyre për të mbështetur bashkëjetesën dhe paqen ndërmjet qytetarëve të tyre dhe për të krijuar kushte të përshtatshme që mundësojnë të gjithë qytetarët për t'i shprehur, për t'i ruajtur dhe për t'i zhvilluar identitetet e tyre etnike, kulturore, fetare dhe gjuhësore. Autoritetet komunale janë të obliguara që t' u përgjigjen në format e përcaktuara në kushtetutë dhe me ligje të gjithë qytetarëve të komunës, po ashtu edhe qytetarët e komunës kanë të drejtën e pjesëmarrjes në iniciativat, veprimtaritë dhe vendimmarrjet e komunës sipas ligjeve të Republikës.

Në nenin 124 të Kushtetutës për organizimin dhe funksionimin e Vetëqeverisjes Lokale thuhet shprehimisht:

*“Njësi themelore e Vetëqeverisjes Lokale në Republikën e Kosovës është Komuna. Komunitetet gëzojnë shkallë të lartë të Vetëqeverisjes Lokale dhe inkurajojnë e sigurojnë pjesëmarrjen aktive të të gjithë qytetarëve në procesin e vendimmarrjes së organeve komunale”.*¹⁰

Në shtatë paragrafët e nenit 124 me titull: **Organizimi dhe funksionimi i Vetëqeverisjes Lokale**, janë konkretizuar parime dhe çështje të tjera të rëndësishme, të cilat më pas janë zbërthyer me hollësi në ligje të veçanta, siç është Ligji NR. 03/L-040 Për Vetëqeverisjen Lokale, datë 4 qershor 2008, Prishtinë.¹¹

Ligji për Vetëqeverisjen lokale

Ligji mbi Vetëqeverisjen Lokale në përputhje me parimet e kartës, është një hap përpara i Kosovës drejt harmonizimit të ligjeve me standardet demokratike europiane. Republika e Kosovës ka marrë parasysh parimet e Kartës Europiane në ligjin mbi Vetëqeverisjen Lokale, i cili i përcakton edhe më tej kompetencat komunale. Në kuadër të këtij procesi komunitetet janë konsultuar dhe duhet të mbahen vazhdimisht në konsulta për atë që sa nevojitet, për shkak të rëndësisë së çështjeve të veçanta që i preokupojnë ato, në mënyrë të drejtpërdrejtë gjatë zbatimit në praktikë të parimeve nga Karta Europiane dhe prej ligjit për Vetëqeverisje Lokale.

¹⁰Kushtetuta e Republikës së Kosovës, Prishtinë 2008, Neni 24, fq. 50.

¹¹G.Z.: R.K., Prishtinë.

Me qëllim që të ofrohen shërbime sa më cilësore për qytetarët, komunat kanë të drejtën e lidhjes së marrëveshjes me fshatrat, me lagjet apo me vendbanimet brenda territorit të tyre në pajtim me Kartën Europiane të Vetëqeverisjes Lokale dhe Ligjin për Vetëqeverisje Lokale të Republikës së Kosovës. Sipas përcaktimit kushtetues dhe ligjit, komuna është person juridik, me disa kompetenca, ndër të cilat veçohen: të padisë dhe të paditet në gjykata, të posedojë, dhe të menaxhojë pasurinë, mund të jetë pronare apo bashkëpronare e ndonjë kompanie, që është në interes të komunës në raport me qytetarët, të lidhë kontrata, të punësojë stafin, të lidhë kontrata dhe të angazhohet në veprimtari të tjera që janë të domosdoshme për realizimin e përgjegjësiave të saj.

Komunat kanë të drejtë të posedojnë pasuri të luajtshme dhe të paluajtshme, ta shesin dhe ta japin me qira sipas ligjit, me përjashtim të shitjes së tokës e cila rregullohet me ligj të posaçëm dhe të mbajnë regjistrat e pronave të luajtshme dhe të paluajtshme që i posedojnë.

Kompetencat e Komunave

Komunat në Republikën e Kosovës i ushtrojnë kompetencat e tyre sipas parimit të subsidiaritetit, në pajtim të plotë me parimet e qeverisjes së mirë, të demokracisë; transparencës dhe sundimit të ligjit ashtu siç zbatohet në të gjithë Europën. Shumë prej parimeve të dokumenteve të duhura dhe më të rëndësishme janë të pasqyruara në organizimin, funksionimin dhe reformën e qeverisjes lokale në Kosovë.

Dokumentet më të rëndësishme që janë marrë për bazë në rregullimin e Vetëqeverisjes Lokale në Kosovë, në kuadër të dokumentit Gjithëpërfshirës të Pakos së Ahtisarit për statusin e Kosovës janë: parimi i subsidiaritetit në Bashkimin Europian, karta Europiane

e Vetëqeverisjes Lokale (1985), Konventa Kornizë për Mbrojtjen e Pakicave Kombëtare (1995), skica e Konventës Europiane për Bashkëpunimin Kufitar ndërmjet Bashkësive Territoriale ose Autoritative (1980), praktikat rajonale me referencë të veçantë Kornizën mbi Marrëveshjen e Ohrit. Organizimi i pushtetit lokal pos të tjerash do ta ndihmojë procesin e integritetit të Kosovës në Bashkimin Europian.

Negociatat në Vjenë për statusin e Kosovës, ku në mënyrë të veçantë janë shtruar brengat e qytetarëve pakicë në Kosovë janë zhvilluar mbi parimin: “jo ndarje”, “jo bashkim me ndonjë vend tjetër” dhe “jo kthim në vitin 1999”...

Mbi bazën e këtij parimi një pjesë të madhe, ose në shumicën e çështjeve të negociuara, hapësirë e veçantë i është kushtuar organizimit dhe funksionimit të qeverisjes lokale, duke filluar nga promovimi dhe sigurimi i të drejtave të plota të gjithë qytetarëve në arsim, shëndetësi, politikë sociale, siguri, drejtësi, ekonomi, bashkëpunim ndërkufitar, e deri tek organizimi territorial përmes krijimit të komunave të reja, decentralizimit të pushtetit dhe kompetencave të zgjeruara komunale.

Në shumë raste kompetencat e komunave në Kosovë, mbi bazën e Dokumentit Gjithëpërfshirës të Pakos së Ahtisarit për statusin, i tejkalojnë kompetencat komunale në praktikat e njohura deri më tani, krahasuar edhe me shtetet që kanë përqindje shumë më të lartë të pakicave.

Një qasje e tillë për sigurimin e të drejtave të pakicave, që është ndërlidhur me statusin e Kosovës, dhe mbi bazën e të cilit dokument është shpallur dhe njohur pavarësia e Republikës së Kosovës, paraqet njëkohësisht përparësi dhe sfida për plotësimin e standardeve për inkuadrim në strukturat euroatlantike.

Reforma e pushtetit lokal nënkupton ndër të tjera edhe sjelljen e qytetarëve më afër vendimmarrjes, dhe ofrimin e shërbimeve më të mira, sigurimin e qeverisjes së qëndrueshme, si dhe kushte jetese për të gjithë qytetarët pa dallim që duhet të kontribuojnë në konsolidimin e institucioneve lokale në Kosovë. Vetëm një pushtet lokal efektiv dhe i përgjegjshëm është thelbësor për inkurajimin e qytetarëve për të marrë pjesë në jetën demokratike. Organizimi dhe reformimi i pushtetit lokal do të përfshijë dhe do të zbatohet në të gjithë Kosovën dhe për të gjithë qytetarët e saj me të drejta dhe përgjegjësi brenda rendit të përgjithshëm kushtetues dhe ligjor. Komunitetet ushtrojnë kompetenca vetanake, të deleguara dhe të zgjeruara sipas kushtetutës dhe Ligjit për Vetëqeverisjen Lokale.

Kompetencat vetanake

Me kompetenca vetanake kuptohen kompetencat e plota dhe ekskluzive, për sa i përket interesit lokal, duke i respektuar standardet e përcaktuara në legjislacionin e zbatueshëm në këto fusha:

- ✓ Zhvillimin lokal ekonomik;
- ✓ Planifikimin urban dhe rural;
- ✓ Shfrytëzimin e tokës dhe zhvillimin;
- ✓ Zbatimin e rregulloreve të ndërtimit dhe standardeve për kontrollimin e ndërtimit;
- ✓ Mbrojtjen e mjedisit lokal;
- ✓ Ofrimin dhe mirëmbajtjen e shërbimeve publike dhe shërbimeve komunale, përfshirë furnizimin me ujë, kanalizimin dhe drenazhin, trajtimin e ujërave të

zeza, menaxhimin e mbeturinave, rrugëve lokale, transportit lokal dhe skemave të ngrohjes lokale;

- ✓ Përgjigje ndaj rasteve emergjente lokale;
- ✓ Ofrimin e arsimit publik parashkollor, fillor dhe të mesëm, duke përfshirë regjistrimin dhe licencimin e institucioneve edukative, punësimin, pagesën e rrogave dhe trajnimin e instruktorëve dhe administratorëve të arsimit;
- ✓ Promovimin dhe mbrojtjen e të drejtave të njeriut;
- ✓ Ofrimin e kujdesit publik parësor shëndetësor;
- ✓ Ofrimin e shërbimeve familjare dhe shërbimeve të tjera të mirëqenies sociale, siç është kujdesi për të cënueshmit, për strehimin familjar, kujdesin fëmijëror, kujdesin për të moshuarit, duke përfshirë regjistrimin dhe licencimin e këtyre qendrave të përkujdesjes, punësimin, pagesën e rrogave dhe trajnimin e profesionistëve të mirëqenies sociale;
- ✓ Banimin publik;
- ✓ Shëndetësinë publike;
- ✓ Licencimin e shërbimeve publike dhe objekteve, duke përfshirë ato që kanë të bëjnë me argëtimin, veprimtaritë kulturore dhe të lira, ushqimin, strehimin, tregjet, shitësit në rrugë, transportimin lokal publik dhe taksitë;
- ✓ Emërimin e rrugëve, rrugicave dhe vendeve të tjera publike;
- ✓ Ofrimin dhe mirëmbajtjen e parqeve dhe hapësirës publike;

- ✓ Turizmin;
- ✓ Veprimtaritë e lira dhe ato kulturore, si dhe çdo çështje që nuk është përjashtuar shprehimisht nga kompetenca e tyre, apo që nuk i është përcaktuar një autoriteti tjetër.

Kompetencat e deleguara

Një numër i çështjeve që kanë të bëjnë me relacionin e raporteve të pushtetit qendror dhe lokal, por që dëshmohet se në praktikë funksionojnë më mirë nëse ato delegohen në nivelin lokal, ligjet e Republikës së Kosovës në fushën e veprimtarisë së qeverisjes lokale e mundësojnë delegimin institucional me përkrahje financiare. Kompetencat e deleguara, sipas ligjit për Vetëqeverisjen Lokale janë:

- ✓ Shënimet kadastrale;
- ✓ Regjistrimi civil;
- ✓ Regjistrimi i votuesve;
- ✓ Regjistrimi i biznesit dhe i licencimit;
- ✓ Shpërndarja e pagesave të ndihmës sociale (me përjashtim të pensioneve);
- ✓ Mbrojtja e pyjeve, që ndodhen në territorin e komunës, në kuadër të autorizimeve të deleguara nga autoriteti qendror, duke përfshirë edhe dhënien e licencave për prerjen e drurëve në bazë të rregullave të miratuara nga qeveria;
- ✓ Autoritetet qendrore në Republikën e Kosovës mund të delegojnë kompetenca shtesë për komunat, nëse është e nevojshme dhe nëse janë në pajtim me

kushtetutën dhe ligjet. Këto kompetenca të deleguara, gjithmonë duhet të përcillen me financim të nevojshëm në përputhje me objektivat, me standardet dhe me kërkesat e përcaktuara të qeverisë për projektet e përbashkëta;

- ✓ Në praktikat e qeverisjes lokale nuk njihet përcaktim me ligj i kompetencave të zgjeruara komunale si në rastin e Kosovës.

Organet e Komunës janë: Kuvendi i Komunës- Legjislativi dhe Kryetari i Komunës- Ekzekutivi.

Kuvendi i Komunës- Legjislativi

Kuvendi i Komunës është organi më i lartë në komunë dhe zgjidhet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga qytetarët, në pajtim me ligjin mbi zgjedhjet lokale. Kuvendi i komunës funksionon në bazë të ligjit të Vetëqeverisjes Lokale, statutit dhe akteve të tjera ligjore.

Kuvendi i komunës nuk i delegon përgjegjësitë e veta lidhur me marrjen e vendimeve për :

- ✓ Statutin dhe Rregulloren e punës, rregulloret komunale dhe miratimin, ndryshimin dhe shfuqizimin e tyre;
- ✓ Miratimin e buxhetit dhe planeve investuese;
- ✓ Miratimin e çështjeve të tjera financiare, të cilat janë të rezervuara për kuvendin sipas statutit apo rregullores së punës;
- ✓ Planin vjetor të punës dhe raportin vjetor;

- ✓ Themelimin e komisioneve të kërkuara sipas këtij Ligji;
- ✓ Zgjedhjen e kryetarit dhe zëvendëskryetarit të komunës;
- ✓ Nivelin e tarifave dhe ngarkesave;
- ✓ Krijimin dhe përdorimin e simboleve, dekoratave dhe titujve të nderit të komunës, në pajtim me ligjin në fuqi;
- ✓ Emërimin dhe riemërimin e rrugëve, rrugicave dhe vendeve të tjera publike;
- ✓ Arritjen e marrëveshjeve ndërkomunale dhe brendakomunale;
- ✓ Marrjen e vendimeve për t'u bashkuar me asociacione përfaqësuese të komunave të Republikës së Kosovës, dhe për përgjegjësi të tjera që kërkojnë me ligj¹²;

Kuvendi i Komunës mund të miratojë akte brenda fushës së kompetencave të tij të cilat vlejnë në territorin e komunës që ka miratuar aktin. Aktet që nxjerr komuna janë:

- ✓ Statuti i Komunës;
- ✓ Rregullorja e punës;
- ✓ Rregulloret komunale;
- ✓ Çdo akt tjetër të nevojshëm apo të duhur për funksionim efikas të komunës;
- ✓ Statuti i komunës miratohet dhe mund të ndryshohet me votimin e së paku dy të tretës (2/3) të anëtarëve të kuvendit të komunës¹³;

¹²Ligji për Vetëqeverisjen Lokale, neni 40.2.

¹³Ligji për Vetëqeverisjen Lokale, Neni 12.4.

- ✓ Rregullorja e punës miratohet dhe ndryshohet, kur të jetë e nevojshme me votimin e shumicës të anëtarëve të kuvendit të komunës¹⁴.

Kryesuesi i kuvendit të komunës

Për ushtrimin e funksioneve të detyrave dhe përgjegjësi të kuvendit, në bazë të ligjit për Vetëqeverisjen Lokale dhe në bazë të ligjit për zgjedhjet lokale, kuvendi nga radhët e anëtarëve zgjedh kryesuesin e vet, i cili ka të njëjtin mandat sikurse anëtarët e tjerë të kuvendit. Zgjedhja e kryesuesit të kuvendit bëhet me vota të fshehta, dhe për t'u zgjedhur në votimin e parë, kandidati duhet të marrë më shumë se gjysmën e votave të numrit të përgjithshëm të anëtarëve të zgjedhur të kuvendit. Në rastin kur asnjëri prej kandidatëve, në votimin e parë, nuk e siguron shumicën e kërkuar, atëherë kandidati ose dy (2) kandidatët me numrin më të madh të votave shkojnë në votimin e dytë dhe kandidati që merr më shumë se gjysmën e votave nga numri i përgjithshëm i anëtarëve të zgjedhur, zgjidhet kryesues i kuvendit të komunës.

Kryetari i Komunës- Ekzekutivi

Kryetari i komunës zgjidhet me votën e drejtpërdrejtë të zgjedhësve, në pajtim me ligjin mbi zgjedhjet lokale, dhe secila komunë konsiderohet si një zonë e vetme zgjedhore për një anëtar.

Kandidati për kryetar komune së paku tri (3) vite duhet të ketë qenë banor i komunës në të cilën garon për t'u zgjedhur si kryetar i komunës. Njëkohësisht, kandidati i certifikuar për pozitë të kryetarit të komunës mund të certifikohet si kandidat në zgjedhjet e tjera siç janë ato për në Kuvendin e Republikës së Kosovës ose për në kuvend të Komunës,

¹⁴Po aty.

por mund të mbajë vetëm një pozitë të zgjedhur. Kandidati zgjidhet kryetar i komunës nëse i ka fituar më shumë se 50% plus një (1) votë të numrit të përgjithshëm të votave të vlefshme të hedhura në atë komunë. Në rast se asnjëri nga kandidatët nuk fiton më shumë se 50% plus një (1) votë të numrit të përgjithshëm të votave të vlefshme, Komisioni Qendror Zgjedhor (KQZ-ja) organizon raundin e dytë të zgjedhjeve në mes të dy kandidatëve të cilët kanë fituar më së shumti vota të vlefshme.

Raundi i dytë i zgjedhjeve mbahet ditën e diel katër (4) javë pas raundit të parë. Në raundin e dytë kandidati që fiton shumicën e votave të zgjedhësve, që dalin në zgjedhje, zgjidhet kryetar i komunës. Mandati i kryetarit të komunës është katër (4) vjeçar dhe përfundon kur ta kryejë mandatin e tij, ose nëse vdes, apo nëse jep dorëheqje, nëse ndërron vendbanimin në komunë tjetër, nëse nuk paraqitet në punë për më shumë se 1 muaj pa arsye, nëse shkarkohet nga detyra në pajtim me ligjin, në rast të vendimit përfundimtar të gjyqit që e privon kryetarin e komunës nga cilësia juridike dhe në rast të dënimit për vepër penale me një urdhër për burgim për gjashtë (6) muaj ose më tepër.

Përgjegjësitë e kryetarit

Sipas praktikave të vendeve të ndryshme, varësisht nga mënyra e zgjedhjes së kryetarit, me votën e drejtpërdrejtë të qytetarëve apo përmes trupave të zgjedhura, dallojnë kompetenca dhe përgjegjësitë e tyre. Sipas Ligjit për Vetëqeverisjen Lokale dhe Ligjit për Zgjedhjet Lokale, kryetari i komunës në Republikën e Kosovës zbaton këto përgjegjësi: përfaqëson komunën dhe vepron në emër të saj; udhëheq ekzekutivin e komunës dhe administratën e saj dhe mbikëqyr administrimin financiar të komunës; ushtron të gjitha kompetencat, të cilat nuk i jepen në mënyrë eksplicite kuvendit të komunës apo komiteteve të tij;

- ✓ Ekzekuton aktet e kuvendit të komunës;
- ✓ Emëron apo shkarkon zëvendësit e tij/saj;
- ✓ Emëron anëtarët e tij të cilët e ndihmojnë atë në kryerjen e detyrave, por sipas rastit edhe shkarkon anëtarë;
- ✓ Organizon punën dhe drejton politikën e komunës;
- ✓ Propozon rregullore ose akte të tjera për miratim në kuvendin e komunës;
- ✓ Propozon zhvillimin komunal, planet rregulluese dhe investuese, propozon buxhetin vjetor për miratim në kuvendin e komunës dhe e ekzekuton buxhetin e miratuar;
- ✓ Raporton para kuvendit të komunës për situatën ekonomiko-financiare të komunës dhe për zbatimin e planeve investuese të komunës, së paku njëherë në gjashtë muaj apo kurdoherë që kërkohet nga kuvendi i komunës;
- ✓ Mund të kërkojë që kuvendi i komunës ta shqyrtojë një akt komunal para hyrjes në fuqi, kur e konsideron se akti cenon legjislacionin në zbatim dhe/apo interesin e komuniteteve;
- ✓ Do të konsultojë nënkryetarin për komunitete për çështjet që kanë të bëjnë me komunitetin joshumicë;
- ✓ Aktivitete të tjera që i caktohen me statut¹⁵;
- ✓ Aktet e kryetarit të komunës janë urdhëresat dhe vendimet brenda fushës së kompetencave të tij;

¹⁵Ligji për Vetëqeverisjen Lokale, Neni 58.

- ✓ Menjëherë pas zgjedhjes së tyre, kryetarët e komunave ndërpresin çdo kontratë apo lidhje që kanë, me të cilat mund ta vënë në pikëpyetje aftësinë e tyre për kryerjen e përgjegjësiave në mënyrë të drejtë dhe të paanshme;
- ✓ Kryetari i komunës përjashtohet nga procedurat vendimmarrëse dhe nga ato administrative kur ka të bëjë me ndonjë çështje në të cilën ai apo ndonjë anëtar i afërm i familjes së tij ka ndonjë interes personal ose financiar;
- ✓ Kryetari i komunës mundet vullnetarisht ta përjashtojë veten nga vendimmarrja nëse e konsideron se mund të ketë konflikt të interesit, dhe shënon çdo ndryshim në gjendjen financiare menjëherë pasi të paraqitet ndryshimi;
- ✓ Kur ka konflikt të interesit, statuti i komunës parasheh masat që duhet të ndërmerren për përjashtimin e kryetarit nga procedurat e vendimmarrjes dhe nga ato administrative.

Administrata – Shërbimi civil

Shërbyes civil komunal janë të gjithë personat e punësuar nga autoriteti komunal, rroga e të cilëve paguhet nga buxheti i Republikës së Kosovës, përveç të zgjedhurve dhe të emëruarve politikë, ku bëjnë pjesë: kryetari, nënkryetarët, drejtorët komunalë, kryesuesi, zëvendëskryesuesi dhe anëtarët e kuvendit të komunës.

Drejtorët komunalë, drejtorët e institucioneve dhe të ndërmarrjeve, që janë nën autoritetin e komunës dhe nëpunësit civilë të administratës së komunës, nuk mund të jenë anëtarë të Kuvendit të Republikës së Kosovës, ose të Kuvendit të Komunës ku ata punojnë.

Zgjedhjet për në kuvendin e komunës nuk janë shkak për rishqyrtimin e emërimeve të shërbyesve civilë dhe ata janë të mbrojtur me ligj.

Administrata komunale ka udhëheqësin e personelit të cilin e shpall, e rekruton dhe e largon kryetari i komunës në pajtim me ligjin për shërbimin civil. Nëse posti i udhëheqësit të personelit mbetet i lirë, atëherë kryetari i komunës emëron një anëtar të lartë të shërbimit civil komunal në cilësinë e detyrës së udhëheqësit të personelit, dhe brenda gjashtëdhjetë (60) ditësh kryetari rekruton udhëheqësin e personelit në pajtim me nenin 65.2 të Ligjit mbi Vetëqeverisjen Lokale.

Financat komunale

Një ndër funksionet kryesore të njërive të Vetëqeverisjes Lokale, është përcaktimi i burimeve financiare që plotësojnë në mënyrën më të mirë të mundshme nevojat e qytetarëve të tyre. Ashtu siç është praktikë e vendeve të tjera, edhe në Kosovë për sa i përket aspektit të burimeve financiare për komunat, dhe zbatimit të politikave zhvillimore komunale, baza ligjore ka përcaktuar kompetencat dhe përgjegjësitë e menaxhimit të financave publike. Burimet financiare të një komune përbëhen nga të hyrat vetanake, grantet operative, grantet për kompetencat e shtuara, transferat për kompetencat e deleguara, grantet e jashtëzakonshme dhe të hyrat nga huamarrja e komunës.

Ligji për shërbimin civil të Republikës së Kosovës-Qëllimi dhe fushëveprimi

Ky ligj rregullon statusin e nëpunësve civilë, si dhe marrëdhënien e tyre të punës në institucionet e administratës qendrore dhe komunale. Për qëllim të këtij ligji, institucionet e administratës qendrore dhe komunale, që hyjnë në fushën e veprimit të

këtij ligji përfshijnë: administratën e Kuvendit, administratën e Presidencës, zyrën e Kryeministrit dhe ministritë, agjencitë ekzekutive, agjencitë e pavarura dhe ato rregullatore dhe administratën komunale.

Ky ligj përcakton rregullat për menaxhimin dhe për organizimin e përgjithshëm të një shërbimi civil të paanshëm politikisht, rregullat për pranimin në të, kushtet e punës, të drejtat dhe detyrimet, sjelljen personale, avancimin në karrierë, si dhe zhvillimin profesional të nëpunësve civilë.

Institucionet e administratës qendrore, të cilat rregullohen me ligj të posaçëm, do t'iu nënshtrohen dispozitave të këtij ligji, përveç rasteve kur ligji i posaçëm përmban dispozita të ndryshme nga ai.

Parimet themelore të shërbimit civil

Nëpunësit civilë ushtrojnë detyrën në bazë të parimeve në vijim:

- ✓ **Ligjshmëria** – Nëpunësit civilë ushtrojnë të gjitha detyrat në bazë të Kushtetutës, instrumenteve të aplikueshme ndërkombëtare si dhe legjislacionit në fuqi;
- ✓ **Jodiskriminimi** - Nuk lejohet kurrfarë diskriminimi i drejtpërdrejtë apo i tërthortë në bazë të racës, ngjyrës, gjinisë, gjuhës, fesë, mendimeve politike ose të tjera, prejardhjes kombëtare a shoqërore, lidhjes me ndonjë komunitet, pronës, gjendjes ekonomike, sociale, orientimit seksual, lindjes, aftësisë së kufizuar ose ndonjë statusi tjetër personal;
- ✓ **Detyrimi për t'iu përgjigjur kërkesave** - Nëpunësit civilë duhet t'u përgjigjen dhe të reagojnë shpejt ndaj kërkesave, iniciativave ose

ankesave të dorëzuara nga individët, organizatat private ose nga organe të tjera të administratës publike;

- ✓ **Efektshmëria dhe efikasiteti** - Nëpunësit civilë duhet të sigurojnë zbatimin e thjeshtë dhe ekonomik të rregullave dhe procedurave administrative për përmbushjen e objektivave të administratës dhe në interesin publik dhe në të mirë të administratës publike dhe të qytetarëve;
- ✓ **Përgjegjësia** - Nëpunësit civilë janë të detyruar që të raportojnë, të shpjegojnë dhe të përgjigjen për pasojat e vendimeve, veprimeve dhe mosveprimeve të tyre administrative;
- ✓ **Paanësia dhe pavarësia profesionale** - Nëpunësve civilë nuk u lejohet njëanshmëria, që do të thotë se ka një predispozitë në favor të një rezultati të caktuar gjatë vlerësimit të një situatë, duke shkaktuar si rrjedhojë një dëm të pajustificueshëm për interesin e përgjithshëm ose për të drejtën e palëve të tjera të interesuara;
- ✓ **Transparenca** - Nëpunësit civilë ruajnë konfidencialitetin e informacionit, që kanë në zotërim, por pa cenuar zbatimin e detyrimeve që dalin nga legjislacioni që ka të bëjë me qasjen në dokumente publike. Proceset në shërbimin civil janë të hapura për publikun;
- ✓ **Shmangia e konfliktit të interesit** - Nëpunësit civilë duhet të mos lejojnë që interesat e tyre private të bien ndesh me pozitën e tyre publike, të shmangin kryerjen e detyrave private ose publike, që bien ndesh me pozitën e tyre dhe që mund të krijojnë konflikt interesi. Nëpunësit civilë veprojnë në pajtim me dispozitat e këtij ligji dhe të ligjit në fuqi për shmangien e konfliktit të interesit;

✓ **Parimi i mundësive të barabarta për komunitete dhe gjini –**

Komunitetet dhe pjesëtarët e tyre kanë mundësi të barabarta për pjesëmarrje në shërbimin civil në institucionet e administratës qendrore dhe komunale. Pjesëtarët e të dyja gjinive kanë mundësi të barabarta për pjesëmarrje në shërbimin civil në organet e administratës publike.

Pranimi, emërimi dhe kushtet e punësimit

Pranimi në Shërbimin Civil të Kosovës bëhet në bazë të konkursit publik dhe pas verifikimit të zotësisë së veprimit të kandidatëve në pajtim me parimet e meritës, të aftësisë profesionale, paanshmërisë, mundësive të barabarta, mosdiskriminimit dhe përfaqësimit të barabartë. Komunitet dhe pjesëtarët e tyre kanë të drejtë për përfaqësim të drejtë dhe proporcional në shërbimin civil, në organet e administratës publike qendrore dhe lokale.

Në kuadër të shërbimit civil në institucionet e nivelit qendror, minimumi 10% e posteve duhet të rezervohen për personat të cilët u përkasin komuniteteve që nuk janë shumicë në Kosovë dhe që përmbushin kriteret specifike të punësimit.

Kategoritë e të punësuarve në shërbimin civil

Në Shërbimin Civil të Kosovës ekzistojnë dy kategori të punësuarish:

- ✓ Pozitat e nëpunësve civilë të karrierës - të cilët ushtrojnë funksionet në baza të përhershme për arritjen e objektivave të përgjithshëm institucionalë;

- ✓ Pozitat e nëpunësve civilë të jokarrierës - të cilët ushtrojnë funksionet me kohëzgjatje të kufizuar deri në dy (2) vjet, për zbatimin e projekteve të caktuara, zëvendësimi i përkohshëm i nëpunësve të përhershëm civilë dhe në raste të mbingarkesave në punë.

Procedurat e pranimit për pozitat e nëpunësve civilë të karrierës dhe të jokarrierës zbatohen në bazë të parimeve të njëjta.

Klasifikimi i vendeve të punës në shërbimin civil-Pozitat funksionale

Personeli i punësuar në Shërbimin Civil ndahet në katër (4) kategori funksionale:

- ✓ Nëpunës civilë të nivelit të lartë drejtues;
- ✓ Nëpunës civilë të nivelit drejtues;
- ✓ Nëpunës civilë të nivelit profesional;
- ✓ Nëpunës civilë të nivelit tekniko – administrativ;
- ✓ Nëpunës civilë të nivelit tekniko – administrativ.

Gradat e punës

Çdo kategori funksionale e nëpunësve civilë përfshin gradat e punës, të cilat përcaktohen në bazë të përgjegjësisë, kompleksitetit, aftësive personale, kualifikimeve dhe përvojës. Me ligj të veçantë dhe me akte nënligjore përcaktohet numri i gradave të secilës kategori funksionale, standardet dhe procedurat për përcaktimin e gradës për secilin vend të punës në bazë të kushteve të përcaktuara në përshkrimin e detyrave të punës.

Avancimi në një pozitë më të lartë funksionale ose gradë

Avancimi nga një pozitë më e ulët në pozitë më të lartë funksionale ose nga një gradë më e ulët në një gradë më të lartë brenda pozitës funksionale lejohet në bazë të:

- ✓ Disponueshmërisë së pozitave të lira;
- ✓ Plotësimit të të gjitha kushteve të caktuara për atë pozitë;
- ✓ Kalimit të kohës së caktuar minimale;
- ✓ Kalimit me sukses të testimit, dëshmimit të meritës, aftësive dhe kompetencës profesionale.

Vlerësimi i rezultateve në punë

Në fund të çdo viti, në të gjitha institucionet e administratës qendrore dhe komunale kryhet periodikisht vlerësimi i rezultateve në punë të nëpunësve civilë. Vlerësimi i rezultateve në punë kryhet me qëllim rritjen e suksesit të punës dhe për të siguruar përmirësimin gradual të aftësisë profesionale dhe të cilësisë së shërbimeve administrative.

Vlerësimi i rezultateve në punë mbështetet në verifikimin e realizimit të objektivave të caktuara në fillim të periudhës së vlerësimit nga nëpunësi. Vlerësimi i rezultateve në punë është i detyrueshëm për mbikëqyrësit. Moskryerja mund të përbëjë shkak për fillimin e procedurës për masë disiplinore.

Ndikimi dhe efektet e rezultateve të vlerësimit të punës

Rezultatet e vlerësimit të punës kanë ndikim dhe efekte për përcaktimin e:

- ✓ Nevojave për trajnim individual ose të grupeve të nëpunësve civilë;
- ✓ Përshtatshmërisë së nëpunësit civil për avancim në karrierë;
- ✓ Ekzistimin e kushteve për shndërrimin e punës provuese në emërim ose në shkarkim;
- ✓ Ekzistimin e kushteve për transferim të përkohshëm në detyra ndërkombëtare;
- ✓ Ekzistimin e kushteve për dhënien e pushimeve të veçanta;
- ✓ Vazhdimin ose ndërprerjen e marrëdhënies së punës në shërbimin civil.

Rezultatet e vlerësimit të punës përdoren për të siguruar të dhënat për nëpunësit civilë për t'i mundësuar ata që të përmirësojnë punën e tyre.

Rezultatet e vlerësimit të punës vendosen në regjistrin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të personelit.

Rezultatet e vlerësimit të punës, po ashtu merren parasysh gjatë procedurave disiplinore.

Procedurat e hollësishme për zbatimin e procesit të vlerësimit përcaktohen me akte nënligjore nga qeveria.

Ngritja profesionale e nëpunësve civilë

Nëpunësit civilë kanë të drejtë dhe janë të detyruar të rrisin aftësitë e tyre profesionale përmes trajnimit në shërbimin civil. Nëpunësit civilë mund të autorizohen që të marrin

pjesë në programe speciale arsimore jashtë shërbimit civil, me kusht që këto programe të jenë të rëndësishme për Shërbimin Civil të Kosovës.

Pjesëmarrja e nëpunësve civilë në programe të trajnimit, të planifikuara dhe të realizuara brenda shërbimit civil, konsiderohet njëlloj si vijimi i punës së rregullt dhe mbikëqyrësit janë përgjegjës për të lehtësuar dhe përkrahur pjesëmarrjen e punonjesve të tyre në këto programe. Pjesëmarrja në programet e trajnimit është e detyrueshme për të gjithë nëpunësit civilë.

Përgjegjësia disiplinore

Nëpunësit civilë janë përgjegjës për çfarëdo shkelje të parimeve të përcaktuara sipas këtij ligji. Nëpunësit civilë, të cilët janë përgjegjës për mbikëqyrjen e personelit, janë përgjegjës për menaxhim dhe mbikëqyrje të mirë. Neglizhenca ose dështimi në ushtrimin e funksionit të mbikëqyrjes konsiderohet shkelje e detyrës dhe iu nënshtrohet masave disiplinore. Nëpunësit civilë që tregojnë pakujdesi të rëndë në respektimin dhe në zbatimin e ligjeve dhe të akteve nënligjore të shërbimit civil, do t'u nënshtrohen masave disiplinore.

Kushtet e zbatimit të masave disiplinore

Masat disiplinore zbatohen në mënyrë graduale dhe në proporcion me pasojat dhe me dëmet e shkaktuar nga sjellja e nëpunësit civil. Rastet e shkeljeve jashtëzakonisht të rënda përcaktohen me akt nënligjor. Shkeljet e detyrave të punës ndahen në: shkelje të lehta dhe shkelje të rënda – serioze, të cilat do të rregullohen me akt nënligjor. Për shkelje të lehta shqiptohen masat disiplinore si në vijim: vërejtje gojore; vërejtje me

shkrim, e cila vendoset në dosjen personale të shërbyesit civil. Për shkelje të rënda – serioze shqiptohen masat disiplinore si në vijim :

- ✓ Pezullimi nga puna dhe ndalimi i 1/3 të rrogës për një periudhë deri në dy (2) muaj nga komisioni disiplinor pas kërkesës nga mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë;
- ✓ Largimi nga zyra dhe transferimi në një lokacion tjetër me detyra të ngjashme dhe ndalimi i gradimit deri në pesë (5) vjet nga komisioni disiplinor;
- ✓ Ndërprerja e marrëdhënies së punës në Shërbimin Civil nga komisioni disiplinor.

Masat disiplinore

Vetëm këto masa disiplinore mund të zbatohen për shkeljen e detyrave të përcaktuara në këtë ligj dhe në këtë rast për shkelje të lehta aplikohen masat disiplinore në vijim:

- ✓ Paralajmërimi nga mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë;
- ✓ Vërejtja me shkrim nga mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë;
- ✓ Vërejtje me shkrim dhe mbishkrimi në dosjen personale të nëpunësit civil nga organi përgjegjës për menaxhimin e personelit në institucion;

Ndërsa për shkelje të rëndë aplikohen masat disiplinore në vijim:

- ✓ Pezullimi parandalues me pagesë deri në tre (3) muaj në pritje të një hetimi i cili duhet të propozohet nga mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë dhe miratohet nga organi përgjegjës për menaxhimin e personelit në institucion;
- ✓ Pezullimi i detyrave dhe ndalimi i 1/3 të rrogës për një periudhë deri në dy (2) muaj nga komisioni disiplinor pas kërkesës nga mbikëqyrësi i drejtpërdrejtë;

- ✓ Largimi nga zyra dhe transferimi në një lokacion tjetër me detyra të ngjashme dhe ndalimi i gradimit deri në pesë (5) vjet nga komisioni disiplinor;
- ✓ Ndërprerja e marrëdhënies së punës në shërbimin civil nga komisioni disiplinor, pa dëmtuar apo reduktuar të drejtën në pension;
- ✓ Pensionimi i parakohshëm për nëpunësit civilë të cilëve u kanë mbetur edhe dy (2) vjet deri në datën e pensionimit.

Procedurat për performancë të dobët në pozita të nivelit të lartë drejtues

Kur iniciohen procedurat për performancë të dobët kundër zyrtarit në pozita të nivelit të lartë drejtues, Kryeministri duhet:

- ✓ Të urdhërojë që vlerësimi i performancës së zyrtarit në pozita të nivelit të lartë drejtues të kryhet brenda shtatë (7) ditësh, në pajtim me procedurat normale të vlerësimit të përshkruara nga Qeveria, përveç në raste kur vlerësimi është bërë gjatë katër (4) javëve të kaluara;
- ✓ Të emërohet një komision për hetimin e performancës dhe për hetimin çështjen.

Procedura për vlerësimin e performancës të zyrtarëve në pozita të nivelit të lartë drejtues rregullohet me akt nënligjor të nxjerrë nga qeveria.

Rregullorja për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë

Kjo Rregullore përcakton kriteret dhe procedurat për vlerësimin e rezultateve të punës të nëpunësve civilë në Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës.¹⁶ Rregullorja përcakton periudhën e vlerësimit, si edhe procedurën e vlerësimit.

¹⁶ Rregullore nr. 19/2012 për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë, e cila është miratuar në mbledhjen e 84 të Qeverisë së Republikës së Kosovës me vendimin numër nr.04/84 me datë 17.08.2012.

Baza për vlerësimin e rezultateve të punës

Vlerësimi i rezultateve të punës bazohet në matjen e realizimit të objektivave dhe të aftësive të nëpunësit civil.¹⁷

1. Vlerësimi në bazë të objektivave të punës.
2. Vlerësimi në bazë të aftësive të nëpunësit civil.

Kriteret e përcaktuara me ligj si faktorë bazë përfshijnë këto aftësi:¹⁸

- Planifikim dhe organizim;
- Vendimmarrje;
- Motivim (zhvillim) dhe trajtim të paanshëm të stafit.
- Aftësitë dhe shkathtësitë personale, që edhe këto përfshijnë:
- Njohuri profesionale/teknike;
- Iniciativë dhe kreativitet;
- Punën në grup;
- Aftësi komunikuese dhe përfaqësuese;
- Efektivitet në punë.

Notat e vlerësimit¹⁹

Objektivat dhe aftësitë vlerësohen me nota nga 1 deri në 5.

¹⁷ Po aty, fq. 4.

¹⁸ Po aty, fq 6.

¹⁹ Po aty, fq.7.

Procedura e vlerësimit të rezultateve në punë²⁰

Procedura e vlerësimit të rezultateve në punë zhvillohet me plotësimin e formularit të vlerësimit, me zhvillimin e intervistës së vlerësimit dhe me konfirmimin e rezultatit të vlerësimit.

Plotësimi i formularit të vlerësimit²¹

Formulari i vlerësimit të rezultateve në punë plotësohet nga vlerësuesi, mbështetur në të dhënat e mbledhura prej tij gjatë periudhës së vlerësuar lidhur me arritjen e objektivave dhe aftësive të të vlerësuarit.

Roli i njësisë së personelit²²

Njësia e personelit të institucionit ofron ndihmë teknike për procesin e vlerësimit të rezultateve të punës. 2. Njësia e personelit të institucionit dërgon formularin e vlerësimit te vlerësuesi së paku pesëmbëdhjetë (15) ditë para fillimit të periudhës së vlerësimit.

.

Raporti përmbledhës i vlerësimit²³

Raporti përmbledhës përmban numrin e personelit të vlerësuar në secilën nga notat e vlerësimit, nga pesë (5) deri në një (1).

²⁰ Rregullore nr. 19/2012, për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë, e cila është miratuar në mbledhjen e 84 të Qeverisë së Republikës së Kosovës, me vendimin numër nr.04/84, me datë 17.08.2012, fq.10.

²¹ Po aty.

²² Po aty, fq. 13.

²³ Po aty, fq. 14.

Identifikimi i nevojave për trajnim²⁴

Vlerësuesi, mbështetur në aftësitë e treguara të nëpunësit civil dhe në vlerësimin për to, paraqet vërejtjet e tij për nevojën e ngritjes të aftësive të nëpunësit civil, duke specifikuar në formularin 3 për fushat ku ka nevojë për trajnime. Njësia e personelit të institucionit mbledh të gjitha të dhënat për nevojat e trajnimit të stafit të institucionit, bazuar në nevojat e identifikuar në formularët e vlerësimit, si edhe harton planin e nevojave për trajnimin e institucionit deri më 31 janar të çdo viti, sipas formularit 4, i cili i është bashkëngjitur kësaj Rregulloreje.

²⁴ Po aty, fq. 15.

Kapitulli III: Metodologjia

Kjo pjesë përshkruan metodologjinë e përdorur në këtë studim. Në të përshkruhen metoda të ndryshme, por dhe metodat e zgjedhura për këtë studim. Për më tepër, këtu paraqitet procesi i hulumtimit, dizajni, kërkimi shkencor, metodat e mbledhjes së të dhënave, zgjedhja e mostrës, dhe mënyra e të analizuarit të të dhënave.

3.1 Procesi i Hulumtimit

Hulumtimi është një veprimtari intensive, e bazuar në punën e të tjerëve dhe në gjenerimin e ideve të reja për të ndjekur pyetje si edhe përgjigje të reja. Hulumtimi është një hetim sistematik me qëllim gjetjen e informacionit për të zgjidhur problemet e shtruara.

Ka shumë mënyra dhe të ndryshme për ta bërë një hulumtim, por të gjitha hulumtimet duhet të përfshijnë një sekuencë të veprimtarive. Veprimtaritë janë shumë të ndërlidhura dhe të gjitha së bashku përbëjnë procesin e hulumtimit. Figura e mëposhtme ilustron hapat në procesin e hulumtimit:

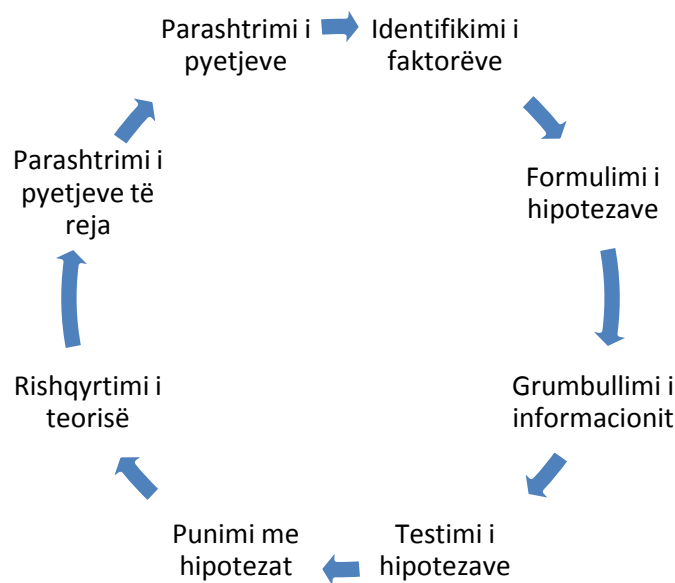


Figura:13. Procesi i Hulumtimit (Salkind J.N., 2006)

Siç mund të shihet nga figura me lart procesi i kërkimit është ciklik, edhe pse nuk është e mundur të thuhet se të gjitha veprimtaritë në procesin hulumtues gjithmonë ndjekin të njëjtin rend. Renditja, në të shumtën e rasteve, varet nga problemi i hulumtimit, dhe kjo për shkak të ideve të reja, por edhe të problemeve në rast se shfaqen në rrugën e mëtejshme për të vazhduar studimin.

3.2 Llojet e Hulumtimit

Studimet hulumtuese mund të ndahen në grupe të ndryshme. Yin (1994) thekson se kërkimi mund të jetë eksplorues, përshkrues, dhe shpjegues. Vetë problemi i hulumtimit na ndihmon për të vendosur për llojin e hulumtimit që do të përdoret në studim.

1 Hulumtimi eksplorues- përdoret kur nuk kemi shumë njohuri për problemin ose për situatën. Ky lloj kërkimi përdoret kur një problem nuk njihet mirë, dhe kur nuk kemi njohuri në dispozicion në lidhje me atë problem. Kështu, qëllimi kryesor i këtij

hulumtimi është që të të qartësojë për një kuptim më të mirë të problemit që po hulumtojmë.

Ky lloj hulumtimi mund të kryhet në tri mënyra:

- Duke kërkuar literaturën;
- Duke folur me ekspertë:
- Kryerja e intervistave me grupe fokusi (Saunders M, Thornhill & A, Lewis Ph. 2000);

2 Hulumtimi përshkrues – ashtu siç na e sugjeron vetë emri, përshkruan një fenomen në mënyrë që të marrë një pasqyrë të mirë të tij. Hulumtimi përshkrues përshkruan karakteristikat e një fenomeni ekzistues (Salkind J.N, 2006) dhe nuk ka për qëllim gjetjen e shkaqeve të problemit, por më tepër ka si qëllim përshkrimin e fenomenin brenda kontekstit të tij, dhe përshkrimin e karakteristikave të tij.

3 Hulumtimi shpjegues- ky lloj hulumtimi vendos marrëdhëniet e hulumtimit duke treguar raportin në mes të variablave. Pra, fokusohet në marrëdhëniet e efektit dhe të shkakut ndërmjet variablave të ndryshme, duke shpjeguar se çfarë e shkakton rezultatin e një efekti (Yin, R. 1994). Me këtë hulumtim ne mund të kontrollojmë faktorë të ndryshëm për të përcaktuar se cili faktor është duke shkaktuar problemin, por me këtë lloj hulumtimi kemi mundësi edhe të izolojmë shkaqet dhe pasojat që e krijojnë problemin. Ky lloj kërkimi është i përshtatshëm për të testuar korrelacion, për të pasur një pasqyrë më të mirë të marrëdhënieve mes variablave. Prandaj, hulumtimi përshkrues do të jetë një model që do të përdoret në këtë punim doktoral dhe që do të analizojë faktorët të cilët ndikojnë në motivimin e të punësuarve në pushtetin lokal në Kosovë.

a. Qasja e Hulumtimit

Zgjedhja e qasjes së një studimi të caktuar varet në masë të madhe nga problemi i shtruar, nga burimet që kemi në dispozicion, nga studiuesi dhe audienca. Kështu, qasja e hulumtimit mund të jetë deduktive ose induktive. Për ndërtimin e një qasjeje të tillë rol parësor luan natyra dhe kompleksiteti i hulumtimit, informacioni i përshtatshëm dhe qasja tek informacioni dhe resurset në dispozicion të hulumtimit.

Në bazë të saj vendosim për llojin e qasjes dhe për metodat përkatëse hulumtuese. Në hulumtim janë përdorur kryesisht dy prej shumë metodave të mundshme - metoda kualitative dhe ajo kuantitative.

Metoda kualitative - përshkruan hulumtim duke u fokusuar në mënyrën sesi individët dhe grupet e shohin dhe e kuptojnë botën dhe si ndërtojnë kuptime nga përvojat e tyre. Kjo metodë fokusohet në fitimin e njohurive të thella dhe në kuptimin e objektit për t'u studiuar. Mundësia e përgjithësimit nga studimi kualitativ është e kufizuar për shkak të numrit të vogël të objekteve të studiuar. Ka pesë metoda kryesore që përdoren për hulumtimin kualitativ: vëzhgimi, intervistimi, observimi etnografik, analiza e diskurseve, dhe analiza tekstuale (Cooper, D.R & Schindler, P.S. ,2003).

Metoda kuantitative - kjo qasje përpaket të shpjegojë fenomenet me numra të fituara nga rezultatet, ndërsa konkluzionet janë të bazuara në të dhënat që mund të kuantifikohen. Studiuesi ka në kontroll studimin, sepse kushtet e studimit dhe pyetjet kërkimore janë të përcaktuara nga vetë studiuesi. Metodatat kuantitative bazohen në testimin e një teorie, e matur nga numrat, dhe e analizuar duke përdorur teknikat statistikore. Hulumtimi kuantitativ përcakton marrëdhëniet në mes të një variable të

pavarur dhe një tjetër variable të varur. Kështu, kjo qasja përdoret në përgjithësi për të nxjerrë konkluzione, dhe për të testuar një hipotezë të veçantë. Ky punim përdor një pyetësor si një teknike për mbledhjen e të dhënave përsore.

Qëllimi kryesor i këtij punimi doktoral është të identifikojë faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve në pushtetin lokal në Kosovë. Në këtë rast si variabël i varur është motivimi dhe si variabël i pavarur kemi vlerësimin e performancës së punonjësve në pushtetin lokal në Kosovë.

b. Grumbullimi i të dhënave

Është shumë e rëndësishme për një hulumtues që të vendosë se çfarë metode të mbledhjes së të dhënave do të përdorë dhe me cilat teknika do të përdorë. Mbledhja e të dhënave është një hap themelor në kërkim. Ka dy lloje mbledhjeje të të dhënave, të dhëna dytësore dhe parësore. Të dhënat dytësore janë të dhëna të mbledhura nga studiues të tjerë për një tjetër qëllim. Të dhënat dytësore janë informacione të mbledhura nga studimet ekzistuese, ndërsa të dhënat parësore janë të dhëna që një studiues i mbledh për një qëllim të hulumtimit të tij (Kotler, PH., & Armstrong, G. 1994).

Në këtë punim doktoral, të dyja llojet e të dhënave, ato parësore dhe ato dytësore përdoren paralelisht dhe ndihmojnë në zgjerimin e bazës analizuese të problemit. Në këtë studim një pyetësor i strukturuar është përdorur për shkak të marrjes së një numri sa më të madh të të anketuarve. Për më tepër, pyetësorët e strukturuar janë më anonim dhe u mundësojnë të anketuarve më tepër kohë për të menduar rreth pyetjeve.

c. Analiza e të dhënave

Pas mbledhjes të të gjitha të dhënave, fillon procesi i analizës të të dhënave. Për analizën e të dhënave kuantitative, si mjete statistikore për analizimin e tyre janë përdorur Excel-i dhe SPSS-i.

3.6 Metodologjia e përdorur në këtë hulumtim

Duke pasur parasysh që menaxhimi i burimeve njerëzore është një veprimtari e vetëdijshme dhe e qëllimshme, ai është i orientuar nga realizimi i qëllimeve, zhvillimi dhe shfrytëzimi efikas i këtyre burimeve. Duke bërë analizën e vendeve të punës, identifikimin e nevojave për burime njerëzore me qëllim analizimin, përshkrimin dhe specifikimin e vendeve të punës, arrihen edhe suksese në organizatë. Të gjitha gjetjet empirike janë mbledhur nga të dhënat parësore dhe nga ato dytësore. Të dhënat parësore janë të dhënat e mbledhura përmes pyetësorëve. Të dhënat dytësore janë mbledhur nga libra, nga tekste, nga artikuj online, nga revista, etj.

Në këtë studim janë përdorur pyetje të strukturuar për të mbledhur të dhënat nga të anketuarit. Pyetjet duhet të zbulojnë perceptimin e të anketuarve rreth motivimit të tyre përmes vlerësimit të performancës së tyre në pushtetin lokal.

Ky punim studimor mendojmë se duhet të studiojë njohuritë bazë të teorive shkencore në kuptimin e aspekteve të menaxhimit të burimeve njerëzore si dhe vlerësimin e performancës si indikatorë motivimi tek të punësuarit e pushtetit lokal. Në punim do të mundohemi që në formë empirike të arrijmë deri te gjendja reale e burimeve njerëzore në pushtetin lokal në Kosovë. Si rrjedhojë, studimi ka për qëllim këto objektiva:

- *Analizimin e standardeve për vlerësimin e performancës të burimeve;*
- *Vlerësimin e cilësisë së procesit të rekrutimit të burimeve njerëzore;*
- *Analizimin e mundësive për ndarjen e fondeve specifike për ngritje dhe zhvillim në karrierë për burimet;*
- *Kuptimin sesa motivimi i burimeve njerëzore përmirëson performancën dhe krijimin e vlerës së përbashkët;*
- *Vlerësimin sesa punonjësit e kuptojnë dhe sesa ata kontribuojnë në procesin e krijimit të vlerës.*

Gjatë hulumtit është aplikuar metoda e anketimit, ku përzgjedhja e pjesëmarrësve është bërë në mënyrë jorandome - të rastësishme. Anketimi iu është dorëzuar punonjesve, që janë në marrëdhënie pune, nëpër institucioneve të pushtetit lokal në Kosovë.

Metoda e përdorur në këtë hulumtim është metodë kuantitative. Për grumbullimin e të dhënave përmes pyetësorit, me gjithsej 53 pyetje të strukturuar, pyetësori ka qenë anonim dhe i ndarë në tri sesione.

Te sesioni i parë është dashur që të anketuarit t'u përgjigjen të dhënave demografike rreth të anketuarve.

Te sesioni i dytë, vlerësim i performancës, ka të bëjë me mendimet e të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës si dhe përmirësimit të matjes së performancës.

Te sesioni i tretë pyetjet lidhur me mendimet e të anketuarve kanë qenë të tipit të mbyllur. Ato janë të lidhura me faktorët që ndikojnë në motivimin e tyre në punë, si kushte të ofruara nga komuna ku ata/ato janë të angazhuar, si dhe që të përcaktojnë faktorët që janë të rëndësishëm për ata/ato.

Analiza e të dhënave është bërë përmes mjeteve të ndryshme statistikore, përmes SPSS-së dhe Excel-it. Gjatë analizave të të dhënave empirike do të realizohen edhe disa analiza faktoriale, që do paraqesin faktorët më të rëndësishëm rreth motivimit të të punësuarve gjatë vlerësimit të performancës së tyre.

Kapitulli IV: Prezantimi i të dhënave dhe gjetjet

Ky kapitull përfshin një prezantim sistematik të të dhënave empirike, të fituara nga anketa rreth motivimit të punonjesve ndikuar mbi vlerësimin e performancës së tyre. Paketa software SPSS dhe Excel janë përdorur për të prezantuar tabelat, figurat dhe rezultatet e ndryshme të dala nga hulumtimi.

4.1 Të dhënat demografike

Tabela. 1 tregon numrin e të anketuarve si dhe numrin e komunave që kanë marrë pjesë në anketë. Studimi përfshin gjithsej 21 komuna rurale dhe urbane nga territori i

Kosovës. Në pyetësin e strukturuar janë përgjigjur 292 të anketuar.

Komunat					
		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Prishtinë	21	7.2	7.2	7.2
	Prizren	19	6.5	6.5	13.7
	Gjilan	21	7.2	7.2	20.9
	Fushë- Kosovë	16	5.5	5.5	26.4
	Vushtri	15	5.1	5.1	31.5
	Shtime	13	4.5	4.5	36.0
	Kaçanik	13	4.5	4.5	40.4
	Viti	15	5.1	5.1	45.5
	Deçan	14	4.8	4.8	50.3
	Dragash	13	4.5	4.5	54.8
	Ferizaj	17	5.8	5.8	60.6
	Gjakovë	17	5.8	5.8	66.4
	Kline	3	1.0	1.0	67.5
	Lipjan	17	5.8	5.8	73.3
	Skenderaj	6	2.1	2.1	75.3
	Podujevë	15	5.1	5.1	80.5
	Rahovec	15	5.1	5.1	85.6
	Shterpc	15	5.1	5.1	90.8
	Suharekë	8	2.7	2.7	93.5
	Mitrovicë	16	5.5	5.5	99.0
	Mamusha	3	1.0	1.0	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela. 1 Të anketuarit sipas komunave (autori)

Nga 320 pyetësorë të dërguar, 292 të punësuar nga komunat e ndryshme të Kosovës i janë përgjigjur pyetësorit të strukturuar, dhe përgjigjja e të anketuarve është rreth 92% .

Tabela 2, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve si dhe përqindjen e përgjigjeve të tyre në bazë të gjinisë.

Gjinia					
		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Mashkull	167	57.2	57.2	57.2
	Femër	125	42.8	42.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 2. Të anketuarit sipas gjinisë (autori)

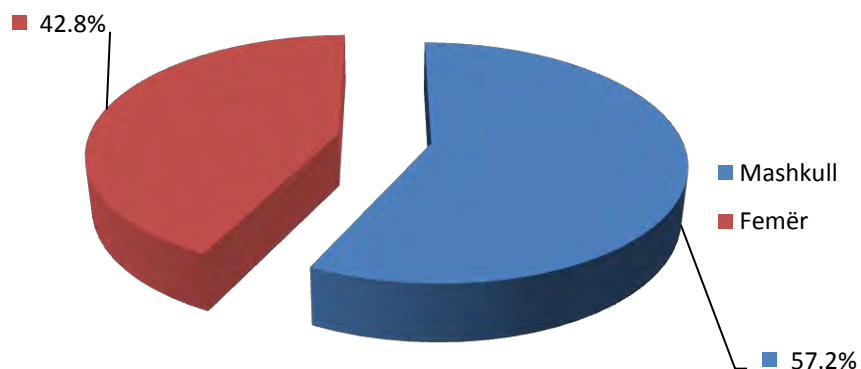


Figura: 14 Të anketuarit sipas gjinisë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën, 14, sipas shpërndarjes së të punësuarve, rreth 57. % e pjesëmarrësve në anketë janë të gjinisë mashkullore, ndërsa 42.8% i takojnë gjinisë femërore.

Tabela 3, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve si dhe përqindjen e përgjigjeve të tyre në bazë të moshës.

Mosha					
		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Nën 25 vjeç	15	5.1	5.1	5.1
	26-35 vjeç	90	30.8	30.8	36.0
	36-45 vjeç	105	36.0	36.0	71.9
	46-55 vjeç	71	24.3	24.3	96.2
	Mbi 56 vjeç	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela. 3 Të anketuarit sipas moshës (autori)

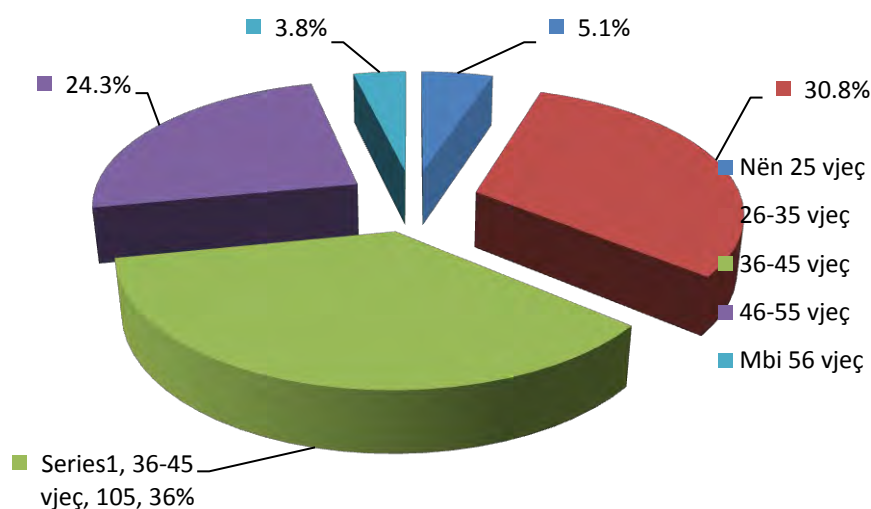


Figura: 15. Të anketuarit sipas moshës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 15, sipas shpërndarjes të të punësuarve, rreth 5.1% e pjesëmarrësve janë të moshës nën 25 vjeç, 30.8% i takojnë moshës 26-35 vjeç, 36% moshës 36-45 vjeç, ndërsa 24.3% të pjesëmarrësve janë të moshës 46-55, dhe rreth 3.8% të të anketuarve janë të moshës mbi 56 vjeç.

Tabela 4, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve si dhe përqindjen e përgjigjeve të tyre në bazë të përvojës që ata kanë nëpër komunat e tyre.

Përvoja e punës		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Më pak se 1 vit	2	7	7	7
	1-2 vite	54	18.5	18.5	19.2
	3-5 vite	236	80.8	80.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 4. Të anketuarit sipas përvojës së tyre (autori)

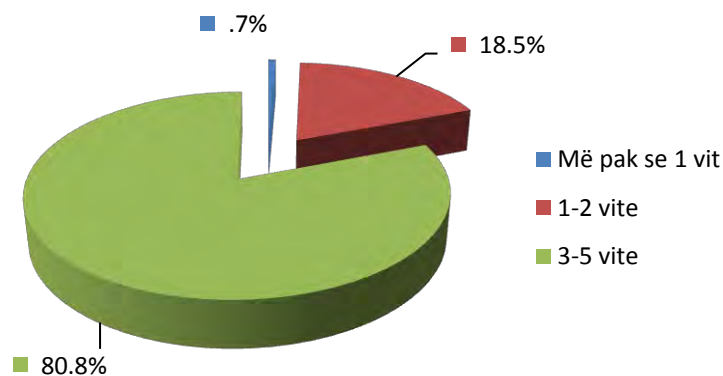


Figura: 16. Të anketuarit sipas përvojës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 16, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 0.7.% të pjesëmarrësve janë me përvojë më pak se një vit, 18.5% i takojnë grupit me përvojë nga 1 deri 2 vjet, ndërsa mbi 80.8 % janë të punësuar me përvojë nga 3 deri 5 vjet.

Tabela 5, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve si dhe përqindjen e përgjigjeve të tyre në bazë të nivelit të shkollimit.

Shkollimi		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	E mesme	73	25.0	25.0	25.0
	Fakultet	176	60.3	60.3	85.3
	Magjistraturë	43	14.7	14.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 5. Të anketuarit sipas shkollimit (autori)

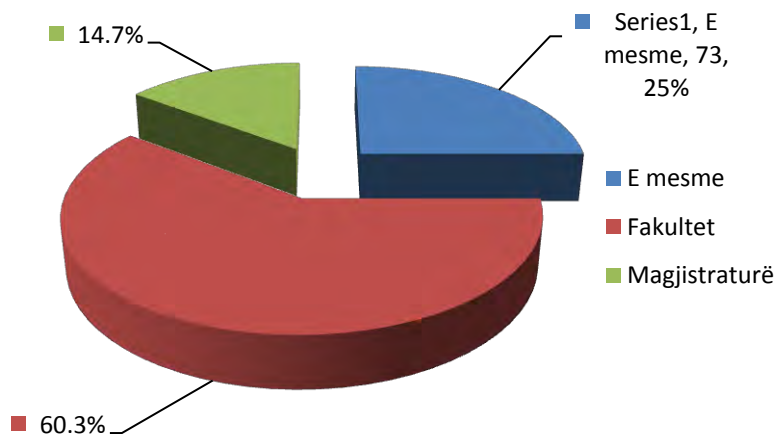


Figura: 17. Të anketuarit sipas shkollimit (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 17, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 25.% e pjesëmarrësve janë me shkollim të mesëm,, 60.3% janë me fakultet, ndërsa mbi 14.7 % janë të punësuar me magjistraturë.

Tabela 6, tregon shpërndarjen e pjesëmarrësve si dhe përqindjen e përgjigjeve nga komunat në bazë të numrit të të punësuarve nëpër komuna.

Numri i të punësuarve		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Më pak se 50	1	.3	.3	.3
	50-100	78	26.7	26.7	27.1
	100-200	100	34.2	34.2	61.3
	Mbi 200	113	38.7	38.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 6 Komunat sipas numrit të të punësuarve (autori)

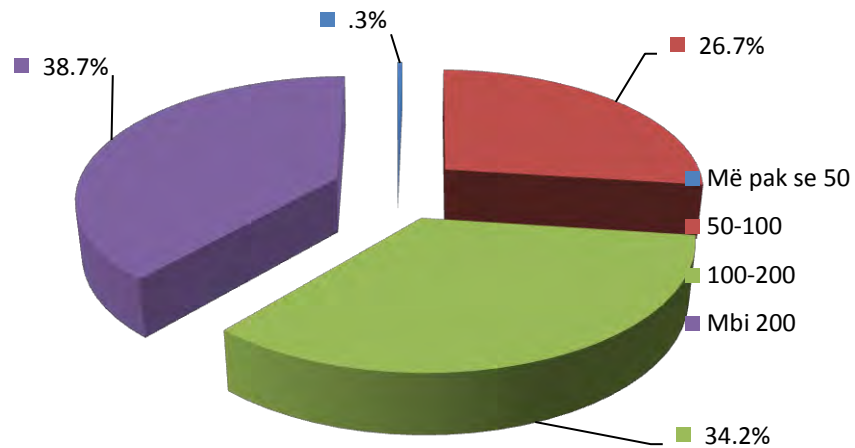


Figura: 18 Komunat sipas numrit të të punësuarve (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 18, sipas shpërndarjes të të punësuarve e të të punësuarave nëpër komuna, rreth 0.3.% e komunave kanë të punësuar më pak se 50 punonjësë, rreth 26.7% të komunave kanë të punësuar nga 50 deri 100 punonjësë, 34.2% kanë 100 deri 200 të punësuar, dhe 38.7% të komunave kanë mbi 200 të punësuar.

4.2 Vlerësimi i Performancës

Standardet për Vlerësimin e Performancës

Tabelat dhe figurat e mëposhtme tregojnë frekuencat, përqindjet e të anketuarve rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës.

Tabela: 7, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	58	19.9	19.9	19.9
	Nuk pajtohem	109	37.3	37.3	57.2
	Nuk e di	31	10.6	10.6	67.8
	Pajtohem	27	9.2	9.2	77.1
	Pajtohem plotësisht	67	22.9	22.9	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 7 Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe me shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve (autori)

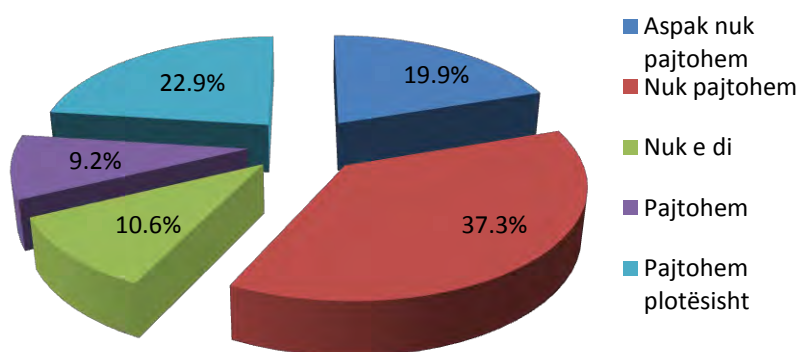


Figura: 19 Të gjithë të punësuarit njohin misionin dhe shërbimet që u ofron Komuna qytetarëve (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 19, nga shpërndarja e të punësuarave, rreth 37.3% nuk pajtohen, dhe 19.9% aspak nuk pajtohen, ndërsa 22.9% pajtohen plotësisht me faktin që të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe me shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve.

Tabela: 8, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4-

Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	58	19.9	19.9	19.9
	Nuk pajtohem	163	55.8	55.8	75.7
	Nuk e di	52	17.8	17.8	93.5
	Pajtohem	7	2.4	2.4	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 8. Komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës (autori)

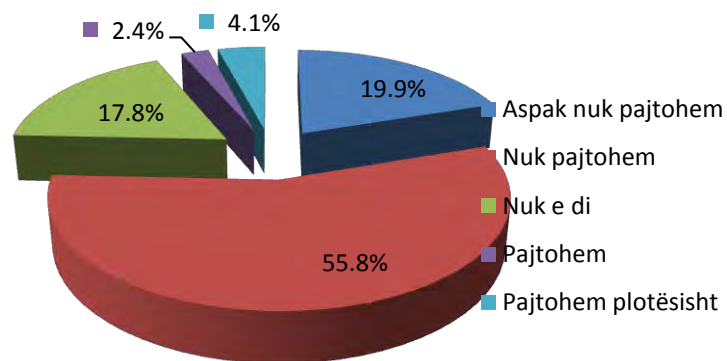


Figura: 20 Komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 20, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 55.8% nuk pajtohen, dhe 19.9 % nuk pajtohen aspak, ndërsa vetëm 4.1 % pajtohen plotësisht me faktin që komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës.

Tabela: 9, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4--

Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	64	21.9	21.9	21.9
	Nuk pajtohem	140	47.9	47.9	69.9
	Nuk e di	67	22.9	22.9	92.8
	Pajtohem	12	4.1	4.1	96.9
	Pajtohem plotësisht	9	3.1	3.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 9. Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore (autori)

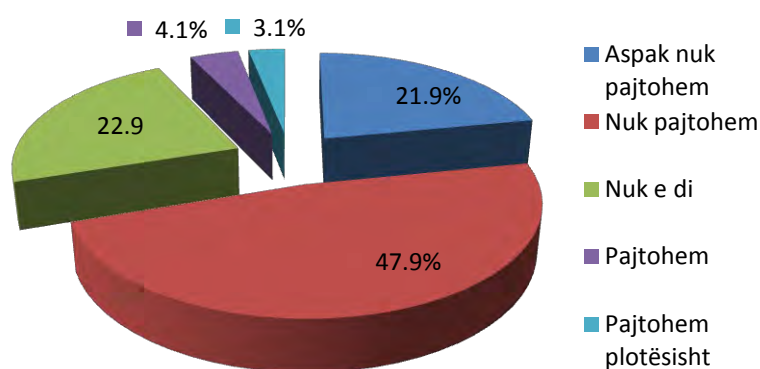


Figura: 21. Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 21, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 47. 9% nuk pajtohen, dhe 21.9 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.1% pajtohen plotësisht me faktin që komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore.

Tabela: 10, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	69	23.6	23.6	23.6
	Nuk pajtohem	170	58.2	58.2	81.8
	Nuk e di	35	12.0	12.0	93.8
	Pajtohem	7	2.4	2.4	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 10. Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj (autori)

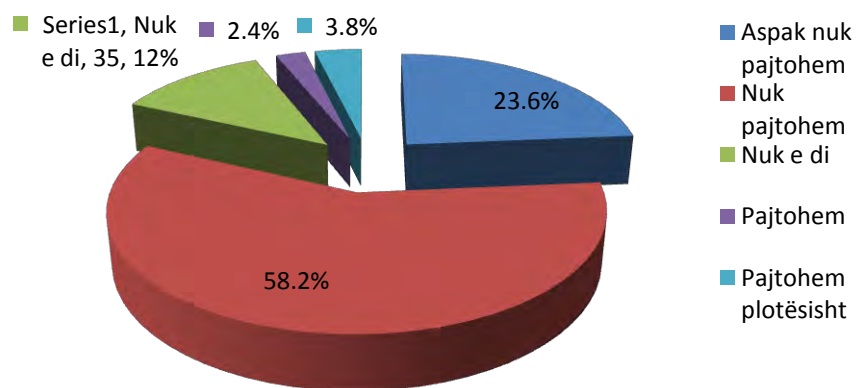


Figura: 22. Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 22, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 58.2.% nuk pajtohen, dhe 23.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna përcakton targetet e performancës me

indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj.

Tabela: 11, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variabla që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	68	23.3	23.3	23.3
	Nuk pajtohem	144	49.3	49.3	72.6
	Nuk e di	56	19.2	19.2	91.8
	Pajtohem	14	4.8	4.8	96.6
	Pajtohem plotësisht	10	3.4	3.4	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 11. Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet nëse punonjes i kanë kuptuar ato (autori)

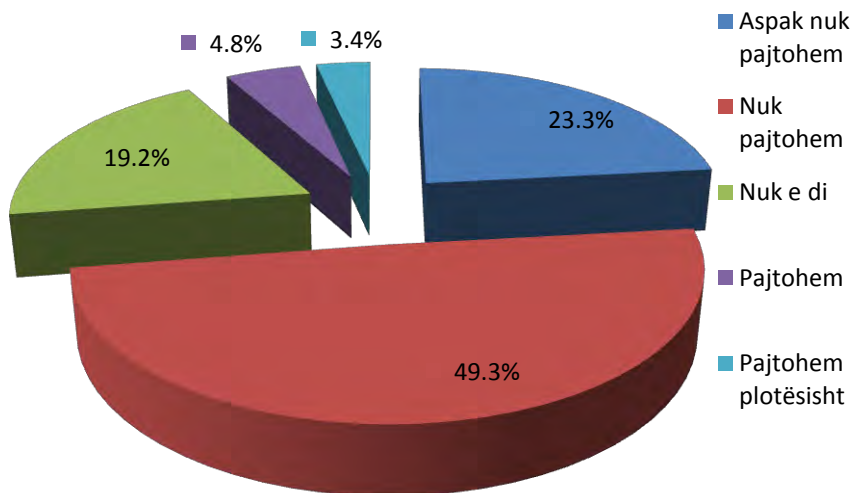


Figura: 23. Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet nëse punonjes i kanë kuptuar ato (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 23, nga shpërndarja e të

punësuarve, reth 49.3.% nuk pajtohen, dhe 23.3 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.8% pajtohen plotësisht me faktin që komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet nëse punonjes i kanë kuptuar ato.

Tabela: 12, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*)

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	89	30.5	30.5	30.5
	Nuk pajtohem	128	43.8	43.8	74.3
	Nuk e di	28	9.6	9.6	83.9
	Pajtohem	35	12.0	12.0	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 12. Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës (autori)

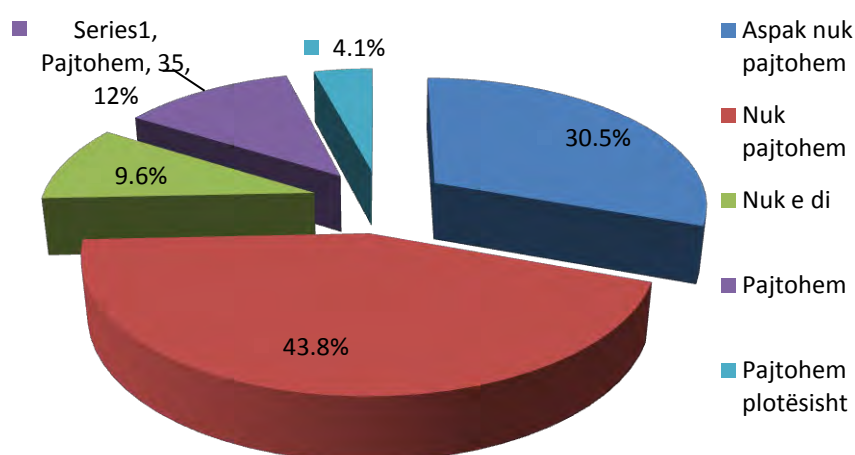


Figura: 24. Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 24, nga shpërndarja e të

punësuarve, rreth 43.8.% nuk pajtohen, dhe 30.5 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.1% pajtohen plotësisht me faktin që komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës

Tabela: 13, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	47	16.1	16.1	16.1
	Nuk pajtohem	89	30.5	30.5	46.6
	Nuk e di	32	11.0	11.0	57.5
	Pajtohem	105	36.0	36.0	93.5
	Pajtohem plotësisht	19	6.5	6.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 13 Puna që pritët nga unë është e arsyeshme (autori)



Figura: 25. Puna që pritët nga unë është e arsyeshme (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 25, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 30.5.% nuk pajtohen, dhe 16.1 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 6,5% pajtohen plotësisht me faktin se “puna që pritet nga unë është e arsyeshme” .

Tabela: 14, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindja e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2-*Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	58	19.9	19.9	19.9
	Nuk pajtohem	165	56.5	56.5	76.4
	Nuk e di	42	14.4	14.4	90.8
	Pajtohem	13	4.5	4.5	95.2
	Pajtohem plotësisht	14	4.8	4.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 14. Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim (autori)

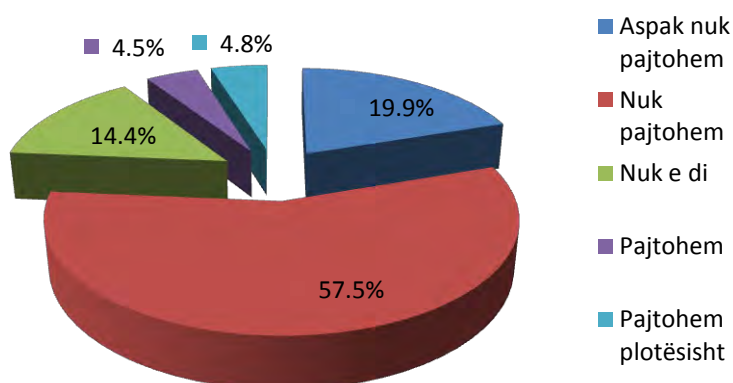


Figura: 26. Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 26, nga shpërndarja e të

punësuarve, rreth 57.5.% nuk pajtohen, dhe 19.9.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.8% pajtohen plotësisht me faktin që “Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim”.

Tabela: 15, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	49	16.8	16.8	16.8
	Nuk pajtohem	138	47.3	47.3	64.0
	Nuk e di	56	19.2	19.2	83.2
	Pajtohem	41	14.0	14.0	97.3
	Pajtohem plotësisht	8	2.7	2.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 15. Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime (autori)

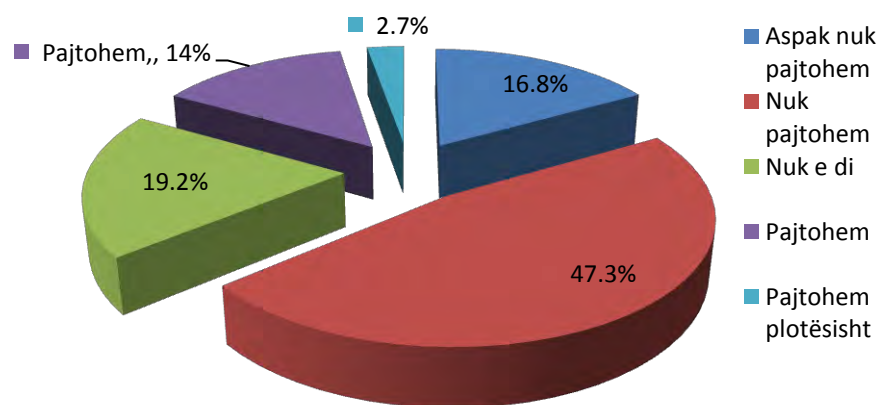


Figura: 27. Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 28, nga shpërndarja e të

punësuarve, rreth 47.3.% nuk pajtohen, dhe 16.8 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 2.7% pajtohen plotësisht me faktin që “është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime”.

Tabela: 16, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	63	21.6	21.6	21.6
	Nuk pajtohem	180	61.6	61.6	83.2
	Nuk e di	24	8.2	8.2	91.4
	Pajtohem	13	4.5	4.5	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 16. Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt (autori)

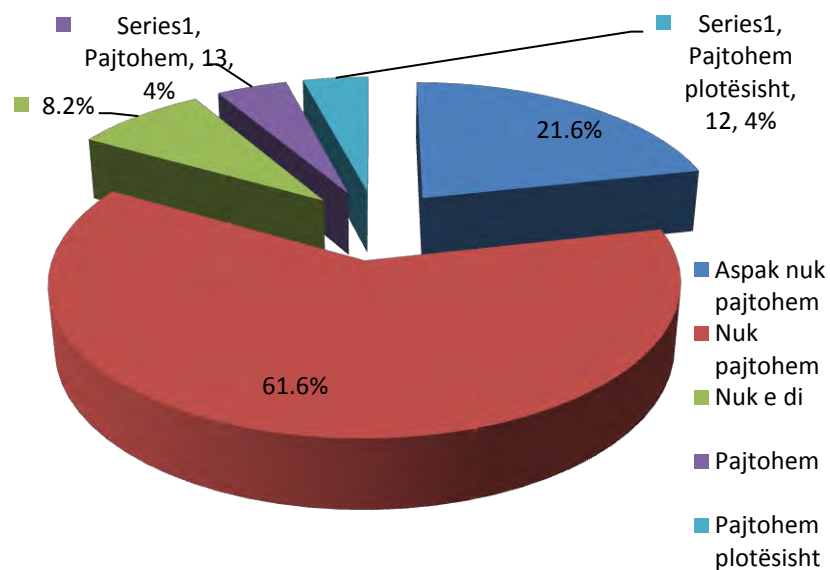


Figura: 29. Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 29, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 61.6.% nuk pajtohen, dhe 21.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4% pajtohen plotësisht me faktin që Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt . Tabela: 17, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	91	31.2	31.2	31.2
	Nuk pajtohem	141	48.3	48.3	79.5
	Nuk e di	37	12.7	12.7	92.1
	Pajtohem	10	3.4	3.4	95.5
	Pajtohem plotësisht	13	4.5	4.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 17. Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë

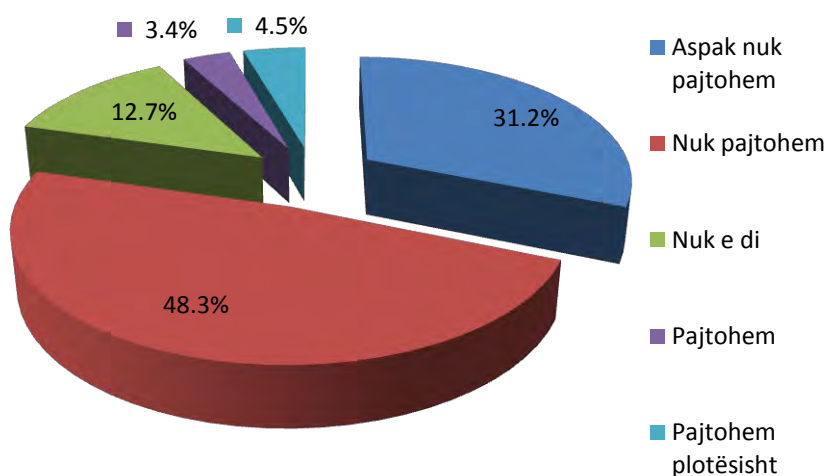


Figura: 30. Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë
Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 30, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 48.3.% nuk pajtohen, dhe 31.2 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.5% pajtohen plotësisht me faktin që Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë.

4.3. Cilësia e matjes së performancës

Tabelat dhe figurat e mëposhtme tregojnë frekuencat, përqindjet e të anketuarve, rreth variablave, që kanë të bëjnë me cilësinë e matjes së performancës.

Tabela: 18, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	79	27.1	27.1	27.1
	Nuk pajtohem	148	50.7	50.7	77.7
	Nuk e di	44	15.1	15.1	92.8
	Pajtohem	11	3.8	3.8	96.6
	Pajtohem plotësisht	10	3.4	3.4	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 18. Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë, dhe precizë (autori)

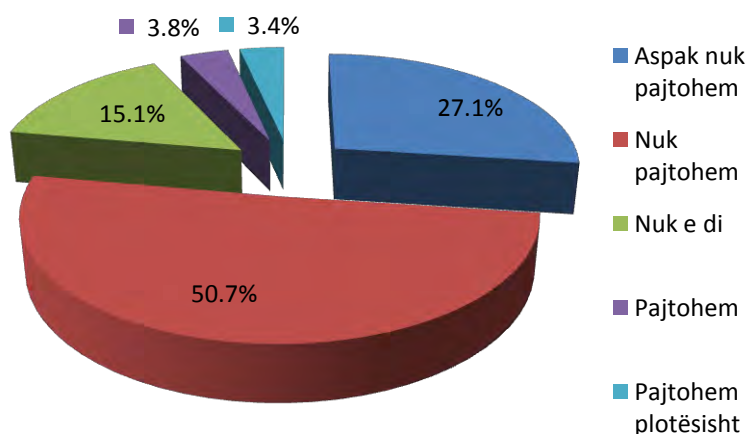


Figura: 31 Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë, dhe precizë

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 31, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 50.7.% nuk pajtohen, dhe 27.1 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.4% pajtohen plotësisht me faktin që Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë, dhe precizë .

Tabela: 19, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variabla që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	75	25.7	25.7	25.7
	Nuk pajtohem	137	46.9	46.9	72.6
	Nuk e di	48	16.4	16.4	89.0
	Pajtohem	20	6.8	6.8	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 19. Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performances

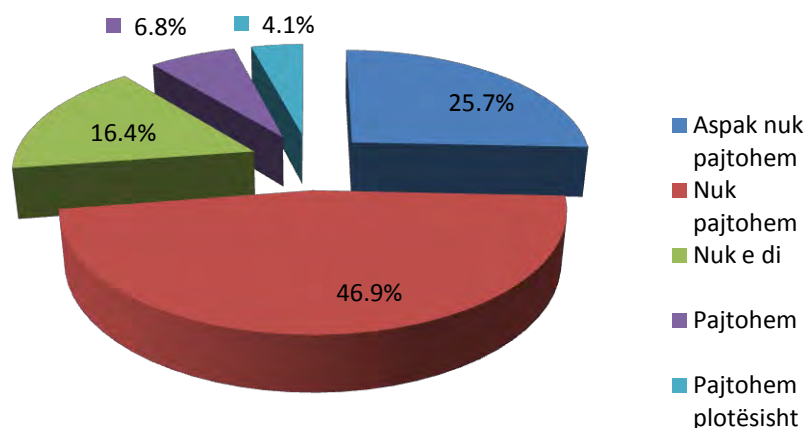


Figura: 32. Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 32, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 46.9.% nuk pajtohen, dhe 25.7 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.1% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës.

Tabela: 20, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	57	19.5	19.5	19.5
	Nuk pajtohem	154	52.7	52.7	72.3
	Nuk e di	36	12.3	12.3	84.6
	Pajtohem	32	11.0	11.0	95.5
	Pajtohem plotësisht	13	4.5	4.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 20. Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve (autori)

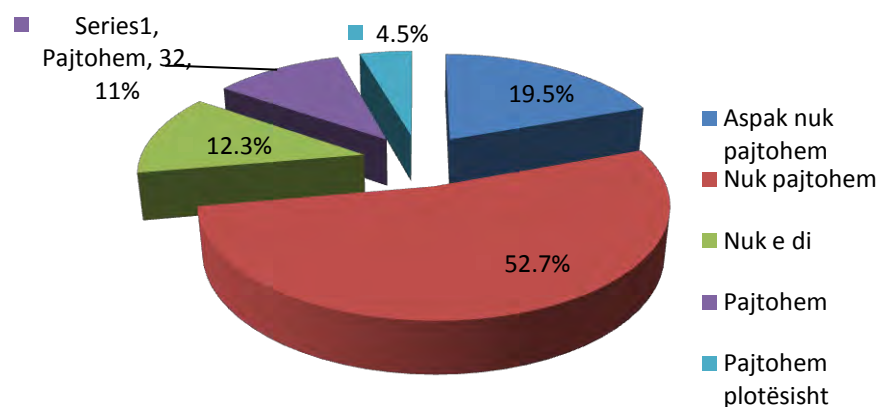


Figura: 33. Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 33, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 52.7.% nuk pajtohen, dhe 19.5 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.5% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve. Tabela: 21, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë

me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	109	37.3	37.3	37.3
	Nuk pajtohem	120	41.1	41.1	78.4
	Nuk e di	28	9.6	9.6	88.0
	Pajtohem	24	8.2	8.2	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 21. Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës (autori)

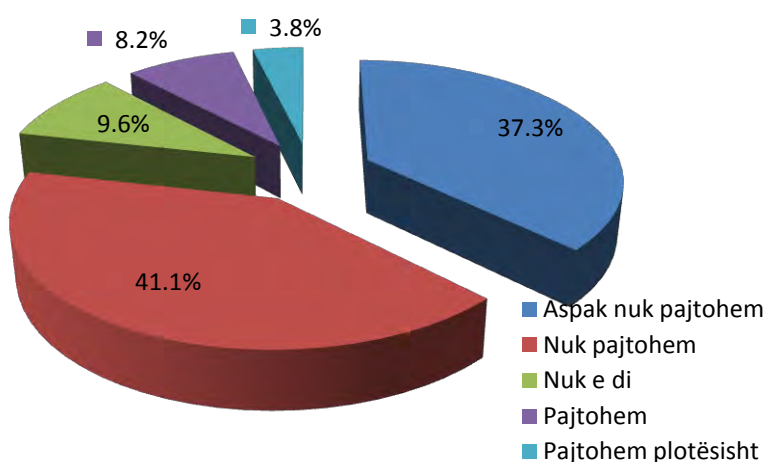


Figura: 34. Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 34, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 41.1.% nuk pajtohen, dhe 37.3 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës.

Tabela: 22, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur

shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	41	14.0	14.0	14.0
	Nuk pajtohem	135	46.2	46.2	60.3
	Nuk e di	28	9.6	9.6	69.9
	Pajtohem	70	24.0	24.0	93.8
	Pajtohem plotësisht	18	6.2	6.2	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 22. Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë (autori)

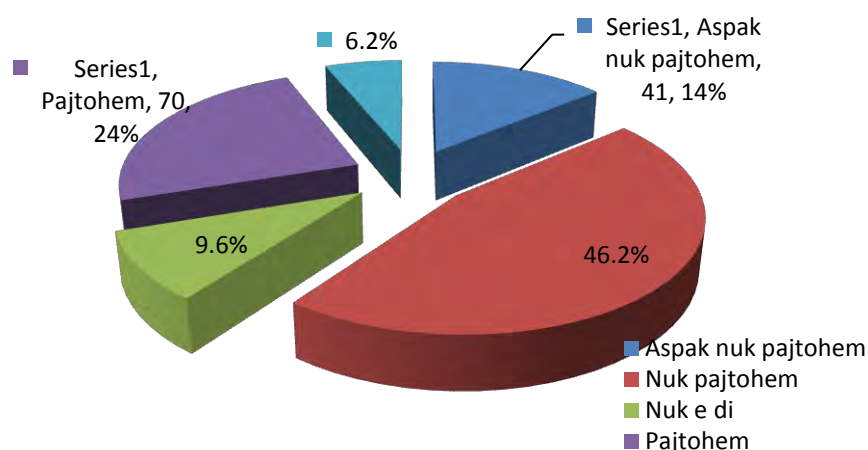


Figura: 35. Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 35, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 58.2.% nuk pajtohen, dhe 23.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë. Tabela: 23, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk*

pajtohem, 2- Nuk pajtohem, 3- Nuk e di, 4- Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	63	21.6	21.6	21.6
	Nuk pajtohem	122	41.8	41.8	63.4
	Nuk e di	34	11.6	11.6	75.0
	Pajtohem	57	19.5	19.5	94.5
	Pajtohem plotësisht	16	5.5	5.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 23. Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë (autori)

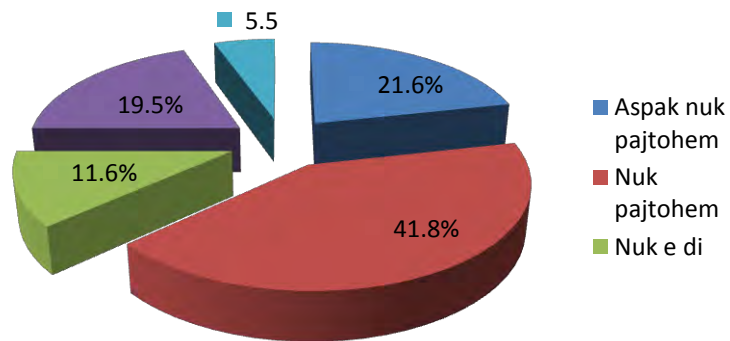


Figura: 36. Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 36, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 41.8.% nuk pajtohen, dhe 21.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 5.5% pajtohen plotësisht me faktin që të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë. Tabela: 24, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	44	15.1	15.1	15.1
	Nuk pajtohem	140	47.9	47.9	63.0
	Nuk e di	21	7.2	7.2	70.2
	Pajtohem	67	22.9	22.9	93.2
	Pajtohem plotësisht	20	6.8	6.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 24. Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës (autori)

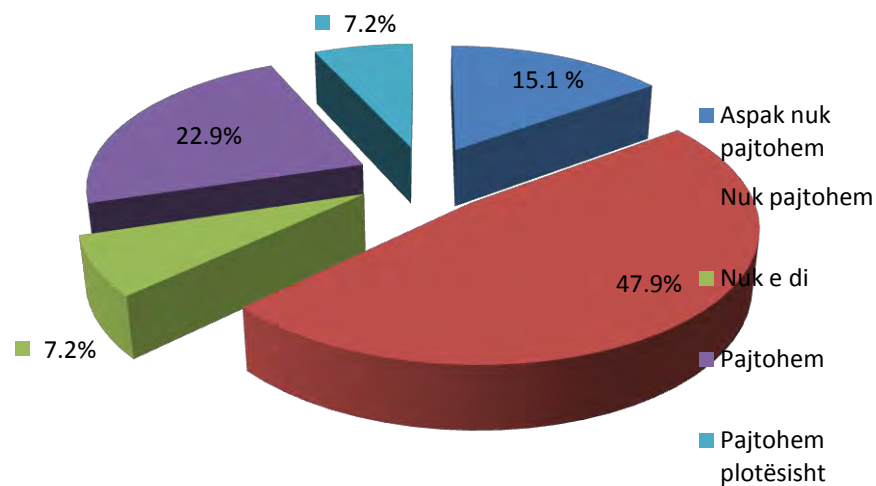


Figura: 37. Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 37, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 47.9.% nuk pajtohen, dhe 15.1 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 7.2 % pajtohen plotësisht me faktin që Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës. Tabela: 25, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak*

nuk pajtohem, 2- Nuk pajtohem, 3- Nuk e di, 4- Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht.

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	34	11.6	11.6	11.6
	Nuk pajtohem	165	56.5	56.5	68.2
	Nuk e di	53	18.2	18.2	86.3
	Pajtohem	32	11.0	11.0	97.3
	Pajtohem plotësisht	8	2.7	2.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 25. Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës (autori)

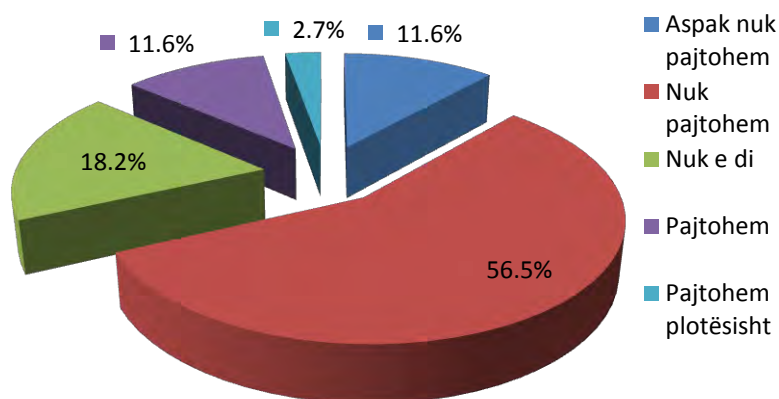


Figura: 38. Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjësve i krahason me përshkrimin e vendit të punës

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 38, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 56.5.% nuk pajtohen, dhe 11.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 2.7% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës. **Tabela: 26,** tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	79	27.1	27.1	27.1
	Nuk pajtohem	132	45.2	45.2	72.3
	Nuk e di	43	14.7	14.7	87.0
	Pajtohem	27	9.2	9.2	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 26. Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullt (autori)

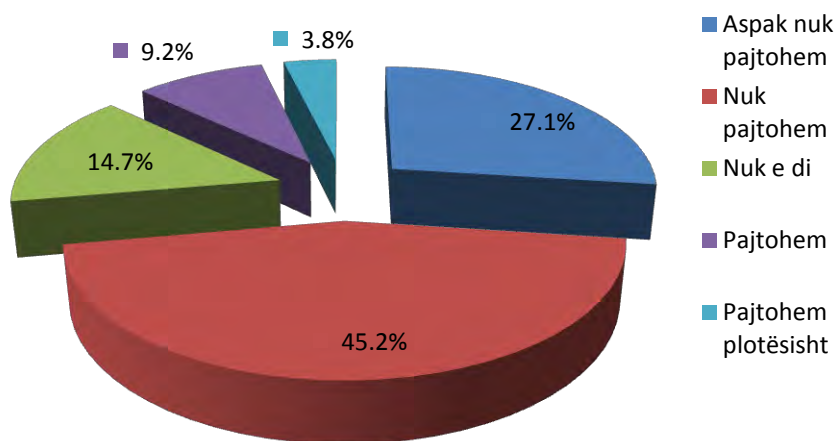


Figura: 39. Mbikëqyrësi im e vlerëson performancën time të punës rregullisht (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 39, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 45.2.% nuk pajtohen, dhe 27.1 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Mbikëqyrësi im e vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullt.

Tabela: 27, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve të dhëna nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	94	32.2	32.2	32.2
	Nuk pajtohem	128	43.8	43.8	76.0
	Nuk e di	45	15.4	15.4	91.4
	Pajtohem	17	5.8	5.8	97.3
	Pajtohem plotësisht	8	2.7	2.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 27. Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet mundshme private të punonjesve (autori)

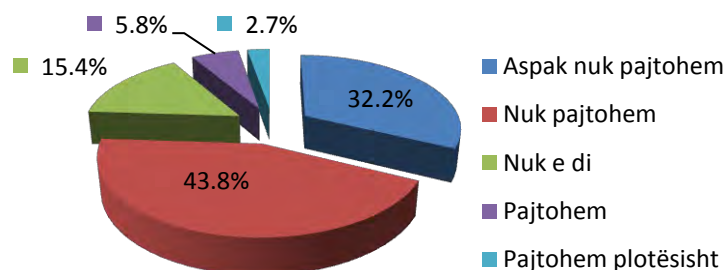


Figura: 40. Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjësve

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 40, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 43.8.% nuk pajtohen, dhe 32.2 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 2.7% pajtohen plotësisht me faktin që Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme të punonjesve.

4.4. Raportimi i Performancës

Tabelat dhe figurat e mëposhtme tregojnë frekuencat, përqindjet e të anketuarve rreth variablave që kanë të bëjnë me raportimin e performancës. Tabela: 28, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave

që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	56	19.2	19.2	19.2
	Nuk pajtohem	159	54.5	54.5	73.6
	Nuk e di	29	9.9	9.9	83.6
	Pajtohem	35	12.0	12.0	95.5
	Pajtohem plotësisht	13	4.5	4.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 28 Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët

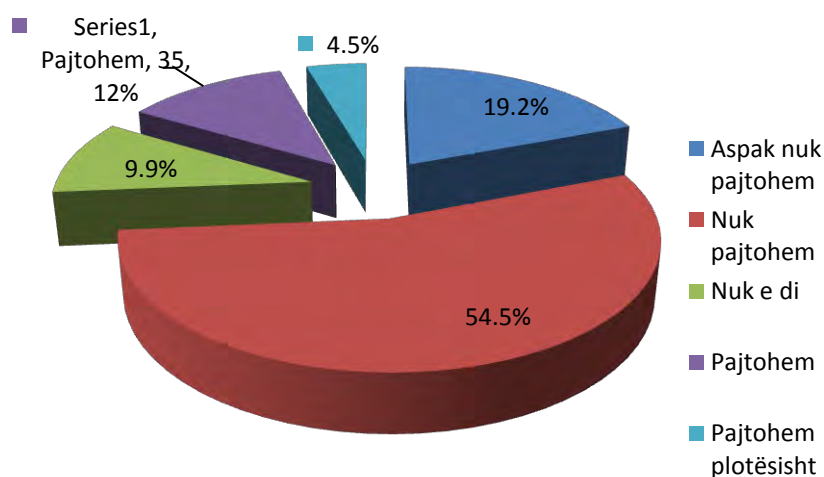


Figura: 41. Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 41, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 54.5.% nuk pajtohen, dhe 19.2 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.5% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët. Tabela: 29, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk*

pajtohem, 2- Nuk pajtohem, 3- Nuk e di, 4- Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	78	26.7	26.7	26.7
	Nuk pajtohem	134	45.9	45.9	72.6
	Nuk e di	60	20.5	20.5	93.2
	Pajtohem	10	3.4	3.4	96.6
	Pajtohem plotësisht	10	3.4	3.4	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 29. Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës (autori)

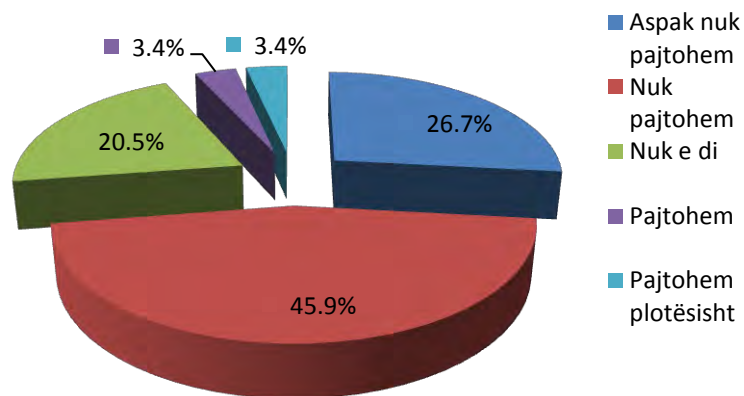


Figura: 42. Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 42, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 58.2.% nuk pajtohen, dhe 23.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës. Tabela: 30, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	69	23.6	23.6	23.6
	Nuk pajtohem	137	46.9	46.9	70.5
	Nuk e di	48	16.4	16.4	87.0
	Pajtohem	30	10.3	10.3	97.3
	Pajtohem plotësisht	8	2.7	2.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 30. Komuna i raporton punonjësve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut) (autori)

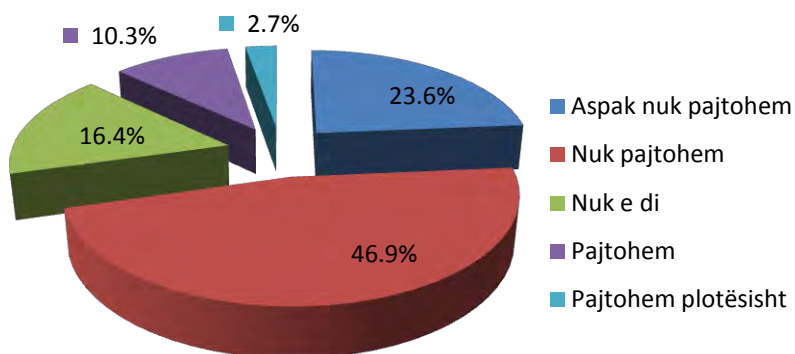


Figura: 43. Komuna iu raporton punonjësve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut) (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 43, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 46.9.% nuk pajtohen, dhe 23.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 2.7% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna iu raporton punonjësve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut). Tabela: 31, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Aspak nuk pajtohem, 2- Nuk pajtohem, 3- Nuk e di, 4- Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	87	29.8	29.8	29.8
	Nuk pajtohem	125	42.8	42.8	72.6
	Nuk e di	61	20.9	20.9	93.5
	Pajtohem	10	3.4	3.4	96.9
	Pajtohem plotësisht	9	3.1	3.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 31. Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve (autori)

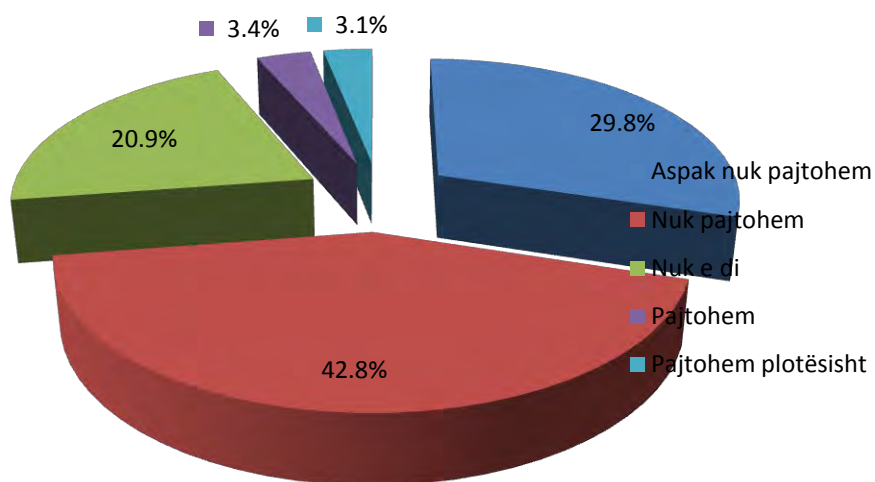


Figura: 44. Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 44, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 42.8.% nuk pajtohen dhe 29.8 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.4% pajtohen plotësisht me faktin që të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve.

Tabela: 32, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	58	19.9	19.9	19.9
	Nuk pajtohem	145	49.7	49.7	69.5
	Nuk e di	43	14.7	14.7	84.2
	Pajtohem	35	12.0	12.0	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 32. Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive (autori)

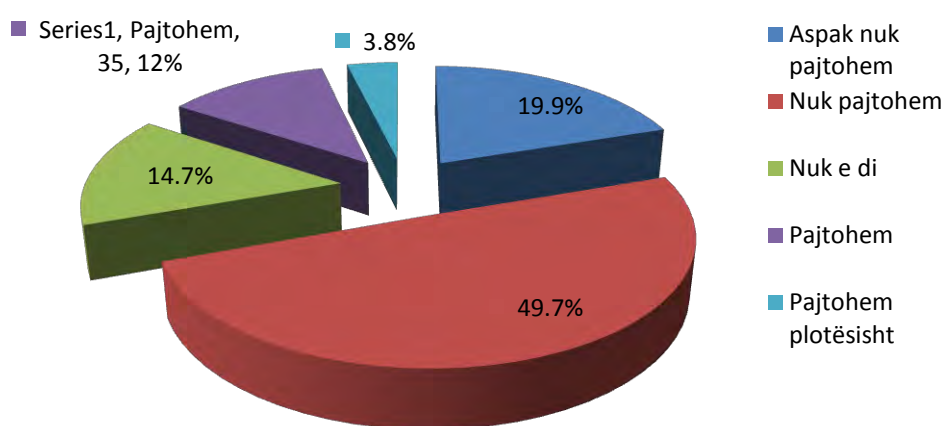


Figura: 45. Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 45, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 49.7.% nuk pajtohen, dhe 19.9 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 12% pajtohen plotësisht me faktin që matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive.

Tabela: 33, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindja e përgjigjeve nga pyetësi rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2-*Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*)

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	55	18.8	18.8	18.8
	Nuk pajtohem	157	53.8	53.8	72.6
	Nuk e di	60	20.5	20.5	93.2
	Pajtohem	9	3.1	3.1	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 33. Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës (autori)

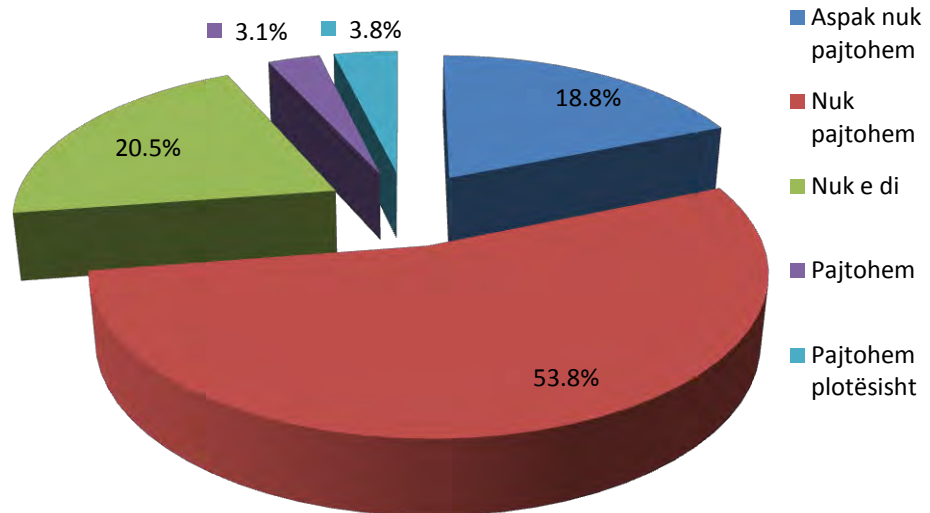


Figura: 46. Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 46, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 53.8.% nuk pajtohen, dhe 18.8 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës.

4.5. Përmirësimi i Performancës

Tabelat dhe figurat e mëposhtme tregojnë frekuencat, përqindjet e të anketuarve rreth variablave që kanë të bëjnë me përmirësimin e performancës. Tabela: 34, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	23	7.9	7.9	7.9
	Nuk pajtohem	167	57.2	57.2	65.1
	Nuk e di	47	16.1	16.1	81.2
	Pajtohem	43	14.7	14.7	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 34. Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje (autori)

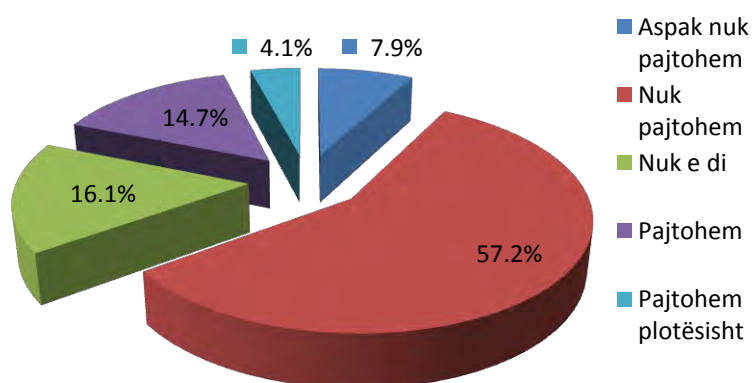


Figura: 47. Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 47, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 57.2.% nuk pajtohen, dhe 7.9 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.1% pajtohen plotësisht me faktin që Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimmarrje. Tabela: 35, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	92	31.5	31.5	31.5
	Nuk pajtohem	93	31.8	31.8	63.4
	Nuk e di	62	21.2	21.2	84.6
	Pajtohem	33	11.3	11.3	95.9
	Pajtohem plotësisht	12	4.1	4.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 35. Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive (autori)

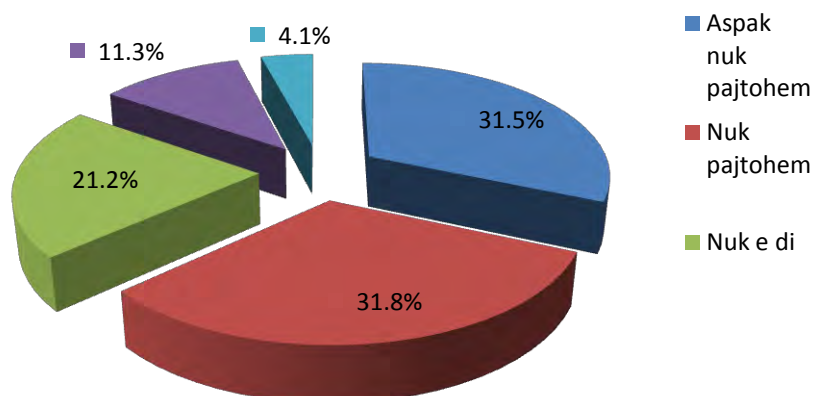


Figura: 48. Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 48, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 31.8.% nuk pajtohen, dhe 31.5 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.1% pajtohen plotësisht me faktin që Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive

Tabela: 36, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	40	13.7	13.7	13.7
	Nuk pajtohem	141	48.3	48.3	62.0
	Nuk e di	43	14.7	14.7	76.7
	Pajtohem	57	19.5	19.5	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 36. Punonjësit motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën (autori)

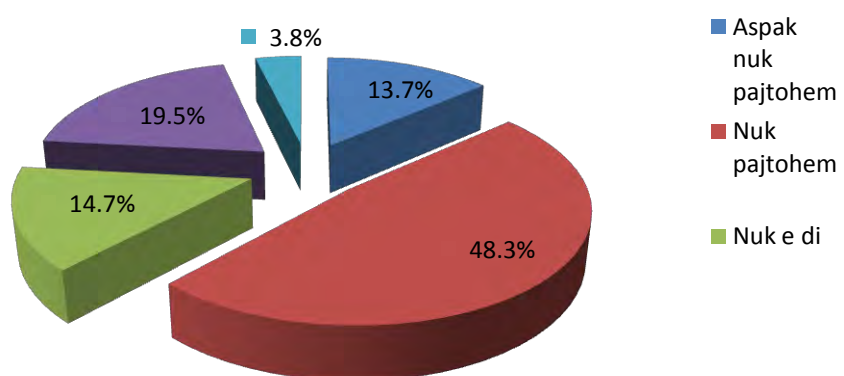


Figura: 49. Punonjësit motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 49, nga shpërndarja e të

punësuarve, rreth 48.3.% nuk pajtohen, dhe 13.7 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Punonjësit motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën. Tabela: 37, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	62	21.2	21.2	21.2
	Nuk pajtohem	111	38.0	38.0	59.2
	Nuk e di	59	20.2	20.2	79.5
	Pajtohem	51	17.5	17.5	96.9
	Pajtohem plotësisht	9	3.1	3.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 37. Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën (autori)

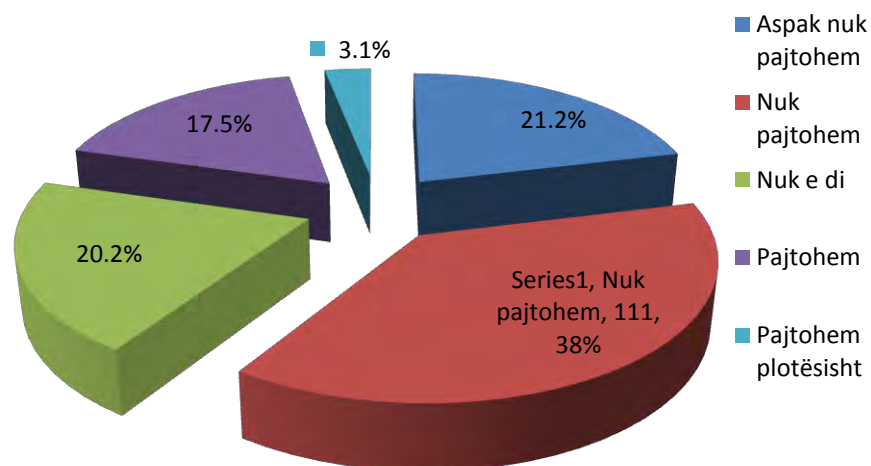


Figura: 50. Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performance

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 50 nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 38 % nuk pajtohen, 21.2 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.1% pajtohen plotësisht me faktin që Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën.

Tabela: 38, tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	50	17.1	17.1	17.1
	Nuk pajtohem	125	42.8	42.8	59.9
	Nuk e di	56	19.2	19.2	79.1
	Pajtohem	50	17.1	17.1	96.2
	Pajtohem plotësisht	11	3.8	3.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 38. Analiza për trajnimin e punonjësve bazohet në raportin e performancës (autori)

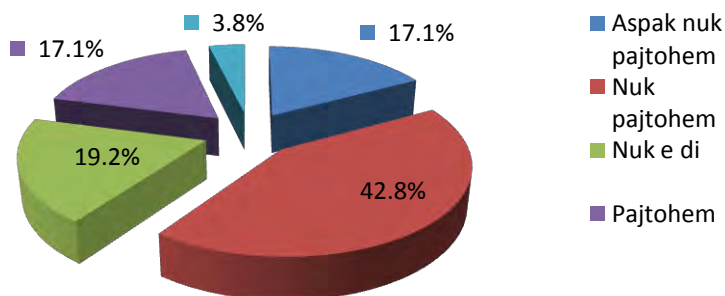


Figura: 51. Analiza për trajnimin e punonjësve bazohet në raportin e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 51, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 42.8.% nuk pajtohen, 17.1 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.8% pajtohen plotësisht me faktin që Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës. Tabela: 39. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e

performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Aspak nuk pajtohem*, 2- *Nuk pajtohem*, 3- *Nuk e di*, 4- *Pajtohem*, dhe 5- *Pajtohem plotësisht*

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	92	31.5	31.5	31.5
	Nuk pajtohem	105	36.0	36.0	67.5
	Nuk e di	44	15.1	15.1	82.5
	Pajtohem	38	13.0	13.0	95.5
	Pajtohem plotësisht	13	4.5	4.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 39. Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve (autori).

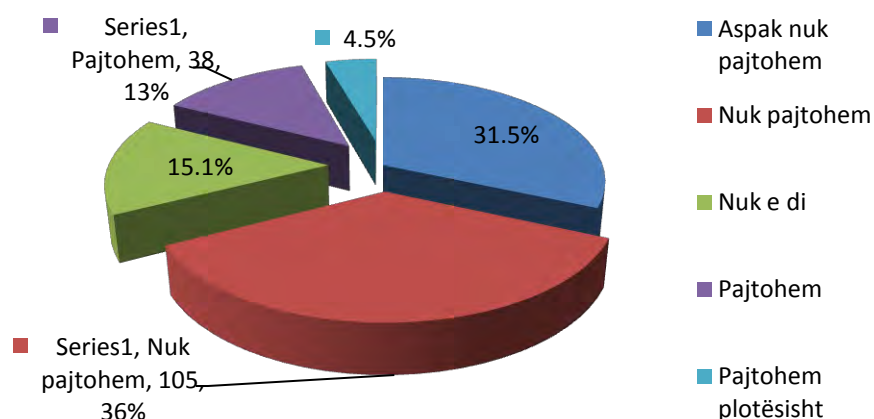


Figura: 52. Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 52, prej shpërndarjes të të punësuarve rreth 36% nuk pajtohen, 31.5 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.5% pajtohen plotësisht me faktin që Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve. Tabela: 40. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindja e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1-

Aspak nuk pajtohem, 2- Nuk pajtohem, 3- Nuk e di, 4- Pajtohem, dhe 5- Pajtohem plotësisht).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	45	15.4	15.4	15.4
	Nuk pajtohem	146	50.0	50.0	65.4
	Nuk e di	50	17.1	17.1	82.5
	Pajtohem	42	14.4	14.4	96.9
	Pajtohem plotësisht	9	3.1	3.1	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 40, Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës (autori)

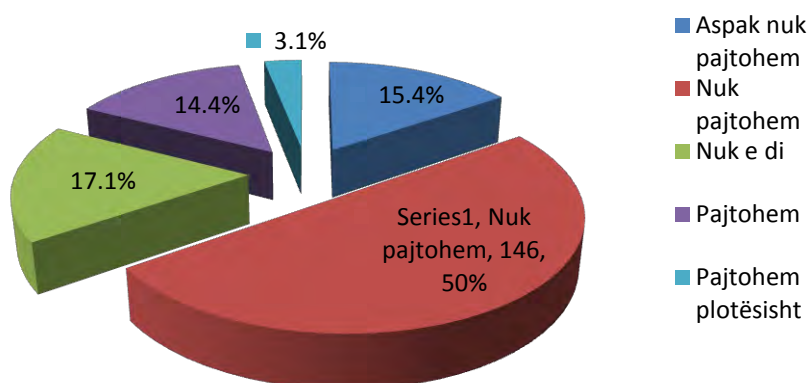


Figura: 53. Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 53, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 50% nuk pajtohen, 15.4 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 3.1% pajtohen plotësisht me faktin që Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës.

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Aspak nuk pajtohem	31	10.6	10.6	10.6
	Nuk pajtohem	132	45.2	45.2	55.8
	Nuk e di	41	14.0	14.0	69.9
	Pajtohem	74	25.3	25.3	95.2
	Pajtohem plotësisht	14	4.8	4.8	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 41. Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës (autori)

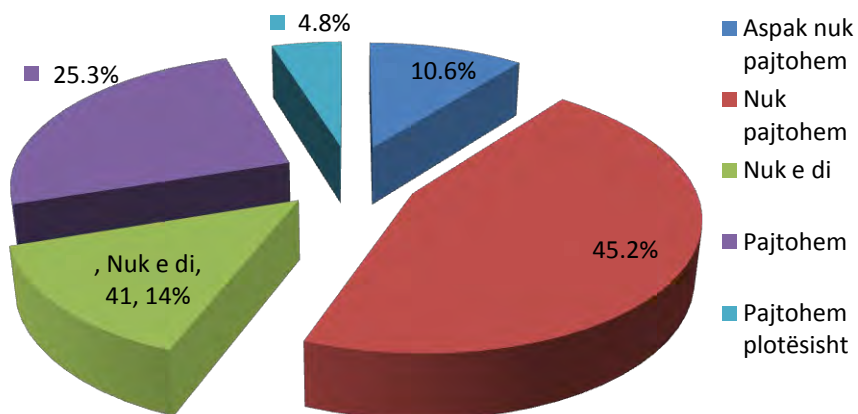


Figura 54. Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 54, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 45.2% nuk pajtohen, 10.6 % aspak nuk pajtohen, ndërsa 4.8% pajtohen plotësisht me faktin që Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet që dalin nga matja e performancës.

4.6. Rëndësia e faktorëve të motivimit

Tabelat dhe figurat e mëposhtme tregojnë frekuencat, përqindjet e të anketuarve rreth variablove që kanë të bëjnë me rëndësinë e faktorëve të motivimit. Tabela: 42. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablove që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	2	.7	.7	.7
	Pak i rëndësishëm	6	2.1	2.1	2.7
	Nuk e di	10	3.4	3.4	6.2
	I rëndësishëm	176	60.3	60.3	66.4
	Shumë i rëndësishëm	98	33.6	33.6	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 42. Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës (autori)

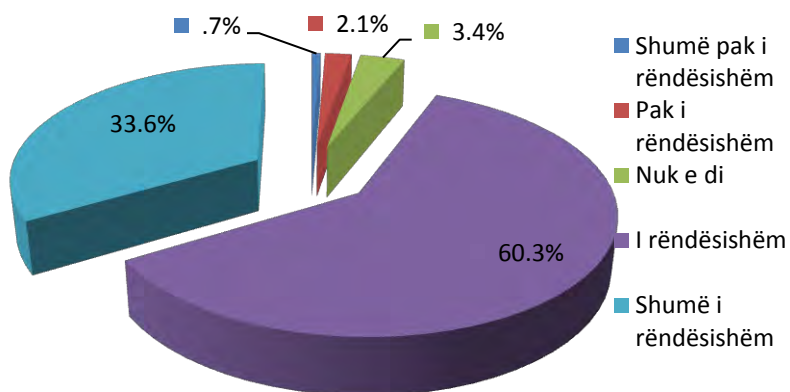


Figura: 55. Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 55, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 60.3% mendojnë se vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës

janë të rëndësishme, 63.6 % si shumë të rëndësishme dhe 2.1 % mendojnë se janë pak të rëndësishme.

Tabela: 43. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	0	0		
	Pak i rëndësishëm	10	3.4	3.4	3.4
	Nuk e di	14	4.8	4.8	8.2
	I rëndësishëm	114	39.0	39.0	47.3
	Shumë i rëndësishëm	154	52.7	52.7	100.0
Total		292	100.0	100.0	

Tabela: 43. Rroga ndikon në motivimin tim për punë (autori)

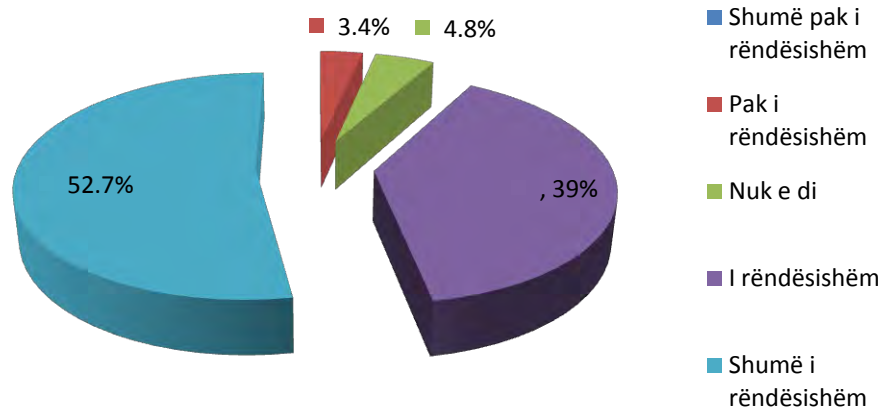


Figura: 56. Rroga ndikon në motivimin tim për punë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 56, nga shpërndarja e të punësuarve, ata mendojnë se rroga ndikon në motivimin në punë; 52.7 % e mendojnë si shumë të rëndësishme dhe 39% si të rëndësishme, ndërsa 3.4% e mendojnë se është

pak e rëndësishme.

Tabela: 44. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Shumë pak i rëndësishëm*, 2- *Pak i rëndësishëm*, 3- *Nuk e di*, 4- *I rëndësishëm*, dhe 5- *Shumë i rëndësishëm*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	3	1.0	1.0	1.0
	Pak i rëndësishëm	9	3.1	3.1	4.1
	Nuk e di	15	5.1	5.1	9.2
	I rëndësishëm	132	45.2	45.2	54.5
	Shumë i rëndësishëm	133	45.5	45.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 44. Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua (autori)

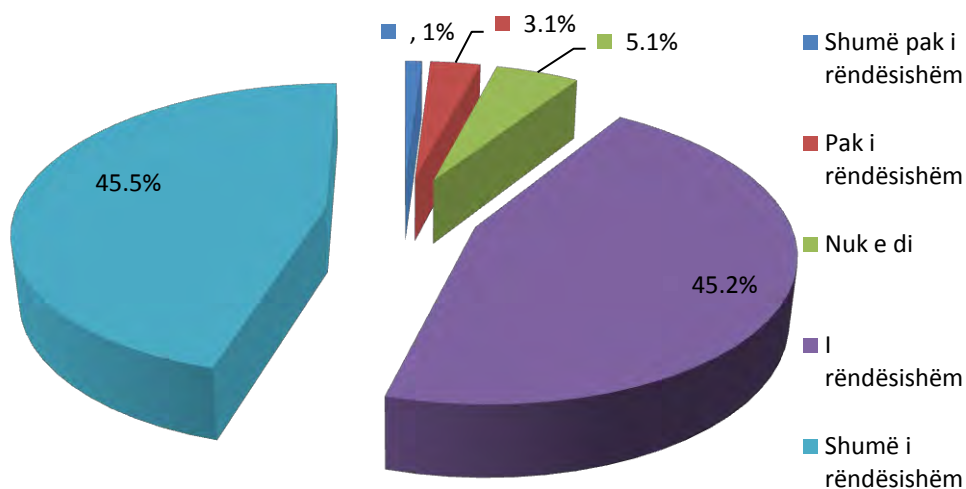


Figura: 57. Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 57, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 45.5.% mendojnë se ngritja profesionale do të thotë shumë për mua, 45.2 % si shumë të rëndësishëm dhe 3.1 mendojnë se është pak i rëndësishëm.

Tabela: 45. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	1	.3	.3	.3
	Pak i rëndësishëm	16	5.5	5.5	5.8
	Nuk e di	41	14.0	14.0	19.9
	I rëndësishëm	120	41.1	41.1	61.0
	Shumë i rëndësishëm	114	39.0	39.0	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 45, Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja (autori)

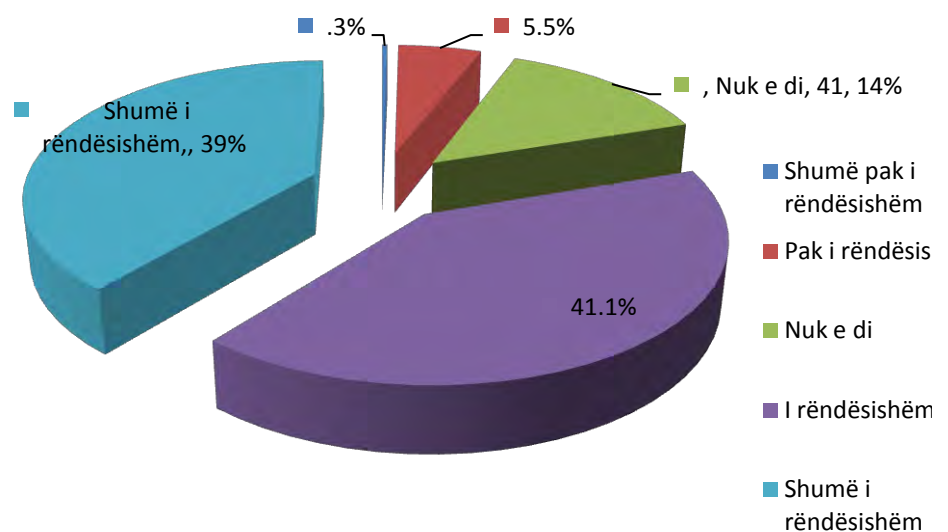


Figura: 58. Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 58, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 39.% mendojnë se “Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja” është shumë e rëndësishme, 41.1 % si shumë e rëndësishëm dhe 5.5 mendojnë se është

pak e rëndësishme.

Tabela: 46 tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- *Shumë pak i rëndësishëm*, 2- *Pak i rëndësishëm*, 3- *Nuk e di*, 4- *I rëndësishëm*, dhe 5- *Shumë i rëndësishëm*).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	4	1.4	1.4	1.4
	Pak i rëndësishëm	14	4.8	4.8	6.2
	Nuk e di	21	7.2	7.2	13.4
	I rëndësishëm	127	43.5	43.5	56.8
	Shumë i rëndësishëm	126	43.2	43.2	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 46. Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës (autori)

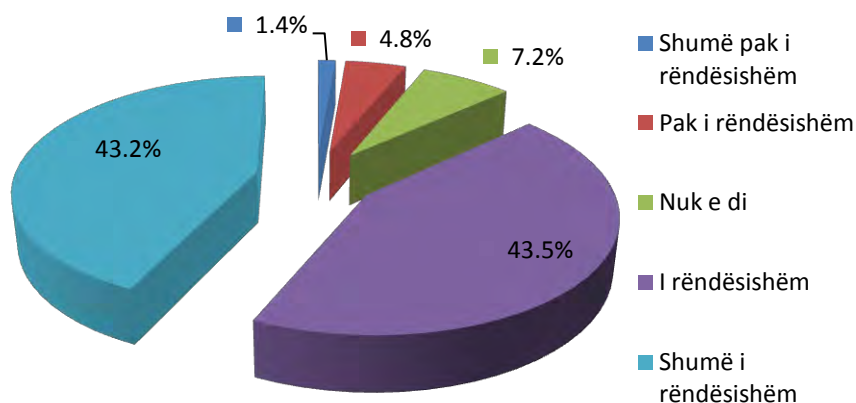


Figura: 59. Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 59, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 43.2.% mendojnë se “Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës” janë shumë të rëndësishme, 43.5 % si shumë të rëndësishëm dhe 4.8 mendojnë se janë pak të rëndësishme.

Tabela: 47. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindje	Përqindje valide	Përqindje kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	3	1.0	1.0	1.0
	Pak i rëndësishëm	8	2.7	2.7	3.8
	Nuk e di	55	18.8	18.8	22.6
	I rëndësishëm	124	42.5	42.5	65.1
	Shumë i rëndësishëm	102	34.9	34.9	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 47. Raportet me mbikëqyrësin (autori)

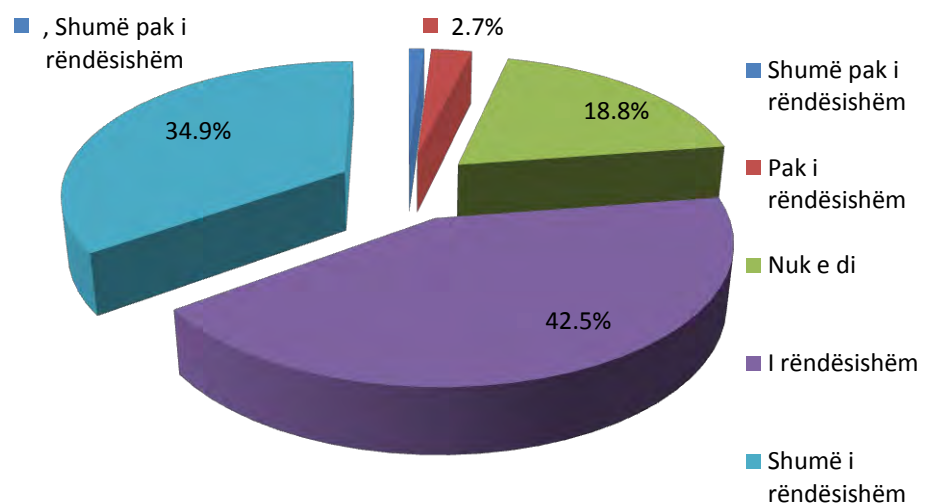


Figura: 60. Raportet me mbikëqyrësin (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 60, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 34.9.% mendojnë se “raportet me mbikëqyrësin” janë shumë të rëndësishme, 42.5 % si shumë të rëndësishëm dhe 2.7 mendojnë se janë pak të rëndësishme.

Tabela: 48. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	2	.7	.7	.7
	Pak i rëndësishëm	16	5.5	5.5	6.2
	Nuk e di	34	11.6	11.6	17.8
	I rëndësishëm	159	54.5	54.5	72.3
	Shumë i rëndësishëm	81	27.7	27.7	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 48. Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës (autori)

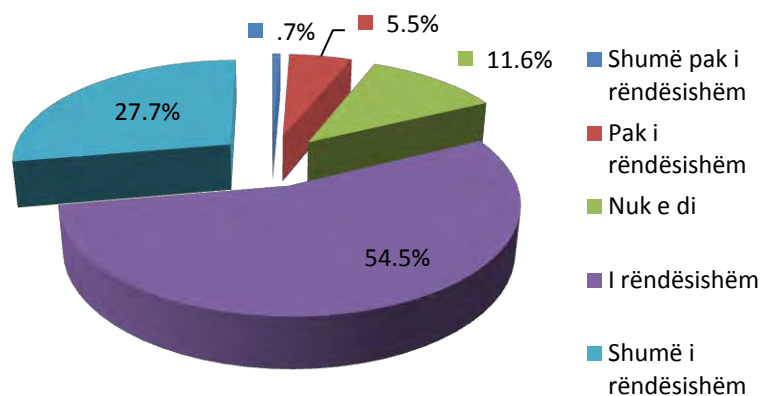


Figura: 61. Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 61, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 54.5.% mendojnë se “vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës” është shumë i rëndësishëm, 27.7 % si shumë të rëndësishëm dhe 5.5 mendojnë se është pak i rëndësishëm.

Tabela: 49. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke

përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, - I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	2	.7	.7	.7
	Pak i rëndësishëm	11	3.8	3.8	4.5
	Nuk e di	49	16.8	16.8	21.2
	I rëndësishëm	128	43.8	43.8	65.1
	Shumë i rëndësishëm	102	34.9	34.9	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 49. Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës (autori)

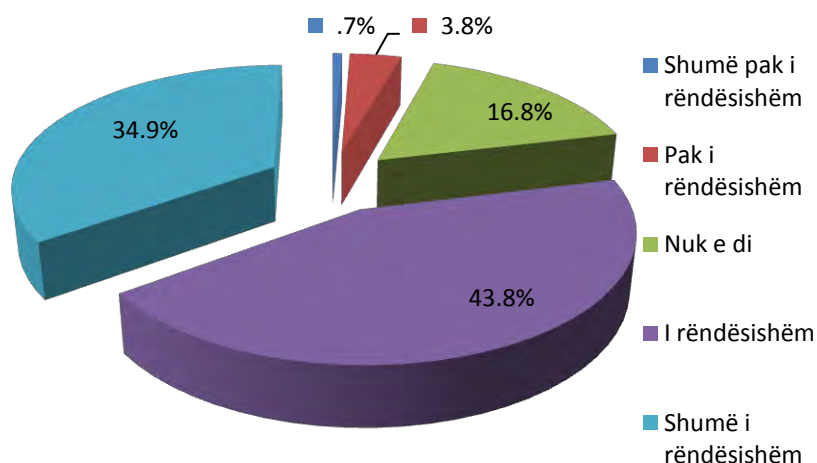


Figura: 62. Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 62, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 34.9.% mendojnë se “objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës” është shumë i rëndësishëm, 43.8 % si i rëndësishëm dhe 3.8% mendojnë se është pak i rëndësishëm.

Tabela: 50. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i

rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	5	1.7	1.7	1.7
	Pak i rëndësishëm	14	4.8	4.8	6.5
	Nuk e di	51	17.5	17.5	24.0
	I rëndësishëm	139	47.6	47.6	71.6
	Shumë i rëndësishëm	83	28.4	28.4	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 50, Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit (autori)

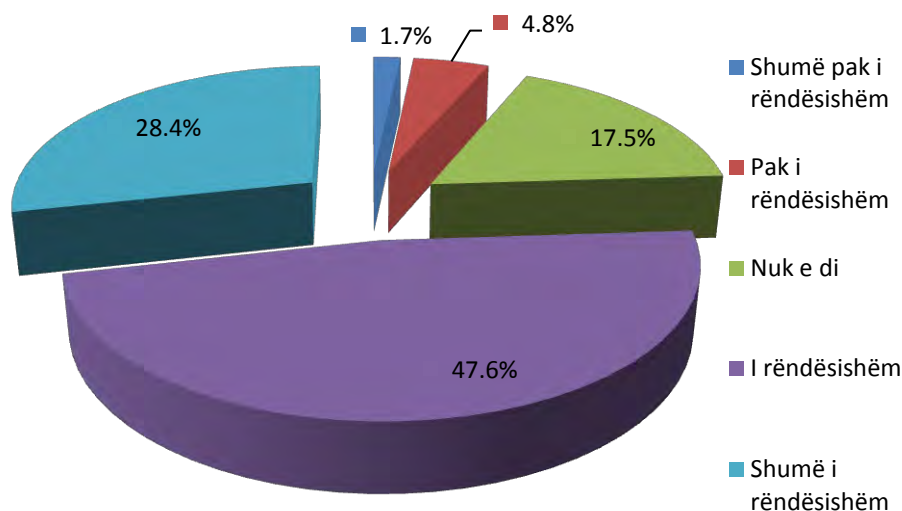


Figura: 63. Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 63, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 28.4.% mendojnë se “aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit” janë shumë të rëndësishme, 47.6 % si të rëndësishme dhe 4.8% mendojnë se janë pak të rëndësishme.

Tabela: 51. tregon shpërndarjen e frekuencave dhe përqindjen e përgjigjeve nga pyetësi, rreth variablave që kanë të bëjnë me vlerësimin e performancës, duke përdorur shkallën e Likert-it (duke filluar me 1- Shumë pak i rëndësishëm, 2- Pak i rëndësishëm, 3- Nuk e di, 4- I rëndësishëm, dhe 5- Shumë i rëndësishëm).

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja valide	Përqindja kumulative
Valide	Shumë pak i rëndësishëm	4	1.4	1.4	1.4
	Pak i rëndësishëm	11	3.8	3.8	5.1
	Nuk e di	27	9.2	9.2	14.4
	I rëndësishëm	117	40.1	40.1	54.5
	Shumë i rëndësishëm	133	45.5	45.5	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Tabela: 51, Lehtësia për promovim në karrierë (autori)

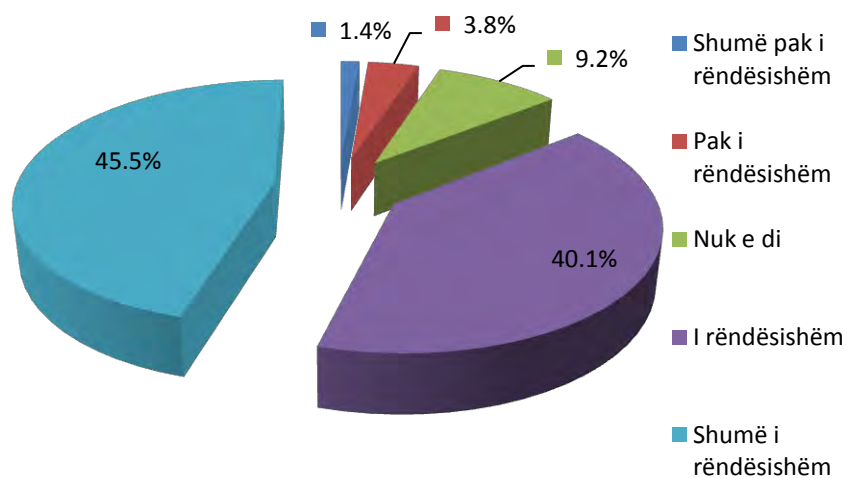


Figura: 64. Lehtësia për promovim në karrierë (autori)

Nga rezultatet e fituara dhe të prezantuara në figurën 64, nga shpërndarja e të punësuarve, rreth 45.5.% mendojnë se “lehtësia për promovim në karrierë” është shumë i rëndësishëm, 40.1 % si shumë të rëndësishëm dhe 3.8% mendojnë se është pak i rëndësishëm.

4.7. Tabela të kryqëzuara (Cross Tabulation)

Tabelat e kryqëzuara (cross tabulations) tregojnë sesi dy objekte të ndryshme të studimit ndërlidhen me njëra-tjetrën. Kjo analizë është një tabelë dy ose shumëdimensionale që regjistron numrin e të anketuarve që kanë karakteristikat e veçanta të përshkruara në fushat e tabelës. Këto tabela sigurojnë një pasuri të informacionit në lidhje me marrëdhëniet mes të variablave të ndryshëm.

Vlerësimi i Performancës sipas gjinisë

Standardet për vlerësimin e Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	Femër	25.60	32.00	11.20	8.00	23.20
	Mashkull	15.57	41.32	10.18	10.18	22.75
Komuna ka krijuar standarde për veprimtarit e saja rreth vlerësimit të performancës	Femër	18.40	60.00	16.00	1.60	4.00
	Mashkull	20.96	52.69	19.16	2.99	4.19
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	Femër	22.40	48.00	25.60	0.80	3.20
	Mashkull	21.56	47.90	20.96	6.59	2.99
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	Femër	27.20	52.80	15.20	0.80	4.00
	Mashkull	20.96	62.28	9.58	3.59	3.59
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet se punonjësit i kanë kuptuar ata	Femër	26.40	47.20	19.20	3.20	4.00
	Mashkull	20.96	50.90	19.16	5.99	2.99
Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës	Femër	30.40	44.80	10.40	9.60	4.80
	Mashkull	30.54	43.11	8.98	13.77	3.59
Puna që pritët nga unë është e arsyeshme	Femër	17.60	30.40	7.20	38.40	6.40
	Mashkull	14.97	30.54	13.77	34.13	6.59
Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	Femër	24.00	54.40	14.40	3.20	4.00
	Mashkull	16.77	58.08	14.37	5.39	5.39
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	Femër	17.60	47.20	18.40	13.60	3.20
	Mashkull	16.17	47.31	19.76	14.37	2.40
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	Femër	20.80	61.60	9.60	4.00	4.00
	Mashkull	22.16	61.68	7.19	4.79	4.19
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	Femër	31.20	50.40	13.60	0.80	4.00
	Mashkull	31.14	46.71	11.98	5.39	4.79

Tabela: 52. Standardet për vlerësimin e Performancës (autori)

Tabela 52, tregon sesi ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në

bazë të gjinisë në mes të punonjësve nëpër komuna për sa i përket standardeve që komunat i vendojnë për të vlerësuar performancën.

Tabela 53, tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të gjinisë në mes të punonjësve nëpër komuna për sa i përket cilësisë së matjes të performancës.

Cilësia e Matjes së Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	Femër	27.54	49.70	14.37	4.79	3.59	100.00
	Mashkull	26.40	52.00	16.00	2.40	3.20	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	Femër	26.95	44.31	16.17	8.38	4.19	100.00
	Mashkull	24.00	50.40	16.80	4.80	4.00	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	Femër	14.97	55.69	11.98	12.57	4.79	100.00
	Mashkull	25.60	48.80	12.80	8.80	4.00	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	Femër	34.73	42.51	10.18	9.58	2.99	100.00
	Mashkull	40.80	39.20	8.80	6.40	4.80	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë	Femër	11.38	51.50	8.98	22.16	5.99	100.00
	Mashkull	17.60	39.20	10.40	26.40	6.40	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	Femër	24.55	41.92	11.98	16.17	5.39	100.00
	Mashkull	17.60	41.60	11.20	24.00	5.60	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	Femër	13.77	47.31	7.19	25.15	6.59	100.00
	Mashkull	16.80	48.80	7.20	20.00	7.20	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës të aktiviteteve të punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	Femër	12.57	58.68	14.97	11.38	2.40	100.00
	Mashkull	10.40	53.60	22.40	10.40	3.20	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullit	Femër	28.74	42.51	14.37	10.18	4.19	100.00
	Mashkull	24.80	48.80	15.20	8.00	3.20	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	Femër	23.95	50.30	16.77	7.19	1.80	100.00
	Mashkull	43.20	35.20	13.60	4.00	4.00	100.00

Tabela: 53. Cilësia e Matjes së Performancës (autori)

Tabela: 54. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të gjinisë në mes të punonjësve nëpër komuna për sa i përket raportimit të performancës.

Raportimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	Femër	11.38	51.50	8.98	22.16	5.99	100.00
	Mashkull	17.60	39.20	10.40	26.40	6.40	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	Femër	24.55	41.92	11.98	16.17	5.39	100.00
	Mashkull	17.60	41.60	11.20	24.00	5.60	100.00
Komuna iu raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	Femër	13.77	47.31	7.19	25.15	6.59	100.00
	Mashkull	16.80	48.80	7.20	20.00	7.20	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	Femër	12.57	58.68	14.97	11.38	2.40	100.00
	Mashkull	10.40	53.60	22.40	10.40	3.20	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	Femër	28.74	42.51	14.37	10.18	4.19	100.00
	Mashkull	24.80	48.80	15.20	8.00	3.20	100.00
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	Femër	23.95	50.30	16.77	7.19	1.80	100.00
	Mashkull	43.20	35.20	13.60	4.00	4.00	100.00

Tabela 54, Raportimi i Performancës (autori)

Tabela: 55. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të gjinisë në mes të punonjësve nëpër komuna për sa i përket përmirësimit të performancës.

Përmirësimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimmarrje	Femër	8.38	56.29	17.37	13.77	4.19	100.00
	Mashkull	7.20	58.40	14.40	16.00	4.00	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	Femër	27.54	35.33	21.56	11.98	3.59	100.00
	Mashkull	36.80	27.20	20.80	10.40	4.80	100.00
Punonjësit motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	Femër	14.97	46.11	14.97	20.36	3.59	100.00
	Mashkull	12.00	51.20	14.40	18.40	4.00	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	Femër	21.56	37.72	19.76	18.56	2.40	100.00
	Mashkull	20.80	38.40	20.80	16.00	4.00	100.00
Analiza për trajnimin e punonjësve bazohet në raportin e performancës	Femër	14.97	44.31	19.76	17.96	2.99	100.00
	Mashkull	20.00	40.80	18.40	16.00	4.80	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjësve	Femër	28.14	39.52	14.37	13.77	4.19	100.00
	Mashkull	36.00	31.20	16.00	12.00	4.80	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	Femër	16.17	50.30	16.77	14.37	2.40	100.00
	Mashkull	14.40	49.60	17.60	14.40	4.00	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	Femër	10.18	45.51	12.57	26.95	4.79	100.00
	Mashkull	11.20	44.80	16.00	23.20	4.80	100.00

Tabela 55, Përmirësimi i Performancës. (autori)

Tabela: 56. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të gjinisë në mes të punonjesve nëpër komuna për sa i përket rëndësisë së faktorëve të motivimit.

Rëndësia e faktorëve të motivimit		Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	Femër	0.60	3.59	4.19	61.68	29.94	100.00
	Mashkull	0.80	0.00	2.40	58.40	38.40	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	Femër	0.00	3.59	3.59	38.92	53.89	100.00
	Mashkull	0.00	3.20	6.40	39.20	51.20	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	Femër	1.20	2.99	7.78	41.92	46.11	100.00
	Mashkull	0.80	3.20	1.60	49.60	44.80	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	Femër	0.60	6.59	14.97	37.13	40.72	100.00
	Mashkull	0.00	4.00	12.80	46.40	36.80	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	Femër	1.20	6.59	7.78	44.31	40.12	100.00
	Mashkull	1.60	2.40	6.40	42.40	47.20	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	Femër	1.20	2.40	17.37	46.11	32.93	100.00
	Mashkull	0.80	3.20	20.80	37.60	37.60	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	Femër	0.60	2.99	10.78	56.89	28.74	100.00
	Mashkull	0.80	8.80	12.80	51.20	26.40	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	Femër	1.20	2.40	17.96	49.70	28.74	100.00
	Mashkull	0.00	5.60	15.20	36.00	43.20	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	Femër	1.20	4.19	20.96	48.50	25.15	100.00
	Mashkull	2.40	5.60	12.80	46.40	32.80	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	Femër	1.20	3.59	8.38	44.91	41.92	100.00
	Mashkull	1.60	4.00	10.40	33.60	50.40	100.00

Tabela 56, Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

Vlerësimi i Performancës sipas pozitës

Tabela 57, tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të pozitës së të punësuarve nëpër komuna.

Standardet për vlerësimin e Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që ofron Komuna qytetarëve	E lartë	18.33	28.33	10.00	13.33	30.00	100.00
	E mesme	18.38	37.50	11.76	7.35	25.00	100.00
	E ulët	22.92	42.71	9.38	9.38	15.63	100.00
Komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës	E lartë	15.00	51.67	25.00	3.33	5.00	100.00
	E mesme	16.91	55.88	18.38	2.94	5.88	100.00
	E ulët	27.08	58.33	12.50	1.04	1.04	100.00
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	E lartë	16.67	36.67	35.00	8.33	3.33	100.00
	E mesme	18.38	55.88	18.38	2.21	5.15	100.00
	E ulët	30.21	43.75	21.88	4.17	0.00	100.00
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	E lartë	16.67	61.67	11.67	3.33	6.67	100.00
	E mesme	22.79	59.56	11.03	1.47	5.15	100.00
	E ulët	29.17	54.17	13.54	3.13	0.00	100.00
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat, që të sigurohet që punonjes, i kanë kuptuar ata	E lartë	10.00	55.00	25.00	5.00	5.00	100.00
	E mesme	25.74	48.53	16.91	3.68	5.15	100.00
	E ulët	28.13	46.88	18.75	6.25	0.00	100.00
Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës	E lartë	26.67	48.33	8.33	11.67	5.00	100.00
	E mesme	28.68	45.59	9.56	9.56	6.62	100.00
	E ulët	35.42	38.54	10.42	15.63	0.00	100.00
Puna që pritet nga unë është e arsyeshme	E lartë	10.00	18.33	16.67	48.33	6.67	100.00
	E mesme	11.76	36.03	11.03	32.35	8.82	100.00
	E ulët	26.04	30.21	7.29	33.33	3.13	100.00
Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	E lartë	16.67	51.67	13.33	10.00	8.33	100.00
	E mesme	16.18	61.03	13.24	2.94	6.62	100.00
	E ulët	27.08	53.13	16.67	3.13	0.00	100.00
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me	E lartë	8.33	56.67	25.00	8.33	1.67	100.00
	E	13.24	47.79	19.12	14.71	5.15	100.00

ecurinë e punës sime	mesme						
	E ulët	27.08	40.63	15.63	16.67	0.00	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	E lartë	13.33	61.67	13.33	3.33	8.33	100.00
	E mesme	20.59	66.91	5.15	2.21	5.15	100.00
	E ulët	28.13	54.17	9.38	8.33	0.00	100.00
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	E lartë	16.67	58.33	11.67	6.67	6.67	100.00
	E mesme	32.35	47.79	11.76	2.21	5.88	100.00
	E ulët	38.54	42.71	14.58	3.13	1.04	100.00

Tabela: 57. Standardet për vlerësimin e Performancës (autori)

Tabela 58, tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth cilësisë së matjes të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të pozitës së të punësuarve nëpër komuna.

Cilësia e Matjes së Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	E lartë	25.00	55.00	13.33	0.00	6.67	100.00
	E mesme	28.68	48.53	13.97	4.41	4.41	100.00
	E ulët	26.04	51.04	17.71	5.21	0.00	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	E lartë	13.33	50.00	21.67	8.33	6.67	100.00
	E mesme	22.06	49.26	16.91	5.88	5.88	100.00
	E ulët	38.54	41.67	12.50	7.29	0.00	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të aktiviteteve të punonjesve	E lartë	13.33	50.00	15.00	15.00	6.67	100.00
	E mesme	19.85	51.47	13.24	9.56	5.88	100.00
	E ulët	22.92	56.25	9.38	10.42	1.04	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	E lartë	31.67	40.00	13.33	10.00	5.00	100.00
	E mesme	41.18	38.24	8.82	6.62	5.15	100.00
	E ulët	35.42	45.83	8.33	9.38	1.04	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë	E lartë	10.00	33.33	11.67	31.67	13.33	100.00
	E mesme	13.97	50.74	10.29	18.38	6.62	100.00
	E ulët	16.67	47.92	7.29	27.08	1.04	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	E lartë	13.33	41.67	8.33	25.00	11.67	100.00
	E mesme	17.65	47.06	12.50	16.18	6.62	100.00
	E ulët	32.29	34.38	12.50	20.83	0.00	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	E lartë	11.67	40.00	11.67	28.33	8.33	100.00
	E mesme	11.03	48.53	6.62	25.00	8.82	100.00
	E ulët	22.92	52.08	5.21	16.67	3.13	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	E lartë	3.33	56.67	21.67	15.00	3.33	100.00
	E mesme	12.50	54.41	19.85	8.82	4.41	100.00
	E ulët	15.63	59.38	13.54	11.46	0.00	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullit	E lartë	21.67	43.33	18.33	10.00	6.67	100.00
	E mesme	22.79	47.79	16.91	7.35	5.15	100.00
	E ulët	36.46	42.71	9.38	11.46	0.00	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	E lartë	35.00	35.00	20.00	3.33	6.67	100.00
	E mesme	29.41	46.32	13.97	7.35	2.94	100.00
	E ulët	34.38	45.83	14.58	5.21	0.00	100.00

Tabela: 58. Cilësia e Matjes së Performancës (autori)

Tabela: 59. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth raportimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të pozitës të të punësuarve nëpër komuna.

Raportimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	E lartë	16.67	48.33	13.33	13.33	8.33	100.00
	E mesme	22.06	52.21	11.03	8.82	5.88	100.00
	E ulët	16.67	61.46	6.25	15.63	0.00	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	E lartë	15.00	45.00	30.00	5.00	5.00	100.00
	E mesme	19.12	51.47	21.32	2.94	5.15	100.00
	E ulët	44.79	38.54	13.54	3.13	0.00	100.00
Komuna iu raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	E lartë	21.67	36.67	18.33	20.00	3.33	100.00
	E mesme	23.53	50.74	14.71	6.62	4.41	100.00
	E ulët	25.00	47.92	17.71	9.38	0.00	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	E lartë	30.00	41.67	20.00	1.67	6.67	100.00
	E mesme	30.88	41.91	19.85	3.68	3.68	100.00
	E ulët	28.13	44.79	22.92	4.17	0.00	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	E lartë	13.33	43.33	20.00	18.33	5.00	100.00
	E mesme	15.44	57.35	11.76	9.56	5.88	100.00
	E ulët	30.21	42.71	15.63	11.46	0.00	100.00
Përgjegjësi, për vlerësimin e performancës, komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	E lartë	10.00	55.00	23.33	5.00	6.67	100.00
	E mesme	16.91	51.47	25.00	1.47	5.15	100.00
	E ulët	27.08	56.25	12.50	4.17	0.00	100.00

Tabela 59, Raportimi i Performancës (autori)

Tabela: 60. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth përmirësimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të pozitës së të punësuarve nëpër komuna.

Përmirësimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimmarrje	E lartë	1.67	53.33	16.67	21.67	6.67	100.00
	E mesme	9.56	58.09	16.91	9.56	5.88	100.00
	E ulët	9.38	58.33	14.58	17.71	0.00	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	E lartë	21.67	36.67	20.00	16.67	5.00	100.00
	E mesme	32.35	27.21	26.47	8.09	5.88	100.00
	E ulët	36.46	35.42	14.58	12.50	1.04	100.00
Punonjes motivohen që të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	E lartë	8.33	38.33	20.00	28.33	5.00	100.00
	E mesme	11.03	50.74	15.44	16.91	5.88	100.00
	E ulët	20.83	51.04	10.42	17.71	0.00	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	E lartë	13.33	33.33	31.67	16.67	5.00	100.00
	E mesme	22.06	39.71	14.71	19.12	4.41	100.00
	E ulët	25.00	38.54	20.83	15.63	0.00	100.00
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	E lartë	11.67	51.67	15.00	16.67	5.00	100.00
	E mesme	17.65	40.44	21.32	15.44	5.15	100.00
	E ulët	19.79	40.63	18.75	19.79	1.04	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjesve	E lartë	16.67	40.00	20.00	16.67	6.67	100.00
	E mesme	33.09	38.24	11.76	11.76	5.15	100.00
	E ulët	38.54	30.21	16.67	12.50	2.08	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	E lartë	13.33	43.33	13.33	25.00	5.00	100.00
	E mesme	16.18	49.26	20.59	10.29	3.68	100.00
	E ulët	15.63	55.21	14.58	13.54	1.04	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	E lartë	11.67	26.67	18.33	36.67	6.67	100.00
	E mesme	10.29	43.38	15.44	24.26	6.62	100.00
	E ulët	10.42	59.38	9.38	19.79	1.04	100.00

Tabela 60, Përmirësimi i Performancës (autori)

Tabela: 61. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth rëndësisë së faktorëve të motivimit. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të pozitës së të punësuarve nëpër komuna.

Rëndësia e faktorëve të motivimit		Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	E lartë	0.00	1.67	3.33	55.00	40.00	100.00
	E mesme	0.00	3.68	2.94	55.88	37.50	100.00
	E ulët	2.08	0.00	4.17	69.79	23.96	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	E lartë	0.00	1.67	6.67	38.33	53.33	100.00
	E mesme	0.00	5.15	5.15	42.65	47.06	100.00
	E ulët	0.00	2.08	3.13	34.38	60.42	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	E lartë	0.00	0.00	3.33	35.00	61.67	100.00
	E mesme	1.47	4.41	3.68	40.44	50.00	100.00
	E ulët	1.04	3.13	8.33	58.33	29.17	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	E lartë	0.00	1.67	6.67	48.33	43.33	100.00
	E mesme	0.74	5.88	13.97	38.24	41.18	100.00
	E ulët	0.00	7.29	18.75	40.63	33.33	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	E lartë	0.00	1.67	5.00	40.00	53.33	100.00
	E mesme	1.47	3.68	9.56	43.38	41.91	100.00
	E ulët	2.08	8.33	5.21	45.83	38.54	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	E lartë	0.00	3.33	16.67	43.33	36.67	100.00
	E mesme	2.21	2.21	15.44	40.44	39.71	100.00
	E ulët	0.00	3.13	25.00	44.79	27.08	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	E lartë	0.00	1.67	10.00	56.67	31.67	100.00
	E mesme	1.47	4.41	10.29	55.15	28.68	100.00
	E ulët	0.00	9.38	14.58	52.08	23.96	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	E lartë	0.00	1.67	10.00	51.67	36.67	100.00
	E mesme	1.47	2.94	16.18	40.44	38.97	100.00
	E ulët	0.00	6.25	21.88	43.75	28.13	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	E lartë	1.67	3.33	21.67	33.33	40.00	100.00
	E mesme	2.21	4.41	16.18	48.53	28.68	100.00
	E ulët	1.04	6.25	16.67	55.21	20.83	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	E lartë	0.00	5.00	8.33	36.67	50.00	100.00
	E mesme	0.74	3.68	9.56	39.71	46.32	100.00
	E ulët	3.13	3.13	9.38	42.71	41.67	100.00

Tabela 61, Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

Vlerësimi i performancës sipas përvojës

Tabela: 62. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të përvojës të të punësuarve nëpër komuna.

Standardet për vlerësimin e Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	29.63	44.44	9.26	7.41	9.26	100.00
	3-5 vite	17.37	35.59	11.02	9.75	26.27	100.00
Komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës	Më pak se 1 vit	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	29.63	44.44	20.37	3.70	1.85	100.00
	3-5 vite	17.80	58.05	17.37	2.12	4.66	100.00
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	25.93	42.59	27.78	3.70	0.00	100.00
	3-5 vite	21.19	49.58	21.19	4.24	3.81	100.00
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	33.33	48.15	16.67	1.85	0.00	100.00
	3-5 vite	21.61	60.59	10.59	2.54	4.66	100.00
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjësi kanë kuptuar ato	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	20.37	48.15	24.07	7.41	0.00	100.00
	3-5 vite	24.15	50.00	17.37	4.24	4.24	100.00
Komuna konsulton punonjësit gjatë vendosjes së standardeve të performancës	Më pak se 1 vit	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	33.33	48.15	11.11	5.56	1.85	100.00
	3-5 vite	29.66	43.22	8.90	13.56	4.66	100.00
Puna që pritët nga unë është e arsyeshme	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	18.52	38.89	9.26	31.48	1.85	100.00
	3-5 vite	15.68	28.39	11.02	37.29	7.63	100.00
Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	Më pak se 1 vit	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	31.48	51.85	11.11	3.70	1.85	100.00
	3-5 vite	16.95	58.05	14.83	4.66	5.51	100.00
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	29.63	40.74	22.22	7.41	0.00	100.00
	3-5 vite	13.98	49.15	17.80	15.68	3.39	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	Më pak se 1 vit	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	18.52	66.67	9.26	5.56	0.00	100.00

	3-5 vite	22.46	60.17	8.05	4.24	5.08	100.00
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	31.48	48.15	14.81	1.85	3.70	100.00
	3-5 vite	31.36	48.31	11.86	3.81	4.66	100.00

Tabela 62, Standardet për vlerësimin e Performancës (autori)

Tabela: 63, tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth cilësisë së matjes së performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të përvojës së të punësuarve nëpër komuna.

Cilësia e Matjes së Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë, dhe precizë	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	29.63	51.85	14.81	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	26.27	50.42	15.25	4.24	3.81	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	35.19	44.44	16.67	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	23.31	47.46	16.53	8.05	4.66	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	16.67	61.11	14.81	5.56	1.85	100.00
	3-5 vite	19.92	50.85	11.86	12.29	5.08	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	40.74	33.33	16.67	7.41	1.85	100.00
	3-5 vite	36.86	42.80	7.63	8.47	4.24	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	22.22	44.44	12.96	16.67	3.70	100.00
	3-5 vite	12.29	47.03	8.05	25.85	6.78	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	24.07	51.85	11.11	11.11	1.85	100.00
	3-5 vite	21.19	39.41	11.44	21.61	6.36	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	Më pak se 1 vit	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	24.07	44.44	7.41	20.37	3.70	100.00
	3-5 vite	13.14	48.31	7.20	23.73	7.63	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës aktivitetet e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	18.52	51.85	18.52	11.11	0.00	100.00
	3-5 vite	9.75	57.63	18.22	11.02	3.39	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullit	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	31.48	40.74	22.22	3.70	1.85	100.00
	3-5 vite	25.85	46.19	13.14	10.59	4.24	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	Më pak se 1 vit	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	46.30	33.33	14.81	3.70	1.85	100.00
	3-5 vite	28.81	46.61	15.25	6.36	2.97	100.00

Tabela 63, Cilësia e Matjes së Performancës (autori)

Tabela: 64. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth raportimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të përvojës së të punësuarve nëpër komuna.

Raportimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	22.22	57.41	12.96	5.56	1.85	100.00
	3-5 vite	18.22	53.81	9.32	13.56	5.08	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	29.63	46.30	20.37	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	25.85	45.76	20.76	3.81	3.81	100.00
Komuna iu raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	35.19	40.74	18.52	5.56	0.00	100.00
	3-5 vite	20.76	48.31	16.10	11.44	3.39	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	35.19	38.89	22.22	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	28.39	43.64	20.76	3.81	3.39	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
	1-2 vite	20.37	51.85	24.07	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	19.92	49.58	12.29	13.98	4.24	100.00
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	Më pak se 1 vit	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	24.07	51.85	20.37	1.85	1.85	100.00
	3-5 vite	17.37	54.24	20.76	3.39	4.24	100.00

Tabela 64, Raportimi i Performancës (autori)

Tabela: 65. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth përmirësimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të përvojës të të punësuarve nëpër komuna.

Përmirësimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimarrje	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
	1-2 vite	11.11	61.11	12.96	12.96	1.85	100.00
	3-5 vite	7.20	56.78	16.53	14.83	4.66	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
	1-2 vite	31.48	42.59	18.52	7.41	0.00	100.00
	3-5 vite	31.78	29.66	21.61	11.86	5.08	100.00
Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	24.07	44.44	16.67	14.81	0.00	100.00
	3-5 vite	11.44	49.15	13.98	20.76	4.66	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	18.52	42.59	18.52	20.37	0.00	100.00
	3-5 vite	22.03	36.86	20.34	16.95	3.81	100.00
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	16.67	42.59	27.78	9.26	3.70	100.00
	3-5 vite	17.37	43.22	16.53	19.07	3.81	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës të punonjesve	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	100.00
	1-2 vite	33.33	37.04	16.67	7.41	5.56	100.00
	3-5 vite	31.36	35.59	14.83	13.98	4.24	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	16.67	51.85	14.81	12.96	3.70	100.00
	3-5 vite	15.25	49.58	17.37	14.83	2.97	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	Më pak se 1 vit	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	1-2 vite	11.11	46.30	14.81	24.07	3.70	100.00
	3-5 vite	10.59	44.49	13.98	25.85	5.08	100.00

Tabela 65, Përmirësimi i Performancës (autori)

Tabela 66, tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth rëndësisë së faktorëve të motivimit. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të përvojës të të punësuarve nëpër komuna.

Rëndësia e faktorëve të motivimit		Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
	1-2 vite	0.00	0.00	7.41	61.11	31.48	100.00
	3-5 vite	0.85	2.54	2.54	59.75	34.32	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00
	1-2 vite	0.00	1.85	1.85	51.85	44.44	100.00
	3-5 vite	0.00	3.81	5.51	36.02	54.66	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
	1-2 vite	0.00	0.00	3.70	38.89	57.41	100.00
	3-5 vite	1.27	3.81	5.51	47.03	42.37	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
	1-2 vite	0.00	1.85	5.56	40.74	51.85	100.00
	3-5 vite	0.42	6.36	16.10	41.53	35.59	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
	1-2 vite	0.00	1.85	7.41	38.89	51.85	100.00
	3-5 vite	1.69	5.51	7.20	44.92	40.68	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	100.00
	1-2 vite	0.00	3.70	20.37	37.04	38.89	100.00
	3-5 vite	1.27	2.54	18.22	44.07	33.90	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	Më pak se 1 vit	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	100.00
	1-2 vite	0.00	3.70	22.22	48.15	25.93	100.00
	3-5 vite	0.85	5.51	9.32	56.36	27.97	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00
	1-2 vite	1.85	1.85	27.78	33.33	35.19	100.00
	3-5 vite	0.42	4.24	14.41	46.19	34.75	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	100.00
	1-2 vite	0.00	11.11	7.41	51.85	29.63	100.00
	3-5 vite	2.12	3.39	19.49	47.03	27.97	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	Më pak se 1 vit	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00
	1-2 vite	1.85	1.85	7.41	38.89	50.00	100.00
	3-5 vite	1.27	4.24	9.75	40.25	44.49	100.00

Tabela: 66. Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

Vlerësimi i performancës sipas shkollimit

Tabela: 67. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të nivelit të shkollimit të të punësuarve nëpër komuna

Standardet për vlerësimin e Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	E mesme	20.55	41.10	15.07	4.11	19.18	100.00
	Fakultet	20.45	36.36	9.66	10.23	23.30	100.00
	Magjistraturë	16.28	34.88	6.98	13.95	27.91	100.00
Komuna ka krijuar standarde për veprimtarë të saj rreth vlerësimit të performancës	E mesme	24.66	54.79	19.18	0.00	1.37	100.00
	Fakultet	15.91	55.11	19.89	3.41	5.68	100.00
	Magjistraturë	27.91	60.47	6.98	2.33	2.33	100.00
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	E mesme	19.18	47.95	28.77	4.11	0.00	100.00
	Fakultet	22.73	48.86	20.45	3.41	4.55	100.00
	Magjistraturë	23.26	44.19	23.26	6.98	2.33	100.00
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	E mesme	20.55	58.90	16.44	4.11	0.00	100.00
	Fakultet	25.00	56.82	10.80	1.14	6.25	100.00
	Magjistraturë	23.26	62.79	9.30	4.65	0.00	100.00
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjësit, i kanë kuptuar ato	E mesme	24.66	45.21	24.66	5.48	0.00	100.00
	Fakultet	23.30	49.43	18.18	3.41	5.68	100.00
	Magjistraturë	20.93	55.81	13.95	9.30	0.00	100.00
Komuna konsulton punonjësit gjatë vendosjes së standardeve të performancës	E mesme	32.88	42.47	10.96	13.70	0.00	100.00
	Fakultet	32.39	39.77	10.80	10.80	6.25	100.00
	Magjistraturë	18.60	62.79	2.33	13.95	2.33	100.00
Puna që pritet nga unë është e arsyeshme	E mesme	12.33	36.99	15.07	31.51	4.11	100.00
	Fakultet	18.75	28.41	10.23	34.66	7.95	100.00
	Magjistraturë	11.63	27.91	6.98	48.84	4.65	100.00
Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	E mesme	23.29	50.68	20.55	4.11	1.37	100.00
	Fakultet	18.75	60.80	11.93	2.27	6.25	100.00
	Magjistraturë	18.60	48.84	13.95	13.95	4.65	100.00
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	E mesme	17.81	41.10	20.55	19.18	1.37	100.00
	Fakultet	19.32	45.45	19.32	12.50	3.41	100.00
	Magjistraturë	4.65	65.12	16.28	11.63	2.33	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	E mesme	10.96	69.86	13.70	5.48	0.00	100.00
	Fakultet	25.57	57.39	6.82	4.55	5.68	100.00
	Magjistraturë	23.26	65.12	4.65	2.33	4.65	100.00
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	E mesme	42.47	38.36	13.70	4.11	1.37	100.00
	Fakultet	28.41	48.86	14.20	2.84	5.68	100.00
	Magjistraturë	23.26	62.79	4.65	4.65	4.65	100.00

Tabela 67, Standardet për vlerësimin e Performancës (autori)

Tabela: 68. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth cilësisë së matjes së performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të nivelit të shkollimit të të punësuarve nëpër komuna.

Cilësia e Matjes së Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	E mesme	27.40	47.95	21.92	2.74	0.00	100.00
	Fakultet	24.43	52.84	13.07	4.55	5.11	100.00
	Magjistraturë	37.21	46.51	11.63	2.33	2.33	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	E mesme	27.40	46.58	20.55	5.48	0.00	100.00
	Fakultet	26.70	44.32	15.34	7.95	5.68	100.00
	Magjistraturë	18.60	58.14	13.95	4.65	4.65	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	E mesme	15.07	61.64	13.70	8.22	1.37	100.00
	Fakultet	22.16	48.86	11.93	11.36	5.68	100.00
	Magjistraturë	16.28	53.49	11.63	13.95	4.65	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	E mesme	34.25	47.95	10.96	6.85	0.00	100.00
	Fakultet	39.77	37.50	7.95	9.09	5.68	100.00
	Magjistraturë	32.56	44.19	13.95	6.98	2.33	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë	E mesme	16.44	49.32	12.33	21.92	0.00	100.00
	Fakultet	13.07	46.02	7.95	25.57	7.39	100.00
	Magjistraturë	13.95	41.86	11.63	20.93	11.63	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	E mesme	23.29	45.21	16.44	15.07	0.00	100.00
	Fakultet	23.30	38.07	9.09	22.73	6.82	100.00
	Magjistraturë	11.63	51.16	13.95	13.95	9.30	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	E mesme	21.92	52.05	8.22	16.44	1.37	100.00
	Fakultet	13.64	46.59	7.39	22.73	9.66	100.00
	Magjistraturë	9.30	46.51	4.65	34.88	4.65	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës aktivitetet e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	E mesme	17.81	53.42	19.18	9.59	0.00	100.00
	Fakultet	9.66	57.95	18.18	9.66	4.55	100.00
	Magjistraturë	9.30	55.81	16.28	18.60	0.00	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullit	E mesme	27.40	52.05	15.07	5.48	0.00	100.00
	Fakultet	26.70	41.48	15.91	10.80	5.11	100.00
	Magjistraturë	27.91	48.84	9.30	9.30	4.65	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	E mesme	32.88	46.58	15.07	5.48	0.00	100.00
	Fakultet	32.39	42.05	15.91	5.68	3.98	100.00
	Magjistraturë	30.23	46.51	13.95	6.98	2.33	100.00

Tabela: 68, Cilësia e Matjes së Performancës

Tabela: 69. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth raportimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të nivelit të shkollimit të të punësuarve nëpër komuna

Raportimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	E mesme	24.66	60.27	8.22	6.85	0.00	100.00
	Fakultet	17.61	52.27	11.36	13.07	5.68	100.00
	Magjistraturë	16.28	53.49	6.98	16.28	6.98	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	E mesme	27.40	52.05	19.18	1.37	0.00	100.00
	Fakultet	28.41	39.20	23.30	3.98	5.11	100.00
	Magjistraturë	18.60	62.79	11.63	4.65	2.33	100.00
Komuna iu raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	E mesme	28.77	45.21	17.81	8.22	0.00	100.00
	Fakultet	24.43	47.16	16.48	7.39	4.55	100.00
	Magjistraturë	11.63	48.84	13.95	25.58	0.00	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe traqeteve	E mesme	30.14	41.10	26.03	2.74	0.00	100.00
	Fakultet	28.98	42.61	20.45	3.41	4.55	100.00
	Magjistraturë	32.56	46.51	13.95	4.65	2.33	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	E mesme	13.70	57.53	20.55	8.22	0.00	100.00
	Fakultet	22.73	47.73	11.93	12.50	5.11	100.00
	Magjistraturë	18.60	44.19	16.28	16.28	4.65	100.00
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	E mesme	19.18	56.16	21.92	2.74	0.00	100.00
	Fakultet	18.75	50.00	22.73	3.41	5.11	100.00
	Magjistraturë	18.60	65.12	9.30	2.33	4.65	100.00

Tabela 69. Raportimi i Performancës (autori)

Tabela: 70. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth përmirësimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të nivelit të shkollimit të të punësuarve nëpër komuna.

Përmirësimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimarrje	E mesme	5.48	50.68	26.03	17.81	0.00	100.00
	Fakultet	10.23	59.09	12.50	12.50	5.68	100.00
	Magjistraturë	2.33	60.47	13.95	18.60	4.65	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	E mesme	30.14	38.36	20.55	10.96	0.00	100.00
	Fakultet	32.39	27.84	23.86	9.66	6.25	100.00
	Magjistraturë	30.23	37.21	11.63	18.60	2.33	100.00
Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	E mesme	12.33	57.53	16.44	13.70	0.00	100.00
	Fakultet	14.20	46.59	14.20	19.32	5.68	100.00
	Magjistraturë	13.95	39.53	13.95	30.23	2.33	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	E mesme	20.55	43.84	19.18	16.44	0.00	100.00
	Fakultet	21.59	35.80	21.59	16.48	4.55	100.00
	Magjistraturë	20.93	37.21	16.28	23.26	2.33	100.00
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	E mesme	21.92	30.14	24.66	21.92	1.37	100.00
	Fakultet	16.48	46.59	16.48	15.34	5.11	100.00
	Magjistraturë	11.63	48.84	20.93	16.28	2.33	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës të punonjesve	E mesme	34.25	32.88	20.55	10.96	1.37	100.00
	Fakultet	33.52	34.09	12.50	14.20	5.68	100.00
	Magjistraturë	18.60	48.84	16.28	11.63	4.65	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	E mesme	20.55	45.21	19.18	15.07	0.00	100.00
	Fakultet	13.07	53.98	17.61	11.36	3.98	100.00
	Magjistraturë	16.28	41.86	11.63	25.58	4.65	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	E mesme	9.59	50.68	17.81	21.92	0.00	100.00
	Fakultet	9.66	45.45	13.07	25.57	6.25	100.00
	Magjistraturë	16.28	34.88	11.63	30.23	6.98	100.00

Tabela 70, Përmirësimi i Performancës (autori)

Tabela: 71. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth rëndësisë së faktorëve të motivimit. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të nivelit të shkollimit të të punësuarve nëpër komuna.

Rëndësia e faktorëve të motivimit		Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	E mesme	2.74	4.11	5.48	53.42	34.25	100.00
	Fakultet	0.00	1.14	2.84	61.36	34.66	100.00
	Magjistraturë	0.00	2.33	2.33	67.44	27.91	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	E mesme	9.59	0.00	4.11	32.88	53.42	100.00
	Fakultet	1.70	0.00	5.11	40.91	52.27	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	4.65	41.86	53.49	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	E mesme	4.11	10.96	9.59	46.58	28.77	100.00
	Fakultet	0.00	0.57	4.55	44.32	50.57	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	0.00	46.51	53.49	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	E mesme	1.37	13.70	24.66	36.99	23.29	100.00
	Fakultet	0.00	3.41	9.66	45.45	41.48	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	13.95	30.23	55.81	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	E mesme	5.48	10.96	9.59	46.58	27.40	100.00
	Fakultet	0.00	2.84	7.39	42.05	47.73	100.00
	Magjistraturë	0.00	2.33	2.33	44.19	51.16	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	E mesme	1.37	5.48	24.66	49.32	19.18	100.00
	Fakultet	1.14	2.27	18.75	40.91	36.93	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	9.30	37.21	53.49	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	E mesme	0.00	13.70	19.18	45.21	21.92	100.00
	Fakultet	1.14	3.41	9.66	58.52	27.27	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	6.98	53.49	39.53	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	E mesme	1.37	12.33	23.29	46.58	16.44	100.00
	Fakultet	0.57	1.14	15.34	42.61	40.34	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	11.63	44.19	44.19	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	E mesme	1.37	10.96	20.55	47.95	19.18	100.00
	Fakultet	2.27	2.84	17.61	47.73	29.55	100.00
	Magjistraturë	0.00	2.33	11.63	46.51	39.53	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	E mesme	5.48	6.85	12.33	49.32	26.03	100.00
	Fakultet	0.00	3.41	7.95	38.64	50.00	100.00
	Magjistraturë	0.00	0.00	9.30	30.23	60.47	100.00

Tabela 71, Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

Vlerësimi i performancës sipas moshës

Tabela: 72. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth standardeve për vlerësimin e performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të moshës të të punësuarve nëpër komuna

Standardet për vlerësimin e Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	Nën 25 vjeç	40.00	53.33	0.00	6.67	0.00	100.00
	26-35 vjeç	16.67	36.67	10.00	13.33	23.33	100.00
	36-45 vjeç	20.95	37.14	7.62	8.57	25.71	100.00
	46-55 vjeç	19.72	36.62	15.49	5.63	22.54	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	27.27	27.27	9.09	27.27	100.00
Komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës	Nën 25 vjeç	13.33	60.00	13.33	6.67	6.67	100.00
	26-35 vjeç	22.22	55.56	17.78	2.22	2.22	100.00
	36-45 vjeç	22.86	53.33	19.05	0.95	3.81	100.00
	46-55 vjeç	16.90	63.38	12.68	1.41	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	27.27	45.45	18.18	9.09	100.00
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	Nën 25 vjeç	33.33	40.00	26.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	23.33	45.56	25.56	3.33	2.22	100.00
	36-45 vjeç	21.90	46.67	23.81	3.81	3.81	100.00
	46-55 vjeç	21.13	52.11	18.31	4.23	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	63.64	18.18	18.18	0.00	100.00
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	Nën 25 vjeç	40.00	40.00	20.00	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	35.56	52.22	8.89	1.11	2.22	100.00
	36-45 vjeç	20.95	61.90	8.57	5.71	2.86	100.00
	46-55 vjeç	11.27	64.79	16.90	0.00	7.04	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	54.55	27.27	0.00	9.09	100.00
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjes i kanë kuptuar ato	Nën 25 vjeç	53.33	13.33	20.00	13.33	0.00	100.00
	26-35 vjeç	21.11	52.22	23.33	1.11	2.22	100.00
	36-45 vjeç	21.90	52.38	17.14	5.71	2.86	100.00
	46-55 vjeç	22.54	47.89	18.31	5.63	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	54.55	9.09	9.09	9.09	100.00
Komuna konsulton punonjesit gjatë vendosjes së standardeve të performancës	Nën 25 vjeç	46.67	40.00	6.67	0.00	6.67	100.00
	26-35 vjeç	28.89	47.78	13.33	7.78	2.22	100.00
	36-45 vjeç	31.43	42.86	4.76	17.14	3.81	100.00
	46-55 vjeç	30.99	39.44	11.27	12.68	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	54.55	18.18	9.09	9.09	100.00
Puna që pritet nga unë është e arsyeshme	Nën 25 vjeç	6.67	53.33	13.33	26.67	0.00	100.00
	26-35 vjeç	17.78	28.89	11.11	34.44	7.78	100.00
	36-45 vjeç	20.00	31.43	9.52	34.29	4.76	100.00
	46-55 vjeç	11.27	29.58	8.45	43.66	7.04	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	9.09	36.36	27.27	18.18	100.00
Komuna më ka njoftuar për	Nën 25 vjeç	53.33	26.67	13.33	6.67	0.00	100.00

standardet dhe indikatorët për promovim	26-35 vjeç	16.67	63.33	14.44	2.22	3.33	100.00
	36-45 vjeç	18.10	56.19	15.24	5.71	4.76	100.00
	46-55 vjeç	21.13	57.75	9.86	5.63	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	36.36	36.36	0.00	18.18	100.00
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	Nën 25 vjeç	40.00	33.33	26.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	16.67	48.89	20.00	14.44	0.00	100.00
	36-45 vjeç	15.24	50.48	16.19	14.29	3.81	100.00
	46-55 vjeç	14.08	45.07	21.13	15.49	4.23	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	Mbi 56 vjeç	18.18	36.36	18.18	18.18	9.09	100.00
	Nën 25 vjeç	33.33	60.00	6.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	21.11	63.33	7.78	6.67	1.11	100.00
	36-45 vjeç	21.90	61.90	7.62	3.81	4.76	100.00
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	46-55 vjeç	21.13	60.56	7.04	4.23	7.04	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	54.55	27.27	0.00	9.09	100.00
	Nën 25 vjeç	20.00	66.67	6.67	0.00	6.67	100.00
	26-35 vjeç	34.44	47.78	11.11	3.33	3.33	100.00
	36-45 vjeç	32.38	47.62	12.38	3.81	3.81	100.00
	46-55 vjeç	26.76	47.89	15.49	4.23	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	36.36	36.36	18.18	0.00	9.09	100.00

Tabela 72. Standardet për vlerësimin e performancës (autori)

Tabela: 73. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth cilësisë së matjes së performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të moshës të të punësuarve nëpër komuna.

Cilësia e Matjes së Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	Nën 25 vjeç	40.00	53.33	6.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	32.22	44.44	15.56	5.56	2.22	100.00
	36-45 vjeç	20.00	56.19	17.14	3.81	2.86	100.00
	46-55 vjeç	32.39	53.52	7.04	1.41	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	27.27	54.55	9.09	9.09	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	Nën 25 vjeç	53.33	40.00	6.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	26.67	44.44	17.78	7.78	3.33	100.00
	36-45 vjeç	20.95	51.43	13.33	10.48	3.81	100.00
	46-55 vjeç	28.17	43.66	19.72	2.82	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	54.55	27.27	0.00	9.09	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të aktiviteteve të punonjesve	Nën 25 vjeç	26.67	60.00	13.33	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	20.00	55.56	12.22	8.89	3.33	100.00
	36-45 vjeç	23.81	48.57	11.43	11.43	4.76	100.00
	46-55 vjeç	12.68	54.93	12.68	14.08	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	45.45	18.18	18.18	9.09	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët	Nën 25 vjeç	33.33	40.00	13.33	6.67	6.67	100.00

dhe standardet e performancës	26-35 vjeç	46.67	37.78	6.67	6.67	2.22	100.00
	36-45 vjeç	32.38	47.62	9.52	6.67	3.81	100.00
	46-55 vjeç	36.62	36.62	11.27	11.27	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	36.36	18.18	18.18	9.09	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë.	Nën 25 vjeç	26.67	33.33	20.00	20.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	12.22	45.56	8.89	26.67	6.67	100.00
	36-45 vjeç	15.24	50.48	5.71	21.90	6.67	100.00
	46-55 vjeç	14.08	43.66	14.08	22.54	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	45.45	9.09	36.36	9.09	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	Nën 25 vjeç	26.67	46.67	13.33	13.33	0.00	100.00
	26-35 vjeç	24.44	40.00	10.00	21.11	4.44	100.00
	36-45 vjeç	20.00	44.76	11.43	17.14	6.67	100.00
	46-55 vjeç	19.72	40.85	11.27	22.54	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	27.27	27.27	18.18	9.09	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	Nën 25 vjeç	13.33	60.00	13.33	13.33	0.00	100.00
	26-35 vjeç	15.56	45.56	4.44	30.00	4.44	100.00
	36-45 vjeç	19.05	46.67	6.67	20.95	6.67	100.00
	46-55 vjeç	9.86	53.52	9.86	18.31	8.45	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	27.27	9.09	27.27	27.27	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës aktivitetet e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	Nën 25 vjeç	13.33	80.00	6.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	13.33	54.44	20.00	10.00	2.22	100.00
	36-45 vjeç	10.48	56.19	20.00	10.48	2.86	100.00
	46-55 vjeç	11.27	57.75	14.08	12.68	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	36.36	27.27	27.27	0.00	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullit	Nën 25 vjeç	46.67	20.00	33.33	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	22.22	50.00	14.44	11.11	2.22	100.00
	36-45 vjeç	30.48	42.86	12.38	10.48	3.81	100.00
	46-55 vjeç	26.76	47.89	12.68	7.04	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	45.45	27.27	9.09	9.09	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	Nën 25 vjeç	53.33	20.00	26.67	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	41.11	40.00	11.11	4.44	3.33	100.00
	36-45 vjeç	29.52	48.57	14.29	5.71	1.90	100.00
	46-55 vjeç	22.54	50.70	19.72	4.23	2.82	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	18.18	18.18	36.36	9.09	100.00

Tabela 73, Cilësia e Matjes së Performancës (autori)

Tabela: 74. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth raportimit të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të moshës të të punësuarve nëpër komuna.

Raportimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	Nën 25 vjeç	26.67	73.33	0.00	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	24.44	48.89	11.11	12.22	3.33	100.00
	36-45 vjeç	17.14	59.05	8.57	10.48	4.76	100.00
	46-55 vjeç	15.49	54.93	12.68	11.27	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	27.27	9.09	45.45	9.09	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	Nën 25 vjeç	46.67	40.00	13.33	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	25.56	50.00	17.78	3.33	3.33	100.00
	36-45 vjeç	27.62	45.71	20.00	3.81	2.86	100.00
	46-55 vjeç	23.94	45.07	23.94	2.82	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	27.27	36.36	9.09	9.09	100.00
Komuna iu raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	Nën 25 vjeç	60.00	26.67	13.33	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	25.56	47.78	17.78	6.67	2.22	100.00
	36-45 vjeç	18.10	47.62	17.14	15.24	1.90	100.00
	46-55 vjeç	21.13	50.70	16.90	5.63	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	27.27	36.36	0.00	36.36	0.00	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	Nën 25 vjeç	33.33	46.67	20.00	0.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	36.67	40.00	18.89	2.22	2.22	100.00
	36-45 vjeç	29.52	41.90	20.00	6.67	1.90	100.00
	46-55 vjeç	22.54	47.89	22.54	1.41	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	36.36	36.36	0.00	9.09	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	Nën 25 vjeç	13.33	53.33	13.33	20.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	21.11	50.00	16.67	8.89	3.33	100.00
	36-45 vjeç	22.86	42.86	14.29	16.19	3.81	100.00
	46-55 vjeç	16.90	59.15	12.68	5.63	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	45.45	18.18	27.27	0.00	100.00
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	Nën 25 vjeç	33.33	46.67	13.33	6.67	0.00	100.00
	26-35 vjeç	17.78	57.78	21.11	0.00	3.33	100.00
	36-45 vjeç	22.86	53.33	14.29	5.71	3.81	100.00
	46-55 vjeç	11.27	54.93	26.76	2.82	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	27.27	45.45	0.00	9.09	100.00

Tabela 74, Raportimi i Performancës (autori)

Tabela: 75. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth përmirësimi të performancës. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të moshës të të punësuarve nëpër komuna.

Përmirësimi i Performancës		Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyre efektive për vendimmarrje	Nën 25 vjeç	20.00	46.67	20.00	13.33	0.00	100.00
	26-35 vjeç	10.00	58.89	11.11	16.67	3.33	100.00
	36-45 vjeç	7.62	60.95	14.29	13.33	3.81	100.00
	46-55 vjeç	2.82	54.93	22.54	14.08	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	36.36	27.27	18.18	9.09	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	Nën 25 vjeç	20.00	46.67	26.67	6.67	0.00	100.00
	26-35 vjeç	37.78	28.89	20.00	11.11	2.22	100.00
	36-45 vjeç	32.38	28.57	21.90	13.33	3.81	100.00
	46-55 vjeç	26.76	38.03	21.13	7.04	7.04	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	27.27	18.18	27.27	9.09	100.00
Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	Nën 25 vjeç	40.00	40.00	6.67	13.33	0.00	100.00
	26-35 vjeç	13.33	48.89	18.89	16.67	2.22	100.00
	36-45 vjeç	10.48	53.33	12.38	20.00	3.81	100.00
	46-55 vjeç	12.68	43.66	15.49	22.54	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	18.18	36.36	9.09	27.27	9.09	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	Nën 25 vjeç	13.33	60.00	20.00	6.67	0.00	100.00
	26-35 vjeç	20.00	32.22	23.33	22.22	2.22	100.00
	36-45 vjeç	24.76	41.90	14.29	15.24	3.81	100.00
	46-55 vjeç	21.13	38.03	21.13	16.90	2.82	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	18.18	45.45	18.18	9.09	100.00
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	Nën 25 vjeç	13.33	33.33	33.33	20.00	0.00	100.00
	26-35 vjeç	20.00	43.33	20.00	12.22	4.44	100.00
	36-45 vjeç	20.00	46.67	14.29	16.19	2.86	100.00
	46-55 vjeç	11.27	40.85	25.35	18.31	4.23	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	27.27	0.00	54.55	9.09	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës të punonjesve	Nën 25 vjeç	26.67	40.00	20.00	6.67	6.67	100.00
	26-35 vjeç	27.78	42.22	11.11	15.56	3.33	100.00
	36-45 vjeç	37.14	32.38	14.29	12.38	3.81	100.00
	46-55 vjeç	33.80	35.21	15.49	9.86	5.63	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	18.18	45.45	27.27	9.09	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	Nën 25 vjeç	13.33	53.33	20.00	6.67	6.67	100.00
	26-35 vjeç	13.33	52.22	14.44	17.78	2.22	100.00
	36-45 vjeç	20.00	47.62	16.19	13.33	2.86	100.00
	46-55 vjeç	12.68	54.93	18.31	11.27	2.82	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	18.18	36.36	27.27	9.09	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	Nën 25 vjeç	20.00	60.00	0.00	13.33	6.67	100.00
	26-35 vjeç	13.33	34.44	16.67	32.22	3.33	100.00
	36-45 vjeç	9.52	55.24	11.43	20.00	3.81	100.00
	46-55 vjeç	7.04	45.07	15.49	25.35	7.04	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	18.18	27.27	36.36	9.09	100.00

Tabela 75, Përmirësimi i Performancës (autori)

Tabela: 76. tregon se a ekzistojnë dallime të mundshme në mes të të punësuarve rreth rëndësisë së faktorëve të motivimit. Pra, tabela tregon se a vërehen dallime në bazë të moshës të të punësuarve nëpër komuna.

Rëndësia e faktorëve të motivimit		Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	Nën 25 vjeç	0.00	0.00	0.00	60.00	40.00	100.00
	26-35 vjeç	0.00	1.11	4.44	64.44	30.00	100.00
	36-45 vjeç	1.90	1.90	3.81	60.00	32.38	100.00
	46-55 vjeç	0.00	4.23	2.82	56.34	36.62	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	0.00	0.00	54.55	45.45	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	Nën 25 vjeç	0.00	0.00	0.00	60.00	40.00	100.00
	26-35 vjeç	0.00	4.44	4.44	45.56	45.56	100.00
	36-45 vjeç	0.00	3.81	5.71	40.00	50.48	100.00
	46-55 vjeç	0.00	2.82	4.23	25.35	67.61	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	0.00	9.09	36.36	54.55	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	Nën 25 vjeç	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	100.00
	26-35 vjeç	1.11	0.00	3.33	35.56	60.00	100.00
	36-45 vjeç	1.90	0.00	6.67	50.48	40.95	100.00
	46-55 vjeç	0.00	8.45	7.04	53.52	30.99	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	27.27	0.00	27.27	45.45	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	Nën 25 vjeç	0.00	0.00	13.33	26.67	60.00	100.00
	26-35 vjeç	1.11	2.22	10.00	38.89	47.78	100.00
	36-45 vjeç	0.00	3.81	17.14	39.05	40.00	100.00
	46-55 vjeç	0.00	9.86	16.90	46.48	26.76	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	27.27	0.00	63.64	9.09	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	Nën 25 vjeç	0.00	6.67	13.33	20.00	60.00	100.00
	26-35 vjeç	0.00	1.11	7.78	35.56	55.56	100.00
	36-45 vjeç	0.95	3.81	3.81	47.62	43.81	100.00
	46-55 vjeç	2.82	8.45	11.27	52.11	25.35	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	18.18	0.00	45.45	27.27	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	Nën 25 vjeç	0.00	0.00	26.67	53.33	20.00	100.00
	26-35 vjeç	1.11	4.44	21.11	35.56	37.78	100.00
	36-45 vjeç	0.00	1.90	17.14	41.90	39.05	100.00
	46-55 vjeç	1.41	2.82	18.31	47.89	29.58	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	0.00	9.09	54.55	27.27	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	Nën 25 vjeç	0.00	20.00	13.33	40.00	26.67	100.00
	26-35 vjeç	1.11	3.33	13.33	51.11	31.11	100.00
	36-45 vjeç	0.00	3.81	5.71	60.95	29.52	100.00
	46-55 vjeç	0.00	7.04	15.49	56.34	21.13	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	9.09	27.27	27.27	27.27	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	Nën 25 vjeç	0.00	6.67	33.33	46.67	13.33	100.00
	26-35 vjeç	1.11	1.11	21.11	34.44	42.22	100.00
	36-45 vjeç	0.00	3.81	8.57	48.57	39.05	100.00

	46-55 vjeç	1.41	5.63	15.49	52.11	25.35	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	9.09	45.45	18.18	27.27	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	Nën 25 vjeç	0.00	13.33	6.67	46.67	33.33	100.00
	26-35 vjeç	2.22	6.67	16.67	43.33	31.11	100.00
	36-45 vjeç	1.90	0.00	20.00	47.62	30.48	100.00
	46-55 vjeç	0.00	7.04	15.49	56.34	21.13	100.00
	Mbi 56 vjeç	9.09	9.09	27.27	27.27	27.27	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	Nën 25 vjeç	6.67	0.00	0.00	40.00	53.33	100.00
	26-35 vjeç	1.11	3.33	13.33	30.00	52.22	100.00
	36-45 vjeç	1.90	1.90	3.81	44.76	47.62	100.00
	46-55 vjeç	0.00	5.63	14.08	47.89	32.39	100.00
	Mbi 56 vjeç	0.00	18.18	9.09	27.27	45.45	100.00

Tabela 76, Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

Kapitulli V. Analiza e të Dhënave dhe Testimi i Hipotezave

Qëllimi kryesor i analizës të të dhënave, të grumbulluara përmes një pyetësoi të strukturuar, është që pjesëmarrësit t'u përgjigjen pyetjeve të shtruara gjatë hulumtimit të cilat kanë të bëjnë me motivimin e punonjësve nga vlerësimi i performancës në disa komuna rurale dhe urbane në territorin e Kosovës.

Pyetësoi është hartuar në 5 pjesë me qëllim që të sigurojë të dhëna rreth motivimit të punonjësve nga vlerësimi i performancës në komunat e Kosovës. Të anketuarit u përgjigjen pyetjeve të ndryshme rreth motivimit të tyre, motivimi rezultonte në përmirësimin e performancës së tyre, dhe si rrjedhojë do të rritet produktiviteti i tyre dhe cilësia e shërbimeve për qytetarët e Kosovës. Pjesa e parë e pyetësoit ka të bëjë me të dhënat demografike të pjesëmarrësve. Pjesa e dytë e pyetësoit ka të bëjë me standardet për vlerësimin e performancës. Pjesa e tretë paraqet variablat që kanë të bëjnë me cilësinë e matjes së performancës. Pjesa e katërt dhe e pestë ka të bëjë me raportimin e performancës dhe me përmirësimin e performancës. Ndërsa pjesa e fundit ka të bëjë me rëndësinë e faktorëve të motivimit.

Testi i mostrës (One Sample T Test) është përdorur për të analizuar motivimin nga vlerësimi i performancës. Ky test tregon nëse një mesatare e një variable të vetme ndryshon nga një konstante e caktuar. **Testi i mostrës (One Sample T Test)** është një procedurë statistikore që përdoret për të mësuar dallimin mesatar në mes të kampionit dhe vlerës së njohur të masës. Në **Testin e mostrës (One Sample T Test)**, ne e dimë mesataren e masës. Më pas nxirret një mostër e rastit nga masa dhe pastaj e krahasojmë mostrën me mesataren e popullsisë dhe më pas merret një vendim statistikor nëse mostra dallon apo nuk dallon nga popullsia. Në këtë test, hipoteza zero supozon se nuk

ka dallime signifikante (të rëndësishme) në mes të masës dhe mostrës, ndërsa hipoteza alternative supozon se ka një dallim të madh në mes të popullsisë (masës) dhe mostrës.

ANOVA është përdorur për të krahasuar mesataren e popullsisë në mënyrë që të gjenden dallimet signifikante (të rëndësishme) në mes të grupeve. Procedura e **ANOVA-s** është e njëjtë me atë të T-testit, por llogaritja është e ndryshme. Në **ANOVA**, studiuesi së pari krijon hipotezën zero dhe atë alternative. Hipoteza zero supozon se nuk ka ndryshim të rëndësishëm midis grupeve. Hipoteza alternative supozon se ka një dallim të madh në mes të grupeve. Llogaritja e F-ratio- tregon se hipoteza zero mund të refuzohet ose jo. Nëse vlera e llogaritur kritike është më e madhe sesa vlera e tabelës, hipoteza zero do të refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet. Duke hedhur poshtë hipotezën zero, ne dalim në përfundimin se mesatarja e grupeve nuk është e barabartë. Nëse vlera e llogaritur është më e vogël sesa vlera e tabelës, atëherë ne pranojmë hipotezën zero dhe hedhim poshtë hipotezën alternative.

Cronbach α (alfa) e quajtur nga Lee Cronbach (1951), është një mjet statistikor që përdoret si një matje e konsistencës interne ose e besueshmërisë për një mostër të testuar. Në statistikë dhe hulumtim konsistenca e brendshme është zakonisht një matje e bazuar në lidhjen mes sendeve të ndryshme në të njëjtin test. Ai mat nëse disa variabla, që zgjidhen për të matur të njëjtin konstrukt të përgjithshëm, prodhojnë rezultate të ngjashme. Një rregull, që zakonisht pranohet, është se një α prej 0.6-0.7 tregon besueshmëri të pranueshme, dhe një α prej 0.8 ose më e lartë tregon besueshmëri të mirë.

5.1 Analiza e të dhënave

Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës

Vendosja e standardeve dhe ndërtimi i sistemeve të evoluimit forcon në vend qeverisjen duke përmirësuar transparencën, llogaridhënien, dhe ndërtimin e një kulture në pushtetin vendor për një menaxhim dhe për një shërbim më të mirë për qytetarët vendas në ato komuna (Colin Talbot, 2010). Standardet e performancës janë shprehje të miratuara të menaxhimit të pragut të performancës, kërkesave, ose pritjeve që duhet të plotësohen për t'u vlerësuar me një nivel të caktuar të performancës.²⁵

Është e rëndësishme që, për vlerësimin e performancës në të gjitha nivelet e autoriteteve lokale, e deri te niveli i grupeve dhe individëve, të zhvillohen standarde. Pra, qëllimi është në zhvillimin e standardeve që qartësojnë perspektivën e punonjesve. Kjo përqendrohet në performancën e proceseve kryesore që drejtojnë organizatën, njerëzit dhe infrastrukturën.

Elementet e performancës u tregojnë punonjesve atë çka duhet të bëhet, përderisa vendosja e standardeve ka si qëllim sqarimin si duhet punuar që punët të bëhen mirë.

Rëndësia e vendosjes të standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në përmirësimin e performancës si dhe në rritjen dhe në përmirësimin e cilësinë, por dhe për ofrimin e shërbimeve, nga ana e të punësuarve nëpër komuna, qytetarëve. Në bazë të të dhënave të fituara nga hulumtimi, nevoja e vendosjes të standardeve, rreth vlerësimit të performancës, është më se e nevojshme.

²⁵ <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/planning/developing-performance-standards/>.

Standardet për vlerësimin e Performancës	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	19.86	37.33	10.62	9.25	22.95	100.00
Komuna ka krijuar standarde për aktivitetet e saja rreth vlerësimit të performancës	19.86	55.82	17.81	2.40	4.11	100.00
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	21.92	47.95	22.95	4.11	3.08	100.00
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	23.63	58.22	11.99	2.40	3.77	100.00
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjes, i kanë kuptuar ato	23.29	49.32	19.18	4.79	3.42	100.00
Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes të standardeve të performancës	30.48	43.84	9.59	11.99	4.11	100.00
Puna që pritët nga unë është e arsyeshme	16.10	30.48	10.96	35.96	6.51	100.00
Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	19.86	56.51	14.38	4.45	4.79	100.00
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	16.78	47.26	19.18	14.04	2.74	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	21.58	61.64	8.22	4.45	4.11	100.00
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	31.16	48.29	12.67	3.42	4.45	100.00

Tabela: 77. Standardet për vlerësimin e Performancës (autori)

Në tabelën 77, shihet qartë se mbi 55.8 % të të anketuarve nuk mendojnë se *komuna ka krijuar standarde për veprimtaritë e saja rreth vlerësimit të performancës*. Gjithashtu, në bazë të të dhënave, mbi 58.22% të të anketuarve mendojnë që komuna duhet të ndërlihdë targetet e performancës me indikatorët kohorë. Për sa i përket, mundësisë për promovim nga ana e komunës, 56.5% të të punësuarve mendojnë që komuna duhet t'i njoftojë ata për mënyrën e promovimit në një mënyrë më të mirë. Një çështje kyçe, që

vërehet nga analizat, është fakti që menaxherët e komunave kanë ngecje në mbikëqyrjen e performancës të punonjesve, ku mbi 61.6% nuk pajtohen me atë se *mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt*.

5.2 Cilësia e Matjes së Performancës

Matja e performancës do të jetë cilësore kur vendosja e standardeve të performancës është objektive, e matshme, realiste, dhe transparente për të gjithë të punësuarit. Standardet duhet të jetë të shkruara, duke precizuar kushtet si dhe matjet e veçanta që do të përdoren për të vlerësuar performancën.

Procesi i matjes së performancës kur bëhet me kujdes dhe me kuptim, atëherë i ndihmon procesit si dhe punonjësve për të parë sesi punët dhe ndihmesat e tyre përshtaten me objektivat strategjike të organizatës së tyre.

Në bazë të të dhënave të grumbulluara në tabelën 78, ekziston një lidhshmëri në mes të motivimit dhe cilësisë së matjes së performancës. Analizat tregojnë se komuna gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjesve duhet t'i krahasojë me përshkrimin e vendit të punës, ku mbi 56.5% të të punësuarve mendojnë kështu.

Gjithashtu, në bazë të të dhënave, mbi 52.7% të të anketuarve mendojnë që komuna duhet në mënyrë të qartë të definojë mënyrat e matjes së performancës të aktiviteteve të punonjesve. Për sa i përket, nevojës së indikatorëve të performancës që të jenë të qartë, transparente, dhe precize, mbi 50.6% të të punësuarve mendojnë që komuna duhet të vendos standarde objektive, të matshme, realiste, dhe të jenë transparente për të gjithë të punësuarit.

Cilësia e Matjes së Performancës	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	27.05	50.68	15.07	3.77	3.42	100.00
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	25.68	46.92	16.44	6.85	4.11	100.00
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	19.52	52.74	12.33	10.96	4.45	100.00
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	37.33	41.10	9.59	8.22	3.77	100.00
Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë.	14.04	46.23	9.59	23.97	6.16	100.00
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	21.58	41.78	11.64	19.52	5.48	100.00
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	15.07	47.95	7.19	22.95	6.85	100.00
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës aktivitetet e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	11.64	56.51	18.15	10.96	2.74	100.00
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullt	27.05	45.21	14.73	9.25	3.77	100.00
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	32.19	43.84	15.41	5.82	2.74	100.00

Tabela: 78. Cilësia e Matjes së Performancës (autori)

5.3 Raportimi i Performancës

Raportimi i performancës nënkupton procesin e komunikimit të matjes së performancës nga ana e menaxherit përkatës. Pra, raportimi paraqet një deklaratë e detajuar që mat rezultatet e punonjesve në drejtim të suksesit të tyre në një kornizë të caktuar kohore. Për shembull, një raporti vjetor i performancës që përgatitet për çdo punonjës në ndonjë organizatë. Raportimi dhe komunikimi i performancës është një komponent kritik dhe i rëndësishëm për një menaxhim të suksesshëm të performancës, ngase kjo ndërlidhet në

mënyrë të drejtpërdrejtë me performimin dhe realizimin e objektivave të cilat janë synim i organizatës. Nëse raportimi është efektiv rreth progresit të tyre rreth objektivave të caktuara, performanca e punonjesve do të rritet. Pra, punonjes kanë nevojë që të dinë në kohë, si punojnë, çfarë funksionon mirë dhe çka nuk funksionon mirë.

Në bazë të analizave që prezantohen në tabelën 79, komunat nuk e dokumentojnë aq sa duhet progresin e punonjesve, që ndërlidhet me standardet dhe indikatorët e performancës. Mbi 54.4% nuk pajtohen që komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët, ndërsa afër 50% mendojnë se matja e performancës nuk bëhet në mënyrë shumë objektive.

Raportimi i Performancës	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithset
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	19.18	54.45	9.93	11.99	4.45	100.00
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	26.71	45.89	20.55	3.42	3.42	100.00
Komuna u raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	23.63	46.92	16.44	10.27	2.74	100.00
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	29.79	42.81	20.89	3.42	3.08	100.00
Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	19.86	49.66	14.73	11.99	3.77	100.00
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	18.84	53.77	20.55	3.08	3.77	100.00

Tabela: 79. Raportimi i Performancës (autori)

Të dhënat empirike gjithashtu tregojnë se përgjegjësi për vlerësimin e performancës të punonjesve nuk komunikon në veçanti me secilin prej tyre gjatë komunikimit të performancës së tyre.

5.4 Përmirësimi i Performancës

Në të gjitha organizatat e sotme, përmirësimi i performancës dhe roli i menaxhimit të performancës është një çështje shumë e rëndësishme. Rëndësia e kësaj çështjeje lind nga fakti se sot të gjitha organizatat përballen me një konkurrencë të lartë, dhe si rrjedhojë, me rritjen e presioneve nga bizneset, organizatave u kërkohet të jenë më tepër efektive dhe efçente, të ekzekutojnë strategji më të mira me të vetmin qëllim që të jenë më konkurruese. Pra, përmirësimi i performancës u mundëson organizatave të jenë produktive dhe më konkurruese.

Në bazë të analizave që prezantohen në tabelën 80, sipas 57.19 % të të anketuarve raportet nga matja e performancës nuk shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje. Mbi 48.29% nuk pajtohen që punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën. Të dhënat empirike gjithashtu tregojnë se Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh nuk ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës dhe mbi 50% të të punësuarve mendojnë se duhet që rezultatet nga vlerësimi i performancës të ndërlidhen me promovimin në pozita të reja.

Përmirësimi i Performancës	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht	Gjithsej
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje	7.88	57.19	16.10	14.73	4.11	100.00
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	31.51	31.85	21.23	11.30	4.11	100.00
Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	13.70	48.29	14.73	19.52	3.77	100.00
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	21.23	38.01	20.21	17.47	3.08	100.00
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	17.12	42.81	19.18	17.12	3.77	100.00
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjesve	31.51	35.96	15.07	13.01	4.45	100.00
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	15.41	50.00	17.12	14.38	3.08	100.00
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	10.62	45.21	14.04	25.34	4.79	100.00

Tabela: 80. Përmirësimi i Performancës (autori)

5.5 Rëndësia e Faktorëve të Motivimit

Në bazë të analizave që prezantohen në tabelën 82, ekzistojnë faktorë që janë të rëndësishëm për motivimin e stafit. Sipas **tabelës 65** si faktorë shumë të rëndësishëm paraqiten:

- ✓ *Rroga ndikon në motivimin e punonjesve;*
- ✓ *Ngritja profesionale do të thotë shumë për punonjes;*
- ✓ *Lehtësia për promovim në karrierë.*

Pastaj si faktorë të rëndësishëm paraqiten:

1. *Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës.*
2. *Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës.*
3. *Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit.*

Rëndësia e faktorëve të motivimit	Shumë pak i rëndësishëm	Pak i rëndësishëm	Nuk e di	I rëndësishëm	Shumë i rëndësishëm	Gjithsej
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	0.68	2.05	3.42	60.27	33.56	100.00
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	0.00	3.42	4.79	39.04	52.74	100.00
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	1.03	3.08	5.14	45.21	45.55	100.00
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	0.34	5.48	14.04	41.10	39.04	100.00
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	1.37	4.79	7.19	43.49	43.15	100.00
Raportet me mbikëqyrësin	1.03	2.74	18.84	42.47	34.93	100.00
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	0.68	5.48	11.64	54.45	27.74	100.00
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	0.68	3.77	16.78	43.84	34.93	100.00
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	1.71	4.79	17.47	47.60	28.42	100.00
Lehtësia për promovim në karrierë	1.37	3.77	9.25	40.07	45.55	100.00

Tabela: 81. Rëndësia e faktorëve të motivimit (autori)

5.6. Testimi i Hipotezave

Ky studim duke shfrytëzuar të dhëna parësore dhe dytësore do të mundohet që të analizojë vlerësimin e performancës në pushtetin lokal në Kosovë. Si rrjedhojë, punimi ka për qëllim që të testojë hipotezën kryesore si dhe nënhipotezat e dala nga rishikimi i literaturës. Po testojë hipotezën e mëposhtme, e cila është hipoteza kryesore, si edhe 5 nënhipotezat e tjera.

➤ **Hipoteza Kryesore**

Ha: 1. Motivimi i burimeve njerëzore kushtëzohet nga vlerësimi i performancës së tyre

Testi i mostrës (One Sample T Test) është përdorur për të analizuar sesa vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore. Ky lloj testi tregon nëse mesatarja e një variable dallon nga një konstante (vlerë) specifike.

➤ **Nënhipoteza 1.1**

Hipoteza Zero Ho: 1.1 *Nuk ka ndonjë lidhje në mes të vendosjes së standardeve për vlerësimin e performancës dhe motivimit të burimeve njerëzore*

Hipoteza Alternative Ha: 1.1 *Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore*

Me hipotezën zero (null hypothesis), mesataret janë të njëjta, ndërsa me hipotezën alternative mesataret ndryshojnë. Një “**t**” e madhe ($> +2.0$ ose < -2.0), me një **vlerë-p** të vogël (< 0.05), nënkupton që hipoteza nul refuzohet, dhe ne do të supozonim se mesataret janë signifikante. Ndërsa një “**t**” e vogël, me një **vlerë-p** të madhe, nënkupton se mesataret nuk dallojnë në mënyrë signifikante.

Nga rezultatet e fituara nga tabela: 83, mund të dalim në përfundimin se *vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon shumë në motivimin e burimeve njerëzore. Gjithashtu nga tabela vërejmë një “t” të madhe dhe vlera “p” është e vogël. Pra lirisht mund të themi që hipoteza zero refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet.*

Testi me një mostër One-sample test			Vlera Testit = 3			
					95% Intervali besueshmërisë se Diferencës	
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Kufiri poshtëm	Kufiri sipër m
Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	-2.562	291	.011	-.21918	-.3876	-.0508
Komuna ka krijuar standarde për aktivitetet e saja regj vlerësimit të performancës	-16.002	291	.000	-.84932	-.9538	-.7449
Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	-15.026	291	.000	-.81507	-.9218	-.7083
Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohor në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	-18.348	291	.000	-.95548	-1.0580	-.8530
Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjes i kanë kuptuar ato	-15.150	291	.000	-.84247	-.9519	-.7330
Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës	-13.031	291	.000	-.84589	-.9737	-.7181
Puna që pritet nga unë është e arsyeshme	-1.877	291	.061	-.13699	-.2806	.0066

Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	- 14.615	291	.000	-.82192	-.9326	-.7112
Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	- 10.364	291	.000	-.61301	-.7294	-.4966
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	- 17.150	291	.000	-.92123	-1.0270	-.8155
Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	- 16.974	291	.000	-.98288	-1.0968	-.8689

Tabela: 83. Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore (autori)

➤ **Nënhipoteza 1.2**

Hipoteza Zero Ho: 1.2 *Nuk ka ndonjë lidhje në mes të cilësisë të standardeve për vlerësimin e performancës dhe motivimit të burimeve njerëzore,*

Hipoteza Alternative Ha: 1.2 *Cilësia e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore*

Me hipotezën zero (nul hypothesis), mesataret janë të njëjta, ndërsa me hipotezën alternative mesataret ndryshojnë. Një “**t**” e madhe ($> +2.0$ ose < -2.0), me një **vlerë-p** të vogël (< 0.05), nënkupton që hipoteza nul refuzohet, dhe ne do të supozonim se mesataret janë signifikante. Ndërsa një “**t**” e vogël, me një **vlerë-p** të madhe, atëherë nënkupton se mesataret nuk dallojnë në mënyrë signifikante.

Nga rezultatet e fituara nga tabela: 84, mund të dalim në përfundimin se cilësia e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore.

Gjithashtu nga tabela vërejmë një **“t” madhe dhe vlera “p”** është e vogël. Pra lirisht mund të themi që hipoteza zero refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet.

Testi me një moster One-sample test			Test Value = 3			
					95% Intervali i besueshmërisë së Diferencës	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differ.	Kufiri poshtëm	Kufiri i sipërm
Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	-17.158	291	.000	-.94178	-1.0498	-.8337
Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	-13.941	291	.000	-.83219	-.9497	-.7147
Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	-11.812	291	.000	-.71918	-.8390	-.5994
Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	-15.998	291	.000	-1.00000	-1.1230	-.8770
Komunikimi është i mirë nga udhëheqësit me të punësuarit në komunë	-5.549	291	.000	-.38014	-.5150	-.2453
Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	-7.854	291	.000	-.54452	-.6810	-.4081
Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e	-5.945	291	.000	-.41438	-.5516	-.2772

vendit të punës						
Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës së aktiviteteve të punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	- 11.732	291	.000	-.63356	-.7398	-.5273
Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullt	- 13.447	291	.000	-.82534	-.9461	-.7045
Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve	- 16.922	291	.000	-.96918	-1.0819	-.8565

Tabela: 84. Cilësia e standardeve për vlerësimin e performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore

Nënhipoteza 1.3

Hipoteza Zero Ho: 1.3 *Nuk ka ndonjë lidhje në mes të raportimit të drejtë nga vlerësimi i performancës dhe motivimit të burimeve njerëzore*

Hipoteza Alternative Ha: 1.3 *Raportimi i drejtë nga vlerësimi i performancës ndikon në*

motivimin e burimeve njerëzore

Me hipotezën zero (nul hypothesis), mesataret janë të njëjta, ndërsa me hipotezën alternative mesataret ndryshojnë. Një “**t**” e madhe ($> +2.0$ ose < -2.0), me një **vlerë-p** të vogël (< 0.05), nënkupton që hipoteza nul refuzohet, dhe ne do të supozonim se

mesataret janë signifikante. Ndërsa një “t” e vogël, me një **vlerë-p** të madhe, atëherë nënkupton se mesataret nuk dallojnë në mënyrë signifikante.

Nga rezultatet e fituara nga tabela: 85, mund të dalim në përfundimin se raportimi i drejtë nga vlerësimi i performancës ndikon në motivimin e burimeve njerëzore.

Gjithashtu nga tabela vërejmë një “t” të madhe dhe vlera “p” është e vogël. Pra lirisht mund të themi që hipoteza zero refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet.

Testi me një moster One-sample test			Test Value = 3			
					95% Intervali i besueshmërisë së Diferencës	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	- 11.738	291	.000	-.71918	-.8398	-.5986
Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	- 15.960	291	.000	-.89041	-1.0002	-.7806
Komuna u raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	- 13.301	291	.000	-.78425	-.9003	-.6682
Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe targeteve	- 16.541	291	.000	-.92808	-1.0385	-.8177

Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	- 11.502	291	.000	-.69863	-.8182	-.5791
Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	- 15.231	291	.000	-.80822	-.9127	-.7038

Tabela: 85. Raportimi i drejtë nga vlerësimi i Performancës ndikon në motivimin e Burimeve Njerëzore (autori)

➤ *Nënhipoteza 1.4*

Hipoteza Zero Ho: 1.4 *Nuk ka ndonjë lidhje në mes të motivimit dhe përmirësimit të performancës*

Hipoteza Alternative Ha: 1.4 *Motivimi ndikon në përmirësimin e performancës*

Me hipotezën zero (nul hypothesis) mesataret janë të njëjta, ndërsa me hipotezën alternative mesataret ndryshojnë. Një “**t**” e madhe ($> +2.0$ ose < -2.0), me një **vlerë-p** të vogël (< 0.05), nënkupton që hipoteza nul refuzohet, dhe ne do supozonim se mesataret janë signifikante. Ndërsa një “**t**” e vogël, me një **vlerë-p** të madhe, nënkupton se mesataret nuk dallojnë në mënyrë signifikante.

Nga rezultatet e fituara nga tabela: 86, mund të dalim në përfundimin se motivimi ndikon në përmirësimin e Performancës. Gjithashtu nga tabela vërejmë një “**t**” të **madhe** dhe **vlera “p”** është e vogël. Pra lirisht mund të themi që hipoteza zero refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet.

One-Sample Test			Test Value = 3			
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje	-8.757	291	.000	-.50000	-.6124	-.3876
Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	-11.322	291	.000	-.75342	-.8844	-.6225
Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	-7.769	291	.000	-.48630	-.6095	-.3631
Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	-8.837	291	.000	-.56849	-.6951	-.4419
Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	-8.298	291	.000	-.52397	-.6483	-.3997
Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës së punonjesve	-11.379	291	.000	-.77055	-.9038	-.6373
Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	-10.179	291	.000	-.60274	-.7193	-.4862
Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me	-4.861	291	.000	-.31507	-.4426	-.1875

rezultatet nga matja e performancës						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Tabela: 86. Motivimi ndikon në përmirësimin e Performancës

➤ **Nënhipoteza 1.5**

Hipoteza Zero Ho: 1.5 *Nuk ka ndonjë lidhje në mes të faktorëve të motivimit dhe përmirësimin të performancës*

Hipoteza Alternative Ha: 1.5 *Faktorët e motivimit ndikojnë në përmirësimin e Performancës.*

Me hipotezën zero (nul hypothesis), mesataret janë të njëjta, ndërsa me hipotezën alternative mesataret ndryshojnë. Një “**t**” e madhe ($> +2.0$ ose < -2.0), me një **vlerë-p** të vogël (< 0.05), nënkupton që hipoteza nul refuzohet, dhe ne do të supozonim se mesataret janë signifikante. Ndërsa një “**t**” e vogël, me një **vlerë-p** të madhe, nënkupton se mesataret nuk dallojnë në mënyrë signifikante.

Nga rezultatet e fituara nga tabela: 87, mund të dalim në përfundimin se faktorët e motivimit ndikojnë në përmirësimin e performancës. Gjithashtu nga tabela vërejmë një “**t**” të madhe dhe vlera “**p**” është e vogël. Pra lirisht mund të themi që hipoteza zero refuzohet dhe hipoteza alternative pranohet.

One-Sample Test			Test Value = 3			
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	31.310	291	.000	1.23973	1.1618	1.3177
Rroga ndikon në motivimin tim për punë	32.650	291	.000	1.41096	1.3259	1.4960
Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	28.291	291	.000	1.31164	1.2204	1.4029
Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	22.058	291	.000	1.13014	1.0293	1.2310
Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	23.784	291	.000	1.22260	1.1214	1.3238
Raportet me mbikëqyrësin	21.411	291	.000	1.07534	.9765	1.1742
Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	21.424	291	.000	1.03082	.9361	1.1255
Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	21.793	291	.000	1.08562	.9876	1.1837
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	18.315	291	.000	.96233	.8589	1.0657
Lehtësia për promovim në karrierë	24.375	291	.000	1.24658	1.1459	1.3472

Tabela: 87. Faktorët e motivimit ndikojnë në përmirësimin e performancës

5.7 Testi i Besueshmërisë -Cronbach alpha

Cronbach Alpha është përdorur për të krahasuar besueshmërinë e brendshme të variablave rreth motivimit me vlerësimin e performancës. Një koeficient i besueshmërisë prej .70 ose më i lartë konsiderohet i pranueshëm në shumicën e hulumtimeve në shkencat sociale.

Tabela 88, tregon Cronbach- Alfa në bazë të variablave të standardizuar. Sipas tabelës 88, rezultatet nga Cronbach Alpha .954 për 45 variablat janë mbi pragun e sugjeruar të .70. Rezultatet e brendshme tregojnë në besueshmërinë në mes të variablave.

Statistika e besueshmërisë		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.954	.952	45

Tabela: 88. Testi i besueshmërisë

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		4362.154	291	14.990		
Within People	Between Items	8533.759	44	193.949	280.832	.000
	Residual	8842.730	12804	.691		
	Total	17376.489	12848	1.352		
Total		21738.643	13139	1.655		
Grand Mean = 2.7134						

Tabela: 89. ANOVA

Tabela 89 tregon ANOVA-n që është përdorur për të testuar barazinë e mesatares së grupit. Kjo teston ndryshimet (variancat) e grupit. Nga rezultatet e arritura p-vlera (p-value) .000 është më i ulët se niveli i konsiderueshëm .05. Kështu, sa më e ulët të jetë p-vlera, aq më pak gjasa ka që rezultati apo hipoteza zero të jetë e vërtetë, dhe kjo duket në rezultatin e rëndësishëm (significant) , në kuptimin e rëndësisë statistikore. Kështu,

hipoteza alternative pranohet (refuzohet një hipotezë nul) nëse vlera-p është më pak se 0.05 ose 0.01, që korrespondon përkatësisht me mundësinë e 5% ose 1% për hedhjen poshtë të hipotezës zero kur ajo është e vërtetë.

Kapitulli 6: Përfundimet dhe Sugjerimet

6.1 Përfundimet

Vendosja e standardeve dhe ndërtimi i sistemeve të vlerësimit ndikon në forcimin e qeverisjes së autoriteteve lokale. Me vendosjen e këtyre standardeve komunat do të përmirësonin transparencën, llogaridhënien, dhe do të ndërtonin një kulturë në pushtetin vendor për një menaxhim dhe për një shërbim më të mirë për qytetarët e atyre komunave.

Standardet e performancës vendosin transparencë në lidhje me pritjet e punonjesve rreth vlerësimit të tyre. Sa më të qarta të jenë standardet aq më tepër punonjes do të jenë të motivuar dhe kjo do të ndikojë në produktivitetin e tyre. Pra, punonjes nëpër komuna duke i pasur të qarta standardet rreth vlerësimit të performancës së tyre do të jenë më të motivuar dhe si rrjedhojë do të rritet produktiviteti i tyre, gjegjësisht cilësia e shërbimeve që ata i ofrojnë nëpër komunat e tyre ku janë të punësuar.

Pra, është shumë e rëndësishme të zhvillohen standarde për vlerësimin e performancës në të gjitha nivelet e autoriteteve lokale, sepse zhvillimi i standardeve qartëson perspektivën e punonjesve. Këto standarde të performancës u tregojnë punonjesve atë çka duhet të bëhet, por dhe u sqarojnë atyre sesa mirë duhen bërë punët.

Cilësia e matjes së performancës ka një lidhshmëri të ngushtë me cilësinë e vendosjes së standardeve. Nëse autoritetet lokale arrijnë të vendosin standarde të performancës, që do të jenë objektive, të matshme, realiste, dhe transparente për të gjithë të punësuarit, atëherë do të arrinte të rriste cilësinë e performancës gjatë dhënies së shërbimeve te qytetarët; shërbimet kërkojnë shërbime nga komunat gjegjëse. Standardet duhet të jetë të shkruara, duke precizuar kushtet si dhe matjet e veçanta që do të përdoren për të vlerësuar performancën. Kujdesi rreth matjes së performancës, kur bëhet me kujdes dhe

me kuptim, ndihmon procesin si dhe punonjësit për të parë sesi punët dhe ndihmesat e tyre përshtaten me objektivat strategjike të organizatës apo të komunës ku punojnë.

Raportimi dhe komunikimi i performancës ndikon në arritjen e një menaxhim të suksesshëm me burimet njerëzore në autoritetet lokale. Ky proces është kritik dhe i rëndësishëm për një menaxhim të suksesshëm të performancës, sepse kjo ndërlidhet me mënyrën e drejtpërdrejtë me performimin dhe realizimin e objektivave që janë synim i organizatës. Nëse raportimi rreth progresit është efektiv, performanca e punonjesve do të rritet. Pra, punonjes kanë nevojë që të dinë në kohë, si punojnë, çfarë funksionon mirë dhe çka nuk funksionon mirë.

Nëpër të gjitha organizatat e sotme, ***përmirësimi i performancës*** dhe roli i menaxhimit të performancës është një çështje shumë e rëndësishme. Rëndësia e kësaj çështjeje lind nga fakti se sot të gjitha organizatat përballen me një konkurrencë të lartë, dhe si rrjedhojë me rritjen e presioneve nga bizneset, prandaj organizatat kërkohen të jenë më tepër efektive dhe efçente, të ekzekutojnë strategji më të mira me të vetmin qëllim që të jenë më konkurruese. Pra, përmirësimi i performancës u mundëson organizatave të jenë produktive dhe më konkurruese.

6.2 Sugjerimet

Ky studim fokusohet në analizimin e motivimit të burimeve njerëzore nga vlerësimi i performancës së punonjesve të cilët punojnë nëpër komuna të ndryshme të Republikës së Kosovës.

Vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës

Sipas të dhënave të fituara vendosja e standardeve për vlerësimin e performancës është shumë e rëndësishme dhe ndikon në përmirësimin e performancës si dhe në rritjen e produktivitetit të të punësuarve në obligimet e tyre.

Në bazë të të dhënave të fituara nga hulumtimi sugjerojmë:

- Komuna duhet t'i zhvillojë edhe më tutje dhe të krijojë standardet e duhura rreth vlerësimit të performancës së të punësuarve të saj;
- Komuna gjithashtu, në bazë të të dhënave të fituara, duhet të ndërlihdë targetet e performancës me indikatorë kohorë, sepse nga studimi rezultoi se mbi 58.22% të anketuarve mendojnë që komuna duhet të ndërlihdë targetet e performancës me indikatorët kohorë.
- Komuna duhet të komunikojë në mënyrë të qartë mënyrën e promovimit. (mbi, 56.5% të të punësuarve mendojnë që komuna duhet në një mënyrë më të mirë t'i njoftojë ata për mënyrën e promovimit.
- Një çështje kyçe që vërehet nga analizat është fakti që menaxherët e komunave kanë ngecje në mbikëqyrjen e performancës së punonjesve, (ku mbi 61.6% nuk pajtohen se mbikëqyrësi i tyre vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt).

Cilësia e Matjes së Performancës

Sa i përket cilësisë së matjes së performancës të dhënat e grumbulluara dhe analizat gjithashtu sugjerojnë që:

- Komuna gjatë matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve duhet t'i krahasojë ato me përshkrimin e vendit të punës, (ku mbi 56.5% të të punësuarve mendojnë kështu).
- Komuna duhet në mënyrë të qartë të përcaktojë mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve (në bazë të të dhënave, mbi 52.7% të të anketuarve mendojnë kështu),
- Komuna, gjithashtu, duhet t'i qartësojë edhe indikatorët e performancës që të jenë të qartë, transparentë dhe më precizë, (mbi 50.6% të të punësuarve mendojnë që komuna duhet të vendosë standarde objektive, të matshme, realiste, dhe të jenë transparente).

Raportimi i Performancës

Analizat e bëra dhe të prezantuara nëpër tabela sugjerojnë:

- Komunat të dokumentojnë progresin e punonjesve (mbi 54.4% nuk pajtohen që komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët),
- Komuna duhet të përmirësojë objektivitetin e matjes së performancës (afër 50% e të anketuarve mendojnë se matja e performancës nuk bëhet në mënyrë shumë objektive).
- Përgjegjësi për vlerësimin e performancës të punonjesve duhet të komunikojë me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të performancës së tyre.

Përmirësimi i Performancës

Sugjerimet që lindin nga analizat rreth përmirësimit të performancës:

- Komuna gjatë vendimmarrjes duhet t'i shfrytëzojë në mënyrë efektive raportet e performancës (në bazë të analizave 57.19 % të të anketuarve mendojnë që raportet nga matja e performancës nuk shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje).
- Komuna duhet, që gjatë promovimit të punonjësve të saj, të marrë si bazë rezultatet nga vlerësimi i performancës (mbi 50% të të punësuarve mendojnë se duhet që rezultatet nga vlerësimi i performancës të ndërlidhen me promovimin në pozita të reja).

Gjithashtu rezultatet e fituara empirike sugjerojnë që komuna duhet të ketë kujdes rreth faktorëve që ndikojnë në motivimin e punonjësve.

- Sipas të dhënave faktorët më të rëndësishëm paraqiten sipas kësaj renditjeje:
 - ✓ Rroga ndikon në motivimin e punonjësve
 - ✓ Ngritja profesionale do të thotë shumë për punonjes
 - ✓ Lehtësia për promovim në karrierë
 - ✓ Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës
 - ✓ Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës
 - ✓ Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit

6.3 Kontributi i punimit

Të dhënat dhe rezultatet do të ofrojnë informacione shtesë për menaxherët e komunave rurale dhe urbane të Republikës së Kosovës rreth hartimit të strategjive të tyre për një

menaxhim sa më efikas i cili do të rrisë cilësinë e shërbimeve në nivel lokal dhe më gjerë.

Drejtuesit e komunave, së bashku me bashkëpunonjes e tyre, do të kenë para tyre disa rezultate empirike që do t'i ndihmojnë gjatë përpilimit të standardeve për matjen e performancës së punonjesve.

Këto të dhëna do të shërbejnë si një bazë për hartimin e programeve dhe të planeve strategjike rreth menaxhimit me performancën e burimeve njerëzore. Studimi mundohet të ofrojë fushat të cilat duhet të kenë një theks të veçantë rreth përmirësimit të menaxhimit me burimet njerëzore. Studimi gjithashtu u jep informacione shtesë menaxherëve të komunave rreth faktorëve të cilët janë shumë të rëndësishëm për motivimin e punonjësve të tyre.

Së fundmi, punimi vendon një bazë solide për hulumtuesit e tjerë me qëllim që të zhvillojnë më tej këtë problematikë studimi nëpër komunat e Republikës së Kosovës.

Bibliografia

1. Abraham Maslow: *The Theory of human motivation*, Boston, 1943.
2. Amstrong, M. (2006) *Performance Management: key strategies and practical guidelines*, Kogan Page Limited third publication.
3. Armstrong, Michael 2002. *Employee reward* 3rd edition. Cromwell Press.
4. Armstrong, Michael 2006. *A handbook of human resource management practice* 10th edition. Kogan Page Limited.
5. Andersen, Bjørn. Fagerhaug, Tom 2002. *Performance measurement explained: designing and implementing your state-of – the art system*. Published by American Society for Quality, Inc.
6. Ansi Shundi : *Teoritë e motivimit*, Tiranë, 2013.
7. Boxall and Purcell in their book *Strategy and human resource management* (Palgrave Macmillan, third edition, 2011).
8. Boyne, G.A. and R. Walker (2004) ‘Strategy Content and Public Service Organizations’ *Journal of Public Administration Research and Theory* 14, 231-252.
9. Cooper, D.R and Schindler, P.S. (2003) *Business Research Methods* McGraw-Hill: New York, 8th ed.
10. Christine Cross and Ronan Carbery (2013) *Human Resources Management*, Palgrave Macmillan.
11. Cokins, Gary 2009. *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley and Sons, Inc.
12. Decenzo, David A. & Stephens P. Robbins, 1989, *Personnel/HRM*, Third Edition, Prentice Hall, Neë Delhi.

13. Dekretligji për Pushtetin Lokal, Qeveria e Përkohshme e Kosovës, 1999, Prishtinë.
14. Dobjani Ermir, *E Drejta Administrative I*, Tiranë 2004.
15. Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, McGraw Hill, 1981, P. 5.
16. Fred.R.David., 2006, *Management in Public Service must improve says survey of public servants*. Media Release, 3 September, 2006.
17. Flamholtz, Eric 1996. *Effective management control: theory and practice*. Springer, Inc.
18. Flippo, Edwin B, 1984, *Personnel Management*, Fourth Edition, Mc Graw-Hill, New York.
19. Griffin, Ricky W 2006. *Management*. Cengage Learning, Inc.
20. Gary Dessler, 2013 *Human Resources Management* 13th edition Pearson lid.
21. Herzberg, F. (1979). *Motivation and innovation: Who are workers serving?* *California Management Review*, 22(2), 60-70.
22. Hatry, Harry P 2006. *Performance measurement: getting results*. The Urban Institute, Inc.
23. John Bratton and Jeff Gold, 2012 *Human Resources Management- Theory and Practice*, Palgrave Macmillian.
24. John Stregwick, 2005 *An Introduction to Human Resources Management*, second edition, ELSEVIER Butterworth-Heinemann.
25. John W. Leopold, Lynette Harris, Tony J. Watson: *The Strategic Managing of Human Resources*, London , 2002.
26. Kotler, PH., Armstrong, G. (1994) *Principles of Marketing*, Prentice Hall Pub, 6th ed.
27. Karta europiane mbi Vetëqeverisjen lokale, Keshilli i Ministravete BE, 1985.

28. Kushtetuta e Republikës së Kosovës, Prishtinë, 2008.
29. Koontz, Harold and Weihrich, Heinz 1990 *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York
30. Laurie, J, Mullins, *Management and organizational behavior*, Prentice Hall, 2002.
31. Ligji për Vetëqeverisjen lokale, Prishtinë, 2008.
32. Michael Armstrong : *Employee Reward*, Third Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.
33. Milkovich, George T. & W. J. Boudreau, 1997, *Human Resource Management*, Irwin, Chicago.
34. Manzoni, Alex. Islam, Sardar M. N 2009. *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling*. Physica-Verlag Heidelberg, Inc.
35. Marchington, Mick. Wilkinson, Adrian 2005. *Human resource management at work: people management and development*. Springer Company, Inc.
36. Paul Banfield and Rebecca Kay, 2012. *Introduction to Human Resources Management*, Oxford University Press, second edition.
37. Peter Drucker : *The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View* – 1989, page, 83.
38. Pfeffer, J, *Competitive Advantage through People* , Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
39. Pattanayak, Biswajeet 2005. *Human Resource Management* 3Rd Ed. PHI Learning Pvt.
40. Propozimi Gjithëpërfshirës për Marrëveshjen për Statusin e Kosovës, 2 shkurt 2007, Prishtinë.

41. Robert, Cardy. L 2003. Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises. M.E. Sharpe, Inc.
42. Robert G. Delcampo 2011 Human Resources Management, McGraw Company
Scott, Clothier, Spiegel – Personnel Management – Principles, Practices and Point of view, Tata McGraw Hill, New Delhi, 1977, P. 11.
43. Rregullorja e UNMIK-ut, 2000/45, Neni 3.1, Prishtinë, 11 gusht, 2000.
44. Rregullorja e UNMIK-ut, 2007/30, Prishtinë, 16 tetor 2007.
45. Rregullore nr. 19/2012 për vlerësimin e rezultateve në punë të nëpunësve civilë, Qeveria e Republikës së Kosovës me vendimin numër nr.04/84, Prishtinë, 2012.
46. Salkind J.N., (2006) *Exploring Research*, Pearson Publication, 6th ed., faqe 2.
47. Saunders M, Thornhill A, Lewis Ph. (2000) *Research Methods for Business Students*, Pearson Education, 2nd ed.
48. Sims, Ronald R 2007. Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities. International Age Publishing, Inc.
49. Schuler, R.S. (1989) Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. *Human Relations*, 42(2): 157–184.
50. Tracey, William R, 1994, “HRM in Perspective”, Handbook on Management and Development, Vol. II, AMACOM.
51. Thornton, George C. Rupp, Deborah E 2006. Assessment centers in human resource management: strategies for prediction . Routledge, Inc.
52. Ulrich, David. Lake, Dale G 1990. Organizational capability: competing from the inside out. John Wiley and Sons, Inc.
53. Ymer Havolli :*Menaxhimi i burimeve njerëzore*, AAbRinvest, Prishtinë, 2009.

54. Yin, R. (1994) *Case study research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 2nd, ed.

SHTOJCAT

Shtojca A Pyetësi

Të nderuar pjesëmarrës,

Përpara jush keni një pyetësor, që përmban disa pyetje, të cilat do të përdoren për qëllime akademike, gjegjësisht për punimin e doktoraturës. Pyetjet kanë të bëjnë me tezën “**Motivimi i Burimeve Njerëzore kushtëzohet nga vlerësimi i performancës**”. Të gjitha përgjigjet në këtë anketë do të ruajnë anonimitetin e pjesëmarrësve.

Pjesa I. Të dhëna demografike

1. Komuna Juaj _____
2. Gjinia
☐ Mashkull ☐ Femër
3. Moshë
☐ Më pak se 25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ Më shumë se 56
4. Pozita në Administratë
☐ E lartë ☐ e mesme ☐ e ulët
5. Përvoja e punës
☐ Më pak se 1 vit ☐ 1- 2 vite ☐ 3-5 vite
☐ 5-7 ☐ më tepër se 8 vite
6. Cili është niveli juaj arsimor?
☐ E mesme ☐ Fakultet ☐ Magjistraturë ☐ Doktoraturë
7. Numri i të punësuarve
☐ Më pak se 50 ☐ 50----100 ☐ 100----200 ☐ mbi 200

Pjesa II. Vlerësimi i Performancës

Kjo pjesë e pyetësorit ka të bëjë me mendimet tuaja rreth standardeve, rreth vlerësimit të performancës si dhe rreth përmirësimit të matjes së performancës. Ju lutemi të tregoni shkallën sesa pajtoheni me qëndrimet e mëposhtme duke dhënë përgjigjet tuaja sa dhe si ndikojnë në motivimin tuaj:

	II.1 Standardet për vlerësimin e Performancës	Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
1	Të gjithë të punësuarit janë të njoftuar me misionin dhe shërbimet që iu ofron Komuna qytetarëve	1	2	3	4	5
2	Komuna ka krijuar standarde për veprimtarët e saja rreth vlerësimit të performancës	1	2	3	4	5
3	Komuna përzgjedh indikatorët e duhur për të vlerësuar performancën e burimeve njerëzore	1	2	3	4	5
4	Komuna përcakton targetet e performancës me indikatorë kohorë në lidhje me obligimet e punonjësve të saj	1	2	3	4	5
5	Komuna komunikon standardet, indikatorët dhe objektivat që të sigurohet që punonjes i kanë kuptuar ato	1	2	3	4	5
6	Komuna konsulton punonjes gjatë vendosjes së standardeve të performancës	1	2	3	4	5
7	Puna që pritet nga unë është e arsyeshme	1	2	3	4	5
8	Komuna më jep mundësi për t'u mësuar	1	2	3	4	5
9	Komuna më ka njoftuar për standardet dhe indikatorët për promovim	1	2	3	4	5
10	Është e paqartë për mua se çfarë pret mbikëqyrësi im nga unë në lidhje me ecurinë e punës sime	1	2	3	4	5
11	Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në mënyrë të rregullt	1	2	3	4	5
12	Mënyra e matjes së performancës më bën të ndihem si pjesë e kompanisë	1	2	3	4	5

	II.2 Cilësia e Matjes së Performancës	Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
1	Indikatorët e performancës janë të qartë, transparentë dhe precizë	1	2	3	4	5
2	Komuna ka sistem për mbledhjen dhe ndjekjen e të dhënave të performancës	1	2	3	4	5
3	Komuna në mënyrë të qartë përcakton mënyrat e matjes së performancës të veprimtarive të punonjesve	1	2	3	4	5
4	Komuna i mat të gjithë indikatorët dhe standardet e performancës	1	2	3	4	5
5	Komunikimi i udhëheqësit me të punësuarit në komunë është i mirë	1	2	3	4	5
6	Të punësuarit janë të lirë të komunikojnë me udhëheqësit e tyre në komunë	1	2	3	4	5
7	Është shumë e qartë për mua se çfarë kërkohet nga unë në përshkrimin e vendit të punës	1	2	3	4	5
8	Komuna gjithmonë gjatë matjes së performancës veprimtaritë e punonjesve i krahason me përshkrimin e vendit të punës	1	2	3	4	5
9	Mbikëqyrësi im vlerëson performancën time të punës në bazë të rregullt	1	2	3	4	5
10	Mbikëqyrësit gjatë vlerësimit të performancës marrin parasysh edhe problemet e mundshme private të punonjesve					

	II.3 Raportimi i Performancës	Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
1	Komuna dokumenton progresin në lidhje me standardet dhe indikatorët	1	2	3	4	5
2	Komuna ka sistem të veçantë që rregullisht kontrollon matjen e performancës	1	2	3	4	5
3	Komuna u raporton punonjesve të dhënat në lidhje me performancën e tyre gjatë raportit kthyes (feedback-ut)	1	2	3	4	5
4	Të dhënat e performancës rregullisht analizohen dhe rishikohen sipas standardeve të performancës, indikatorëve dhe trageteve	1	2	3	4	5
5	Matja e performancës bëhet në mënyrë shumë objektive	1	2	3	4	5
6	Përgjegjësi për vlerësimin e performancës komunikon me secilin punonjës në veçanti gjatë komunikimit të rezultateve të performancës	1	2	3	4	5

	II.4 Përmirësimi i Performancës	Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk e di	Pajtohem	Pajtohem plotësisht
1	Raportet nga matja e performancës shfrytëzohen në mënyrë efektive për vendimmarrje	1	2	3	4	5
2	Informacioni nga performanca përdoret për vendosjen e përparësive	1	2	3	4	5
3	Punonjes motivohen të përdorin mënyra të ndryshme për të përmirësuar performancën	1	2	3	4	5
4	Shpërblimet dhe dënimet ndërlidhen me performancën	1	2	3	4	5
5	Analiza për trajnimin e punonjesve bazohet në raportin e performancës	1	2	3	4	5
6	Komuna ka mënyra të duhura për mbledhjen e sugjerimeve rreth përmirësimit të performancës të punonjesve	1	2	3	4	5
7	Promovimi i stafit në pozita të reja shpesh ndërlidhet me rezultatet nga vlerësimi i performancës	1	2	3	4	5
8	Trajnimet dhe seminarët ndërlidhen me rezultatet nga matja e performancës	1	2	3	4	5

Pjesa e III. Rëndësia e faktorëve të motivimit

Si kushte të ofruara nga komuna juaj, cilët nga këta faktorë janë të rëndësishëm për ju. Ju lutem vlerësoni në bazë të rëndësisë që këta faktorë paraqesin për ju.

		Shumë pak e rëndësishme	Pak e rëndësishme	Nuk e di	E rëndësishme	Shumë e rëndësishme
1	Vendi i punës si dhe kushtet në vendin e punës	1	2	3	4	5
2	Rroga ndikon në motivimin tim për punë	1	2	3	4	5
3	Ngritja profesionale do të thotë shumë për mua	1	2	3	4	5
4	Mundësia për shfrytëzim të teknologjive të reja	1	2	3	4	5
5	Trajnimet e vazhdueshme rreth përmirësimit të performancës	1	2	3	4	5
6	Raportet me mbikëqyrësin	1	2	3	4	5
7	Vlerësimi dhe raporti i drejtë nga matja e performancës	1	2	3	4	5
8	Objektiviteti rreth procedurës për matjen e performancës	1	2	3	4	5
9	Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit	1	2	3	4	5
10	Lehtësia për promovim në karrierë	1	2	3	4	5

Ju faleminderit për kohën tuaj !