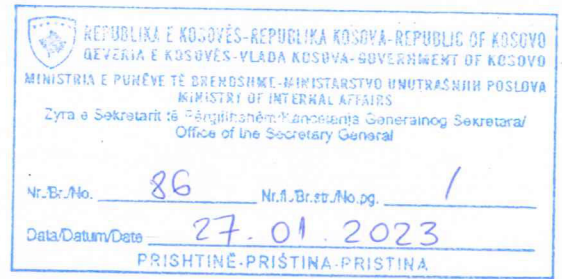




Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada – Government

Ministria e Punëve të Brendshme /Ministarstvo unutrašnjih poslova /Ministry of Internal Affairs

Zyra e Sekretares së Përgjithshme / Kancelarija generalnog sekretara /Office of the Secretary General



Nr. 86 /2023
Datë: 27 / 01 /2023

Sekretarja e Përgjithshme e Ministrisë së Punëve të Brendshme, në mbështetje të nenit 18 të Ligjit Nr. 06/L-113 për Organizimin dhe Funksonimin e Administratës Shtetërore dhe të Agjencive të Pavarura, (Gazeta Zyrtare, Nr. 07, 01 mars 2019), si dhe nenit 11, paragrafi 1, nën-paragrafi 1.11 të Ligjit Nr.06/L-114 për Zyrarët Publik, (Gazeta Zyrtare, Nr. 08, 11 mars 2019) nxjerr:

V E N D I M

1. Miratohet Udhëzuesi Nr. 01/2023 për Menaxhimin e Performancës në Institucionet e Shërbimit Civil të Republikës së Kosovës.
2. Vendimi hyn në fuqi në ditën e nënshkrimit.

Fahrije TËRNAVA – SHEREMETI

Sekretare e Përgjithshme
Ministria e Punëve të Brendshme



Vendimi iu dërgohet:

- Kabinetit të Ministrit;
- Institucioneve të Administratës Publike;
- Departamentit për Menaxhimin e Zyrarëve Publik;
- Departamentit Ligjor të MPB-së, dhe
- Arkivit të MPB-së.



Republika e Kosovës
Republika Kosova - Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government
Ministria e Punëve të Brendshme - Ministarstvo unutrašnjih poslova
Ministry of Internal Affairs

**UDHËZUES NR. 01 / 2023 PËR VLERËSIMIN DHE
MENAXHIMIN E PERFORMANCËS NË INSTITUCIONET
E SHËRBIMIT CIVIL**

Janar 2023

Përmbajtja

1. Hyrje.....	3
2. Procesi i vlerësimit dhe menaxhimit të performancës	4
3. Performanca institucionale dhe performanca individuale	7
4. Cikli i vlerësimit të rezultateve në punë.....	12
4.1. Përcaktimi i objektivave	13
4.1.1.Menaxhimi nëpërmjet objektivave	13
4.1.2.Objektivat “SMART”	16
4.1.3. Aktivitetet për realizimin e objektivave.....	18
4.1.4. Indikatorët e performancës	18
4.2. Rishikimi i objektivave	20
4.3. Realizimi i vlerësimit.....	21
4.3.1. Çfarë vlerësohet	22
4.4. Shkallët e vlerësimit dhe shpërndarja në institucion.....	23
5. Vlerësimi nga eprori dhe intervista e vlerësimit.....	25
6. Efektet e vlerësimit të rezultateve në punë	28
7. Motivimi i stafit	29
7.1.Sqarimi i “Miteve” të zakonshme për motivimin e stafit	29
7.2.Parimet bazë të motivimit efektiv të stafit	30

1. Hyrje

Vlerësimi i performancës për nëpunësit civil është një procedurë standarde, e cila ka hyrë prej vitesh në rutinën administrative të institucioneve të administratës publike në Republikën e Kosovës. Kjo është një procedurë e pandashme nga praktika e përgjithshme e menaxhimit të burimeve njerëzore, e aplikuar në të gjitha vendet. Rezultatet e vlerësimit ndikojnë disa procedura të tjera të menaxhimit të burimeve njerëzore, si rritja në detyrë, apo transferimi, trajnimet e detyrueshme, apo edhe largimi nga shërbimi civil. Megjithëse është një praktikë e cila e ka origjinën në sektorin privat, vlerësimi i performancës ka filluar të përdoret gjerësisht në sektorin publik. Që me miratimin e ligjit të parë për shërbimin civil, kjo procedurë është përfshirë edhe në ligjet dhe rregulloret në Kosovë.

Miratimi i Ligjit Nr. 06/L-114 i vitit 2019 për Zyrarët Publik” (LZP) dhe Rregullores së Qeverisë së Republikës së Kosovës Nr. 21 / 2020 për Procedurën e Vlerësimit të Rezultateve në Punë të Nëpunësve Civil dhe të Shërbimeve Publike, ka përcaktuar kuadrin e nevojshëm për aplikimin e procedurës jo vetëm për nëpunësit civil, por edhe nëpunësit e shërbimit publik. Kjo është një risi, pasi më herët, procedura është aplikuar vetëm për shërbimin civil. Megjithatë, nuk ka dallime domethënëse në zbatimin e procedurës për të dy kategoritë e nëpunësve.

Sipas legjislacionit në fuqi vlerësimi i rezultateve në punë mbështetet në realizimin e objektivave të caktuara për nëpunësin dhe në vlerësimin e sjelljes profesionale të tij. Objektivat caktohen që në fillim të vitit të vlerësimit dhe mund të jenë të ndryshme çdo vit, ndërsa “sjellja profesionale” përfaqëson kapacitete dhe aftësi të nëpunësit, të cilat janë të pandryshueshme. Sipas rregullores, sjellja profesionale përbëhet nga planifikimi dhe organizimi, vendimmarrja, motivimi, zhvillimi dhe trajtimi i paanshëm, iniciativa dhe kreativiteti, komunikimi, përfaqësimi dhe efektiviteti në punë.

Qëllimi i këtij udhëzuesi është të asistohen nëpunësit civil të pozitave drejtuese apo ekzekutive gjatë procesit të vlerësimit të rezultateve në punë dhe procesin e menaxhimit të performancës në përgjithësi. Gjithashtu, ai synon t’i ofrojë një ndihmë punonjësve në njësitë e menaxhimit të burimeve njerëzore në institucione, të cilët janë të ngarkuar nga ligji për të asistuar nëpunësit në institucione, vlerësuesit dhe të vlerësuarit, në kryerjen sa më mirë të kësaj procedure.

Udhëzuesi është mbështetur në kornizën legjislative të miratuar në Kosovë për shërbimin civil dhe në praktikat më të mira të vlerësimit të performancës të përdorura në vende që kanë një madhësi dhe nivel zhvillimi të shërbimit civil të ngjashëm me Kosovën. Menaxhimi i performancës është një art më vete dhe në zhvillim të vazhdueshëm. Por është parë si më e përshtatshme që sistemi i vlerësimit të rezultateve të mbështetet më shumë në modelin klasik, sesa në atë modern. Kjo për shkak se klasa e menaxherëve në shërbimin civil, nuk ka të njëjtat aftësi dhe lirshmëri veprimi si në organizatat moderne të sektorit privat. Në këto të fundit

menaxherët kanë liri thuajse të pakufizuar në përdorimin e burimeve, me qëllimin e vetëm të arritjes së objektivave të paracaktuara. Menaxherët e sektorit publik në Kosovë përdorin një shkallë të ulët të delegimit të kompetencave, veprojnë në një kuadër ligjor dhe operacional burokratik dhe të rregulluar proceduralisht. Në fund, por jo më pak e rëndësishme, eksperiencia në menaxhimin objektiv të performancës nuk është në nivelin e dëshiruar dhe kultura administrative që ka shoqëruar procesin e vlerësimit të rezultateve në punë në vitet e fundit duhet të ndryshojë. Ky udhëzues mëton të ndikojë sadopak në këtë ndryshim.

Ky udhëzues i referohet vlerësimit të rezultateve në punë për të gjitha kategoritë e shërbimit civil dhe nëpunësit publik, përveç kategorisë së lartë drejtuese të shërbimit civil, për të cilën zbatohet një procedurë e veçantë.

2. Procesi i vlerësimit dhe menaxhimit të performancës

Në literaturë bëhet gjithmonë dallimi mes menaxhimit të performancës, si procesi gjithëpërfshirës, dhe vlerësimi i performancës, si pjesë e procesit të menaxhimit të performancës. Në praktikë të dy termat përdoren nganjëherë për të treguar të njëjtin proces, për këtë arsye është e nevojshme të bëjmë që në fillim të dukshëm dallimin mes tyre.

Menaxhimi i performancës përkufizohet në mënyra të ndryshme, të lidhura ngushtë me këndvështrimin nga i cili studiohet:

- Menaxhimi i performancës mund të përkufizohet si tërësia e mjeteve për stimulimin e punonjësve, ose
- Identifikimi i mangësive organizative dhe operative të institucionit, ose
- Gjetja e një balance optimale mes burimeve të vëna në dispozicion nga organizata dhe arritjes së objektivave që kjo e fundit i ka vënë vetes, ose që i kanë caktuar të tjerët për të.

Pra, menaxhimi i performancës përmbledh të gjitha proceset dhe ndërhyrjet e kryera me qëllim rritjen e rezultateve në punë dhe arritjen e objektivave të paracaktuara. Menaxhimi i performancës përfshin masat që merren për ndryshimin e alokimit të burimeve nga një aktivitet në një aktivitet tjetër më prioritar, ose që i shërben më konkretisht arritjes së qëllimit, ndryshimin dhe ridizenjimin e proceseve të punës, ndryshimin e mentalitetit dhe kulturës së organizatës, përdorimin e teknikave për motivimin e stafit, ndërhyrjet legjislative për proceset e punës, përmirësimin e procesit të planifikimit të objektivave dhe caktimin e prioriteteve, vlerësimi i arritjes së objektivave në nivel institucional, etj.

Në këtë mori procesesh, **vlerësimi i rezultateve në punë** është një proces, pjesë përbërëse e menaxhimit të performancës, nëpërmjet të cilit kryhet matja e arritjes së objektivave individuale për secilin nëpunës civil dhe vlerësohet nëse aftësitë dhe kompetencat e nëpunësit janë të përshtatshme për realizimin e objektivave që i caktohen pozitës së tij të punës. Në rast se konstatohet që nëpunësi ka nevojë për forcimin e kapaciteteve, ose për fitimin e kapaciteteve të reja, atëherë përcaktohen edhe nevojat për trajnim të nëpunësit.

Për sa i përket asaj që u tha më sipër, vlerësimi i rezultateve në punë është një proces i cili “ushqen” me të dhëna procesin e menaxhimit të performancës dhe jep informata lidhur me nevojën për drejtimin e burimeve drejt një aktiviteti të caktuar.

Meqenëse interesi ynë është për sistemin e menaxhimit të performancës në institucionet e administratës publike do të fokusohemi në përshkrimin e teknikave dhe të proceseve të lidhura me këtë segment të shoqërisë.

Në administratën publike menaxhimi i performancës është i lidhur ngushtë me drejtimin e burimeve institucionale drejt arritjes së disa objektivave të përcaktuara në programin e qeverisë, planin vjetor të punës së institucionit, etj. Realizimi i këtyre objektivave mund të arrihet në mënyra të ndryshme, duke përdorur teknika të ndryshme menaxheriale, të cilat kushtëzojnë edhe afatet kohore për këtë arritje.

Menaxhimi i performancës është një proces i lidhur ngushtë me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe me mundësinë e marrjes së rezultateve sa më të larta nga njerëzit dhe kapacitetet në dispozicion. Sot administrata publike krahasohet gjithnjë e më shumë me një organizatë fitimprurëse dhe synohet që të gjitha proceset e saj të vlerësohen monetarisht. Shprehje të tilla si “kosto e këtij shërbimi”, “nuk kemi të holla të mjaftueshme për të aplikuar këtë ndryshim”, “burimet njerëzore nuk janë të mjaftueshme”, “orientimi drejt rezultateve”, “përmirësimi i cilësisë së shërbimit”, “orientimi drejt klientit”, “konkurrenca me tregun privat”, janë bërë shprehje normale dhe postulate të politikave të ndryshme të hartuara në fusha të ndryshme. Sot thuhet çdo punonjës detyrohet të japë të dhëna statistikore numerike për krahasimin e aktivitetit të tij, koston e proceseve të ndryshme, etj. Si gjithmonë administrata është e interesuar në uljen e kostove, ruajtjen dhe zgjerimin e cilësisë dhe gamës së shërbimeve që ofron, duke zhvilluar në të njëjtën kohë proceset tradicionale shtetërore, si autoriteti, hartimi i politikave, vendosja e standardeve, rregullave të lojës, etj., gjithmonë e udhëhequr nga interesi publik.

Menaxhimi i performancës, në thelb, është një sistem motivimi për nëpunësit dhe për eprorët e tyre, por që në të njëjtën kohë siguron edhe një kontroll në të gjitha nivelet hierarkike, nëse është i aplikuar mirë dhe ka gjetur mbështetjen e drejtuesve të institucionit. Nëpërmjet motivimit të duhur, synohet të arrihen objektiva gjithmonë e më ambicioze dhe të mbahet lart “moralin” i punës së nëpunësve.

Është e rëndësishme që organizatat t'i arrijnë rezultatet e synuara. Sistemi i vlerësimit të punës do t'i ndihmojë ministrinë dhe organet tjera shtetërore t'i arrijnë objektivat e tyre, që përveç të tjerave, përfshijnë edhe përmirësimin e performancës, planifikimin, ngritjen profesionale të individëve dhe të ekipeve, komunikimin e efektshëm, marrëdhëniet e mira, si dhe llogaridhënien për performancën. Mbi të gjitha, ky sistem do të ndihmojë që të krijohet dhe të ngulitet një kulturë në të cilën individët dhe grupet të marrin përgjegjësi për përmirësimin e vazhdueshëm të proceseve administrative dhe të aftësive, sjelljes dhe kontributit të tyre.

Sistemi i vlerësimit të punës, i cili diskutohet këtu, ofron mjetet me anë të të cilave stafi kontrollues dhe drejtues kontribuon në punën e suksesshme të punonjësve që kanë në varësi. Ky sistem parashikon bërjen e dallimit mes niveleve të performancës, duke siguruar që performanca të vlerësohet dhe trajtohet në mënyrë të efektshme.

Parashikohet se, ndërsa fillojnë të kuptojnë dhe vlerësojnë rëndësinë e punës së tyre dhe si përputhen detyrat e tyre me ato të të tjerëve, punonjësit bëhen më të sigurt dhe më efikas në kryerjen e detyrave të tyre dhe ndiejnë më shumë krenari dhe kënaqësi në punë. **Objektivat** e sistemit janë:

- Të sigurohet një perceptim i përbashkët i asaj që duhet realizuar, duke rritur kështu mundësitë për një rezultat përfundimtar të suksesshëm;
- Të rritet mundësia për komunikim dypalësh përmes standardeve të punës dhe kritereve të performancës të pranuar nga të dyja palët;
- Të planifikohet dhe shqyrtohet formalisht performanca e punonjësve gjatë gjithë vitit financiar;
- Të jepet informacion në kohë për performancën, duke mbajtur parasysh që veprimi korrigjues të ndërmerret për të sjellë një përmirësim të përgjithshëm të rezultateve të arritura;
- Të motivohen punonjësit përmes vlerësimit të performancës së tyre, dhe
- Të nxitet trajnimi i punonjësve për zhvillimin e aftësive të tyre, si dhe të ndihmohen individët të fitojnë shprehi të reja dhe të përmirësojnë performancën.

3. Performanca institucionale dhe performanca individuale

Ekziston një lidhje e ngushtë mes performancës individuale të nëpunësve publik dhe performancës së institucionit ku ata janë të punësuar. Aq e ngushtë sa në disa raste konsiderohet që performanca e institucionit është shuma e performancës së nëpunësve. Në këtë këndvështrim, nuk mund të kuptohet një proces i mirëfilltë i vlerësimit të rezultateve individuale në punë, nëse nuk kryhet paralel me vlerësimin e rezultateve të arritura nga institucioni si i tërë. Jo vetëm procesi i vlerësimit duhet parë në këtë këndvështrim, por i gjithë cikli i menaxhimit të performancës, duke filluar nga përcaktimi i objektivave për tu arritur.

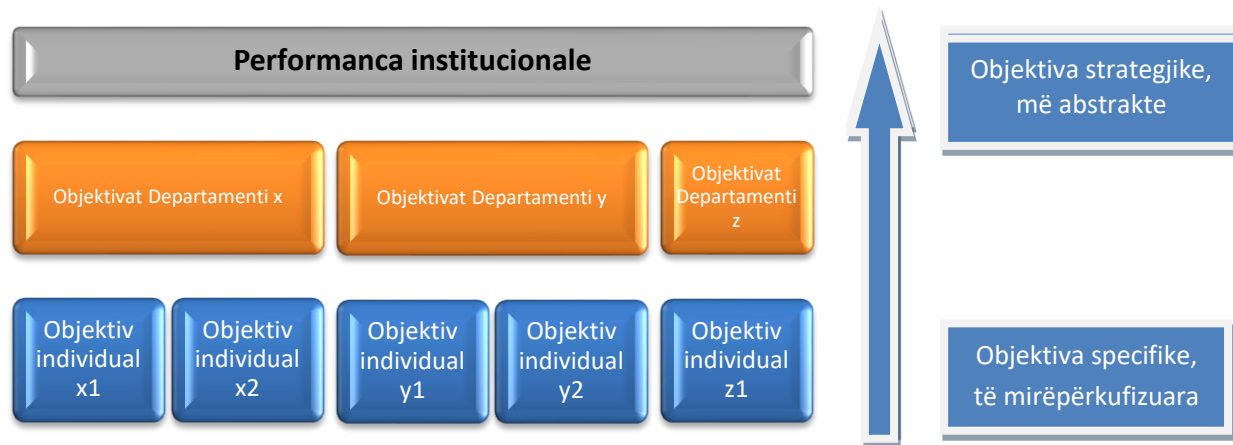
Zhvillimi i kulturës së vlerësimit të rezultateve duhet të fillojë nga institucioni, për tu shtrirë më pas deri në nivelin e punonjësve individualë. Suksesi i vlerësimit të rezultateve për punonjës in nuk mund të arrihet nëse nuk ka një lidhje të ngushtë me vlerësimin e performancës në nivel institucional.

Lidhja mes procesit në nivel institucional dhe atij në nivel të nëpunësve publik duhet parë në tri aspekte:

1. Përcaktimi dhe lidhja ndërmjet objektivave për tu arritur

Objektivat për tu arritur nga institucionet përgjithësisht përcaktohen në dokumente strategjike të miratuara nga qeveria, apo nga vetë institucioni. Dokumente të këtij lloji mund të jenë Programi i Qeverisë, Korniza Afatmesme e Shpenzimeve, Strategjia për Reformën në Administratë Publike, Plani i Veprimit për Partneritetin Evropian, Planet Zhvillimore Strategjike të Institucioneve, Plani Vjetor i Punës së institucionit, strategjitë sektoriale dhe dokumente të tjera strategjike, që përcaktojnë objektiva për tu arritur dhe aktivitete për tu kryer.

Në këto dokumente institucionet mund të identifikojnë objektivat strategjike që i janë caktuar për tu arritur. Cikli i vlerësimit të rezultateve në punë është 1 vjeçar, ndërsa objektivat strategjike mund të jenë edhe disa-vjeçare. Në këto raste, në përcaktimin e objektivave vjetore duhet të bëhet zberthimi i objektivit strategjik disa-vjeçar. Në mënyrë normale duhet të ekzistojë një lidhje “objektiv i përgjithshëm” – “objektiv i posaçëm” mes objektivave institucionale dhe objektivave individuale. Kjo marrëdhënie shprehet në faktin se realizimi i objektivave individuale influencon realizimin e objektivave institucionale. Objektivat individuale të realizuara përkthehen në performancën e departamentit, ndërsa performanca e departamenteve në performancën e institucionit. Pra ka një lidhje zinxhir mes realizimit të objektivave individuale dhe realizimit të objektivave institucionale.



Lidhja mes objektivave individuale dhe objektivave institucionale përkufizohet në literaturën si “cascading objectives / shkallëzimi i objektivave”. Nëpërmjet këtij procesi bëhet e mundur që objektivat strategjike, të përcaktuara në nivel institucioni, të zërthehen në objektiva specifike për njësitë organizative të institucionit, ndërsa këto të fundit të zërthehen në objektiva edhe më specifike dhe konkrete për nëpunësit publik.

Roli më i rëndësishëm në këtë proces i takon titullarit të institucionit. Ai duhet të marrë pjesë në mënyrë aktive në përcaktimin e objektivave në nivel institucioni dhe më pas për çdo njësi organizative më vete.

2. Tipi i objektivave dhe llojet e pozitave përgjegjëse për secilin tip

Objektivat e përcaktuara për tu arritur nga institucioni, zakonisht janë edhe objektivat individuale për drejtuesit e lartë të institucionit. Sa më lart në hierarki të jetë një pozitë pune, aq më shumë do të kemi përputhje mes objektivave institucionale dhe objektivave individuale të nëpunësit. Drejtuesi i një njësie organizative ka të njëjtat objektiva për të arritur si njësia që ai drejton. Këto objektiva janë më strategjike dhe më të përgjithshme. Duke zbritur më poshtë në hierarki, objektivat individuale bëhen më specifike dhe më të personalizuar. Në tabelat më poshtë është paraqitur një shembull me një shpërndarje hipotetike të objektivave sipas kategorisë funksionale të pozicionit:

Objektivi për NC të nivelit të lartë drejtues – niveli I	Indikatorë
1. Përmirësimi i transparencës në aktivitetin e institucionit dhe ofrimi i shërbimeve sa më shpejt dhe në mënyrë të sigurt.	<ul style="list-style-type: none"> - Ulja e numrit të personave që kërkojnë informacion në sportel me 20% në 6-mujorin I dhe 40% në fund të vitit; - Ulja e kohës për ofrimin e shërbimit me 20%; - Ulja e shpenzimeve për shërbimin e ofruar me 30%.

Ky objektivi përfshin disa aktivitete dhe nën-objektiva, që mund të shpërndahen në disa departamente në institucion, të cilat janë përgjegjëse për procese specifike pune, ndërkohë që nëpunësi i nivelit të lartë drejtues mbetet përgjegjës për arritjen e objektivit strategjik të institucionit. Në tabelën në vijim objektivi strategjik është zbërthyer në objektiva që i takojnë departamenteve përgjegjëse për procese specifike pune:

Objektiv për NC të nivelit drejtues - niveli II	Departamenti përgjegjës
1.1.Rishikimi i proceseve të punës dhe thjeshtimi i listës së dokumenteve të kërkuara nga qytetarët.	Departamenti përgjegjës për procesin e punës
1.2.Adaptimi i faqes web të institucionit për ta bërë interaktive dhe të orientuar në ofrimin e informatave të kërkuara nga publiku.	Departamenti IT

Në shembullin më sipër mund të konstatohet që objektivat e nivelit të dytë janë më konkrete dhe të përkufizuara më qartë, krahasuar me objektivin e nivelit I. Nëse këta objektiva do të zbërtheshin më tej në nivel të zyrtarëve profesionalë, shkalla e specifikimit do të ishte edhe më e madhe:

Objektiva për NC nivelit profesional - niveli III	Nëpunësi civil përgjegjës
1.1.1. Analizimi i procesit të punës për ofrimin e shërbimit për publikun dhe propozimi i zgjidhjeve për reduktimin e kohës së ofrimit të shërbimit dhe zvogëlimin e dokumenteve të kërkuara, nëpërmjet përdorimit të data bazave shtetërore.	Zyrtar 1, përgjegjës për procesin e punës
1.1.2. Hartimi i kuadrit ligjor të nevojshëm për thjeshtimin e procesit të punës.	Zyrtar 2, jurist
1.2.1. Përpunimi grafik i faqes web dhe përqendrimi i vëmendjes në shërbimet e ofruara.	Zyrtar 3, web designer

1.2.2. Krijimi i strukturës logjike të faqes web dhe Zyrtar 4, programues IT ndërfaqes me data baza të tjera qeveritare.

Roli i Njësisë së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

NJMBNJ ka një rol shumë të rëndësishëm në këtë proces të shkallëzimit të objektivave. Ata duhet të njohin shumë mirë proceset e punës në çdo njësi organizative dhe duhet të analizojnë burimet e alokuara për çdo proces pune. Nëse një objektiv strategjik duhet ndarë mes disa njësive të institucionit, NJMBNJ duhet të përcaktojë se cila pjesë e objektivit duhet të kryhet nga një njësi dhe cila pjesë nga tjetra.

3. Vendosja në kohë e proceseve

Ka një lidhje organike mes vlerësimit të performancës së institucionit dhe vlerësimit të rezultateve individuale të nëpunësve. Nëse nëpunësit i kanë arritur të gjitha objektivat e parashikuara, atëherë edhe institucioni i ka arritur të gjitha objektivat institucionale. Por nëse institucioni nuk e ka realizuar planin e punës dhe objektivat që ishin parashikuar, atëherë nuk është e mundur që nëpunësit të kenë rezultate të larta në vlerësimin e punës.

Menaxhimi i performancës së institucionit normalisht i paraprin në kohë menaxhimit të performancës individuale. Kështu objektivat institucionale janë ato që përcaktohen të parat dhe në bazë të tyre përcaktohen objektivat e departamenteve dhe më pas objektivat individuale për çdo nëpunës. Edhe në procesin e vlerësimit, në fillim kryhet vlerësimi i performancës së institucionit, më pas vlerësimi i performancës së departamenteve dhe në fund vlerësimi i performancës individuale të nëpunësve publik.

Vlerësimi i performancës së institucioneve zakonisht kryhet nga institucione eprorë dhe nuk është një proces i lehtë për tu kryer, pasi mbart në vetvete edhe një komponent të fortë politik. Për institucionet e ekzekutivit është zakonisht Zyra e Kryeministrit që e zhvillon një proces të tillë.

Mbështetur në vlerësimin e marrë për institucionin, titullari i tij, së bashku me drejtuesit e të gjitha njësive organizative, bëjnë vlerësimin e arritjes së objektivave për çdo njësi dhe diskutojnë impaktin pozitiv dhe atë negativ që performanca e çdo njësie ka sjellë në performancën e institucionit. Ky vlerësim duhet të kryhet në fund të vitit, përpara fillimit të vlerësimit individual. Takimi mes drejtuesve shërben jo vetëm për vlerësimin e departamenteve, por edhe për caktimin e objektivave për secilën njësi organizative dhe për vetë institucionin për vitin në vazhdim. Këto objektiva do të shërbejnë si bazë për caktimin e objektivave individuale të nëpunësve.

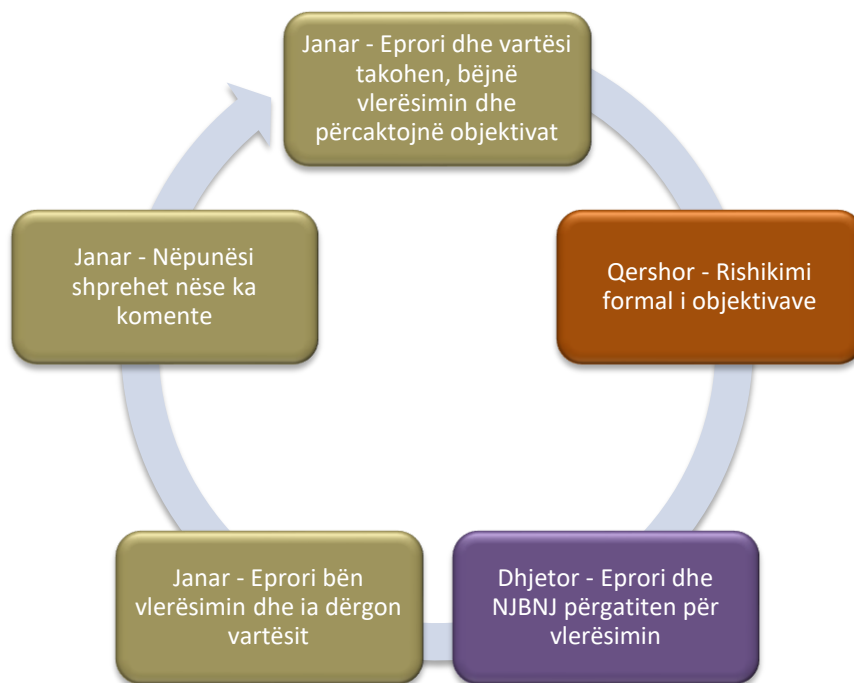
Në disa raste mund të kemi një mungesë përputhjeje në realizimin e objektivave institucionale dhe realizimin e objektivave individuale të nëpunësve. Kjo mospërputhje mund të lind si pasojë e pamundësisë së realizimit të objektivave institucionale për shkaqe që janë jashtë influencës së nëpunësve. P.sh. për shkak të krizës ekonomike, nuk janë implementuar disa reforma në fushën e pagave, megjithëse përgatitjet janë kryer si nga nëpunësi përgjegjës (hartimi i kuadrit ligjor), ashtu edhe nga institucioni (përgatitja e infrastrukturës përkatëse). Në këto raste, **kur realizimi i objektivave individuale nuk varet nga nëpunësi, atëherë në vlerësimin e rezultateve individuale nuk duhet të konsiderohet vetëm realizimi i objektivave, por përkushtimi i treguar në punë nga nëpunësi dhe realizimi i objektivave të ndërmjetme, që varen tërësisht nga ai.**

4. Cikli i vlerësimit të rezultateve në punë

Vlerësimi i rezultateve të punës për nëpunësit civil shtrihet në një hark kohor prej një viti dhe përbëhet nga disa procese të shpërndara gjatë këtij viti vlerësimi. Viti i vlerësimit fillon në janar dhe përfundon në dhjetor. Meqenëse është një proces ciklik, disa faza të një viti vlerësimi mbivendosen me fazat e përgatitjes së vlerësimit për vitin në vijim. Të përmbledhura, fazat e procesit të vlerësimit janë si më poshtë:

1. Përcaktimi i objektivave individuale (janar i vitit të vlerësimit);
2. Rishikimi i objektivave (qershor);
3. Përgatitja për vlerësimin (dhjetor);
4. Zhvillimi i intervistës së vlerësimit të rezultateve në punë dhe përcaktimi i objektivave për vitin në vijim (janar);
5. Finalizimi i vlerësimit dhe zhvillimi i procedurave ankimore eventuale (janar).

Më poshtë kemi paraqitur grafikisht fazat e procesit të vlerësimit:



4.1. Përcaktimi i objektivave

Ligji për Zyrtarët Publik në nenin 43 mbështet procesin e vlerësimit të rezultateve në punë në verifikimin e realizimit të objektivave të caktuara në fillim të periudhës së vlerësimit. Sipas Rregullores për Vlerësimin e Rezultateve në Punë, realizimi i objektivave të punës vlen për 60% të vlerës së përgjithshme të vlerësimit përfundimtar të nëpunësit. Ndërsa vlerësimi i sjelljes profesionale vlen për 40% të vlerësimit përfundimtar. **Sistemi i zgjedhur është ai i menaxhimit nëpërmjet objektivave.**

4.1.1. Menaxhimi nëpërmjet objektivave

Menaxhimi nëpërmjet objektivave është një mënyrë pjesëmarrëse e veçantë tek aktivitetet që përfshihen në planifikimin, organizimin, drejtimin, kontrollin dhe ekzekutimin e punës. Menaxhimi nëpërmjet objektivave është një frazë që përdoret për të përshkruar një stil ose sistem menaxhimi, që tenton të lidh objektivat afatgjatë të institucionit me performancën dhe zhvillimin individual, duke përfshirë të gjitha nivelet e menaxhimit. Baza e sistemit përbëhet nga:

- Përcaktimi i objektivave;
- Pjesëmarrja e menaxherëve individual në marrëveshjen mbi objektivat dhe indikatorët e performancës;
- Shqyrtimi i vazhdueshëm dhe vlerësimi i rezultateve.

Menaxhimi nëpërmjet objektivave përshkruhet si: “Një proces ku menaxherët (e të gjithë hierarkisë) të një institucioni/organizate, përcaktojnë së bashku objektivat afatgjatë të tyre, përcaktojnë përgjegjësitë kryesore të çdo individi në kuptimin e rezultateve që priten prej tij, dhe i përdorin ato si udhëzues për veprimtarinë e njesisë, institucionit dhe për vlerësimin e kontributit të çdo anëtari të tij”.

Një rol të veçantë në proces ka analiza e rezultateve kryesore. Kjo do të identifikojë qartësisht qëllimin kryesor të punës dhe detyrat kryesore që duhen kryer në ato fusha të punës, që lidhen direkt me arritjen e objektivave dhe ku performanca në to ka një efekt të rëndësishëm në veprimtarinë e institucionit. Kjo duhet të lidhet me një proces udhëheqjeje, trajnimi dhe plani zhvillimi për nëpunësit/vartësit.

Menaxhimi nëpërmjet objektivave përfshin një cikël të vazhdueshëm të aktiviteteve të ndërlidhura. Ato janë:

- Qartësim i objektivave afatgjatë dhe afatshkurtër të institucionit. Ato duhet komunikuar në mënyrë të qartë të gjithë stafit, si dhe duhet kuptuar plotësisht prej tyre.
- Pjesëmarrja në proces e vartësve me qëllim që të kemi pranimin me dëshirë prej tyre të objektivave, zonat kryesore të rezultateve, standardet dhe vlerësimin e performancës.
- Marrëveshja mbi planin e përmirësimit të performancës që do t'i jap mundësi vartësve të japin kontributin optimal në (i) arritjen e objektivave të tyre vetjake dhe (ii) përmirësimin e arritjeve të institucionit.
- Përcaktimin e një sistemi menaxhimi efektiv dhe një sistemi shqyrtimi të progresit dhe performancës, duke përfshirë vet-kontrollin dhe vet-vlerësimin.
- Ndërmarrja e çdo rishikimi apo ndryshimi të nevojshëm të objektivave të vartësve.
- Shqyrtimi i performancës së institucionit karshi objektivave afatgjatë dhe afatshkurtër.

Për të qenë plotësisht efektive, menaxhimi nëpërmjet objektivave duhet që të lidhet edhe me një sistem të arsyeshëm shpërblimi dhe zhvillimi të karrierës, ku njihet dhe vlerësohet niveli i performancës dhe i kontributit të vartësve.

Një sistem menaxhimi nëpërmjet objektivave nënkupton që **në vend që t'i thuhet vartësve se si duhet ta bëjnë punën e tyre, u përcaktohen atyre detyra dhe rezultate që duhet të arrihen.** Tipari kryesor i menaxhimit nëpërmjet objektivave është që objektivat nuk imponohen, por përcaktohen dhe miratohen nëpërmjet procesit pjesëmarrës ndërmjet eprorëve dhe vartësve. Brenda politikave dhe kufijve të miratuar të institucionit, vartësve ju jepet liri veprimi për të arritur sa më mirë këto rezultate. Matja e performancës drejtohet tek shkalla e kryerjes së punës dhe arritjes së rezultateve konkrete prej vartësve dhe jo tek aftësia për të ndjekur instruksionet e detajuara se si të kryejnë punën e tyre.

Prandaj, një Sistem i Menaxhimit me Objektiva është në kontrast me stilin menaxhues që bazohet në drejtimin dhe kontrollin, si dhe në besnikërinë ndaj rregullave.

Aplikimi i menaxhimit nëpërmjet objektivave

Menaxhimi nëpërmjet objektivave tërheq vëmendjen tek objektivat individuale të stafit të institucionit dhe se si këto objektiva lidhen me objektivat e institucionit në tërësi. Ky sistem integrohet gjithashtu me sistemet e planifikimit, programimit, përgatitjes së buxhetit, si dhe me vendimmarrjen për alokimin e burimeve të tjera. Ai mund të marrë formë të ndryshme në vende

dhe institucione të ndryshme, por do të ishte më korrekte të përshkruhej si *një stil ose sistem menaxhimi*.

Menaxhimi nëpërmjet objektivave:

Menaxhimi nëpërmjet objektivave është një sistem i hapur dhe përfshirës. Ai ofron për stafin një mundësi për të pranuar përgjegjësi më të mëdha dhe për të dhënë kontribut personal më të madh.

Tek përparësitë e tij do të përmendim:

- Përqendrimin e vëmendjes në fushat kryesore ku është e rëndësishme që institucioni të jetë efektiv;
- Identifikon fushat problematike të veprimtarisë për arritjen e objektivave;
- Përmirëson informacionin mbi kontrollin e menaxhimit dhe standardet e performances;
- Të çon në një strukturë organizative të shëndoshë ku qartësohen përgjegjësitë dhe ndihmon procesin e delegimit dhe koordinimit;
- Identifikohen fushat ku kërkohet ndryshim dhe përmirësim i vazhdueshëm në rezultate;
- Ndhmon planifikimin e vazhdueshëm në menaxhim;
- Identifikon nevojat për trajnim dhe krijon një mjedis që inkurajon ngritjen personale dhe vet-disiplinën;
- Ofron një procedurë më të barabartë për përcaktimin e shpërblimeve dhe planeve të promovimeve;
- Përmirëson komunikimin dhe marrëdhëniet ndër personale;
- Inkurajon motivimin për të përmirësuar performancën individuale.

Ekspertët që bëjnë studime në vazhdimësi lidhur me këtë sistem shprehen që: *“Programet e menaxhimit nëpërmjet objektivave kërkojnë shpenzimin e një kohe të madhe dhe përpjekjeve të shumta për tu adaptuar me sukses dhe, për sa kohë atyre nuk u jepet mbështetja dhe kujdesi i duhur, si dhe nuk integrohen mirë në institucion, ato janë të destinuara të dështojnë ose nuk do të ofrojnë atë çka pritej prej tyre.”*

Që një program i menaxhimit nëpërmjet objektivave të jetë i suksesshëm kërkohet:

- Angazhimi dhe mbështetja aktive nga ana e nivelit të lartë menaxhues;
- Këshillim nga ana e njësisë së BNJ gjatë zbatimit të sistemit dhe të kuptuarit e plotë dhe të thellë të tij nga ana e stafit;
- Kujdes i veçantë në përcaktimin e detyrave kryesore, objektivave shifrore dhe standardeve të performancës;
- Objektiva që janë në dobi të institucionit të përcaktuara qartë, realiste për tu arritur dhe që mund të maten;
- Pjesëmarrje e stafit në marrëveshjen mbi objektivat;
- Stafi, si dhe puna efektive në ekip;
- Parandalimi i formularëve të tepërt që çojnë në një mënyrë mekanike të zbatimit të sistemit;
- Ruajtjen e vrullit dhe entuziazmit të sistemit.

4.1.2. Objektivat “SMART”

Cikli i vlerësimit të performancës fillon me caktimin e objektivave individuale për tu arritur nga nëpunësit civil. Në seksionet më sipër kemi treguar lidhjen e objektivave individuale me objektivat institucionale dhe me ato të departamentit përkatës në institucion. Në këtë seksion do të fokusohemi në teknikat e formulimit të objektivave dhe indikatorët që përdoren për matjen e realizimit të tyre. Teknika më e përhapur në përcaktimin e objektivave është ajo e objektivave SMART (në anglisht – “të mençur” – **S**pecific, **M**asurable, **A**ttainable, **R**elevant, **T**imebound). Qasjen e përdorimit të objektivave SMART e ka përcaktuar edhe Qeveria në Kosovës në nenin 6 të Rregullores së Vlerësimit. SMART do të thotë që objektivat duhet të jenë:

1. **Konkrete** – karakteristike për aktivitetet që implikojnë ushtrimin e attributeve të pushtetit publik, të jenë konkrete dhe të përkufizuara mirë;
2. **Të matshme** – të përkthehet në rezultate konkrete, të cilat mund të maten qoftë nga ana cilësore, qoftë nga ana sasiore;

3. **Të arritshme** – të mund të realizohen me burimet në dispozicion të punonjësit dhe të organizatës;
4. **Relevante** – objektivat duhet të jenë të rëndësishme dhe të shërbejnë në realizimin e objektivave të përgjithshme të organizatës;
5. **Të kufizuara në kohë** – objektivat duhet të kenë një afat për realizimin e tyre, qoftë për rezultatet finale, qoftë për ato të ndërmjetme.

Përcaktimi i objektivave është një art më vete dhe kërkon aftësi në këtë fushë. Përgjithësisht personat e ngarkuar me përcaktimin e objektivave i ngatërrojnë ato me aktivitetet që kryhen për realizimin e tyre. Për këtë arsye është e rëndësishme që në përcaktimin e objektivave të fokusohemi në rezultatet që priten të realizohen në fund të aktiviteteve. Në pjesën më të madhe të rasteve, menaxherët nuk duhet të jenë të interesuar në procesin e realizimit të objektivave, por në rezultatet e arritura.

Roli kryesor në përcaktimin e objektivave të performancës i takon drejtuesve të çdo niveli, duke filluar nga ai më i larti. Kjo pasi objektivat e caktuara nga Ministri për Sekretarin e Përgjithshëm, do të reflektohen në objektivat e caktuara për Drejtorin e një departamenti nga Sekretari i Përgjithshëm dhe kështu me radhë deri tek nëpunësi më i thjeshtë i institucionit. Njësia për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore ka rolin e ndihmesës metodologjike në institucion dhe këshillimin e eprorëve në përcaktimin e saktë të objektivave. Kjo njësi dhe titullari i institucionit, janë përgjegjës për mbikëqyrjen e sistemit në përgjithësi dhe verifikimin që objektivat e caktuara janë në përputhje me objektivat e organizatës dhe me misionin e punës të secilës njësi organizative.

Duhet të ketë një lidhje organike mes objektivave të institucionit, objektivave të departamentit dhe objektivave të secilit punonjës, në mënyrë të tillë që ky i fundit të mund të identifikojë kontributin e tij në realizimin e objektivave kolektive.

Objektivat duhet të jenë ambicioze, por jo deri në atë pikë sa të jenë të porealizueshme. Nga ana tjetër, objektivat nuk duhet të jenë thjesht një aktivitet që kryhet çdo ditë dhe i lehtë për tu arritur. Ato duhet të stimulojnë dëshirën e çdo nëpunësi për të punuar më shumë, për të ecur përpara dhe për tu zhvilluar më tej.

Në bazë të teorisë së menaxhimit nëpërmjet objektivave qëndron filozofia se “menaxheri drejton me njerëzit dhe nëpërmjet njerëzve”. Për këtë shkak, është themelore që objektivat individuale të mos jenë të imponuara nga drejtuesi, por ato të jenë rezultati i një diskutimi dhe vendimmarrjeje të përbashkët në mes drejtuesit dhe nëpunësit përgjegjës. Është kjo arsyeja që në disa raste i kërkohet nëpunësit që të propozojë objektivat e tij për vitin në vijim, përpara intervistës me

eprorin. Kjo taktikë ka edhe një arsye tjetër – nëse një objektivi është i propozuar nga nëpunësi, ose ai ka rënë dakord për të, atëherë nëpunësi do të jetë më i motivuar në arritjen e objektivit dhe do ta ketë të vështirë të justifikojë në fund të vitit të vlerësimit mosarritjen e objektivit.

Objektivat duhet të renditen duke filluar nga më e rëndësishmja, tek të tjerat më pak të rëndësishme.

Objektivat më të rëndësishme mund të caktohen si objektiva parësore, ndërsa të tjerat si objektiva dytësore. Dallimi mes objektivave parësore dhe objektivave dytësore, konsiston në atë se të parat gjykohet se:

- Kanë rëndësi të vazhdueshme, dhe
- Janë aq të vështira sa që kërkojnë që punonjësi të punojë me efikasitet dhe efektshmëri për t'i arritur ato gjatë ciklit të performancës.

Objektivat parësore mund të përshkruhen si objektiva që “duhen realizuar”.

Objektivat dytësore duhet të jenë ato objektiva, të cilat mund të konsiderohen si objektiva që “është mirë të realizohen”. Këto objektiva ose janë objektiva me rëndësi të dorës së dytë, ose përfaqësojnë synime që normalisht mund të pritet të arrihen vetëm gjatë një cikli të ardhshëm të performancës.

Me përcaktimin e objektivave dytësore arrihen dy qëllime:

1. Këto objektiva bëjnë që një punonjës me arritje të larta, i cili i përmbush me shpejtësi objektivat e tij parësore, vazhdon të bëjë punë të vlefshme, dhe
2. Këto objektiva shërbejnë për ta bërë realisht dallimin mes personave me performancë të lartë dhe kolegëve të tyre: ndërsa është e mundur që punonjësi, i cili përmbush me shpejtësi dhe cilësi shumë të lartë objektivat e tij parësore, të marrë vlerësimin “shumë mirë”, ata që, përveç kësaj, realizojnë me cilësi të lartë edhe një ose më shumë objektiva dytësore, mund të vlerësohen “shkëlqyeshëm”.

4.1.3 Aktivitetet për realizimin e objektivave

Në formularin e vlerësimit të rezultateve në punë, qeveria ka përcaktuar që për çdo objektivi, duhet të përcaktohen edhe aktivitetet e nevojshme për realizimin e tij. Kjo pjesë e formularit të vlerësimit duhet të kuptohet më shumë si një ndihmesë për vlerësuesin dhe të vlerësuarin në identifikimin e hershëm të aktiviteteve të nevojshme për realizimin e objektivit. Në asnjë rast

nuk duhet të vlerësohen aktivitetet. Çfarë është e rëndësishme lidhet me arritjen e objektivit, jo domosdoshmërisht me procesin si është arritur deri aty.

4.1.4 Indikatorët e performancës

Përcaktimi i objektivave duhet të shoqërohet me përcaktimin e indikatorëve (treguesve) për matjen e realizimit të çdo objektivit. Identifikimi i indikatorëve të përshtatshëm është po aq i vështirë sa identifikimi i objektivave. Në literaturë ka filluar të përdoret termi “indikatorë SMART” si një paralelizëm me objektivat SMART. LZP dhe rregullorja e qeverisë për vlerësimin e performancës nuk bëjnë ndonjë referim specifik në indikatorë. Megjithatë, e tyre e bën më të lehtë vlerësimin e arritjes së objektivave dhe për këtë arsye rekomandojmë që të përdoren gjerësisht nga vlerësuesit.

Indikatorët duhet të përqendrohen në rezultatet përfundimtare të procesit. Është mirë që indikatorët të jenë sasior (numerik), megjithëse në disa raste, në institucionet publike, veçanërisht për procese pune si politikë bërja, hartimi i legjislacionit, etj., është e vështirë të përdorim indikatorë sasior. Në këto raste përdoren indikatorët cilësor. Indikatorët cilësor në disa raste përputhen me aktivitetet e nevojshme për arritjen e objektivave.

Indikatorët sasior synojnë të masin shkallën e realizimit të produktit final. Indikatorët cilësor tregojnë veprime të ndërmarra dhe cilësinë me të cilën janë kryer. Përveç tyre kemi edhe indikatorët kohor. P.sh. një objektiv dhe indikatorët përkatës do të ishin:

Objektivi	Indikatori
Rishikimi i procedurës dhe ulja e barrierave për ofrimin e shërbimit ndaj publikut	Sasior - Ulja me 15% e dokumenteve të kërkuara për ofrimin e shërbimit. Cilësor – Hartimi dhe miratimi i rregullores së re të ofrimit të shërbimit. Kohor – Rregullorja hartohet brenda muajit mars 2012.

Këta lloj indikatorësh janë të përshtatshëm kur pritet që të kemi një produkt konkret si objektiv për tu realizuar. Por, në një pjesë të mirë të rasteve, në administratën publike kemi shumë pozita të cilat janë të përfshira në procese ciklike, të cilat përsëritet çdo vit pa ndryshime të dukshme

nga një vit në tjetrin, p.sh. njësitë e menaxhimit financiar, njësitë e prokurimit, planifikimi i buxhetit, departamentet ligjore, etj. Në rastin e këtyre proceseve mund të përdoren indikatorë që vlerësojnë cilësinë me të cilën është kryer procesi.

P.sh., në rastin e njësisë së prokurimit, një indikator cilësor në matjen e punës do të ishte *“zvogëlimi i procedurave të prokurimit të anuluar pas ankesave të bëra nga subjektet për arsye procedurale”*.

Është shumë e rëndësishme që eprori dhe nëpunësi të përcaktojnë indikatorët matës të suksesit për çdo objektiv të përcaktuar. Identifikimi i indikatorëve domethënës do të lehtësojë procesin e vlerësimit në fund të vitit dhe do të sigurojë një bazë krahasimore mes arritjes së objektivave të të gjithë nëpunësve të departamentit.

4.2. Rishikimi i objektivave

Në përcaktimin e objektivave eprori dhe nëpunësi duhet të synojnë të identifikojnë objektiva me shtrirje vjetore, në mënyrë që të përfshijnë të gjithë vitin e vlerësimit. Megjithatë kjo nuk është gjithmonë e mundur, qoftë për shkak të kompleksitetit të punës, qoftë sepse pozita në fjalë mund të ketë objektiva që realizohen në pjesën e parë të vitit.

Zakonisht, në përcaktimin e objektivave, vihet re një tendencë për përqendrimin e tyre në pjesën e parë të vitit. Kjo vjen për shkak se eprori dhe vartësi i tij janë kryesisht të fokusuar në arritjen e rezultateve konkrete dhe sa më të shpejta. Si rezultat, në praktikë, pjesa e dytë e vitit është gjithmonë më e lirshme për sa i përket objektivave për tu arritur.

Nga ana tjetër, qëllon që megjithëse objektivat janë përcaktuar mirë dhe saktë, gjatë vitit të vlerësimit ato ose realizohen, ose bëhet objektivisht e dukshme që objektivi nuk mund të realizohet për motive që janë mbi vullnetin e palëve.

Një tjetër motiv për ndryshimin e objektivave gjatë vitit të vlerësimit mund të jetë ndryshimi në prioritetet e institucionit. Në një moment të caktuar institucioni mund të vendos që të ndryshojë objektivat e tij strategjike, mbi të cilat ishin mbështetur objektivat e departamenteve dhe objektivat individuale të nëpunësve. Ndryshimi i objektivave të institucionit sjell si pasojë ndryshimin e objektivave të nëpunësve.

Për të rregulluar këtë situatë (caktimin jo të saktë të objektivave, realizimin e objektivave ose bërjen evidente që objektivi nuk mund të realizohet, apo ndryshimin e prioriteteve të institucionit), si edhe për të bërë të mundur që nëpunësi të ketë gjatë gjithë vitit një ngarkesë konstante dhe realiste me punë, në literaturë sugjerohet që gjatë vitit të vlerësimit të kemi një rishikim formal të objektivave, zakonisht në mes të vitit të vlerësimit.

Eprori është në vazhdimësi në mbikëqyrjen e realizimit të objektivave nga nëpunësi dhe ai në çdo kohë mund të ndërhyjë për rishikimin e një objekti të caktuar, megjithatë është e rekomandueshme që të kemi një rishikim të objektivave në mënyrë formale. Si proces, rishikimi i objektivave është i ngjashëm me procesin e caktimit të objektivave dhe duhet të zhvillohet në të njëjtin format. Pra, eprori takohet me vartësin dhe diskutojnë realizimin e objektivave deri në momentin në fjalë. Ky vlerësim paraprak i objektivave merret në konsideratë në vlerësimin final në fund të vitit. Gjithashtu, diskutohen vështirësitë e hasura nga nëpunësi në realizimin e objektivave, rialokimin e burimeve dhe mbështetjen nga eprori dhe kolegët në realizimin e objektivave dhe diskutojnë nëse:

- Ndonjë objektivi është realizuar dhe duhet caktuar një objektivi i ri;
- Objektivi nuk mund të realizohet dhe duhet të zëvendësohet;
- Kanë ndryshuar prioritetet dhe objektiva të tjera duhen caktuar në vend të atyre të vjetrave.

Institucionet që kanë një dinamikë të madhe të objektivave të tyre mund të preferojnë t'i rishikojnë objektivat çdo tre muaj. Pjesa më e madhe e institucioneve e kanë të mjaftueshëm një rishikim të ndërmjetëm në mes të vitit të objektivave.

4.3. Realizimi i vlerësimit

Në fund të vitit të vlerësimit, eprori dhe nëpunësi takohen dhe kryejnë procesin e vlerësimit të arritjeve individuale të nëpunësit.

Ky proces duhet të paraprihet nga vlerësimi i rezultateve të arritura në nivel institucional, vlerësimi i rezultateve të njësisë organizative ku përfshihet nëpunësi dhe vlerësimi i arritjeve individuale të eprorit të nëpunësit. Pra, qasja në proces është nga lartë – poshtë:



Sipas Rregullores së Vlerësimit, eprori plotëson formularin e vlerësimit dhe ia dërgon paraprakisht nëpunësit, në mënyrë që ky i fundit të jetë i njohur me opinionin e eprorit përpara takimit të vlerësimit.

Në të gjitha rastet eprori duhet të ketë mbajtur gjatë vitit të vlerësimit shënime për performancën e nëpunësit në aktivitete dhe objektiva të ndryshme dhe në takimin e vlerësimit duhet të mbështesë me prova vlerësimet e tij. Në rast se eprori do të sjellë fakte konkrete mbi të cilat është mbështetur për dakordimin e vlerësimit, do të jetë shumë më e lehtë për të që nëpunësi të pranojë vlerësimin. Sugjerohet që çdo epror të hapë një skedar (*file*) të veçantë për çdo vartës të tij dhe të mbajë shënime për ecurinë e performancës gjatë gjithë vitit.

Nga ana e tij, edhe nëpunësi duhet të mbajë shënime për realizimin e objektivave dhe për faktorët që kanë ndikuar në mosrealizimin e tyre, veçanërisht për situatat kur faktorët kanë qenë jashtë ndikimit të nëpunësit. Ai duhet të mbajë shënime nëse ka qenë i parashikuar zhvillimi i një trajnimi që do të rriste aftësinë e tij në kryerjen e detyrave dhe që nuk është realizuar, për situatat kur ka kërkuar ndihmën e eprorit në kalimin e vështirësive dhe nuk i është dakorduar, situatat kur ka kërkuar burime shtesë dhe ato nuk kanë qenë të mundura të alokohen, etj.

4.3.1. Çfarë vlerësohet

Neni 43 i Ligjit për Zyrtarët Publik përcakton se vlerësimi i rezultateve në punë do të mbështetet në “...vlerësimin e realizimit të objektivave të paracaktuar dhe vlerësimin e sjelljes profesionale të nëpunësit civil në realizimin e objektivave”. Kjo zgjedhje është në përputhje me praktikat më të mira në këtë fushë dhe siguron një objektivitet dhe vlerësim gjithëpërfshirës të punonjësit.

Vlerësimi i realizimit të objektivave është relativisht i lehtë, veçanërisht nëse janë përcaktuar indikatorë të performancës që në fillim të periudhës së vlerësimit. Vlerësimi i sjelljes profesionale të punonjësit është më i vështirë, sepse është një proces tërësisht subjektiv dhe i

ndikuar nga përshtypjet personale të vlerësuesit. Shpesh ndodh që vlerësuesi ka një perceptim të ndryshëm nga i vlerësuari për aftësitë personale. Për këtë arsye është shumë e rëndësishme që të dy të takohen dhe të diskutojnë vlerësimin e propozuar. Nga diskutimi i rezultateve të vlerësimit, vlerësuesi mund të arrijë në përfundime të tjera dhe mund të përmirësojë rezultatet e vlerësimit, për t'i bërë më objektive.

Sjellja profesionale përfshin një sërë aftësish dhe kapacitetesh profesionale, të cilat ndikojnë në realizimin e objektivave nga nëpunësi. Rregullorja na jep një përkufizim se çfarë nënkuptohet me secilën aftësi që përbën sjelljen profesionale:

1. **Planifikimi dhe organizimi:** Vlerësohet aftësia për të planifikuar, organizuar dhe koordinuar aktivitetet dhe detyrat e punës dhe të vartësve të tij.
2. **Vendimmarrja:** Vlerësohet aftësia për të marrë vendime të drejta, në kohë të duhur dhe operative, duke marrë përgjegjësinë për vendimet e marra.
3. **Motivimi (zhvillimi) dhe trajtimi i paanshëm i stafit:** Vlerësohet aftësia për të krijuar ambient motivues pune për vartësit, për të përshtatur mënyrën e drejtimit varësisht prej situatës me qëllim që të parandaloj dhe zgjidh konfliktet, për të vlerësuar aktivitetin e vartësve, si dhe për të shpërndarë në mënyrë të drejtë detyrat për vartësit.
4. **Iniciativa dhe kreativiteti:** Vlerësohet aftësia e nëpunësit civil për të marrë iniciativë për realizimin e detyrave të punës duke ndikuar në shtimin e efikasitetit dhe efektivitetit, si dhe për të zgjidhur problemet nëpërmjet ideve të reja, alternativave dhe kreativiteti.
5. **Komunikimi dhe përfaqësimi:** Vlerësohet aftësia për të komunikuar (me gojë dhe me shkrim), në mënyrë efektive me drejtuesit, vartësit dhe palët, aftësia për të shpjeguar detyrat dhe objektivat e caktuara, si dhe aftësia për të përfaqësuar institucionin, brenda kompetencave të tij.
6. **Efektiviteti në punë:** Vlerësohet aftësia për kryerjen e detyrave të punës me kohë dhe kosto optimale duke arritur rezultate maksimale.

Përveç “*motivimit dhe trajtimit të paanshëm të stafit*”, që është një aftësi e vlerësueshme vetëm tek zyrtarët menaxherë dhe jo ata profesional, të gjitha aftësitë / kapacitetet e tjera janë të përshtatshme për të gjitha kategoritë e nëpunësve civil dhe zyrtarëve të tjerë publik. Në këtë rast rekomandohet që për të gjithë zyrtarët profesional të mos vlerësohet kjo aftësi dhe rezultati për sjelljen profesionale të dalë nga vlerësimi i 5 aftësive të tjera të mbetura.

Sipas Rregullores së Vlerësimit, realizimi i objektivave vlen për 60% të rezultatit përfundimtar të vlerësimit, ndërsa sjellja profesionale vlen për 40% të vlerësimit përfundimtar. Rregullorja përcakton në detaje mënyrën e llogaritjes së pikëve për vlerësimin.

4.4. Shkallët e vlerësimit dhe shpërndarja në institucion

LZP dhe Rregullorja e Vlerësimit përcaktojnë shkallët e vlerësimit sipas pikëve të grumbulluara nga nëpunësi. Janë përcaktuar 5 shkallë vlerësimi:

1. **“Shkëlqyeshëm”**, vlerësohet nëpunësi, i cili jo vetëm që ka realizuar të gjitha objektivat e punës, por ka treguar gjithashtu aftësi të punës që tejkalojnë të gjitha pritjet. Gjithashtu nëpunësi ka kontribuar në masë të madhe në realizimin e objektivave të institucionit dhe në performancën e përgjithshme të institucionit;
2. **“Shumë mirë”**, vlerësohet nëpunësi, i cili jo vetëm që ka realizuar të gjitha objektivat e punës, por ka treguar gjithashtu aftësi të punës që tejkalojnë pritjet, si dhe ka kontribuar në realizimin e objektivave dhe performancën e përgjithshme të institucionit;
3. **“Mirë”**, vlerësohet nëpunësi, i cili ka realizuar të gjitha objektivat e punës, dhe ka treguar aftësi të pritshme të punës;
4. **“Kënaqshëm ose mjaftueshëm”**, vlerësohet nëpunësi, i cili ka realizuar vetëm disa nga objektivat e punës dhe ka treguar aftësi nën pritjet. Kontributi i tij nuk ka ndikuar, ose ka ndikuar vetëm pjesërisht në realizimin e objektivave dhe performancën e përgjithshme të institucionit;
5. **“Jo kënaqshëm ose jo mjaftueshëm”**, vlerësohet nëpunësi, që nuk e ka realizuar shumicën e objektivave (pra, shumicën e aktiviteteve) dhe kanë treguar aftësi dhe cilësi personale nën pritshmërinë. Kontributi i tyre ka ndikuar në mosarritjen e objektivave dhe performancën e përgjithshme të institucionit.

Përkufizimi i shkallëve të vlerësimit e bën të qartë dallimin mes tyre dhe aplikohet për referencë edhe në vlerësimin e çdo objektiivi dhe aftësie personale të nëpunësit. Rregullorja ka përcaktuar edhe një skemë të pikëve të vlerësimit për ndarjen sipas shkallëve të vlerësimit:

1. Nga 1 deri më pak se 1.5 nënkupton “jo kënaqshëm ose jo mjaftueshëm”;
2. Nga 1.5 deri më pak se 2.5 nënkupton “kënaqshëm ose mjaftueshëm”;
3. Nga 2.5 deri më pak se 3.5 nënkupton “mirë”;

4. Nga 3.5 deri më pak se 4.5 nënkupton “shumë mirë”, dhe

5. Nga 4.5 deri në 5 nënkupton “shkëlqyeshëm”.

Përkufizimi i secilës shkallë vlerësimi dhe praktikatat më të mira tregojnë se rreth 60% e nëpunësve duhet të jenë të vlerësuar në nivelin “mirë”. Ky është niveli i pritshëm për pjesën dërrmuese të nëpunësve dhe eksperiencat tregojnë se ky është niveli ku performohet zakonisht në administratën publike. Deri në 15% e nëpunësve duhet të jenë të klasifikuar në nivelet “shumë mirë” dhe “kënaqshëm ose mjaftueshëm”. Këto janë nivele vlerësimi ku gjendet një pjesë e konsiderueshme e nëpunësve të cilët, respektivisht, kanë performuar më mirë se pjesa kryesore e institucionit, ose kanë qenë një shkallë më poshtë se mesatarja.

Jo më shumë se 5% e nëpunësve duhet të renditen në shkallët e vlerësimit “shkëlqyeshëm”, respektivisht “jo kënaqshëm ose jo mjaftueshëm”. Të vlerësohen në nivelin “shkëlqyeshëm” nënkupton që jo vetëm ke realizuar gjithçka pritej prej teje, por që ke kaluar shumë përtej pritshmërive, duke rritur performancën e institucionit në përgjithësi. Shumë pak nëpunës mund realisht të pretendojnë të kenë pasur këtë lloj impakti në institucion.

Po ashtu, vlerësimi në nivelin më të ulët të performancës duhet të konsiderohet si një rast përjashtimor, pasi jo vetëm nëpunësi nuk ka realizuar objektivat individuale, por edhe institucioni nuk ka realizuar objektivat e tij.

Vlerësimi i nëpunësve përtej niveleve të rekomanduara më sipër është një tregues që diçka nuk ka funksionuar si duhet në institucion, vlerësimi nuk është objektiv dhe duhet të rishikohet. Rekomandimi kryesor që çdo njësi e BNPJ duhet t’i jap drejtuesve në një institucion përpara fillimit të procesit të vlerësimit, është të lexojnë me vëmendje përkufizimin për çdo shkallë vlerësimi dhe të vlerësojnë objektivisht vartësit e tyre.

5. Vlerësimi nga eprori dhe intervista e vlerësimit

Procesi i vlerësimit të performancës kulmon me vlerësimin e arritjeve të nëpunësit. Pasi kemi përcaktuar në fillim të vitit objektivat, i kemi rishikuar dhe përditësuar ato gjatë vitit, vjen momenti ku secili duhet të kuptojë se sa ka punuar dhe cili ka qenë kontributi i tij në arritjen e rezultateve të institucionit.

Vlerësimi përfundimtar, ashtu si edhe procesi i përcaktimit të objektivave, duhet të zhvillohet në një komunikim konstant mes eprorëve dhe vartësve. I gjithë procesi përfundon në një intervistë ku të dy palët shprehin gjykimet dhe vlerësimet për punën e bërë.

Një takim i suksesshëm vlerësimi i ndihmon punonjësit të përmirësojnë performancën dhe të motivohen. Vlerësuesit duhet të përdorin intervistën për t'i ndihmuar të identifikojnë ndonjë rritje të njohurive, zhvillim të aftësive apo ndryshim të sjelljes. Kjo do të thotë t'i jepni punonjësit një informacion të saktë dhe konstruktiv për performancën e tij.

Sipas Rregullores së Vlerësimit, eprori bën vlerësimin e çdo objekti dhe aftësive përbërëse të sjelljes profesionale. Për secilën ai mund të bëjë komentet e tij. Është e dëshirueshme që për çdo vlerësim të ketë një koment. Kjo i jep mundësi të vlerësuarit të kuptojë dobësitë e tij. I vlerësuarit ka mundësi të përgatitet dhe të kundërshtojë vlerësimin, nëse nuk është dakord me rezultatin. Duhet kuptuar që vlerësimi i performancës ka si qëllim final përmirësimin e performancës në të ardhmen dhe nuk duhet konsideruar si mjet represiv nga eprorët. Prandaj komentet dhe raporti i vlerësimit duhet të jenë të ndershëm dhe të detajuar.

Nuk është gjithmonë e lehtë të japësh informacion. Nëse njerëzit bëhen me faj, ose nëse ndjehen të kërcënuar, instikti u dikton të mbrohen duke e fshehur të vërtetën, ose duke dhënë vetëm ato fakte që u vijnë për mbarë. Punonjësit duhet të ndjehen të lirë të flasin për dështimet, si edhe për sukseset në mënyrë konstruktive. Për ta bërë një gjë të tillë, ata kanë nevojë të sigurohen që vlerësimi ka për qëllim t'i ndihmojë e jo t'i ndëshkojë ata.

Ekziston tundimi për të arritur në konkluzione të nxituara dhe për të zbatuar zgjidhjen e menaxherit për problemet, por menaxheri duhet të jetë i hapur dhe, nëse është e nevojshme, i gatshëm për ta ndryshuar mendjen. Eprori duhet të synojë ta ndihmojë punonjësin që ta bëjë vetëvlerësimin e vetes dhe që të mendojë vet se çfarë hapash kërkohen më tej. Mos provoni t'i impononi zgjidhjen tuaj.

Gjithashtu duhet të mos e shpërfillni punonjësin. Nëse kanë një nevojë të fortë për të thënë diçka apo nëse i shqetëson diçka, ata mund të mund ta nxjerrin merakun që kanë. Një mënyrë e mirë do të ishte t'i thuhej punonjësit *“ke ndonjë gjë për të thënë në fillim?”*.

Mos u përqendroni shumë te pikat e dobëta, sepse mund të mbeteni vetëm te problemet dhe të mbyllni çdo diskutim. Provoni të thoni në fillim ndonjë gjë të mirë. Kjo i jep siguri punonjësit, duke qenë se i jep të kuptojë që ia njihni punën e mirë që bën dhe kështu do të jetë më i hapur për kritikën që mund të vijë më vonë.

Lëvdata ka nevojë të bëhet me sinqeritet dhe me aftësi. Kjo mund të arrihet më mirë duke qenë specifik se çfarë është bërë mirë.

Është e rëndësishme të mendoni si të thoni mos-realizimet. Jo gjithmonë mund të jeni efektiv kur t'u thoni të tjerëve se çfarë kanë bërë keq dhe se çfarë duhet të bëjnë në lidhje me këtë gjë. Jo me

domosdo do të thotë që nuk do të ndodhë përsëri e njëjta gjë. Nëse ia thoni mendimin tuaj punonjësit me fakte dhe me ton neutral, atëherë kështu i nxisni të mendojnë vetë. Të tjerët e ndryshojnë më shumë sjelljen kur e shohin efektin që ka sjellja e tyre dhe kur e pranojnë që duhet të ndryshojnë.

Nëse doni të bëni një intervistë efektive, lypset të mendoni për aftësitë tuaja në fusha të tilla si pyetjet, dëgjimi, dhënia e mendimeve, instruktimi dhe konfrontimi.

Është e rëndësishme që intervista të strukturohet. Nëse vlerësuesi nuk ka një plan, ka mundësi që të mos arrijë t'i mbulojë të gjitha aspektet e rëndësishme. Programi i intervistës duhet të shërbejë si pika orientimi dhe jo si diçka strikte, meqenëse edhe punonjësi mund të ketë diçka për të biseduar. Metoda logjike që ndiqet për strukturën e intervistës është të ketë një hyrje, pjesën kryesore dhe një mbyllje. Një strukturë e sugjeruar interviste mund të jetë si më poshtë:

Hyrja:

- Thyejeni akullin me një muhabet miqësor.
- Shpjegoni se çfarë do të ndodhë gjatë intervistës, theksoni përfitimet.
- Nxiteni punonjës të përdorë shënimet që mund të ketë bërë përpara takimit.

Pjesa kryesore:

- Diskutoni se çfarë ka bërë punonjësi gjatë vitit dhe se çfarë është bërë mirë dhe çfarë është bërë më pak mirë. Jep shembuj specifik dhe vendos një ekuilibër mes lëvdatave dhe kritikave.
- Rishiko arritjen e objektivave dhe të kërkesave të performancës nga ana e punonjësit dhe se si janë dëshmuar aftësitë kryesore të tij.
- Shikoni ndonjë fushë ku arritja është më e dobët përmes diskutimit konstruktiv për të parë se si mund të përmirësohet (mos flisni për fajin).
- Diskutoni se si mund të ruhet apo të përmirësohet performanca.
- Identifikoni ndonjë nevojë për trajnim ose zhvillim dhe si mund të plotësohen nevoja të tilla.
- Shqyrtoni se çfarë duhet të bëni të dy pas intervistës.
- Përcaktoni objektivat që duhen arritur në vitin e ardhshëm dhe aktivitetet përbërëse.

Mbyllja:

- Bëni një përmbledhje të asaj për të cilën keni rënë dakord të bëni ju dhe punonjësi.

- Bini dakord për gjërat që duhen kryer dhe për afatet nëse duhet.

Mjedisi i takimit

Eprori duhet të marrë masat për zhvillimin e qetë të takimit. Ai duhet zhvilluar në një vend të qetë dhe të veçuar, ku nuk mund t'ju ndërpresin. Nëse mundet, uluni në krah të punonjësit. Kur ulesh në anë të kundërta të tryezës takimi mund të jetë më i ngrirë dhe mund të dalin diskutime të padobishme. Kujdesuni që punonjësi të informohet një kohë të konsiderueshme përpara se të zhvillohet takimi.

Duhet pasur parasysh që zhvillimi i vlerësimit të punës nuk ka për qëllim kryesor të hedhë një hije negative mbi nëpunësin, por të evidentojë se çfarë është bërë mirë dhe çfarë jo gjatë vitit, dhe se si mund të përmirësohen anët negative të punës. Një drejtuesi i interesojnë kryesisht realizimi i objektivave të institucionit. Për këtë qëllim takimi i vlerësimit të punës duhet të mbyllet me identifikimin e mënyrave për të përmirësuar punën e nëpunësit, nëse nevojitet që të trajnohet në ndonjë fushë të caktuar, nëse mund të jetë pjesë e një tjetër grupi pune, etj.

6. Efektet e vlerësimit të rezultateve në punë

Procesi i vlerësimit të rezultateve në punë prodhon disa efekte të rëndësishme për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe është i lidhur ngushtë me zhvillimin në karrierë të nëpunësve.

Efektet e parë lidhet me konfirmimin e nëpunësit pas periudhës së provës. Vetëm nëpunësit të cilët marrin një vlerësim pozitiv, konfirmohen në detyrë si nëpunës me afat të pacaktuar. **Vlerësimi në përfundim të periudhës së provës** është pak i ndryshëm nga vlerësimi standard në fund të vitit, megjithatë parimet janë të njëjta.

Vetëm nëpunësit që janë vlerësuar më së paku “mirë” mund të marrin pjesë në **procedurat për lëvizje brenda kategorisë, apo për ngritje në detyrë.**

Në rastin e vlerësimit në nivelet “kënaqshëm ose mjaftueshëm” dhe “jo kënaqshëm ose jo mjaftueshëm”, për përmirësimin e dobësive në sjelljen profesionale, mbikëqyrësi direkt, në bashkëpunim me NJBNJ të institucionit, miraton edhe një listë të **moduleve të detyrueshme të trajnimit**, që nëpunësi duhet t'i ndjek vitin që vjen.

Në fund, por jo më pak e rëndësishme, në rast të vlerësimit “jo kënaqshëm ose jo mjaftueshëm” për dy vite rresht, **nëpunësi largohet nga shërbimi civil.**

Për shkak të paqartësisë në legjislacionin për pagat, aktualisht vlerësimi nuk prodhon efekte në pagat e nëpunësve. Në parim, vlerësimi duhet të prodhojë efekte, qoftë në avancimin në hapat e

pagës, qoftë në aplikimin e bonuseve të performancës në fund të vitit. Kjo do parë pas miratimit përfundimtar të sistemit të pagave në Republikën e Kosovës.

7.Motivimi i stafit

Vlerësimi i rezultateve në punë lidhet pandashmërisht me motivimin e stafit për të punuar dhe për të arritur rezultate edhe më të larta. Motivimi është një detyrë që kryhet nga menaxherët. Më poshtë do ta trajtojmë këtë funksion në disa aspekte:

7.1. Sqarimi i “Miteve” të zakonshme për motivimin e stafit

Çështja e motivimit të stafit është shumë e rëndësishme për drejtuesit dhe menaxherët. Pavarësisht nga trajtimi i deritanishëm teorik dhe praktik i kësaj çështjeje, ekzistojnë disa “mite” (paragjykime shabllone), veçanërisht në mënyrën e të menduarit të drejtuesve me pak përvojë. Përpara se të hedhim një vështrim rreth asaj se çfarë mund të bëjnë menaxherët për të mbështetur motivimin e stafit, është e rëndësishme që fillimisht t’i sqarojmë këto “mite”.

Miti 1 -- "Unë mund t’i motivoj njerëzit "

Në të vërtetë nuk është plotësisht kështu, vartësit duhet të motivojnë vetveten. Duhet të mbani parasysh se nuk mund t’i motivoni njerëzit më shumë se ç ‘mund t’u jepni pushtet atyre. Vartësit duhet të motivojnë dhe fuqizojnë vetveten. Megjithatë, ju si drejtues mund të krijoni një mjedis, ku ata të kenë mundësi të motivojnë dhe fuqizojnë më mirë vetveten. Çelësi është të dini sesi të krijoni këtë mjedis specifik për secilin prej vartësve tuaj.

Miti 2 -- "Paraja është një motivues i mirë "

Në praktikë, tek një numër drejtuesish, është mjaft i përhapur perceptimi se paga e lartë, shpërblimet financiare shtesë (bonuset), një zyrë komode, siguria në punë etj., mund t’i shtyjnë vartësit që të jenë më shumë të motivuar. Por studimet tregojnë se plotësimi i faktorëve të sipërpërmendur, vetëm sa eliminon pakënaqësinë në punë, por nuk përbën shtysë motivuese të vërtetë. Një objektiv mjaft sfidues për ju si drejtues është të kuptoni arsyet e vërteta që motivojnë secilin prej vartësve tuaj.

Miti 3 -- "Frika është një motivues shumë i mirë "

Mendimi se frika është një motivues shumë i mirë, gjendet tek një numër i konsideruar drejtuesish autoritar. Në të vërtetë, nga studimet rezulton se frika mund të shërbej si motivues i mirë vetëm për një periudhë të shkurtër kohore. Tonet e larta, agresive dhe frikësuese nga ana juaj si drejtues, nuk do të jenë në gjendje t’i mbajnë vartësit të motivuar për një kohë të gjatë.

Miti 4 -- "Unë e di se çfarë më motivon mua, prandaj e di se çfarë i motivon vartësit e mi”

Në të vërtetë jo. Njerëz të ndryshëm motivohen nga faktor të ndryshëm. Dikush mund të motivohet mjaft mirë, duke marrë pushim nga puna për të kaluar më shumë kohë me familjen. Dikush tjetër mund të motivohet shumë më tepër nga mirënjohja dhe vlerësimi për një punë të kryer shumë mirë. Njerëzit nuk motivohen nga të njëjtat gjëra. Përsëri, një objektiv kyç është të kuptosh se çfarë e motivon secilin prej vartësve të tu.

Miti 5 -- "Rritja e kënaqësisë në punë çon në performancë më të mirë në punë "

Studimet tregojnë se kjo nuk është plotësisht e vërtetë. Rritja e kënaqësisë në punë nuk do të thotë medoemos rritje e performancës në punë. Madje në shumë raste verifikohet varësia e anasjelltë, performanca më e mirë në punë e vartësit e bën atë të ndihet më i motivuar në vazhdim.

Miti 6 -- "Nuk mund ta kuptoj se çfarë e motivon vartësin, kjo është një shkencë"

Nuk është plotësisht e vërtetë. Ekzistojnë disa rekomandime dhe hapa bazë që mund të ndërmerrni ju si drejtues. Ato duhet të zbatohen në mënyrë sistematike e të jenë të qëndrueshme në kohë, për mbështetjen efektive të vartësve tuaj, që ata të motivojnë vetveten me qëllim rritjen e performancës në punë.

7.2. Parimet bazë të motivimit efektiv të stafit

- **Motivimi i vartësve fillon me vet-motivimin e drejtuesve**

Është interesante të shihni se në qoftë se ju e urreni punën tuaj, duket sikur çdokush tjetër e urren gjithashtu. Në rast se jeni shumë i stresuar do t'ju duket sikur edhe të tjerët janë po ashtu. Në qoftë se ju jeni entuziast për punën tuaj, duke sikur edhe për të tjerët kjo gjë është shumë e lehtë për t'u arritur. Gjithashtu, në rast se ju po e bëni mirë punën tuaj, do të keni një këndvështrim shumë më të qartë sesi vartësit po e bëjnë një gjë të tillë.

Një pikënisje e mirë për të filluar të mësoni dhe ushtroni motivimin efektiv është të filloni të kuptoni motivimet tuaja personale. Çelësi për të ndihmuar motivimin e vartësve tuaj është që të kuptoni se çfarë i motivon ata. Por më parë duhet të njihni dhe kuptoni se çfarë ju motivon juve! Mendoni, për shembull, kohën e kaluar me familjen, mirënjohjen, vlerësimin e një punë të bërë mirë, dërgimin në trajnime, internshipe, vizita studimore jashtë shtetit etj. Ju si drejtues duhet të kërkonte përgjigjet e duhura për pyetje të tilla si: "Si është strukturuar puna juaj për të mbështetur motivimin tuaj ? Çfarë mund të bëni që të motivoni më mirë veten tuaj?"

- **Punoni gjithmonë duke bashkërenduar objektivat e institucionit me objektivat e stafit**

Vartësit mund të stimulohen për punën e tyre dhe të punojnë shumë. Megjithatë, në rast se rezultati i punës së tyre nuk kontribuon për arritjen e objektivave të institucionit, atëherë do të ishte njësoj sikur të mos ishte bërë asgjë, ndoshta dhe më keq. Për këtë arsye, është thelbësore që ju si drejtues dhe menaxherë ta dini se çfarë kërkojnë vartësit prej jush. Këto përparësi duhet të hartohen në kuptimin e objektivave për organizatën. Identifikimi i objektivave të organizatës, zakonisht bëhet gjatë planifikimit. Çfarëdo hapi që të ndërmerrni për të mbështetur motivimin e punëmarrësve tuaj, sigurohuni që ata të bëjnë përpjekjet maksimale për të identifikuar objektivat e tyre dhe që këto objektiva të përputhen me objektivat e organizatës. (Në mënyrë të detajuar është sqaruar më lart në udhëzues).

- **Çelësi për të kuptuar se çfarë i motivon vartësit tuaj është të kuptosh se çfarë e motivon secilin prej tyre**

Çdo individ motivohet nga faktor të ndryshëm. Çfarëdo hapi që do të ndërmerrni ju si drejtues për të mbështetur motivimin e vartësve tuaj, së pari ai duhet të përfshijë zbulimin e atyre gjërave që motivojnë secilin prej tyre. Këto mund të identifikohen duke i pyetur, dëgjuar dhe vëzhguar ata. Të dhënat e përfituara në këtë mënyrë duhet të analizohen me vëmendje dhe profesionalizëm, për të nxjerrë përfundime të vlefshme.

- **Ndërgjegjësohuni se mbështetja e motivimit të vartësve nuk është një detyrë, por një proces**

Ashtu si edhe njerëzit, organizatat dhe institucionet ndryshojnë gjatë gjithë kohës. Pra, krijimi i një mjedisi ku secili prej pjesëtarëve të stafit të mund të motivojë maksimalisht vetveten, është një proces i vazhdueshëm. Në qoftë se ju si drejtues do ta shihni motivimin e stafit si një proces të vazhdueshëm, do të ndjeheni edhe vetë më shumë i plotësuar dhe i motivuar.

- **Mbështetni motivimin e stafit duke përdorur sistemet e institucionit (p.sh. politikat dhe procedurat), mos u mbështetni vetëm tek qëllimet e mira**

Ju si drejtues nuk duhet të mbështeteni vetëm në ruajtjen e marrëdhënieve të forta personale me stafin, për t'i ndihmuar ata që të motivohen. Natyra e këtyre marrëdhënieve mund të ndryshojë shumë, për shembull gjatë një periudhe stresuese. Në vend të kësaj, duhet të përdorni sisteme të besueshme dhe të kuptueshme për të ndihmuar në motivimin e të punësuarve, të cilat bazohen në procedura dhe politika institucionale. Për më tepër, krijimi i sistemeve dhe strukturave të tilla ndihmon në garantimin e kuptimit të qartë dhe trajtimit të drejtë të stafit.