UNIVERSITETI “ISA BOLETINI” MITROVICË

FAKULTETI I INXHINIERISË MEKANIKE DHE KOMPJUTERIKE

DEPARTAMENTI: INXHINIERI EKONOMIKE

PUNIM MASTER

Mentori: Kandidatja:

Prof. Dr. Florin Peci Bsc. Sibora Shala Blakaj

MITROVICË, 2023

UNIVERSITETI “ISA BOLETINI” MITROVICË

FAKULTETI I INXHINIERISË MEKANIKE DHE KOMPJUTERIKE

DEPARTAMENTI: INXHINIERI EKONOMIKE

PUNIM MASTER

Mentori: Kandidatja:

Prof. Dr. Florin Peci Bsc. Sibora Shala Blakaj

MITROVICË, 2023

UNIVERSITETI "ISA BOLETINI" MITROVICË

FAKULTETI I INXHINIERISË MEKANIKE DHE KOMPJUTERIKE

DEPARTAMENTI: INXHINIERI EKONOMIKE

PUNIM MASTER

RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE NË PERFORMANCËN E INSTITUCIONEVE PUBLIKE: RAST STUDIMI K.R.U MITROVICA

Mentori: Kandidatja:

Prof.Dr. Florin Peci Bsc. Sibora Shala Blakaj

MITROVICË, 2023

UNIVERSITETI "ISA BOLETINI" MITROVICË

FAKULTETI I INXHINIERISË MEKANIKE DHE KOMPJUTERIKE

DEPARTAMENTI: INXHINIERI EKONOMIKE

PUNIM MASTER

RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE NË PERFORMANCËN E INSTITUCIONEVE PUBLIKE: RAST STUDIMI K.R.U MITROVICA

Mentori: Kandidatja:

Prof.Dr. Florin Peci Bsc. Sibora Shala Blakaj

MITROVICË, 2023

DEKLARATA E ORIGJINALITETIT/AUTORËSISË

Unë, Sibora Shala Blakaj pohoj ky punim është përpiluar dhe shkruar nga unë dhe paraqet punën time të vërtetë dhe origjinale.

Nuk kam kopjuar, përdorur ose paraqitur asnjë pjesë të këtij punimi nga burime të tjera, pa cituar dhe referuar në mënyrë të duhur sipas rregullave të citimit. Të gjitha burimet e përdorura janë identifikuar në mënyrë të saktë dhe janë të cituara në tekstin e punimit dhe në listën e burimeve.

Unë njoh se plagjiatura është një shkelje e rëndë e integritetit akademik dhe e etikës së kërkimtarit. Për të siguruar origjinalitetin e këtij punimi, kam ndërmarrë të gjitha masat e nevojshme për të shmangur përdorimin e informacionit të pasigurt ose të palicencuar.

Në rast se ekziston ndonjë dyshim mbi origjinalitetin e punimit tim, jam e hapur të jap shpjegime të plota dhe të bashkëpunoj për të sqaruar situatën.

MITROVICË, 2023 **Sibora Shala Blakaj**

FALENDERIME

Me këto fjalë të thjeshta, dua të shpreh mirënjohjen time të sinqertë dhe falënderimin për kontributin e çmuar të të gjithë atyre që kanë ndihmuar në zhvillimin e temës sime të masterit.

Së pari, dua ta falenderoj mentorin e temës, Profesor Dr. Florin Peci, për ndihmën, orientimin që më ka ofruar gjatë gjithë kësaj periudhe. Pa udhëzimin dhe mbështetjen e tij të vazhdueshme, ky projekt nuk do të ishte i mundur.

Falënderim shkon edhe për të gjithë profesorët dhe mësimdhënësit që më kanë ndihmuar në rrugëtimin tim akademik. Kontributi dhe njohuritë e tyre janë një pasuri e çmuar për mua.

Një falënderim i veçantë shkon ndaj bashkëshortit tim dhe familjes sime për përkrahjen e tyre të çmuar. Familja ime është burim i frymëzimit dhe fuqizimit tim, ndërsa bashkëshorti im është krah i fortë në këtë rrugëtim.

Gjithashtu, dua të falenderoj shoqërinë time të ngushtë dhe miqtë që më kanë mbështetur gjatë këtij rrugëtimi intelektual.

Në mënyrë të veçantë, dua ta falenderoj përsonelin e K.R.U Mitrovica për bashkëpunimin dhe ndihmën që më kanë ofruar gjatë mbledhjes së të dhënave për temën time. Kontributi i tyre ka pasur një ndikim të rëndësishëm në rezultatet e studimit tim.

Në përfundim, dua të falenderoj përsëri të gjithë ata që kanë qenë pjesë e këtij rrugëtimit dhe kanë kontribuar në arritjen e këtij rezultati. Ju jeni pjesë e suksesit tim dhe për këtë jam mirënjohës nga zemra.

PËRMBAJTJA

1. HYRJE 1
1.1 Sfondi i studimit 3
1.2 Pyetjet kerkimore 3
1.3 Qellimi dhe objektivat e studimit 4
2. KORNIZA TEORIKE DHE SHQYRTIMI I LITERATURËS 5
2.1 Kërkimi i Literaturës 7
2.2 Projektimi dhe Matja e Studimit 7
2.3 Konceptimi i sistemeve të burimeve njerëzore 9
2.4 Vlerësimi i Burimeve Njerëzore 12
2.5 Masat e Sistemeve të BNJ 13
2.6 Qëndrimet e punonjësve ndaj sistemit të Burimeve Njerëzore 15
3. RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE NË INSTITUCIONET VENDORE 16
3.1 Kuptimi i Burimet Njerëzore 16
3.2 Rëndësia e Burimeve Njerëzore ne kompani 16
3.3 Rëndësia e Investimit të Burimeve Njerëzore 18
3.4 Etika e Burimeve Njerëzore 19
3.5 Rëndësia e burimeve njerëzore në përformancën e institucioneve publike 20
3.6 Menaxhimi i BNJ në sektorin publik të Republikës së Kosovës 22
3.6.1 Planifikimi i BNJ në sektorin publik në Kosovë 22
3.6.2 Llojet e planeve të zhvillimit të personelit 23
3.6.3 Pranimi në shërbim civil, në Republikën e Kosovës 24
3.6.4 Përgjegjësia për organizimin e konkursit 25
3.6.5 Organizimi dhe kalendari i procedurave të konkurrimit 25
3.6.6 Shpallja e Konkursit 25
3.6.7 Fazat e konkurrimit 26
3.6.8 Vlerësimi me testim me shkrim 27
3.6.9 Vlerësimi i biografisë 28
3.7 Sistemi informativ i menaxhimit të BNJ 28

4. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT 32
4.1 Pytësori 32
4.2 Zgjedhja e pytësorit 34
4.3 Përzgjedhja e mostrës 35
4.4 Vlefshmëria dhe Besueshmëria e Pytësorit 35
4.4.1 Vlefshmëria e Pytësorit: 35
4.4.2 Besueshmëria e Pytësorit: 36
4.5 Analiza e të Dhënave 37
5. REZULTATET EKONOMETRIKE 38
5.1 Rezultatet deskriptive 38
5.2 Rezultatet ekonometrike 64
6.KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME 79
6.1 Konkluzione 79
6.2 Rekomandime 80
6.3 Perfundimi 81
REFERENCAT 82
Shtojcat 86

LISTA E FIGURAVE

Figura. 1. Dritarja kryesore e Sistemit Informativ për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore 29
Figura. 2. Lista e vendëve të hapura të punës 30
Figura. 3. Gjinia 38
Figura. 4. Grupmosha 39
Figura. 5. Niveli i Edukimit 40
Figura. 6. Informimi mbi strategjinë e K.R.U Mitrovica 41
Figura. 7. Partnerët strategjik 42
Figura. 8. Strategjia e menaxhmentit të BNJ 43
Figura. 9. Përfshirja në ndermarrje 44
Figura. 10. Trajnimet në ndermarrje 45
Figura. 11. Puna dhe mbështetja e departamentit të BNJ 46
Figura. 12. Përzgjedhja e kandidatit 47
Figura. 13. Përzgjedhja dhe rekrutimi i stafit 48
Figura. 14. Informimi për përzgjedhje 49
Figura. 15. Kualifikimi 50
Figura 16. Kualifikimi i kolegëve 51
Figura. 17. Mundësia për votim në vendimmarrje 52
Figura.18. Informimi për të gjitha aspektet e rëndësishme te K.R.U Mitrovica 53
Figura. 19. Pozicioni i punës 54
Figura. 20. Informacionet e punës 55
Figura. 21. Pëlqimi i punës 56
Figura 22. Pranimi i gabimeve në punë 57
Figura. 23. Kohërent në punë 58
Figura. 24. Përmbushja e detyrave 59
Figura. 25. Shfrytëzimi efektiv i kohës 60
Figura. 26. Konsulta me mbikqyrësin 61
Figura. 27. Informacioni konfidencial 62
Figura. 28. Mjetet dhe burimet e duhura të punës 63
Figura. 29 Numri i faktorëve shpjegues 71

LISTA E TABELAVE

Tabela 1. Rezultatet deskriptive.....66

Tabela 2 KMO dhe testi i Barlett-it.....67

Tabela 3. Communality- variancat e përbashkëta.....68

Tabela 4. Shpjegimi i variancës së përbashkët.....69

Tabela 5. Rotacioni varimax.....71

Tabela 6. Transformimi i komponenteve.....72

Tabela 7. Modeli i pergjithshëm.....73

Tabela 8. Analiza e variancës (ANOVA).....74

Tabela 9. Koeficientet e regresionit.....76

FJALORI I TERMAVE

K.R.U Mitrovica – Kompania Rajonale Ujësjellësi Mitrovica

MBNJ – Menaxhimi i Burimeve Njerëzore

BNJ – Burimet Njerëzore

DBNJ – Departamenti i Burimeve Njerëzore

SIMBNJ – Sistemi i Informacionit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

ABSTRAKTI

Ky studim analizon rëndësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në përmirësimin e performancës së institucioneve publike, me një fokus të veçantë në rastin e K.R.U Mitrovica. Në kohën kur institucionet publike janë të përballura me sfida të mëdha dhe presione për të ofruar shërbime cilësore për qytetarët, menaxhimi i burimeve njerëzore bëhet faktori kyç për sukses.

Kërkimi është bazuar në analizën e pyetësorit të zhvilluar për punonjësit e K.R.U Mitrovica, ku ata janë pyetur rreth përvojës së tyre në rekrutim, trajnim, komunikim, dhe vlerësim të performancës. Pyetjet janë projektuar me alternativa që iu lejojnë përdoruesve të shprehin mendimin e tyre për çdo aspekt të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Rezultatet tregojnë se menaxhimi i burimeve njerëzore ka ndikim thelbësor në performancën e K.R.U Mitrovica. Punonjësit vlerësojnë pozitivisht praktikat e rekrutimit, trajnimit, dhe komunikimit. Megjithatë, ka hapsira për përmirësim në vlerësimin e performancës dhe përfshirjen e punonjësve në vendimmarrje.

Në përfundim, ky studim ofron një pamje të hollësishme të rëndësisë së menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat publike dhe jep rekomandime konkrete për përmirësimin e praktikave aktuale në K.R.U Mitrovica dhe organizata të ngjashme.

1. HYRJE

Ekonomisti Nobel, Gary S. Becker, (fitues i çmimit Nobel në 1992) njihet kryesisht për kontributin e tij në fushën e kapitalit njerëzor dhe pasojat e investimeve në kompetencën njerëzore (Nandy & Mahapatra, 2010, f. 191). Ai tha se *"burimi bazë në çdo kompani janë njerëzit. Kompanitë më të suksesshme dhe vendet më të suksesshme do të jenë ato që menaxhojnë kapitalin njerëzor në mënyrën më efektive dhe efikase."*

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) është procesi i punësimit të njerëzve, trajnimit të tyre, kompensimit të tyre, zhvillimit të politikave në lidhje me ta dhe zhvillimit të strategjive. Si fushë, MBNJ ka pësuar shumë ndryshime gjatë njëzet viteve të fundit, duke i dhënë një rol edhe më të rëndësishëm në organizatat e sotme. Në të kaluarën, MBNJ nënkuptonte përpunimin e listës së pagave, dërgimin e dhuratave për ditëlindje për punonjësit, rregullimin e daljeve në kompani dhe sigurimin e plotësimit të formularëve në mënyrë korrekte - me fjalë të tjera, më shumë një rol administrativ sesa një rol strategjik vendimtar për suksesin e organizatës.

Termi "Menaxhim i Burimeve Njerëzore" sot përdoret në vend të termit "Menaxhim i Personelit", duke theksuar se punonjësit janë një burim (resurs) i ndërmarrjes. Jack Welch, ish-CEO i General Electric, përmbledh rolin e ri të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore: *"Largohu nga festat, ditëlindjet dhe formularët e regjistrimit... Mbani mend, burimet njerëzore janë të rëndësishme në kohë të mira, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore përcaktohet në kohë të vështira."*

Modernizimi i prodhimit dhe shërbimeve statistikore nuk është vetëm i natyrës organizative dhe teknike, por mbështetet edhe në zhvillimin e burimeve njerëzore, aftësitë dhe qëndrimet e anëtarëve të stafit në të gjitha nivelet. Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe trajnimi janë të rëndësishëm për modernizimin e zyrave kombëtare të statistikave, ku kostot e punës zakonisht përfaqësojnë 70% deri në 80% të buxhetit total. Zhvillimi i burimeve njerëzore dhe menaxhimi i ndryshimit janë pjesë të rëndësishme dhe duhen shoqëruar me modernizimin e prodhimit dhe

shërbimeve statistikore. Këto ndryshime nuk mund të aplikohen më pas, duhet të ndodhin në përputhje dhe të koordinohen në mënyrë të përbashkët.

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) përfshin një shumëllojshmëri të gjerë aktivitetesh. Kjo përfshin analizën e mjedisit konkurrues të një kompanie dhe dizajnimin e vendeve të punës dhe ekipet në mënyrë që strategjia e një firme të mund të zbatohet me sukses për të mposhtur konkurrencën. Për të arritur këtë, është e nevojshme identifikimi, rekrutimi dhe përzgjedhja e njerëzve të duhur për këto punë dhe ekipet; trajnim, motivim dhe vlerësimi i këtyre njerëzve; si dhe zhvillimi i politikave të kompensimit që të mbajnë ata. Këto masa ndihmojnë në rregullimin e tyre për të udhëhequr organizatën në të ardhmen.

Ndërtimi i një sistemi efektiv për menaxhimin e burimeve njerëzore mund të shihet si i përbërë nga katër komponentë ose nënsisteme të ndërlidhura:

1. Një sistem efektiv i planifikimit të burimeve njerëzore.
2. Një sistem efektiv shpërblimi.
3. Një sistem efektiv i vlerësimit të performancës .
4. Një sistem efektiv i menaxhimit të karrierës.

Secili prej këtyre elementeve do të diskutohet në kontekstin e njohurive tona për zonën e caktuar, duke përfshirë gjetjet kryesore të hulumtimit dhe mësimet më të rëndësishme.

Qëllimi i studimit është të kuptojë se si organizatat në sektorin publik trajtojnë marrëdhënien midis MBNJ dhe performancës organizative. Është e rëndësishme të fitohet një kuptim më i thellë i kësaj marrëdhënieje përmes eksplorimit të teorisë dhe gjetjeve të hulumtimit të mëparshëm të autorëve të tjerë. Më e rëndësishmja është të përgjigjemi në pyetjen se në çfarë mase praktikat e MBNJ ndikojnë në performancën organizative dhe të identifikojmë sfidat kryesore të menaxherëve të burimeve njerëzore në organizatat moderne të sektorit publik sot.

Problemi kërkimor i këtij studimi është se ekziston një korrelacion i rëndësishëm midis praktikave të MBNJ dhe performancës organizative në organizatat e sektorit publik. Është me interes të madh për ne të hulumtojmë nivelin e rëndësisë që i është caktuar aktiviteteve të burimeve njerëzore në departamentin e MBNJ të Kompanisë Rajonale Ujësjellësi Mitrovica (në tekstin e mëtejmë: K.R.U Mitrovica). Qëllimi i kësaj teze është të matë ndikimin e MBNJ në

performancën organizative në kontekstin e K.R.U-së në mënyrë që të zhvillojmë udhëzime për përmirësimin e MBNJ.

1.1 Sfondi i studimit

Ky studim zhvillohet në kontekstin e sektorit publik dhe fokusohet në Institutin Publik të K.R.U Mitrovica. Sistemi i furnizimit me ujë është një aspekt kyç i infrastrukturës publike dhe ka një ndikim të drejtpërdrejtë në përdoruesit dhe komunitetin. Menaxhimi i burimeve njerëzore në këtë kontekst është i rëndësishëm për sigurimin e shërbimeve cilësore dhe efikase.

Studimi synon të kuptojë se si praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore ndikojnë në punën dhe efikasitetin e punonjësve të K.R.U Mitrovica. Ky hulumtim ofron një kontribut të vlefshëm në përmirësimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në sektorin publik dhe në përshpejtimin e avancimit të shërbimeve publike në Kosovë.

Përmes analizes kuantitative, ky studim synon të identifikojë mënyrat më të mira të menaxhimit të burimeve njerëzore që mund të aplikohen në organizata të ngjashme në sektorin publik. Kuptimi i thellë i kësaj teme do të ndihmojë në zhvillimin e politikave dhe praktikave më të mira të menaxhimit të burimeve njerëzore për të përmirësuar efikasitetin dhe shërbimin ndaj komunitetit.

1.2 Pyetjet kerkimore

1. Si ndikon menaxhimi i burimeve njerëzore në efikasitetin e shërbimit në Ujësjellësin Mitrovica?
2. Cilat janë strategjitë e përdorura nga Ujësjellësi Mitrovica për rekrutimin dhe seleksionin e punonjësve?
3. Si perceptojnë punonjësit e Ujësjellësit Mitrovica rolin e menaxhmentit të burimeve njerëzore në motivimin dhe përfshirjen e tyre në detyrë?
4. Si janë të organizuara trajnimet dhe zhvillimi i punonjësve në Ujësjellësin Mitrovica dhe cila është ndikimi i tyre në rritjen e performancës individuale dhe organizative?
5. Si është struktura e përgjithshme e menaxhmentit të burimeve njerëzore në Ujësjellësin Mitrovica dhe ku janë pikat e forta dhe dobësitë në këtë strukturë?

1.3 Qellimi dhe objektivat e studimit

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të kuptojë dhe të analizojë ndikimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në performancën e Institucionit Publik, duke marrë si rast K.R.U Mitrovica. Synohet të ofrojë një kuptim të thelluar se si praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore ndikojnë në efikasitetin dhe efektshmërinë e këtij institucioni dhe, në përgjithësi, në ofrimin e shërbimeve publike.

1.4 Hipotezat

H1-Strategjia e organizatave publike ndikon pozitivisht ne performancen e punonjesve te saj.

H2-Pjesemarrja ne trajnimet e organizuara nga organizatat publike ndikon pozitivisht ne performancen epunonjesve te saj.

H3-Rekrutimi dhe komunikimi i drejte i stafit ne organizatat publike ndikon pozitivisht ne

performancen punonjesve te saj.

2. KORNIZA TEORIKE DHE SHQYRTIMI I LITERATURËS

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë, që jep një kontribut të rëndësishëm në arritjen e objektivave jo vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferat e tjera të aktivitetit njerëzor. Cilësia e kapitalit njerëzor dhe intelektual që zotërojnë institucionet përgjithësisht trajtohet si një faktorë kyç për diferencimin e tyre nga rivalët për arritjen e rezultateve cilësisht të larta. (Amstrong dhe Brown, 2001).

Hulumtimi në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore ka shumë për të kontribuar në praktikën organizative të MBNJ. Suksesi i qëndrueshëm organizativ do të arrihet përmes një qasjeje strategjike dhe të integruar për përmirësimin e performancës dhe zhvillimin e aftësive të individëve dhe ekipeve më të gjera (Armstrong & Baron, 2005, f. 2).

Për 20 vitet e fundit, puna empirike i ka kushtuar vëmendje të veçantë lidhjes midis praktikës së (MBNJ) dhe performancës organizative. Kjo lidhje është e dukshme në përmirësimin e angazhimit të punonjësve, niveleve më të ulëta të mungesës dhe qarkullimit, niveleve më të larta të aftësive dhe, për rrjedhojë, produktivitetit më të lartë, cilësisë dhe efikasitetit të përmirësuar (Golding në Beardwell & Claydon, 2010, f. 32).

Burimet njerëzore (BNJ) mund të ofrojnë një burim avantazhi konkurrues të qëndrueshëm kur plotësohen pesë kërkesat themelore. Së pari, ata duhet të shtojnë vlerë në proceset e prodhimit të firmës. Së dyti, aftësitë që kërkon firma duhet të jenë të rralla. Meqenëse performanca njerëzore shpërndahet normalisht, të gjitha burimet njerëzore i plotësojnë këto kritere. Kriteri i tretë është se investimet e kapitalit njerëzor nuk mund të imitohen lehtë. BNJ të firmës së katërt nuk duhet t'i nënshtrohen zëvendësimit nga përparimet teknologjike nëse dëshirojnë të ofrojnë një burim avantazhi konkurrues të qëndrueshëm. Së fundi, pesë: BNJ nuk janë plotësisht të lëvizshme sepse kostoja e përcaktimit të të gjitha situatave përkatëse të punës mund të jetë mjaft e lartë. Punonjësi duhet të peshojë probabilitetin që një situatë e ardhshme e punës të jetë dukshëm më e mirë se puna aktuale (Huselid, 1995, f. 637).

Sipas Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2010, f. 5), MBNJ i referohet politikave, praktikave dhe sistemeve që ndikojnë në sjelljen, qëndrimet dhe performancën e punonjësve. Ne mund ta përshkruajmë MBNJ si proces i menaxhimit të njerëzve në organizata që përfshin punësimin e njerëzve, trajnimin dhe zhvillimin, kompensimet, marrëdhëniet e punonjësve, motivimin, mbajtjen e njerëzve, menaxhimin e pagave dhe performancës. Pra, mund të themi se MBNJ përfshin çdo gjë dhe gjithçka që lidhet me menaxhimi e marrëdhënieve të punonjësve në organizatë (Boxall & Purcell, 2011, f. 1).

Sipas Khatri (1999, f. 517), njerëzit janë një nga faktorët më të rëndësishëm që ofrojnë fleksibilitet dhe përshtatshmëri ndaj organizatave. (S.J. Rundle 1997, f. 13) argumenton se duhet të kemi parasysh se njerëzit (menaxherët), jo firma, janë mekanizmi adaptues në përcaktimin se si firma do t'i përgjigjet mjedisit konkurrues. Burimet njerëzore, njohuritë, aftësitë dhe shkathtësitë e tyre po bëhen rrënja më e rëndësishme për ndërtimin e avantazheve konkurruese të organizatave në tregje (Rahimić, 2007, f. 97).

MBNJ mund të shihet si procese themelore në një kompani të orientuar nga projekti, duke ndikuar në mënyrë se si organizata përdor dhe menaxhon burimet njerëzore dhe se si punonjësit përjetojnë marrëdhënien e punës. Njohuritë rreth MBNJ-së prodhohen nga studiues dhe teoricienë, të cilët, përmes botimit të punës së tyre në libra dhe revista, ndërtojnë njohuri në mënyra të veçanta duke e bërë këtë kuadër të mënyrës sesi debatet rreth MBNJ marrin formë në literaturën akademike dhe praktikante. Në pjesën më të madhe të literaturës ekzistuese, MBNJ është i përqendruar kryesisht në aspektin e organizatave të mëdha dhe të qëndrueshme, ndërsa llojet e tjera organizative, të tilla si ato që mbështeten në projekte si forma kryesore e dizajnit të punës, janë të margjinalizuara në diskutimet rreth asaj se çfarë është MBNJ dhe si duhet të praktikohet. Autorët argumentojnë se për shkak të karakteristikave specifike të kompanisë të orientuar nga projekti, veçanërisht natyrës së përkohshme të proceseve të punës dhe natyrës dinamike të mjedisit të punës, ekzistojnë sfida specifike si për organizatat ashtu edhe për punonjësit në këto kompani, dhe se këto nuk janë pranuar gjerësisht dhe as konceptuar në mënyrë adekuate në literaturën ekzistuese të MBNJ ose të menaxhimit të projekteve.

MBNJ ka një rëndësi strategjike në të gjitha organizatat. Kontribuon në suksesin e organizatës dhe krijon avantazh konkurrues për të. Mënyra se si praktikat dhe politikat e MBNJ marrin formë gjithashtu ndikon në përvojat e punës së punonjësit dhe marrëdhëniet e punës. Prandaj, MBNJ

është i rëndësishëm në çdo organizatë, përfshirë edhe kompanitë e orientuara nga projekti. Ky punim shqyrton literaturën e menaxhimit të projektit, menaxhimit të përgjithshëm dhe literaturën kryesore të MBNJ-së.

2.1 Kërkimi i Literaturës

Kemi kryer një kërkim të literaturës akademike të rishikuar mbi sistemet e MBNJ të botuara. Kërkuam artikuj të rishikuar nga autorët që përmbajnë fjalët kyçe të mëposhtme në titull ose abstrakt: "sistemi i menaxhimit të burimeve njerëzore" (ose sistemi i burimeve njerëzore/BNJ/MBNJ), "Pako BNJ," "Grupi i praktikave të BNJ," "praktikat e burimeve njerëzore (menaxhimi)," "sistemi i punës me performancë të lartë/përfshirje/përkushtim." Për të marrë një pamje përfaqësuese të fushës, e cila është mjaft e plotë, e menaxhueshme dhe me cilësi të mjaftueshme, ne u fokusuam në revistat me faktor ndikimi mbi 1.

Ne kërkuam praktikat e mëposhtme të MBNJ: analiza e punës/dizajnimi i punës, rekrutimi, përzgjedhja, trajnimi dhe zhvillimi, kompensimi nxitës, kompensime të tjera, ekipe (të vetë-menaxhuara), pjesëmarrje/autonomi, vlerësimi i performancës/menaxhimi i performancës, siguria e punës, zëri/ankesat e punonjësve, promovimi nga brenda/zhvillimi i karrierës/tregu i brendshëm i punës, shkëmbimi/komunikimi i informacionit, planifikimi i MBNJ, praktikat fleksibël të punës/miqësore ndaj familjes dhe praktikat e tjera.

2.2 Projektimi dhe Matja e Studimit

Teoria dhe matja janë të lidhura në thelb, dhe mungesa e modeleve rigoroze të studimit dhe matjeve të vlefshme mund të pengojë përparimin teorik në këtë fushë. Është e rëndësishme të vlerësojmë se kush përdoret si burim për të dhënë informacion mbi sistemin e MBNJ. Hulumtimet e hershme u mbështetën kryesisht në një menaxher të vetëm për të vlerësuar sistemin, duke sjellë me vete sfida të tilla si besueshmëria potencialisht e ulët e modeleve të tilla me një informator të vetëm (Gerhart, Wright, McMahan, & Snell, 2000).

Megjithatë, edhe nëse përdoren shumë anketa, këto burime mund të mos jenë më të ditura për praktikat ose nivelet specifike. Për shembull, disa studime fokusohen në perceptimet e punonjësve mbi sistemet e MBNJ (Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009), të cilat mund të mos jenë të përshtatshme për të gjitha qëllimet kërkimore. Punonjësit mund të mos jenë në gjendje të vlerësojnë plotësisht sistemet e MBNJ, veçanërisht praktikat që nuk u përkasin tyre personalisht ose politikave të përcaktuara. Sistemi i MBNJ mund të ketë kuptime të ndryshme në nivele të ndryshme, me probleme të ndryshme që lidhen me secilin prej niveleve. Kështu, shqyrtojmë zhvillimet me kalimin e kohës në burimin e përdorur për të vlerësuar sistemin e MBNJ dhe nivelet në të cilat teorizohet dhe analizohet sistemi i MBNJ.

Përveç kësaj, janë rishikuar shkallët e përgjigjeve, pasi ekziston mosmarrëveshje rreth shkallëve të përshtatshme të vlerësimit ose përgjigjeve për kapjen e praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ) (Wright & Gardner, 2003). Shkallët e përgjigjeve mund të jenë më objektive, siç është për përqindja e punonjësve që kërkojnë një praktikë, ose më subjektive, duke treguar qëndrime ndaj praktikave të caktuara, dhe këto mund të pasqyrojnë konstruksione të ndryshme. Është e rëndësishme të vlerësojmë rezultatin e ekzaminuar, i cili është i rëndësishëm pasi, për shembull, studimet matin se si ndjehen punonjësit për sistemin e MBNJ dhe e lidhin këtë me rezultatet e qëndrimit, mund të ndodhë mbivendosje midis sistemit të MBNJ dhe rezultatit. Gjithashtu, për shkak se teoria e sistemit të MBNJ supozon në mënyrë implicite se koha është e rëndësishme, pasi sistemet e MBNJ supozohet të ndikojnë në performancën, fusha ka nevojë për dizajne studimi që lejojnë testimin e marrëdhënieve me kalimin e kohës dhe nuk mund të mbështetet në dizajne tërthore. Kështu, kemi shqyrtuar nëse janë kryer studime të gjata dhe në çfarë kanë qëlluar ato.

Rishikohet lloji i artikujve të përdorur për të vlerësuar sistemet e MBNJ. Përmbajtja dhe formulimi i artikujve mund të drejtojnë vëmendjen e të anketuarve në aspekte të ndryshme të mjedisit të punës (p.sh., organizata ose menaxheri), të përqendrohen në përvojat individuale (referent individual) ose në përvojat e përbashkëta në grup (referent grupi) dhe të përshkruajnë objektivisht ose vlerësojnë karakteristikat subjektive (Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001).

Llojet e ndryshme të artikujve mund të pasqyrojnë ide të ndryshme konceptuale themelore, të prezantojnë paragjykime të ndryshme dhe të ndikojnë në ndryshueshmërinë midis të anketuarve

(Klein, 2001), gjë që mund të ketë ndikim në konstruktin që matet në të vërtetë (Clark & Watson, 1995).

Për shembull, hulumtimi mbi modelet e zhvendosjes referente tregon se zhvendosja e referentit nga individët në grup ose anasjelltas rezulton në dy konstruksione konceptualisht të dallueshme (Chan, 1998). Në përgjithësi, artikujt më objektivë kanë tendencë të japin më shumë marrëveshje midis vlerësuesve sesa ata që vlerësojnë, ndërsa referentët individualë kanë tendencë të sjellin më shumë përgjigje idiosinkratike sesa referentët e grupit, pasi vlerat ose interpretimet personale luajnë një rol më të madh në përgjigje. Kështu, formulimi i artikullit mund të ndryshojë kuptimin e konstruktit të kapur dhe shkallën në të cilën të anketuarit kanë të ngjarë të pajtohen. Ndryshimet në llojet e artikujve dhe përdorimi i tyre i përzier brenda një shkalle mund të ulë vlefshmërinë dhe saktësinë e matjes së sistemeve të MBNJ dhe të pengojë krahasueshmërinë e rezultateve. Më poshtë, ne paraqesim një rishikim sistematik të fokusuar në të gjitha aspektet e përfshira në studimin e sistemeve të MBNJ (konceptualizimi, dizajni i studimit, matja dhe vlerësimi i sistemeve) dhe zhvillimet në kërkim me kalimin e kohës.

2.3 Konceptimi i sistemeve të burimeve njerëzore

Sistemi i BNJ mund të përkufizohet si "modeli i vendosjeve të planifikuara të MBNJ dhe aktiviteteve që synojnë të mundësojnë një organizatë të arrijë qëllimet e saj" (Wright & McMahan, 1992, f. 298). Gjithnjë e më shumë, studimet kanë theksuar rëndësinë e përqendrimit në se si "sistemet" ose "paketat" e praktikave të MBNJ së bashku ndihmojnë organizatat të arrijnë qëllimet strategjike, në vend të praktikave individuale të MBNJ. Një sistem i MBNJ mund të përkufizohet si një kombinim i praktikave të MBNJ "që janë të mbështetura për të qenë të qëndrueshme dhe përforcuese për të arritur disa rezultate gjithëpërfshirëse" (Lepak, 2006, f 221)

Konceptualisht, është propozuar që këto sisteme të praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ) në tërësi kanë ndikim në rezultatet e lidhura me performancën (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002).

Provat ekzistuese ofrojnë një mbështetje të parë analitike, pasi sistemet e MBNJ kanë tendencë të lidhen më fort me performancën sesa praktikat individuale të MBNJ (Combs, 2006).

Megjithatë, mënyra se si ndodh ky efekt i përbashkët duket më pak e qartë. Konceptualisht, të gjitha praktikat në një sistem propozohen për të promovuar një qëllim të përgjithshëm (Jiang, Lepak, Han, 2012); megjithatë, nuk është gjithmonë e qartë se cili është qëllimi kryesor, si konceptohen sistemet e menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ), ose si kontribuojnë praktikat në këtë qëllim.

Ekzistojnë konceptualizime të shumta të sistemeve të BNJ, duke përfshirë performancën e lartë (Huselid, 1995), angazhimin (Arthur, 1994) dhe përfshirjen (Guthrie, 2001).

Disa studiues përdorin etiketa të përgjithshme si 'sistemi i burimeve njerëzore' ose 'grupi i burimeve njerëzore' pa treguar një fokus strategjik mbizotërues, ndërsa të tjerë studiojnë sistemet e synuara të burimeve njerëzore të fokusuara, për shembull, në shërbimin ndaj klientit ose në punën ekipore (Jackson, 2014). Nivele të ndryshme mund të dallohen brenda sistemeve të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Politikat e burimeve njerëzore përfaqësojnë synimet e deklaruara të një organizate në lidhje me praktikat e burimeve njerëzore që duhet të zbatohen, ndërsa praktikat e burimeve njerëzore pasqyrojnë aktivitetet aktuale të burimeve njerëzore.

"(Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002). Teknikat janë metodat që përdoren brenda praktikave, siç janë qendrat e vlerësimit në përzgjedhje. Disa persona gjithashtu mund të strukturojnë sistemet e menaxhimit të burimeve njerëzore duke u fokusuar në kategori më të gjerë ose në grupe praktikash, të tilla si ato të bazuar në modelin e mundësive të motivimit të aftësisë, praktikat e rritjes së aftësisë (p.sh., përzgjedhja, trajnimi), praktikat e rritjes së motivimit (p.sh., menaxhimi i performancës, shpërblimet) dhe praktikat për rritjen e mundësive (p.sh., pjesëmarrja, dizajni i punës; Jiang, Lepak, Ju, & Baer, 2012). Logjika për këtë nivel abstraksioni është se ekzistojnë praktika të panumërta specifike të menaxhimit të burimeve njerëzore që në një nivel më të gjerë të politikave, formojnë grupime konceptualisht të ngjashme të praktikave.

Tashmë, më shumë se një dekadë më parë, autorët ankoheshin se mungonte një përkufizim i saktë dhe konsistent i sistemeve të MBNJ dhe se ndryshueshmëria midis sistemeve të MBNJ për

sa i përket praktikave të përfshira ishte e konsiderueshme (Lepak, 2006). Këtu shqyrtojmë nëse kjo ka ndryshuar me kalimin e kohës. Ne ekzaminojmë se si sistemet janë të etiketuara dhe cilat praktika dhe nënbashkësi përfshijnë ato për të përcaktuar se si sistemet e MBNJ që janë etiketuara ndryshe mund të dallohen nga njëri-tjetri dhe në çfarë mase sistemet MBNJ që janë etiketuara në mënyrë të ngjashme janë vërtet të ngjashme për sa i përket praktikave që përfshijnë. Paqartësia në lidhje me kufijtë konceptualë të një konstrukti pengon akumulimin e njohurive, pasi mund të jetë e paqartë për çfarë po flasim kur shqyrtojmë ose krahasojmë sistemet specifike të MBNJ (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2016).

Supozimi kryesor që qëndron në themel të hulumtimit të sistemeve të MBNJ është se efektiviteti i një praktike të MBNJ varet nga praktikat e tjera në sistem (Delery, 1998). Kur praktikat përshtaten në një sistem koherent (përshtatje e brendshme), ato përforcojnë njëra-tjetrën dhe krijojnë sinergji. Kur praktikat nuk përshtaten, ato mund të zvogëlojnë efektet e njëra-tjetrën. Kështu, praktikat e MBNJ duhet të shqyrtohen së bashku dhe jo veçmas. Praktikat në një sistem mund të lidhen me njëra-tjetrën në mënyra të ndryshme. Për shembull, një marrëdhënie shtesë supozon se praktikat e MBNJ kanë efekte të pavarura dhe shtohen pa ndikuar njëra-tjetrën. Në të kundërt, në një marrëdhënie ndërvepruese, efektiviteti i një praktike varet nga prania ose niveli i praktikave të tjera. Për shembull, praktikat mund të jenë zëvendësuese ose të tregojnë sinergji pozitive ose negative (Delery, 1998).

Supozimi i një marrëdhënieje shtesë midis praktikave zakonisht nënkupton llogaritjen e një rezultati të sistemit të MBNJ duke përmbledhur ose mesatarizuar pikët në praktikat individuale në një pikë ose indeks të shkallës (Delery, 1998).

Kjo qasje supozon se MBNJ shihet më së miri si një sistem i qëndrueshëm që ka më shumë ndikim nëse të gjitha praktikat dërgojnë sinjale të qëndrueshme në lidhje me qëllimet themelore të organizatës (Bowen & Ostroff, 2004).

Një avantazh i sugjeruar i një indeksi aditiv është se ai lejon mënyra të ndryshme (d.m.th., kombinime të ndryshme të praktikave) për të arritur një rezultat të lartë të sistemit (Becker & Huselid, 1998). Megjithatë, shumë nuk pajtohen me përdorimin e indekseve shtesë, pasi këto nuk mund të kapin sinergjitë e supozuara midis praktikave dhe favorizojnë përdorimin e metodave që

mund t'i kapin ato, të tilla si analiza e grupimeve ose ndërveprimet (Becker & Gerhart, 1996; Chadwick, 2010).

Studimet e pakta që krahasojnë teknika të ndryshme analitike për të testuar sinergjitë tregojnë se teknikat e ndryshme japin rezultate të ndryshme dhe përfaqësojnë ide të ndryshme themelore rreth përshtatjes (Chadwick, 2010; Delery & Gupta, 2016). Në përgjithësi, qasjet konceptuale për kombinimin ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme, dhe ekziston mosmarrëveshje se si të kombinohen praktikat e MBNJ në një sistem. Njohja e mënyrave se si ndërveprojnë elementët e një sistemi të MBNJ është e rëndësishme për të studiuar nëse "sistemet" me të vërtetë ndikojnë në rezultatet e synuara. Sa i përket vëmendjes empirike që kanë marrë me kalimin e kohës mënyrat e ndryshme të kombinimit të praktikave, nuk është e qartë; kështu, janë shqyrtuar dhe analizuar tendencat në këtë fushë me kalimin e kohës.

2.4 Vlerësimi i Burimeve Njerëzore

Ne vlerësuam se si autorët kombinojnë praktikat e MBNJ në sisteme. Shumica e studimeve (87% në përgjithësi) përdorin një indeks shtesë ose një qasje të variablave latente. Megjithëse ka pasur thirrje të përsëritura për përdorimin e qasjeve të tjera që trajtojnë supozimin teorik thelbësor të ndërvarësisë së praktikave në sisteme, përdorimi i tyre është ulur ndjeshëm me kalimin e kohës (nga 50% deri në 7%). Dobësitë e qasjes shtesë përfshijnë që praktikat peshohen në mënyrë të barabartë dhe se nuk lejon testimin e ndërveprimeve dhe sinergjive e propozuara që qëndrojnë në themel të efektivitetit të sistemeve të MBNJ. Përdorimi i një faktori latente lejon njëfarë peshimi; megjithatë, ende nuk arrin të kapë sinergjin. Në përgjithësi, deri më sot, vetëm 15% e studimeve kombinojnë praktikat në një sistem të MBNJ në mënyra të tjera.

Disa mënyra të kombinimit të praktikave bazohen në mënyrë empirike, të tilla si analiza e grupimeve (Arthur, 1994) ose analiza latente e klasës (De Menezes & Wood, 2006), të cilat nxjerrin në mënyrë empirike grupe praktikash që zakonisht adoptohen së bashku. Një studim përdor analizën sekuenciale të pemëve (Guest, Conway, & Dewe, 2004) dhe një studim përdor analizën krahasuese cilësore të grupeve (Meuer, 2017) - teknika që mund të ndihmojnë në identifikimin se cilat praktika janë më të rëndësishme për shpjegimin e rezultatit.

Metodat e bazuara teorikisht për të kombinuar praktikat e BNJ në një sistem përfshijnë ekzaminimin e ndërveprimeve ndërmjet praktikave (16 studime). Studimet ndryshojnë nga ekzaminimi i një ndërveprimi specifik midis dy praktikave bazuar në baza teorike, të tilla si Frick, Goetzen dhe Simmons (2013), të cilët shqyrtojnë ndërveprimin midis punës në grup dhe pagës së performancës; për ekzaminimin e ndërveprimeve ndërmjet një praktike specifike (p.sh., pjesëmarrja ose puna në grup) dhe të gjitha praktikat e tjera të përfshira në sistem (Gould-Williams & Gatenby, 2010); për përfshirjen e të gjitha ndërveprimeve të mundshme midis praktikave të përfshira në sistemin e BNJ (Darwish, Singh, & Mohamed, 2013). Gjithashtu, 21 studime llogaritin një rezultat të sistemit bazuar në praninë, mungesën ose nivelin e praktikave specifike të BNJ, për shembull, duke e vlerësuar sistemin e BNJ si 1 vetëm nëse të gjitha praktikat (Kauhanen, 2009) ose të paktën një numër i caktuar i praktikat (Laursen & Foss, 2003) janë të pranishme ose nëse rezultati në secilën prej praktikave është më i lartë se një prag i caktuar, siç është mesatarja (Laroche & Salesina, 2017). Të tjerët tregojnë se cilat dhe sa praktika duhet të jenë të pranishme. Për shembull, Ichniowski dhe Shaw (1999) dallojnë pesë sisteme të BNJ bazuar në praninë apo mungesën e praktikave specifike.

2.5 Masat e Sistemeve të BNJ

Rishikimi tregon një gamë të gjërë të masave të përdorura në kërkimet mbi sistemet e burimeve njerëzore (BNJ) që nga studimet e hershme e deri më tani. Ka një përdorim të përshkallëzimeve të ndryshme në studimet e kërkimit, duke përfshirë masat e reja të zhvilluara ose të përshtatura. Një ecuri e dukshme është përdorimi i shumë masave të reja, duke treguar një përpjekje të vazhdueshme për të përmirësuar vlerësimin dhe analizën e sistemeve të BNJ. Për shembull, shumica e shkallëve të reja janë të përshtatura ose të zhvilluara duke u bazuar në nevojat specifike të kërkimit dhe kontekstit.

Një tjetër ndryshim i rëndësishëm është ndryshimi në numrin e artikujve të përdorur në studimet e rishikuara. Kjo ndryshon nga një numër i kufizuar i artikujve në disa raste, deri te një numër më i lartë në studimet më të fundit. Kjo sugjeron një rritje në përdorimin dhe diversifikimin e burimeve të informacionit të përdorura për të mbështetur hulumtimet mbi sistemet e BNJ.

Gjithashtu, është vërejtur se disa studime përdorin një përzierje të praktikave të përgjimit me politikat dhe teknikat e burimeve njerëzore. Kjo mund të sjellë sfida në kuptimin e të dhënave dhe ndarjen midis praktikave të synuara dhe atyre aktuale, duke ulur qartësinë dhe ndikimin e komponentëve të sistemit të BNJ.

Masat e përdorura në studimet mbi sistemet e burimeve njerëzore (BNJ) tregojnë një shpërndarje të ndryshme midis artikujve të përgjithshëm dhe atyre të fokusuar në kritere të caktuara. Pjesa shumicën e konsiderueshme të masave (95%) përfshijnë artikuj të përgjithshëm që trajtojnë aspekte të përgjithshme të sistemeve të BNJ, siç është përqendrimi në fleksibilitet. Këto artikuj të përgjithshëm japin një pamje të gjerë të sistemit të BNJ dhe të praktikave të tij (Delery & Doty, 1996).

Në të njëjtën kohë, ka një trend në rritje ku disa studime përziejnë artikuj të përgjithshëm me artikuj të fokusuar në kritere të caktuara. Kjo sugjeron një synim të qartë për të kuptuar se si praktikat e BNJ ndikojnë në karakteristika të caktuara të organizatës, të cilat ndoshta kanë ndikim më të drejtpërdrejtë në performancën ose shpërblimet e punonjësve. Kjo përqasje e përdorur në masat e kërkimit tregon një përpjekje për të kuptuar më thellësisht ndërveprimin midis praktikave të BNJ dhe rezultateve të organizatës (F. Liu, Chow, Gong dhe Wang).

Studimet mbi sistemet e burimeve njerëzore (BNJ) kanë një spektrum të gjerë të masave që shqyrtojnë dhe kuptojnë ndërveprimin midis praktikave të BNJ dhe performancës organizative. Një pjesë e konsiderueshme e këtyre masave janë të përqendruara te kriteret e caktuara, siç janë fleksibiliteti, iniciativa personale, apo shërbimi ndaj klientit. Kjo tregon synimin për të kuptuar se si praktikat e BNJ ndikojnë në karakteristika specifike të organizatës që janë konsideruar si kritike për performancën e saj.

Për shembull, masa e sistemit të punës me performancë të lartë e Karatepe (2013) përdor një etiketë të përgjithshme, por është e përqendruar te artikujt që fokusohen në shërbimin ndaj klientit. Kjo tregon një përqasje të specializuar në një aspekt të rëndësishëm të performancës organizative - mënyrën se si puna e punonjësve ndikoi në shërbimin ndaj klientit.

2.6 Qëndrimet e punonjësve ndaj sistemit të Burimeve Njerëzore

Përdorimi i punonjësve si vlerësues të masës së sistemit të BNJ, miratimi i një supozimi të pavarësisë nënkupton që fokusi është në dallimet midis individëve, të pavarur nga grupi. Megjithatë, meqë teoria supozon se konstrukti i sistemeve të BNJ-së e ka origjinën në nivelin organizativ dhe zbatohet dhe komunikohet brenda organizatës, sistemi i burimeve njerëzore në nivel grupi ose organizate duhet të luajë gjithmonë një rol. Rishikimi ynë tregon se vetëm 15 studime përdorin në mënyrë eksplicite dhe të gjitha këto fokusohen në qëndrimet e punonjësve ndaj ose vlerësimet e sistemit të BNJ. Ne propozojmë të bëjmë dallimin në mënyrë eksplicite midis përceptimeve të punonjësve dhe qëndrimeve të tyre ndaj sistemit të BNJ. Qëndrimet e punonjësve ndaj sistemit të BNJ nuk duhet të jenë pjesë e konstruksionit të sistemit të BNJ, madje as në nivelin e perceptuar, por duhet të trajtohen veçmas si një rezultat i afërt i qëndrimit të (perceptimeve të punonjësve) të sistemit të BNJ. Për të matur këtë rezultat, kërkuesit mund të përdorin referente individuale të artikujve dhe artikuj vlerësues. Për shembull, disa studime i pyetën të anketuarit se sa të kënaqur ose të motivuar ndihen ata nga një sërë praktikash të BNJ (Runhaar, Sanders, & Konermann, 2013).

3. RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE NË INSTITUCIONET VENDORE

3.1 Kuptimi i Burimet Njerëzore

BNJ merret kryesisht me mënyrën se si njerëzit menaxhohen brenda organizatave, duke u fokusuar në politika dhe sisteme. Departamentet dhe njësitë e BNJ në organizata janë zakonisht përgjegjëse për një sërë aktivitetesh, duke përfshirë rekrutimin e punonjësve, trajnimin dhe zhvillimin, vlerësimin e performancës dhe shpërblimin. BNJ merret gjithashtu me marrëdhëniet industriale, duke përfshirë balancimin e praktikave organizative me rregulloret që dalin nga marrëveshjet kolektive dhe ligjet qeveritare.

BNJ janë një produkt i lëvizjes së marrëdhënieve njerëzore në fillim të shekullit të 20-të, kur studiuesit filluan të dokumentojnë mënyrat se si të krijojnë vlerë në biznes përmes menaxhimit strategjik të fuqisë punëtore. Funksioni fillimisht u dominua nga puna transaksionale, si administrimi i listës së pagave dhe përfitimeve, por me kalimin e kohës dhe ndikimin e faktorëve të ndryshëm si globalizimi, konsolidimi i kompanive, avancimi teknologjik dhe kërkimet e mëtejshme, BNJ ka ndryshuar drejtimin e tij. Tani, BNJ fokusohet gjithashtu në iniciativat strategjike si bashkimet dhe blerjet, menaxhimi i talenteve, planifikimi i vazhdimësisë, marrëdhëniet industriale, diversiteti dhe përfshirja.

3.2 Rëndësia e Burimeve Njerëzore ne kompani

Po, është e vërtetë që burimet njerëzore janë të kufizuara dhe është thelbësore të menaxhohen me kujdes dhe efikasitet. Koordinimi i detyrave në një departament të BNJ është shumë i rëndësishëm për funksionimin e qëndrueshëm dhe efikas të këtij departamenti. Duke pasur parasysh që BNJ ka shumë përgjegjësi, përfshirë planifikimin e resurseve, punësimin, trajnimin dhe mbajtjen e tyre në afërsi të kompanisë, koordinimi i këtyre detyrave është kritik për suksesin e organizatës.

Puna në departamentin e BNJ kërkon njohuri të thella në fusha të ndryshme, duke përfshirë aspektet administrative, teknike dhe të tjera të lidhura me burimet njerëzore. Është e rëndësishme të jeni të informuar për ligjet dhe rregulloret aktuale që lidhen me punësimin, trajnimin, dhe menaxhimin e punonjësve në përgjithësi.

Koordinimi dhe menaxhimi efikas i këtyre detyrave do të ndikojë në produktivitetin dhe performancën e organizatës. Ky departament ka një rol kyç në të siguruarit e një fuqie punëtore të kompetentë dhe të motivuar, të cilët janë shumë të rëndësishëm për zhvillimin dhe suksesin e një organizate.

Sigurisht, departamenti i Burimeve Njerëzore (BNJ) është kritik për funksionimin dhe suksesin e një organizate. Disa arsye përse çdo kompani duhet të ketë një departament të burimeve njerëzore përfshijnë:

1. **Krijimi i Stabilitetit dhe Lidhjeve Emocionale**: Departamenti i Burimeve Njerëzore krijon një personel të qëndrueshëm dhe lidhje emocionale të punonjësve me kompaninë. Ky stabilitet reflektohet në suksesin afatgjatë të ndërmarrjes dhe është esencial për funksionimin e qëndrueshëm të organizatës.
2. **Pjesë e Proceseve zinxhirore**: BNJ janë pjesë e proceseve të ndryshme nga fillimi deri në fund të zinxhirit të punës. Ata sigurojnë motivimin, produktivitetin dhe angazhimin vullnetar të punonjësve për aktivitetet e organizatës, duke ndikuar drejtpërdrejtë në performancën e kompanisë.
3. **Fokusi në Njeriun:** Burimet njerëzore janë të përqendruara në njeriun, duke e kuptuar rëndësinë e tij në organizatë. Teknologjia nuk mund të zëvendësojë plotësisht njeriun, dhe kjo e bën nevojën për menaxhim të specializuar të burimeve njerëzore gjithnjë më të rëndësishme.
4. **Roli si Partner Strategjik:** BNJ luan një rol kyç si partner strategjik duke kujdesur për koordinimin e proceseve, motivimin e punonjësve dhe koordinimin e komunikimit. Ata ndikojnë në arritjen e objektivave të kompanisë dhe partnereve strategjik, si dhe në pozicionimin dhe imazhin e organizatës në treg.

5. **Identifikimi i Roleve brenda DBNJ:** Krijimi i roleve të qarta dhe identifikimi i tyre brenda Departamentit të Burimeve Njerëzore ndihmon në përcaktimin e qëllimeve afatgjata të kompanisë dhe në koordinimin me të gjithë palët e interesuara, duke siguruar qëndrueshmëri në punë dhe duke përmirësuar efikasitetin e proceseve.
6. **Integrimi i Gjeneratave të Reja**: Duke pasur parasysh ndryshimin e gjeneratave të reja, DBNJ duhet të jetë fleksibil në rekrutimin, punësimin dhe mbajtjen e këtyre gjenerateve të reja në organizatë. Kjo siguron që kompania të përmbushë nevojat e tyre dhe të jetë konkurruese në tregun e punës të ndikuar nga këto ndryshime.

Këto arsye e bëjnë Departamentin e Burimeve Njerëzore një element të rëndësishëm për çdo kompani, duke ndihmuar në menaxhimin e resurseve njerëzore, rritjen e produktivitetit dhe krijimin e një mjedisi të suksesshëm të punës.

3.3 Rëndësia e Investimit të Burimeve Njerëzore

Burimet njerëzore janë të ndryshme në shumë aspekte nga burimet e tjera të organizatave. Burimet e tjera zhvlerësohen me kalimin e kohës, por kur burimet njerëzore fitojnë gjithnjë e më shumë përvojë, ato bëhen më të dobishme për organizatat. Këto ndryshime kanë bërë që burimet njerëzore të jenë elementi qendror për suksesin e një organizate.

Organizatat përballen me një sërë sfidash nëse investojnë në kapitalin e tyre njerëzor dhe më pas si të mbajnë punonjësit e tyre. Organizatat mund të shpenzojnë shuma të mëdha për të trajnuar dhe zhvilluar punonjësit e saj të sapo punësuar; Largimi i këtyre punonjësve do të thotë që organizatat vuajnë si humbjen financiare ashtu edhe humbjen e punonjësve. Qëllimi i zhvillimit të burimeve njerëzore është të prodhojë punonjës kompetentë dhe të kualifikuar ata që kryejnë punën e caktuar dhe kontribuojnë në zhvillimin e organizatës dhe arritjen e qëllimeve në mënyrë efikase dhe efektive. Cilësia e njerëzve që punojnë në një organizatë përcakton se sa mirë ose keq janë përmbushur detyrat organizative. Është fakt se punëtorët më me përvojë dhe të kualifikuar të organizatave kërkojnë mundësi më fitimprurëse diku tjetër jashtë organizatës. Ky skenar ka krijuar një sfidë të re për menaxhimin e organizatave. Është vërejtur se kalimi nga një punë në një punë tjetër në të njëjtën organizatë mund të ndikojë në një farë mase në

performancën e organizatës, por kalimi i punonjësve nga një organizatë në tjetrën, veçanërisht në një mjedis shumë konkurrues mund të ndikojë në një masë të madhe në performancën e organizatës. Organizatat tërheqin punonjës me përvojë për të përmirësuar performancën e tyre. Organizatat thjesht mund të investojnë në kapitalin fizik si makinat, pa u shqetësuar shumë për përfitimet e tyre. Por investimi në kapitalin njerëzor kërkon një strategji të kujdesshme për ruajtjen e burimeve njerëzore pas investimit në to. Disa organizata i lidhin vendimet e tyre për investime në burimet njerëzore me produktivitetin dhe rritjen gjatë një periudhe kohore. Ekuacioni i thjeshtuar në këtë rast për vendimin e investimit të burimeve njerëzore do të ishte:

Investimi i burimeve njerëzore = Produktiviteti & Rritja × Qëndrimi minimal me organizim

Burimet njerëzore janë kritike për funksionimin efektiv të organizatës, (David Terpstra, Elizabeth, 1993).

"Pa njerëz efektivë, është thjesht e pamundur që organizata të arrijë objektivat e saj", (George J. Milkovich, John W. Boudreau 1998).

Ndryshe nga asetet e tjera, burimet njerëzore të një organizate janë më dinamike dhe mund të lëvizin lehtësisht prej nga një organizatë në një organizatë tjetër. Ata mund të lëvizin lehtësisht talentet, aftësitë, përvojat dhe aftësitë e tyre të fituara përmes trajnimit dhe zhvillimit nga një organizatë në një organizatë tjetër. Të dhënat tregojnë se ky rrezik është më i madh në ekonomitë e vogla. Në ekonomitë më të mëdha, largimi i punëtorëve me kualifikim të lartë është gjithashtu i padiskutueshëm, por natyra e tij përshkruhet më me vend si "qarkullimi i trurit", pasi largimi i kthimit është i zakonshëm (Dumont dhe Remaitre, 2005).

3.4 Etika e Burimeve Njerëzore

Programet e etikës së korporatës zakonisht përfshijnë shumë komponentë dhe iniciativa, dhe kërkimi. Pritjet për sjellje etike zakonisht u komunikohen punonjësve nëpërmjet kodeve dhe dokumenteve të politikave, programeve formale të trajnimit dhe mesazheve nga menaxhmenti i

lartë. Programet e etikës gjithashtu shpesh ofrojnë mjete për punonjësit për të komunikuar me menaxhmentin, ndonjëherë në mënyrë anonime përmes telefonit.

3.5 Rëndësia e burimeve njerëzore në përformancën e institucioneve publike

Rëndësia e BNJ në performancën e institucioneve publike të Kosovës është kritike për zhvillimin e vendit dhe ofrimin e shërbimeve cilësore për qytetarët. BNJ, siç janë punonjësit, stafi dhe drejtuesit, kanë një rol të rëndësishëm në menaxhimin e politikave, administratën, ofrimin e shërbimeve dhe promovimin e qeverisjes së mire.

Menaxhimi i duhur i punoëtorëve është i rëndësisë vitale për secilen organizatë siç janë komunat, pikërisht sepse punonjësit komunal bashkëveprojnë rregullisht në baza ditore me qytetarët dhe po gjykohen për cilësinë e shërbimit të ofruar nga ta.

Rëndësia e MBNJ është shumë e madhe për suksesin e organizatave në të gjitha nivelet. MBNJ përfshin të gjitha aspektet e rekrutimit, seleksionimit, trajnimit, zhvillimit dhe mirëqenies së punonjësve në organizatë.

Disa nga aspektet kryesore që tregojnë rendësi të BNJ në performancën e institucioneve publike të Kosovës janë:

1. Rekrutimi dhe përzgjedhja: Procesi i rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve të kualifikuar dhe të përshtatshëm ka një ndikim të madh në cilësinë e punës dhe produktivitetin e institucioneve. Sigurimi i një procesi të drejtë dhe transparent është thelbësor.

2. Trajnimi dhe zhvillimi profesional: Investimi në trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve mund të përmirësojë aftësitë e tyre, zgjerimin e njohurive dhe veçanërisht t'i ndihmojë ata të përshtaten me ndryshimet e vazhdueshme në mjedisin punues.

3. Motivimi dhe angazhimi: Të krijojë një kulturë pune të frytshme dhe të motivuar është thelbësore për të nxitur punonjësit të japin kontributin e tyre maksimal. Angazhimi i punonjësve me punën dhe misionin e institucionit është thelbësor.

4. Performanca dhe menaxhimi i performancës: Aftësia e identifikimit të performancës së punonjësve dhe institucioneve, si dhe menaxhimi i përshtatshëm i performancës, mund të përmirësojë efikasitetin dhe efektivitetin e shërbimeve publike.

5. Korrupsioni dhe nepotizmi: Nëse institucionet publike nuk janë të lira nga korrupsioni dhe praktikat e padrejta të rekrutimit, performanca e tyre do të preket thellësisht. Sigurimi i një mjedisi të ndershëm është thelbësor për zhvillimin e institucioneve të besueshme.

6. Mbrojtja e punonjësve: Sigurimi i të drejtave të punonjësve dhe kushteve të punës të mira është e rëndësishme për të siguruar një forcë punë të motivuar dhe produktive.

Për të arritur një performancë më të mirë të institucioneve publike në Kosovë, duhet të vijojë puna në përmirësimin e këtyre aspekteve dhe përkushtimi i vazhdueshëm në rritjen e kapaciteteve njerëzore. Përveç kësaj, është e rëndësishme të përmirësohet ndërlidhja midis institucioneve akademike dhe sektorit publik për të siguruar shkëmbim të njohurive dhe njohurive të reja në fushën e menaxhmentit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore. Rendësia e MBNJ në organizatat vendore është e pashmangshme për të arritur suksesin e tyre. Një menaxhim i mirë i burimeve njerëzore krijon një atmosferë të përkrahur dhe të motivuar në organizatë, ndihmon në rritjen e produktivitetit dhe kontribon në arritjen e qëllimeve strategjike të organizata.

MBNJ, si një lojtar kyç në krijimin dhe zhvillimin e një fuqie punëtore shumë produktive, qëndron në qendër të debatit mbi konkurrencën e bizneseve. Praktikat që nxisin motivimin dhe përpjekjet e punonjësve, njohuritë, aftësitë, aftësitë dhe mundësitë për kontributin e punonjësve

krijojnë kushte të favorshme për zhvillimin e burimeve dhe aftësive që krijojnë vlerë për organizatat, duke kontribuar në performancën e tyre dhe në shfaqjen e avantazheve të qëndrueshme konkurruese. Ky grup praktikash është quajtur, midis emërtimeve të tjera, sisteme pune me performancë të lartë (Brito dhe Oliveira, 2016).

3.6 Menaxhimi i BNJ në sektorin publik të Republikës së Kosovës

Procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore në sektorin qeveritar në Kosovë është një temë mjaft komplekse dhe për të cilën shpesh herë dëgjojmë parregullsi të ndryshme në praktikë. Edhe për këtë Qeveria e Kosovës është kritikuar vazhdimisht nga institucionet e Bashkimit Evropian. Edhe pse Qeveria e Kosovës ka hartuar një bazë të gjerë ligjore për menaxhimin e Burimeve Njerëzore, ende ka kritika dhe parregullsi të shumta në këtë fushë. Qëllimi i këtij punimi është të elaborojë procesin e menaxhimit të kapitalit njerëzor në sektorin publik në vendin tonë si një faktor i cili ndikon drejtpërdrejt në performancën dhe arritjen e objektivave të institucioneve të Republikës së Kosovës. Ajo që na intereson më së shumti për këtë problem është të hulumtojmë problemin dhe të shohim shkaqet e menaxhimit aktual, përgjithësisht të dobët të burimeve njerëzore në sektorin qeveritar dhe çfarë masash duhet të ndërmerren që administrata publike e Kosovës të ketë një menaxhim efikas të kapitalit njerëzor.

3.6.1 Planifikimi i BNJ në sektorin publik në Kosovë

Objektivi i Planifikimit të BNJ është të sigurojë që organizata të ketë llojet e duhura të personave në kohën e duhur në vendin e duhur. Ai përgatit inventarin e burimeve njerëzore me synimin për të vlerësuar nevojat aktuale dhe të ardhshme, disponueshmërinë dhe mungesat e mundshme të burimeve njerëzore. Për më tepër, Planifikimi i BNj parashikon kërkesën dhe furnizimet dhe identifikon burimet e përzgjedhjes. Planifikimi i Burimeve Njerëzore zhvillon strategji afatgjata dhe afatshkurtra, për të përmbushur kërkesat e fuqisë njerëzore.

3.6.2 Llojet e planeve të zhvillimit të personelit

Llojet e planeve të zhvillimit të personelit janë: Plani vjetor individual; plani individual afatmesëm; Plani i përgjithshëm vjetor; Plani i përgjithshëm afatmesëm.

Plani i përgjithshëm vjetor dhe plani i përgjithshëm afatmesëm do të hartohen në bazë të planeve individuale vjetore dhe planeve individuale afatmesme. Plani individual vjetor dhe plani individual afatmesëm do të hartohen nga Njësitë e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të çdo institucioni që punëson zyrtarë publikë. Planet vjetore individuale mund të ndryshojnë gjatë vitit në mënyrë që të përshtaten me situata të caktuara të personelit të institucionit në fjalë. Planet individuale afatmesme dhe plani i përgjithshëm afatmesëm rishikohen çdo vit nga institucionet përgjegjëse për hartimin dhe miratimin e tyre. Pas miratimit, planet e zhvillimit të personelit do të publikohen në faqen unike të internetit të procedurave të konkurrimit dhe emërimit, pjesë e SIMBNJ (Sistemi i Informacionit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore).

Në kohën e përgatitjes së Kornizës Afatmesme të Shpenzimeve, njësitë e menaxhimit të burimeve njerëzore të çdo institucioni duhet të përgatisin draft plane individuale (vjetore dhe afatmesme) të zhvillimit të personelit në mënyrë që të jenë në përputhje me këtë kornizë. Në përcaktimin e vendeve të lira pune për të cilat do të shpallet konkursi për çdo grup, kategori dhe klasë, periudhat e përmbushjes së tyre, si pjesë e draft planeve individuale të zhvillimit të personelit, do të kenë parasysh: arritjen e moshës së pensionit të zyrtarëve publikë; parashikimi i pozicioneve të reja; ecuria e krijimit të vendeve të lira pune për arsye të tjera të paparashikuara. Njësitë e MBNJ hartojnë plane individuale të konsoliduara për të gjithë sistemin (aparatin e ministrisë/Zyrën e Kryeministrit dhe agjencitë në varësi të tyre) dhe ia paraqesin për miratim tek Departamenti i Menaxhimit të Zyrtarëve Publikë – Ministria e Punëve të Brendshme brenda muajit tetor të këtij viti, cdo vit.

Departamenti i Menaxhimit të Zyrtarëve Publikë – Ministria e Punëve të Brendshme duhet që brenda 30 ditëve nga marrja e planeve individuale nga institucionet e administratës shtetërore, ta shqyrtojë dhe ta miratojë atë, nëse është në përputhje me dispozitat ligjore përkatëse. Nëse has pasaktësi në projektplanet individuale, Departamenti i Menaxhimit të Zyrtarëve Publikë – Ministria e Punëve të Brendshme do të kthehet për shqyrtim në institucionin dërgues dhe do të kërkojë që çdo ndryshim i nevojshëm të bëhet brenda 7 ditëve. Pas miratimit të ligjit të buxhetit

kërkohet që të harmonizojnë projekt-planet individuale të zhvillimit të personelit me buxhetin e miratuar dhe do t'i dorëzojnë për miratim jo më vonë se 10 ditë pas miratimit të ligjit. Me marrjen e drafteve individuale të zhvillimit të personelit, Departamenti i Menaxhimit të Zyrtarëve Publikë – Ministria e Punëve të Brendshme do të hartojë plane të përgjithshme të zhvillimit të personelit (vjetor dhe afatmesëm) brenda dhjetorit të çdo viti, të cilat miratohen nga Ministri përgjegjës për Administratën Publike. Pas miratimit të planeve të përgjithshme të zhvillimit të personelit, i dorëzon Institutit të Kosovës për Administratë Publike planin e zhvillimit profesional të personelit ekzistues dhe nevojat për trajnim të personelit të institucioneve të administratës shtetërore. Planet e zhvillimit të personelit, të cilat përfshijnë analizën e nevojave të personelit për periudhën përkatëse vjetore ose afatmesme, përbëhen nga një analizë e mënyrave për përmbushjen e këtyre nevojave duke përfshirë edhe përfituesit e skemës së bursave; një analizë e nevojave për zhvillim profesional ekzistues dhe trajnim të personelit; numrin e vendëve të lira për të cilat do të shpallet konkursi për secilën kategori dhe klasë dhe periudhat e plotësimit të tyre, duke përfshirë pranimin, transferimin dhe promovimin; institucionet/njësitë ku planifikohet të mbeten vende të lira pune.

3.6.3 Pranimi në shërbim civil, në Republikën e Kosovës

Pranimi dhe avancimi në karrierë në shërbimin civil do të bazohet në parimet e mundësive të barabarta, mosdiskriminimit dhe përfaqësimit të drejtë dhe proporcional të gjinisë dhe të pjesëtarëve të komuniteteve joshumicë. Nëpunësit civilë pranohen dhe avancohen në karrierë në bazë të meritave të vlerësuara sipas një procedure konkurruese dhe transparente të përcaktuar me ligj dhe akte nënligjore përkatëse. Pranimi në shërbimin civil, si rregull, bëhet vetëm për kategorinë profesionale.

3.6.4 Përgjegjësia për organizimin e konkursit

Konkursi për pranim në shërbimin civil për të gjitha pozitat e kategorive profesionale në Institucionet e Administratës Shtetërore organizohet nga Departamenti për Menaxhimin e Zyrtarëve Publikë në ministrinë përgjegjëse për Administratën Publike. Konkursi për pranim në shërbimin civil për çdo institucion tjetër shtetëror organizohet nën përgjegjësinë e vetë institucionit tjetër shtetëror, nga Njësia e BNJ të institucionit.

3.6.5 Organizimi dhe kalendari i procedurave të konkurrimit

Procedurat e konkurrimit për pranimin në shërbimin civil për kategorinë profesionale organizohen veçmas për grupin e pozicioneve drejtuese të përgjithshme dhe për çdo grup pozicionesh të veçanta drejtuese sipas rregullores përkatëse për klasifikimin e vendeve të punës. Konkursi organizohet të paktën një herë në vit për çdo grup dhe vetëm nëse është e nevojshme mund të organizohet më shumë se një herë në vit. Njësia Përgjegjëse, në bazë të planit vjetor të zhvillimit të personelit, përgatit dhe publikon kalendarin e zhvillimit të procedurave të konkurrimit për çdo grup brenda datës 31 janar të çdo viti.

3.6.6 Shpallja e Konkursit

Shpallja e një procedure konkurrimi do të publikohet nga Njësia Përgjegjëse në faqen unike të internetit të procedurave të konkurimit dhe emërimit, pjesë e SIMBNJ. Shpallja e konkursit publikohet, sipas rastit, edhe në: faqen e internetit të ministrisë përgjegjëse për administratën publike, për konkurset për pranim në shërbimin civil në Institucionet e Administratës Shtetërore dhe në faqet e çdo institucioni të administratës shtetërore, si më vete. lidhjen e lidhur me SIMBNJ ose me: faqen e internetit të institucionit tjetër shtetëror për konkursin për pranim në këto institucione. Njoftimi për fillimin e procedurës së aplikimit do të shpallet në një afat jo më të shkurtër se 21 ditë kalendarike nga data e caktuar për paraqitjen e aplikimit, nga njësia përgjegjëse. Afati i pranimit të aplikacioneve nuk mund të jetë më i shkurtër se 8 ditë dhe jo më i

gjatë se 15 ditë kalendarike. Shpallja e konkursit do të publikohet në përputhje me ligjin përkatës për përdorimin e gjuhëve.

3.6.7 Fazat e konkurrimit

Konkursi për pranim në shërbimin civil përbëhet nga dy faza : Verifikimi paraprak i kandidatëve; dhe Vlerësimi i kandidatëve.

Verifikimi preliminar - Verifikimi paraprak është procesi i verifikimit nëse kandidati i plotëson kërkesat për aplikim. Verifikimi paraprak kryhet nga Njësia Përgjegjëse, në bazë të dokumenteve të paraqitura si pjesë e aplikimit dhe verifikimeve të tjera sipas detyrës zyrtare në lidhje me verifikimin paraprak.

Pas përfundimit të verifikimit paraprak, Njësia Përgjegjëse përcakton kandidatët që plotësojnë kërkesat për aplikim. Vetëm kandidatët që plotësojnë kërkesat për aplikim do të kenë të drejtë të konkurrojnë më tej në fazën tjetër, e cila quhet liste e ngushtë. Lista do të publikohet në përputhje me Rregulloren, por jo më vonë se 15 ditë nga data përfundimtare e marrjes së aplikacioneve.

Kandidatët, të cilët nuk i plotësojnë kushtet për aplikim në përputhje me rregulloren, nuk do të kenë të drejtë të vazhdojnë më tej konkursin. Vendimi për mosplotësimin e kërkesave të aplikimit arsyetohet dhe njoftohet individualisht aplikantëve, jo më vonë se 14 ditë kalendarike nga data përfundimtare e marrjes së aplikimeve.

Brenda 3 ditëve nga data e njoftimit individual, kandidatët e njoftuar që nuk plotësojnë kërkesat e aplikimit kanë të drejtë të bëjnë ankim të brendshëm. Ankesa i dorëzohet me shkrim njësisë përgjegjëse. Njësia përgjegjëse shqyrton ankesën dhe njofton kandidatin për vendimin e marrë, brenda 5 ditëve nga paraqitja e tij.

Vlerësimi i kandidatëve - Kandidatët do të vlerësohen nga Komisioni i pranimit i krijuar në përputhje me rregulloren. Vlerësimi i kandidatëve do të përfshijë, sipas radhës së mëposhtme:

vlerësimin me testim me shkrim; vlerësimi i biografisë/CV-së dhe vlerësimi nëpërmjet një interviste me gojë.

Komisionet e pranimit, në përputhje me Rregulloren, do të përbëhen nga : (1) anëtar nga Njësia Përgjegjëse, i cili kryeson komisionin; (3) anëtarë nga nëpunësit civilë të nivelit të ulët ose të mesëm drejtues, të cilët kryejnë detyrën në pozita të specializuara që kanë të bëjnë me fushën e njohurive, aftësive dhe cilësive për të cilat bëhet vlerësimi i kandidatëve dhe që kryejnë detyrën në një institucion të administratës shtetërore.; (1)ekspert i jashtëm në fushën e përzgjedhjes/vlerësimit të burimeve njerëzore, nga organizata ose universitete të specializuara të fushës së caktuar. Komisionet e pranimit themelohen nga Qeveria e Republikës së Kosovës, me propozim të ministrit përgjegjës për administratën publike. Për kryesuesin dhe çdo anëtar, Qeveria miraton një anëtar kryesor dhe një anëtar zëvendësues. Anëtari zëvendësues kryen detyrën në rast të pamundësisë së përkohshme të anëtarit kryesor. Anëtarët e Komisioneve të Pranimit do të kenë një mandat 2-vjeçar. Mandati i anëtarëve të komisionit nuk mund të zgjatet për 2 herë radhazi në të njëjtin komision. Anëtarët e Komisioneve të Pranimit do të trajnohen në kryerjen e detyrave të tyre.

3.6.8 Vlerësimi me testim me shkrim

Vlerësimi me testim me shkrim është hapi i parë i procesit të vlerësimit të kandidatëve. Në testimin me shkrim, kandidatët vlerësohen për njohuritë, aftësitë dhe cilësitë e nevojshme për grupin përkatës. Testi me shkrim do të kryhet dhe vlerësohet në mënyrë elektronike. Vlerësimi maksimal i mundshëm i testit me shkrim do të jetë deri në 70 pikë. Komisioni i Pranimit mund të zgjedhë një grup pyetjesh, nga baza e të dhënave të testit me shkrim, për testimin e njohurive, aftësive dhe cilësive të kërkuara për Grupin përkatës. Pyetjet janë hartuar sipas modelit të pyetjeve me zgjedhje me një përgjigje të saktë. Numri i pyetjeve të testit me shkrim mund të jetë jo më pak se 50 pyetje dhe jo më shumë se shtatëdhjetë e 70 pyetje. Komisioni është përgjegjës, sipas legjislacionit në fuqi, për ruajtjen e informacionit dhe testimin me shkrim.

3.6.9 Vlerësimi i biografisë

Pas testimit me shkrim, vlerësimi i kandidatëve vazhdon me vlerësimin e biografisë. Vleresimit te biografise i nenshtrohen vetem kandidatet qe kane marre te pakten 40 pike ne testin me shkrim. Vlerësimi i biografisë do të konsistojë në vlerësimin e cilësisë dhe nivelit të arsimimit, të përvojës së konsiderueshme të punës dhe trajnimeve në lidhje me punën në fushën përkatëse që lidhet me Grupin për të cilin zhvillohet konkursi. Vlerësimi maksimal i biografisë do të jetë deri në 20 pikë, i ndarë si më poshtë: deri në 8 pikë për cilësinë dhe nivelin e arsimimit; deri në 7 pikë për përvojë të konsiderueshme pune; dhe deri në 5 pikë për trajnime.

3.6.10 Vlerësimi me intervistë me gojë

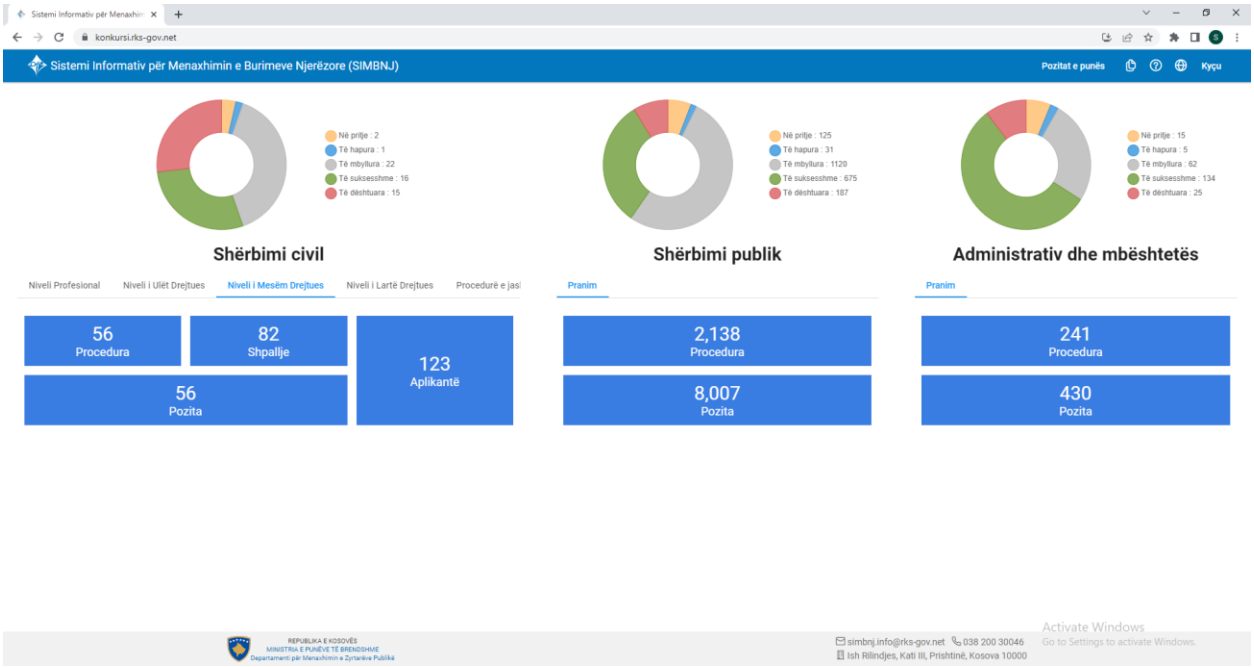
Pas vlerësimit të biografisë, vlerësimi i kandidatëve vazhdon me intervistë me gojë. Në intervistë kanë të drejtë të marrin pjesë vetëm kandidatët që kanë fituar të paktën 60 pikë në dy hapat e parë të vlerësimit. Në intervistë do të vlerësohen njohuritë, aftësitë apo cilësitë e kërkuara për Grupin përkatës, të cilat nuk mund të vlerësohen përmes testit me shkrim. Intervista që zhvillohet do të jetë një intervistë e strukturuar nga Komisioni i Vlerësimit, i cili përgatit ose përzgjedh një grup pyetjesh të njëjta për të gjithë kandidatët për intervistën me gojë, të cilat përgatiten në ditën e intervistës. Vlerësimi maksimal për intervistën do të jetë deri në 10 pikë. Secili nga anëtarët e Komitetit të Pranimit do të bëjë një vlerësim të hollësishëm të secilës pyetje. Vlerësimi për secilin kandidat është mesatarja e vlerësimeve të të gjithë anëtarëve. Kandidatët që janë vlerësuar me 70 pikë e më shumë do të jenë kandidatët fitues. Një zyrtar i emëruar sipas Rregullores i nënshtrohet një periudhe prove prej 1 viti nga data e fillimit të punës. Periudha e provës është përgatitja teorike dhe praktike e punonjësit për kryerjen me sukses të detyrave të pozicionit ku është emëruar.

3.7 Sistemi informativ i menaxhimit të BNJ

Sistemi Informativ i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore është një sistem i centralizuar dhe i unifikuar i menaxhimit të informacionit i shërbimit civil të Kosovës, i cili tani është shtrirë në të gjitha institucionet e administratës publike në nivel qendror dhe lokal. Përdorimi i këtij sistemi në institucionet e Republikës së Kosovës është shoqëruar me sfida të mëdha, për shkak të

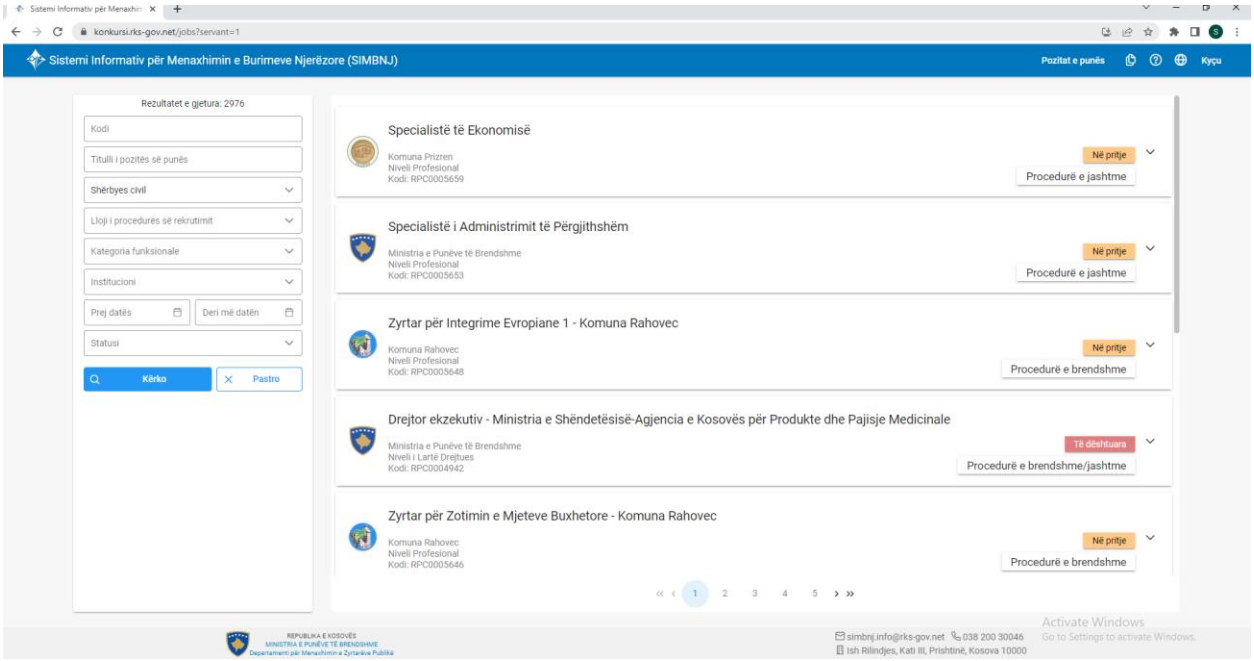
përdorimit të këtij sistemi për herë të parë, prandaj trajnimet për përdorimin e këtij sistemi ishin më shumë se i domosdoshëm.

Figura. 1. Dritarja kryesore e Sistemit Informativ për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore



Burimi: https://konkursi.rks-gov.net/

Figura. 2. Lista e vendëve të hapura të punës



Burimi: https://konkursi.rks-gov.net/

Përmes këtij sistemi do të zhvillohen të gjitha procedurat e aplikimit dhe rekrutimi i aplikantëve për sektorin publik në Kosovë.

Burimet njerëzore kanë një rëndësi të madhe në suksesin e çdo organizate sepse shumica e problemeve në mjedisin organizativ janë njerëzore dhe sociale dhe jo dështimi fizik, teknik ose ekonomik. Sipas fjalëve të Oliver Sheldon, "*Asnjë industri nuk mund të bëhet efikase për sa kohë që fakti bazë mbetet i panjohur se ajo është kryesisht njerëzore*".

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore është një sistem që fokusohet në zhvillimin e BNJ nga njëra anë dhe menaxhimin efektiv të njerëzve nga ana tjetër në mënyrë që njerëzit të gëzojnë dinjitetin njerëzor në punësimin e tyre. Çdo menaxher në organizatën tipike ka përgjegjësi të mëdha në të gjitha proceset që zakonisht përfshihen nën menaxhimin e BNJ pasi ato lidhen me të gjithë punonjësit nën autoritetin e tij ose të saj. Punonjësit jombikëqyrës mund të kontribuojnë gjithashtu në menaxhimin e proceseve të ndryshme të burimeve njerëzore. Ekzekutivi i lartë, duke përfshirë ekzekutivin e BNJ, kanë një rol dominues në vendosjen e standardeve etike për

menaxhimin e BNJ, si dhe për të gjitha aktivitetet organizative. Nga ana tjetër, menaxherët dhe punonjësit në të gjitha nivelet kanë role të rëndësishme në ndikimin dhe ruajtjen e standardeve etike. Menaxhimi i BNJ në sektorin publik në Kosovë bazohet në kornizën ligjore (ligje, rregullore, udhëzime administrative) të hartuara nga Qeveria dhe institucionet tjera relevante. Është shumë e rëndësishme të theksohet se gjatë vitit 2020, Qeveria e Kosovës ka ndryshuar tërësisht kornizën ligjore, e cila rregullon çështjen e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (ligj, rregullore dhe udhëzime administrative). Kuadri i ri ligjor i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore jep shpresë se ai do të jetë më efikas, transparent dhe do të parandalojë abuzimet dhe parregullsitë gjatë procedurave të këtij procesi shumë të rëndësishëm dhe kompleks. Pjesa më e rëndësishme e legjislacionit të ri është aplikimi dhe testi me shkrim që do të bëhet në mënyrë elektronike përmes Sistemit Informativ për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore (SIMBNJ).

Ministria përgjegjëse për Administratën Publike në Kosovë ende nuk e ka funksionalizuar dhe prezantuar Sistemin Informativ për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore (SIMBNJ), me arsyetimin se janë duke inkorporuar të dhënat e nevojshme në bazën e të dhënave të këtij sistemi. Për shkak të kësaj, asnjë organizatë e sektorit publik në Republikën e Kosovës nuk është në gjendje të zhvillojë procedurat e konkurrimit dhe rekrutimit në shërbimin civil. Korniza ligjore për MBNJ në sektorin publik në Kosovë është e mjaftueshme në terma të përgjithshëm me të dhënat e nevojshme për një menaxhim të shëndoshë të kapitalit njerëzor.), me arsyetimin se janë duke inkorporuar të dhënat e nevojshme në bazën e të dhënave të këtij sistemi. Për shkak të kësaj, asnjë organizatë e sektorit publik në Republikën e Kosovës nuk është në gjendje të zhvillojë procedurat e konkurrimit dhe rekrutimit në shërbimin civil. Korniza ligjore për MBNJ në sektorin publik në Kosovë është e mjaftueshme në terma të përgjithshëm me të dhënat e nevojshme për një menaxhim të shëndoshë të kapitalit njerëzor.

4. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Në këtë punim, analizohet rendësia e burimeve njerëzore në performancën e institucioneve publike. Kemi përdorur hulumitimin sipas metodës kuantitative në mënyrë sistematike dhe objektive për të marrë dhe analizuar të dhënat të cilat na ndihmojnë për të ardhur në përfundime të vlefshme.

Metodologjia kuantitative na lejojë të mbledhim të dhëna në një formë standarde, duke përdorur një pytesor të njëjtë për të gjithë anketuarit. Ky proces do t'ju japë të dhëna të qëndrueshme dhe të lehtësisht krahasueshme. Përdorimi i statistikave dhe analiza e të dhënave do të ndihmojnë në vlerësimin e ndërveprimit midis burimeve njerëzore dhe performancës së institucionit.

Duke iu përqendruar temës së masterit në këtë mënyrë, hulumtimi kuantitativ do të sigurojë një ndërmarrje të thellë dhe objektive për të vlerësuar impaktin e BNJ në performancën e K.R.U Mitrovica. Rezultatet e studimit mund të kontribuojnë në krijimin e rekomandimeve për përmirësimin e performancës së institucioneve publike, duke theksuar rëndësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore si një faktor kyç në suksesin e tyre.

4.1 Pytësori

Në këtë hulumtim është ndërtuar pyetësori i cili përbanë 26 pyetje në (4 kategori).

Përgatitja e Pytësorit:

Pytësori është zhvilluar me kujdes për të përfshirë pyetje të ndryshme lidhur me aspektet e BNJ. Pyetjet janë të strukturuara me alternativa të përzgjedhjes, duke ofruar mundësinë për punonjësit që të japin mendimin e tyre në mënyrë të lirë dhe të paraqesin perceptimet e tyre.

Studimi është kryer në K.R.U Mitrovica dhe synon të kuptojë ndikimin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (BNJ) në performancën e këtij institucioni publik. Metoda e përdorur është përdorimi i një pyetesori me pyetje të strukturuara.

Pjesëmarrja e personelit të administratës në K.R.U Mitrovica në hulumtim ishte i vullnetshëm dhe plotësimi i pyetësorit ka qenë anonim. Mbledhja e të dhënave është bërë duke përdorur një pyetësore të dërguar me email dhe e shpërndarë përmes Google Forms.

Pyetësori ka përfshirë kategori të ndryshme të pyetjeve që kanë ndihmuar në hulumtimin e disa aspekteve të rëndësishme të burimeve njerëzore. Këto pyetje janë të strukturuar në mënyrë që të japin një gamë të gjerë të opsioneve për respondentët, me 5 alternativa për çdo pyetje. Kjo ka synuar të sigurojë një analizë të thelluar dhe të pasur të përgjigjeve të tyre.

Përdorimi i pyetësorit me shumëllojshmëri pyetjesh ka lejuar një përmbledhje të më tërësishme të informacioneve dhe vlerësimeve të personelit të administratës në K.R.U Mitrovica lidhur me praktikat e MBNJ. Kjo është një metodë e dobishme për të marrë një vështrim më të hollësishëm mbi përceptimet dhe përvojat e punonjësve në lidhje me aspektet e burimeve njerëzore dhe performancën e organizatës.

Pyetjet në pytësor kanë trajtuar temat e ndryshme të lidhura, siç janë:

1. Strategjia e K.R.U Mitrovica: Pyetje rreth strategjisë së përdorur nga K.R.U Mitrovica për të menaxhuar burimet njerëzore dhe ndikimin e saj në performancën e punonjësve.

2. Përzgjedhja dhe Rekruitimi: Pyetje për metodat e përzgjedhjes dhe rekruitimit të punonjësve, duke eksploruar sajtin e burimeve njerëzore në zgjedhjen e të punësuarve.

3. Mendimi dhe Komunikimi: Pyetje lidhur me se si punonjësit ndihen në lidhje me mundësitë e komunikimit dhe shprehjes së tyre në institucionin e ujesjellësit.

4. Performanca e Punonjësve: Pyetje që vlerësojnë si punonjësit vlerësojnë veten dhe ndikimin e faktorëve të burimeve njerëzore në performancën e tyre të përditshme.

Përdorimi i pesë alternativave në pytesor është vlerësuar për disa arsye të rëndësishme. Kjo ka ofruar një shkallë më të gjerë vlerësimi për respondentët, duke u lejuar të shprehin mendimet e tyre në mënyra të ndryshme.

Rezultatet e përgjigjeve janë analizuar me kujdes dhe në mënyrë të hollësishme, duke përdorur këto informacione për të sjellë njohuri të rëndësishme në lidhje me rolin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (BNJ) në performancën e K.R.U Mitrovica. Hulumtimi kuantitativ ka ofruar një perspektivë të qartë dhe të bazuar në të dhëna për të kuptuar ndërveprimin kompleks midis BNJ dhe performancës organizative.

Studimi ka përfshirë përdorimin e pyetësorëve si një instrument specifik i krijuar për të nxjerrë informacione të cilat janë të rëndësishme për analizën e studimit. Pyetësorët janë përdorur për të hulumtuar thellësisht dhe përfshijnë pyetje të hapura, ku të anketuarit i kërkohet të japë mendimin e tyre në lidhje me temat e ofruara.

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të sigurojë një sasi të rëndësishme të dhënash të sistematizuara dhe reale për të kuptuar ndërveprimin midis BNJ dhe performancës organizative në kontekstin e K.R.U Mitrovica. Pyetësori është dizajnuar me kujdes dhe është dërguar për plotësim tek punonjësit e K.R.U Mitrovica. Ky proces i mbledhjes së të dhënave ka përfshirë pjesëmarrjen e 100 punonjësve të K.R.U Mitrovica, ndër të cilët 80 u përgjigjën dhe plotësuan pyetësorin. Koha e nevojshme për plotësimin e pyetësorit ishte rreth 5-10 minuta për secilin pjesëmarrës. Anketa u zhvillua nga korriku deri në gusht të vitit 2023.

4.2 Zgjedhja e pytësorit

Zgjedhja e Pytësorit: Ne kemi ndërtuar një pytësor të strukturuar që përfshinë pyetje të ndryshme lidhur me temën e studimit. Pyetjet qe kam përfshirë janë në aspekte të ndryshme të BNJ, duke përfshirë strategjinë e K.R.U Mitrovica, përzgjedhjen dhe rekrutimin e punëtorëve, rendësinë e mendimit dhe komunikimit të puntoreve dhe performancën e punëtorëve.

4.3 Përzgjedhja e mostrës

Përgjatë realizimit të pjesës hulumtuese, është përzgjedhur K.R.U Mitrovica si institucioni kryesor i studimit. Kjo zgjedhje është bërë për shkak të lehtësisë në qasjen për të bërë hulumtimin dhe marrjen e informatave të nevojshme për studimin.

Në mostrën për hulumtim janë përzgjedhur 100 persona që përfaqësojnë personelin e K.R.U Mitrovica. Pjesëmarrësit e zgjedhur përfshijnë drejtorë, nëndrejtorë, si dhe personelin e punësuar në të gjitha drejtoritë e organizatës. Poashtu, janë përfshirë edhe specialistë të fushës së kimisë që kryejnë analiza të ujit.

Kjo metodë e përzgjedhjes së mostrës është konsideruar e përshtatshme për të siguruar një përbërje të pjesëmarrësve që kanë njohuri dhe përvojë të ndryshme në lidhje me funksionimin dhe menaxhimin e K.R.U Mitrovica. Përmes kësaj përfaqësimi të ndryshëm në mostrë, është synuar të sigurohet një vështrim të gjerë dhe të përmbledhur mbi rolin e MBNJ në performancën e institucionit.

4.4 Vlefshmëria dhe Besueshmëria e Pytësorit

4.4.1 Vlefshmëria e Pytësorit:

Vlefshmëria e pytesorit në kontekstin e studimit tim është një aspekt i rëndësishëm që ndikon në cilësinë dhe besueshmërinë e të dhënave të grumbulluara. Në këtë aspekt, vlefshmëria fokusohet nëse pyetjet dhe variablat e përdorura në pytesor reflektojnë me saktësi konceptet dhe aspektet e studiuar. Për të përshtatur vlefshmërinë e pytesorit, kam pasur parasysh të gjitha këto hapa:

1. **Përgatitja e Pytësorit:** Në fazën e parapërgatitjes, kam analizuar me kujdes konceptet dhe qëllimet e studimit tim. Pastaj, kam hartuar pyetjet që përfshijnë aspektet relevante të BNJ dhe performancës në institucionin e K.R.U Mitrovica. Ky proces ka përdorur mënyra të ndryshme të pyetjeve për të kapur thelbin e temës sime.

2. **Vlerësimi i Vlefshmërisë:** Për të vlerësuar vlefshmërinë, jam konsultuar me ekspertë dhe profesionistë të fushës së BNJ për të vlerësuar nëse pyetjet kanë vërtetuar përkatësinë dhe vlefshmërinë e tyre me aspektet e institucionit të studiuar.

3. **Testimi i Pytësorit:** Për të parë sesi pyetjet funksionojnë në praktikë, kam bërë një testim me një grup të vogël të pjesëmarrësve. Kjo më ka mundësuar të identifikoj ndonjë problem potencial në pyetjet e përfshira dhe të rregulloj ato përpara se të mbledh të dhënat përfundimtare.

4.4.2 Besueshmëria e Pytësorit:

Besueshmëria e pytësorit është një tjetër aspekt i rëndësishëm që ndikon në cilësinë e të dhënave të grumbulluara. Kjo tregon se nëse pyetjet dhe variablat e përdorura në pytësor janë të konsistenta dhe ofrojnë të njëjtat rezultate nëpërmjet kohës. Procesi që kam ndjekur për të vlerësuar besueshmërinë e pytësorit është si vijon:

1. **Testimi i Përsëritjes (Test-Retest Reliability):** Kam realizuar testimin e përsëritjes duke përdorur të njëjtën pyetje për të njëjtin grup të pjesëmarrësve në dy momente të ndryshme. Kjo më ka mundësuar të vlerësoj nëse përgjigjet e tyre janë konsistente në kohë dhe nëse instrumenti matës është i besueshëm.
2. **Besueshmëria midis Vlerësuesve (Inter-Rater Reliability):** Për të vlerësuar besueshmërinë midis vlerësuesve, kam inkurajuar një grup të vlerësuesve të pavarur të vlerësojnë të njëjtin pytësor në një grup të përzgjedhur të respondentëve. Kjo më ka ndihmuar të përcaktoj nëse përgjigjet e vlerësuesve janë të konsistenta dhe nëse pytësori është i besueshëm në mënyrë të pavarur.

Duke u bazuar në vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së pytesorit, kam siguruar që instrumenti im matës është i aftë për të kapur aspektet e rendësisë së BNJ në performancën e K.R.U Mitrovica, dhe që të dhënat e grumbulluara do të jenë të saktë dhe të përdorshme për të arritur përfundime të besueshme dhe të aplikueshme në studimin tim.

4.5 Analiza e të Dhënave

Pas shpërndarjes së pyetësorit në mënyrë online përmes Google Forms, kemi filluar të mbledhim të dhëna nga përgjigjet e të anketuarve. Ky është një hap kritik për të pasur një bazë të qëndrueshme të të dhënave që përdoret për analizat e mëtutjeshme.

Pas marrjes së të dhënave, kemi filluar krijimin e bazës së të dhënave. Kjo përfshin shpërndarjen e të dhënave në fusha dhe kolona të ndryshme që do të na lejojë të punojmë më lehtë me to dhe të kryejm analiza të ndryshme.

Përdorimi i softuerit statistikor të specializuar, siç është SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), na ndihmojë në analizimin e përgjigjeve dhe zbulimin e tendencave dhe korrelacioneve të ndryshme midis variablave. SPSS është një mjet i fuqishëm që na lejon të kryejm analiza të ndryshme statistikore dhe të vizualizojm rezultatet në mënyrë të qartë. Ky proces do të ndihmojë në nxjerrjen e përfundimeve të sakta dhe në interpretimin e të dhënave në mënyrë profesionale.

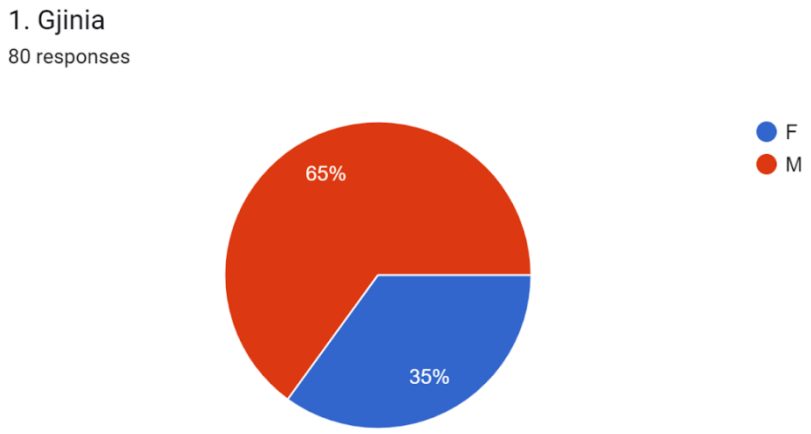
5. REZULTATET EKONOMETRIKE

5.1 Rezultatet deskriptive

Në këtë fazë të analizës, do të eksplorojmë rezultatet e grumbulluara nga 80 puntorë të K.R.U Mitrovica, të cilët janë përgjigjur pyetjeve të strukturuara në pytesorin e Google Forms. Përmes analizës sonë, synojmë të përcjellim tendencat kryesore, ndërthurjet dhe marrëdhëniet që shfaqen midis variablave të ndryshme.

Nëpërmjet analizave të mëtejshme, do të përqendrohemi në identifikimin e marrëdhënieve më të thella dhe të përditësuara midis variablave të ndryshme, duke krijuar kështu një pamje të hollësishme mbi lidhjen midis BNJ dhe performancës së K.R.U Mitrovica.

Figura. 3. Gjinia

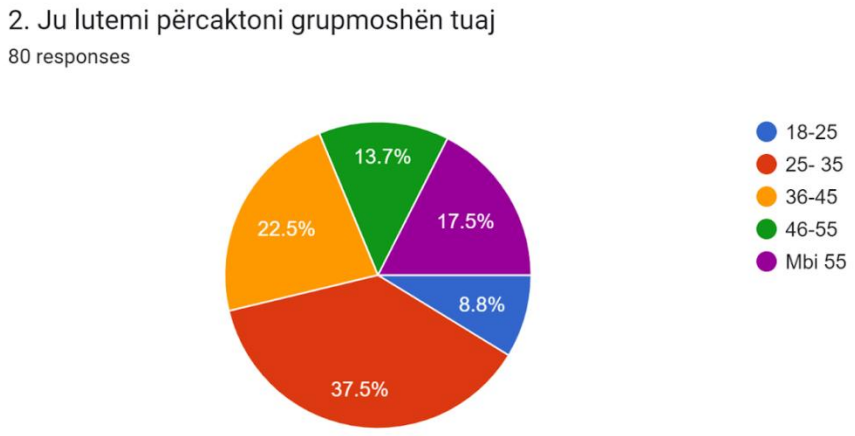


Burimi: autori (2023)

Analizat tregojnë se ndarja e përgjigjeve sipas gjinisë është e përqendruar, me një përqindje prej 65% meshkujsh dhe 35% femrash. Ky ndarje tregon një ndryshim të dukshëm në përqindjen e ndërveprimit të punonjësve të dy gjinive në procesin e hulumtimit.Dallimi në ndarjen e gjinisë mund të shfaqë variacione në perceptimet dhe vlerësimet e tyre ndaj BNJ dhe performancës në institucion.

Është e rëndësishme të përdorim këtë përqindje për të zgjeruar analizën tonë, duke shqyrtuar si mund të ndryshojnë vlerësimet dhe mënyrat e menduarit ndërmjet këtyre dy grupesh të punonjësve.

Figura. 4. Grupmosha



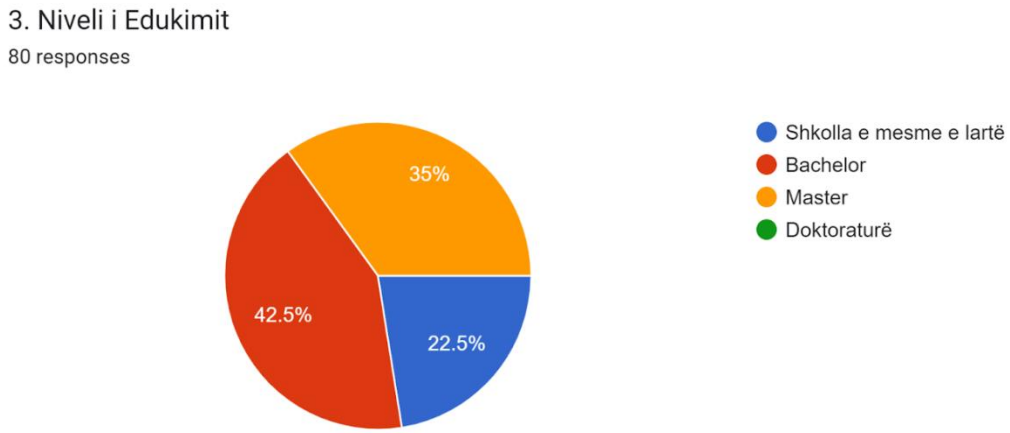
Burimi: Autori (2023)

Analizat tregojnë një shpërndarje të larmishme të puntorëve sipas grupmoshës, me ndryshime të dukshme në ndarjen e tyre. Përqindjet janë si vijojnë: 8.8% e puntorëve janë në grupmoshën 18-25 vjet, 37.5% në grupmoshën 25-35 vjet, 22.5% në grupmoshën 36-45 vjet, 13.7% në grupmoshën 46-55 vjet dhe 17.5% janë mbi 55 vjet.

Kjo shpërndarje e grupeve moshore mund të na japë një pamje të qartë për strukturën e moshës së punonjësve në K.R.U Mitrovica. Shpërndarja e tyre mund të ndikojë në perceptimet dhe performancën e tyre në mënyra të ndryshme. Për shembull, grupi i punonjësve të rinj (18-25 vjet) mund të kenë një perceptim dhe kërkesa të ndryshme në krahasim me ata të moshuarit (mbi 55 vjet).

Ky ndarje e shprehur në përqindje na lejon të zhvillojmë analiza të veçanta për secilën grupmoshë dhe të përqendrohemi në identifikimin e tendencave dhe ndryshimeve specifike që mund të shfaqen në perceptimet dhe mendimet e tyre.

Figura. 5. Niveli i Edukimit



Burimi: autori (2023)

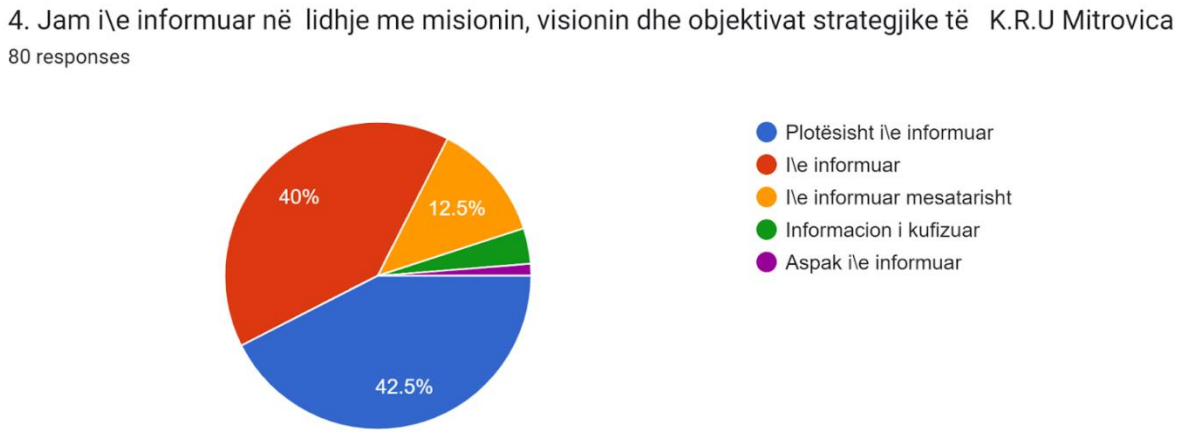
Analizat tregojnë një ndarje të rëndësishme të puntorëve sipas niveleve të edukimit të tyre. Përqindjet janë si vijojnë: 22.5% e puntorëve kanë shkollë të mesme të lartë, 42.5% kanë diplomë bachelor dhe 35% kanë diplomë master.

Ky tregues i ndarjes së niveleve të edukimit mund të japë një informacion të qartë për strukturën e dijes dhe aftësive të punonjësve të K.R.U Mitrovica. Ndarja e tyre në këto grupe mund të ndikojë në mënyrë të ndryshme në perceptimet dhe performancën e tyre, duke pasur parasysh nivelin e dijes dhe përvojën e tyre të mëparshme.

Ky ndarje e niveleve të edukimit mund të na udhëheqë drejt analizave të thellësishme për secilën grupë. Përmes këtyre analizave, do të kuptojmë më mirë se si ndryshimi i niveleve të dijes ndikon në interpretimin dhe vlerësimin e BNJ dhe performancës në K.R.U Mitrovica. Duke integruar këtë komponent, mund të sjellim një dimension shtesë në përqasjen tonë të analizave dhe të zbulojmë ndikimet e ndryshme të nivelit të edukimit në kontekstin e institucionit.

Pyetje në lidhje me strategjinë e K.R.U Mitrovica, dhe strategjinë e BNJ!

Figura. 6. Informimi mbi strategjinë e K.R.U Mitrovica



Burimi: autori (2023)

Në këtë segment të analizës, shqyrtojmë se si puntorët e K.R.U Mitrovica janë të informuar rreth misionit, visionit dhe objektivave strategjike të kompanisë. Nga përqindjet e dhëna, 42.5% e puntorëve deklarohen plotësisht të informuar, 40% te informuar, 12.5% të informuar mesatarisht, 3.7% informacion i kufizuar dhe 1.2% aspak të informuar.

Përqindjet tregojnë një shpërndarje të ndryshme të niveleve të informacionit në mesin e puntorëve. Një shumicë e tyre duket të jetë e informuar ose të informuar në mënyrë mesatare, ndërsa një përqindje më e vogël nuk ka qasje të plotë në informacionin rreth misionit, visionit dhe objektivave strategjike të kompanisë.

Figura. 7. Partnerët strategjik

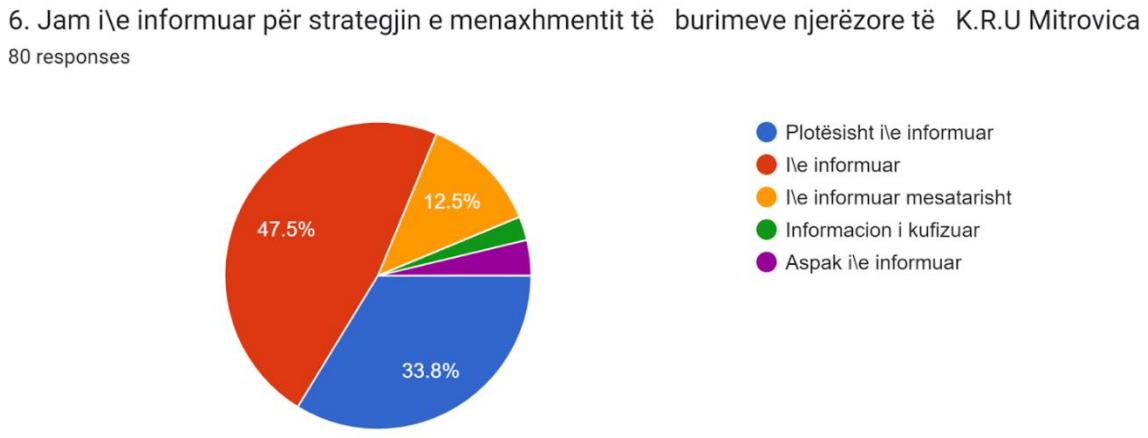
Burimi: autori (2023)

Në këtë pjesë të analizës, fokusohemi në interpretimin e përgjigjeve të puntorëve në lidhje me rolin tuaj si partner strategjik për realizimin e objektivave të K.R.U Mitrovica. Përqindjet e dhëna tregojnë se si puntorët e perceptojnë rolin tuaj në këtë aspekt.

Për shembull, 45% e puntorëve deklarojnë se pajtohen plotesisht me konsiderimin e jush si partner strategjik për realizimin e objektivave. Ky shifër mund treguar një nivel të lartë të identifikimit dhe angazhimit të tyre me vizionin dhe strategjinë e kompanisë. Ndërsa 45% të tjerë pajtohen, kjo mund treguar një nivel të ndjeshëm të pranisë së tyre në këtë rol.

Përqindjet e tjera si "mesatarisht pajtohen" dhe "pjesërisht pajtohen" tregojnë një ndarje më të vogël të përgjigjeve, që tregon ndoshta një spektër më të gjerë të mendimeve. Ndërsa një përqindje e vogël nuk pajtohen aspak, kjo mund të shprehë një kritikë ose mosmarrëveshje potenciale rreth këtij roli.

Figura. 8. Strategjia e menaxhmentit të BNJ



Burimi: autori (2023)

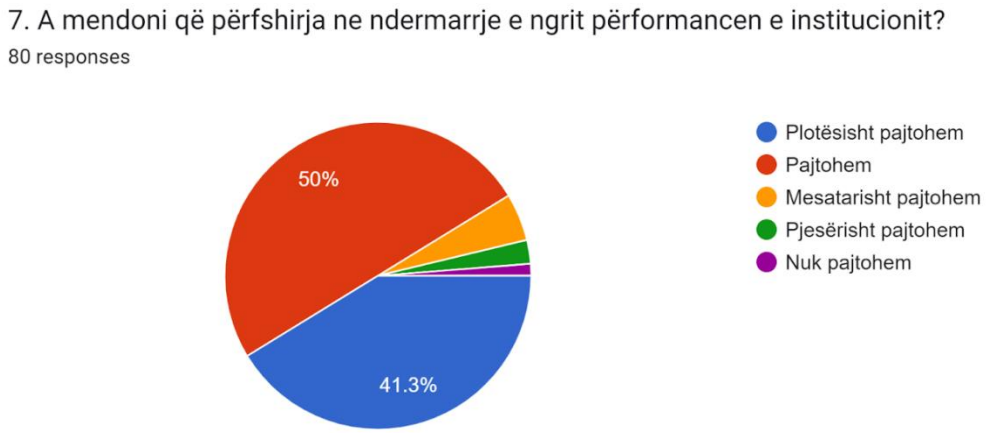
Në këtë aspekt të analizës, vlerësojmë perceptimin e puntorëve ndaj informacionit rreth strategjisë së menaxhmentit të burimeve njerëzore në K.R.U Mitrovica. Përqindjet tregojnë se sa mirë janë informuar puntorët në lidhje me këtë strategji:

33.8% e puntorëve deklarojnë se janë plotësisht të informuar, ndërsa 47.5% janë te informuar. Kjo tregon një përqindje të lartë të puntorëve që ndihen të informuar mbi strategjinë e menaxhmentit të burimeve njerëzore të kompanisë. Kjo mund të konsiderohet një shenjë pozitive e komunikimit dhe transparentitetit në lidhje me këtë strategji.

12.5% e puntorëve janë te informuar mesatarisht. Kjo përqindje mund të tregojë se ka një grup të vogël të punonjësve që ndjehen se kanë marrë informacionin, por mund të kenë nevojë për më shumë detaje.

2.5% e puntorëve kanë informacion të kufizuar, ndërsa 3.7% nuk janë aspak të informuar. Këto përqindje të vogla mund të tregojnë se ka disa punonjës që nuk kanë qasje të plotë në informacionin rreth strategjisë së menaxhmentit të burimeve njerëzore.

Figura. 9. Përfshirja në ndermarrje



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e puntorëve tregojnë se perceptimet ndaj përfshirjes në ndërmarrje si një mënyrë për të ngritur performancën e institucionit ndryshojnë ndër mënyra të ndryshme:

41.3% e puntorëve deklarojnë se pajtohen plotesisht që përfshirja në ndërmarrje ngrit performancën e institucionit. Kjo tregon një përqindje të ndjeshme të puntorëve që shohin përfshirjen si një mjet efektiv për të arritur një performancë më të mirë.

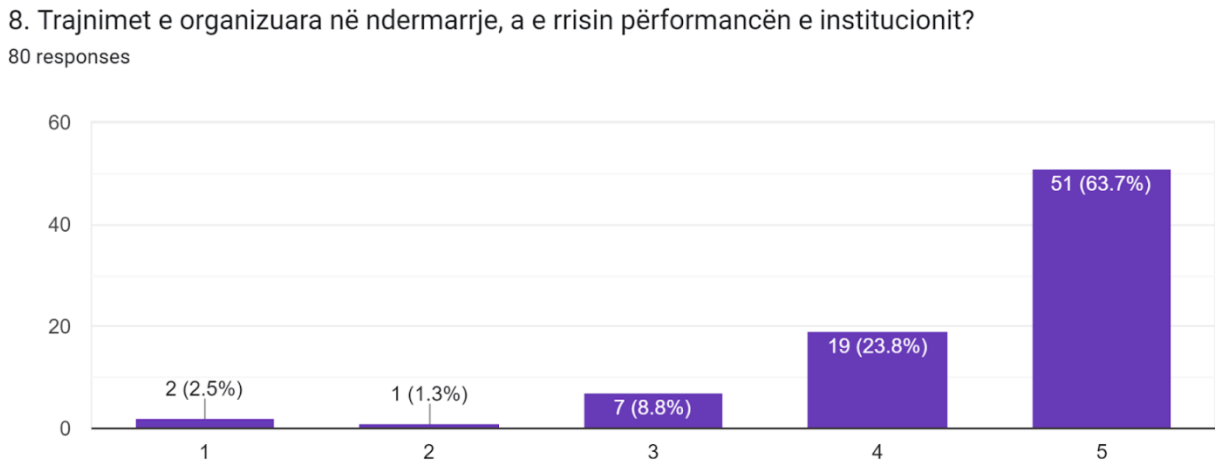
50% e puntorëve pajtohen me këtë ide. Kjo shifër është e lartë dhe tregon një nivel të gjerë të përkrahjes ndaj kësaj perceptimi.

5% e puntorëve pajtohen mesatarisht. Ky grup mund të ketë ndonjë dyshim ose nevojë për më shumë informacion për të vendosur mbi këtë aspekt.

2.5% e puntorëve pjesërisht pajtohen. Kjo mund të tregojë disa rezerva ndaj impaktit të përfshirjes në performancën e institucionit.

1.2% e puntorëve nuk pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër e ulët mund të tregojë një shenjë mosmarrëveshjeje ose moskuptimi për rolin e përfshirjes në ngritjen e performancës së institucionit.

Figura. 10. Trajnimet në ndermarrje



Burimi: autori (2023)

Analiza e përgjigjeve tregon se perceptimet rreth efektit të trajnimeve të organizuara në performancën e institucionit ndryshojnë ndër mënyra të ndryshme:

51% e puntorëve japin një vlerësim maksimal, shënimin 5, për efektin e trajnimeve në rritjen e performancës së institucionit. Kjo tregon një nivel të lartë besimi në fuqinë e trajnimeve për të ngritur performancën.

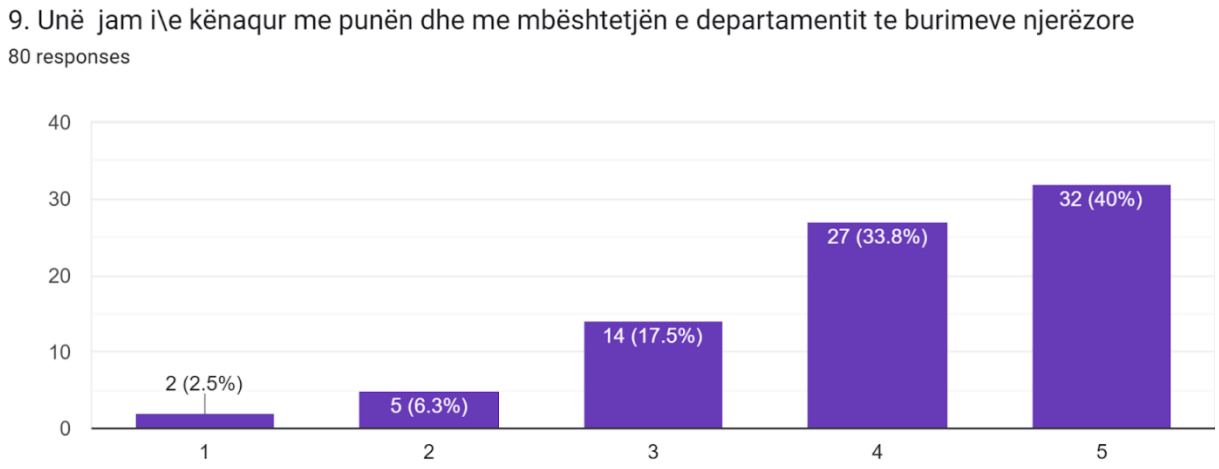
23% e puntorëve japin vlerësimin 4, duke treguar një nivel të lartë të bindjes ndaj ndikimit pozitiv të trajnimeve në performancën e institucionit.

8.8% e puntorëve japin vlerësimin 3. Kjo tregon një ndikim të ndërmjetësuar të trajnimeve në performancën e institucionit, ku nuk është e qartë nëse ata i konsiderojnë ato si faktor kryesor.

1.3% e puntorëve japin vlerësimin 2, që tregon se ka disa dyshime ndaj ndikimit të trajnimeve në performancën.

2.5% e puntorëve japin vlerësimin minimal, numrin 1. Ky shifër është e ulët dhe tregon dyshime të theksuara ose mosbesim ndaj ndikimit të trajnimeve në performancën e institucionit.

Figura. 11. Puna dhe mbështetja e departamentit të BNJ



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e puntorëve tregojnë se sa të kenaqur janë me punën dhe mbështetjen e departamentit të BNJ, duke përdorur një shkallë vlerësimi nga 1 deri në 5:

40% e puntorëve japin vlerësimin maksimal, numrin 5, për kënaqësinë e tyre me punën dhe mbështetjen e departamentit të BNJ. Kjo tregon një nivel të lartë kënaqësie dhe përkrahje ndaj këtyre aspekteve.

33.8% e puntorëve japin vlerësimin 4. Kjo tregon një përqindje të lartë kënaqësie, por ndoshta ka disa aspekte që mund të përmirësohen.

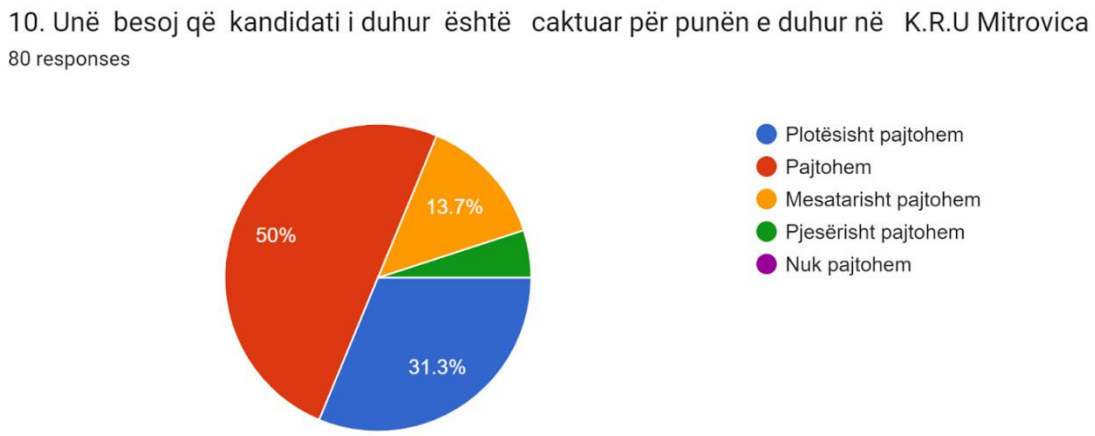
17.5% e puntorëve japin vlerësimin 3. Kjo tregon një ndjenjë të mesme të kënaqësisë. Mund të ketë ndonjë dyshim ose aspekt që mund të përmirësohet.

6.3% e puntorëve japin vlerësimin 2. Ky vlerësim tregon ndjenja të ulëta të kënaqësisë, ndoshta për disa sfida apo probleme të identifikuara.

2.5% e puntorëve japin vlerësimin minimal, numrin 1. Ky shifër është e ulët dhe tregon ndjenja të theksuara të moskënaqësisë në lidhje me punën dhe mbështetjen e departamentit të BNJ.

Pyetje rreth mënyrës së përzgjedhjës dhe rekrutimit të punëtorëve

Figura. 12. Përzgjedhja e kandidatit



Burimi: autori (2023)

Pyetja mbi besimin në përzgjedhjen e kandidatit të duhur për punën e duhur në K.R.U Mitrovica është një aspekt kyç i besimit të punonjësve ndaj procesit të përzgjedhjes së personelit. Analiza e përgjigjeve tregon se si puntorët ndjehen rreth kësaj çështjeje:

31.3% e puntorëve japin një vlerësim maksimal, shënimin 5, për përzgjedhjen e kandidatit të duhur për punën e duhur. Kjo tregon një nivel të lartë të besimit në procesin e përzgjedhjes dhe besimin në aftësinë e kompanisë për të zgjedhur kandidatin e duhur.

50% e puntorëve pajtohen me këtë idenë, duke treguar një nivel të lartë përkrahje ndaj procesit të përzgjedhjes.

13.7% e puntorëve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël të punonjësve që nuk janë plotësisht të bindur në përzgjedhjen e kandidatit të duhur.

5% e puntorëve pjesërisht pajtohen. Kjo tregon ndoshta ndonjë ndarje të mendimeve rreth kësaj çështjeje.

Figura. 13. Përzgjedhja dhe rekrutimi i stafit

Burimi: autori (2023)

Pyetja mbi përzgjedhjen dhe rekrutimin e stafit në përputhje me nevojat e K.R.U Mitrovica vlerëson perceptimet e puntorëve në lidhje me integrimin e kandidatëve të duhur në kompani. Analiza e përgjigjeve tregon se si ata ndjehen rreth këtij aspekti:

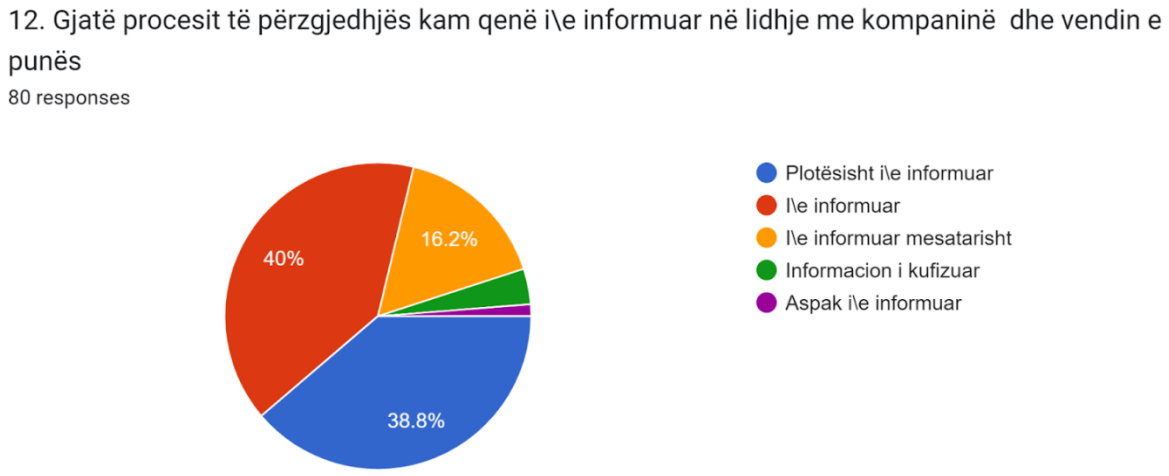
31.3% e puntorëve pajtohen plotesisht që përzgjedhja dhe rekrutimi i stafit kryhet në përputhje me nevojat e K.R.U Mitrovica. Kjo tregon një nivel të lartë të besimit në aftësinë e kompanisë për të zgjedhur dhe integruar personelin e duhur.

50% e puntorëve pajtohen me këtë idenë, tregon një shifër të lartë përkrahje ndaj procesit të përzgjedhjes dhe rekrutimit.

13.7% e puntorëve pajtohen mesatarisht, ndërsa 3.7% pjesërisht pajtohen. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël të punonjësve që mund të kenë dyshime në lidhje me procesin e përzgjedhjes dhe rekrutimit.

1.2% e puntorëve nuk pajtohen me përzgjedhjen dhe rekrutimin në përputhje me nevojat e kompanisë. Kjo shifër është e ulët, por tregon ndoshta një ndarje të mendimeve të qarta.

Figura. 14. Informimi për përzgjedhje



Burimi: autori (2023)

Analiza e përgjigjeve tregon se si punonjësit në lidhje me nivelin e informimit që kanë marrë gjatë procesit të përzgjedhjes dhe vendosjes në punë:

38.8% e puntorëve deklarojnë se janë plotësisht të informuar në lidhje me kompaninë dhe vendin e punës. Kjo tregon një nivel të lartë informacioni dhe ndërgjegjësimi që kanë pasur gjatë procesit të përzgjedhjes.

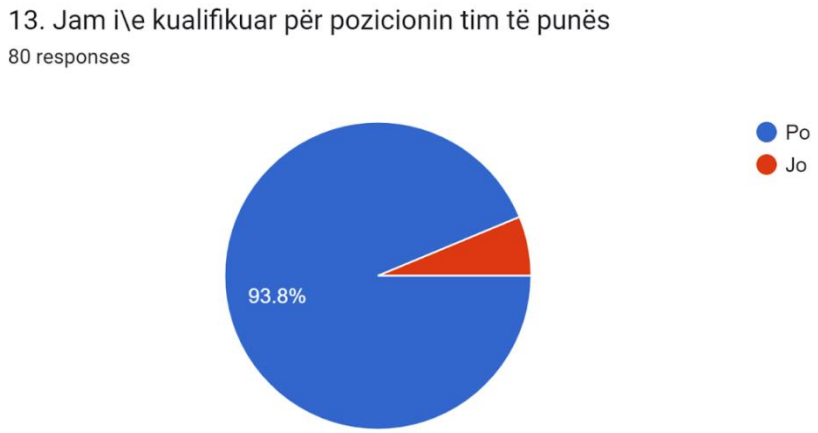
40% e puntorëve janë të informuar. Kjo shifër tregon se një përqindje e madhe e punonjësve kanë marrë informacion të mjaftueshëm, por ndoshta ka ende hollësi që mund të përmirësohen.

16.2% e puntorëve janë mesatarisht të informuar. Kjo tregon se ka një grup më të vogël punonjësish që ndihen se kanë marrë informacionin, por ndoshta kanë nevojë për më shumë detaje.

3.7% e puntorëve kanë informacion të kufizuar. Kjo tregon se ka disa punonjës që nuk kanë marrë informacionin e mjaftueshëm gjatë procesit të përzgjedhjes.

1.2% e puntorëve nuk janë aspak të informuar. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që ndihen të pazakontësuar nga niveli i informimit.

Figura. 15. Kualifikimi



Burimi: autori(2023)

Përgjigjet e puntorëve për pyetjen nëse ata janë të kualifikuar për pozicionin e tyre të punës tregojnë:

93.8% e puntorëve përgjigjen me "po", tregon një nivel të lartë sigurie dhe vetëbesimi rreth kualifikimeve të tyre për pozicionin e punës. Kjo shifër është e lartë dhe tregon një ndjenjë të qartë të kualifikimit për punën e tyre.

6.3% e puntorëve përgjigjen me "jo". Kjo shifër është më e ulët, por tregon se ka disa punonjës që mund të kenë dyshime rreth kualifikimeve të tyre për pozicionin e punës.

Përgjigjet e përdoruesve tregojnë se shumica e punonjësve ndjehen të kualifikuar për pozicionin e tyre të punës, duke treguar një nivel të lartë kompetencash dhe përshtatshmërie. Kjo është një gjë e rëndësishme për motivimin dhe angazhimin e punonjësve në rrugën drejt suksesit në organizatë.

Figura 16. Kualifikimi i kolegëve

Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e puntorëve për pyetjen nëse kolegët e tyre janë të kualifikuar për pozicionin e punës tregojnë:

65% e puntorëve përgjigjen me "po". Kjo shifër është e lartë dhe tregon një ndjenjë të besimit te kolegët e tyre dhe aftësitë e tyre për të përmbushur detyrat e pozicionit të tyre të punës.

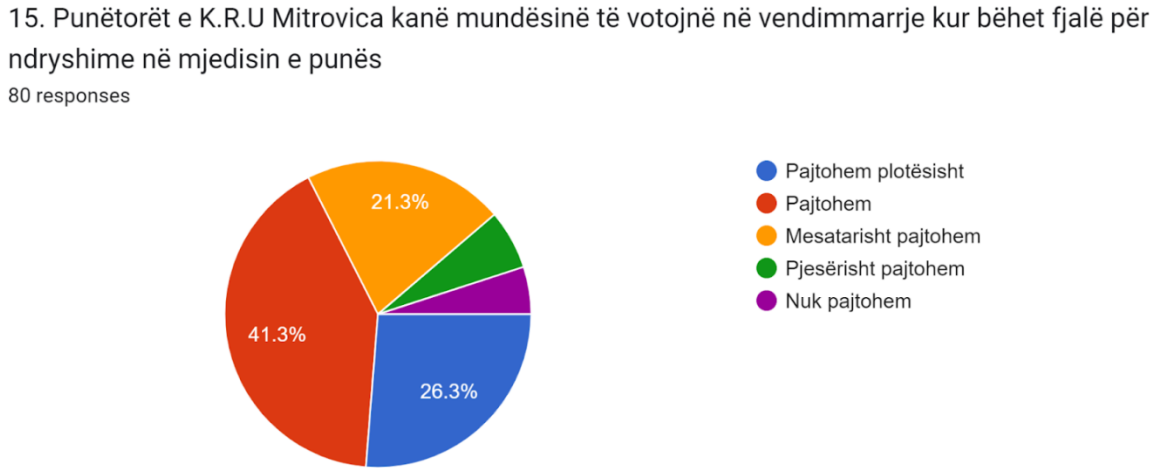
5% e puntorëve përgjigjen me "jo". Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që nuk besojnë që kolegët e tyre janë të kualifikuar për pozicionin e tyre të punës.

30% e puntorëve përgjigjen me "disa". Kjo tregon një ndarje të mendimeve, ku disa puntorë mund të kenë dyshime të lehta rreth kualifikimeve të kolegëve të tyre.

Përgjigjet tregojnë se shumica e punonjësve besojnë që kolegët e tyre janë të kualifikuar për pozicionin e tyre të punës. Kjo ndjenjë e besimit dhe mirëbesimit ndërmjet kolegëve mund të ndihmojë në krijimin e një mjedisi të punës të ngazëllyer dhe produktiv.

Pyetje rreth rëndësisë së mendimit dhe kominikimit të punëtorëve!

Figura. 17. Mundësia për votim në vendimmarrje



Burimi: autori (2023)

Analiza e përgjigjeve tregon se si ata ndjehen rreth kësaj çështjeje:

26.3% e puntorëve pajtohen plotësisht që punonjësit kanë mundësinë të votojnë në vendimmarrjen për ndryshime në mjedisin e punës. Kjo tregon një nivel të lartë përkrahje për përfshirjen e punonjësve në proceset vendimmarrëse.

41.3% e puntorëve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon një shumicë të madhe përkrahje ndaj përfshirjes së punonjësve në vendimmarrjen për ndryshime në mjedisin e punës.

21.3% e puntorëve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një grup të vogël punonjësish që ndihen se ka hollësi që mund të përmirësohen në këtë proces.

6.3% e puntorëve pjesërisht pajtohen. Kjo tregon ndoshta ndonjë ndarje të mendimeve rreth kësaj çështjeje.

5% e puntorëve nuk pajtohen me mundësinë e votimit të punonjësve në vendimmarrjen për ndryshime në mjedisin e punës. Kjo shifër është e ulët, por tregon ndoshta një ndarje të qartë të mendimeve.

Figura.18. Informimi për të gjitha aspektet e rëndësishme te K.R.U Mitrovica

Burimi : autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për pyetjen nëse ata ndihen të informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në K.R.U Mitrovica tregojnë:

35% e punonjësve pajtohen plotësisht që janë të informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës. Kjo tregon një ndjenjë të qartë të informimit dhe ndërgjegjësimi ndaj çdo detaji të rëndësishëm të punës.

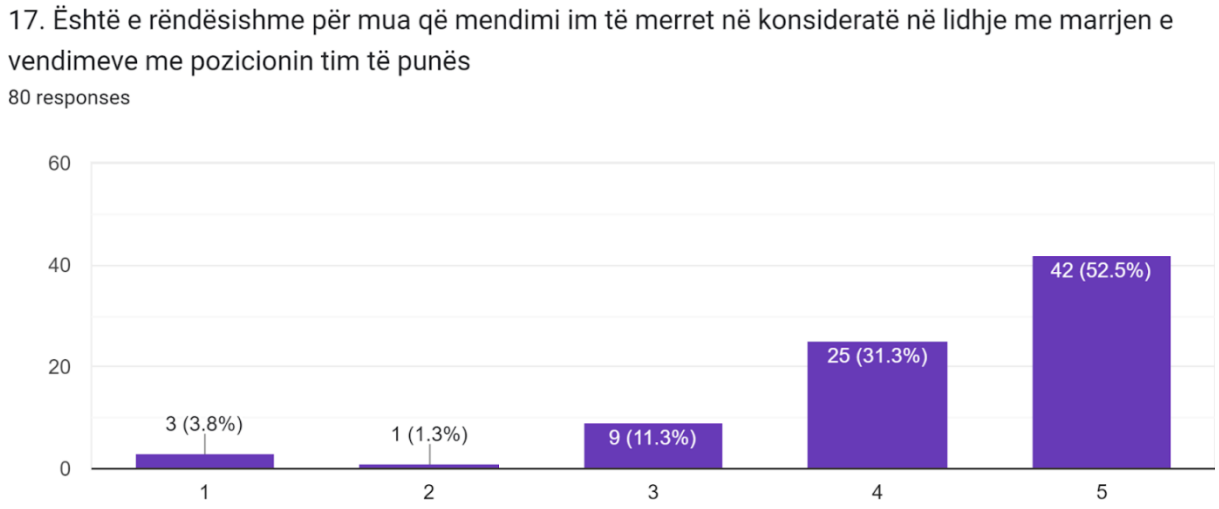
48.7% e punonjësve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon një përqindje të lartë të përkrahjes ndaj nivelit të informimit që kanë marrë.

11.3% e punonjësve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një grup të vogël punonjësish që ndihen se ka hollësi që mund të përmirësohen në nivelin e informimit.

3.7% e punonjësve pjesërisht pajtohen. Kjo tregon ndoshta ndonjë ndarje të mendimeve rreth nivelit të informimit.

1.2% e punonjësve nuk pajtohen me nivelin e informimit për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që ndihen të pazakontësuar me informacionin që kanë marrë.

Figura. 19. Pozicioni i punës



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për rëndësinë e marrjes së mendimit të tyre në konsideratë në lidhje me vendimet për pozicionin e punës tregojnë:

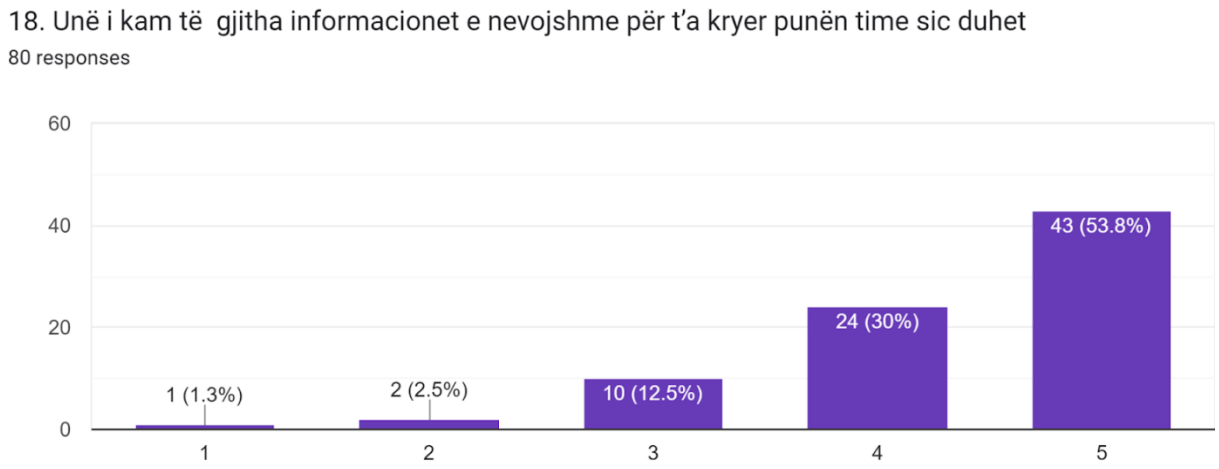
52.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një ndjenjë të fortë se rëndësia e mendimit të tyre është e lartë dhe duhet të merret parasysh në vendimet për pozicionin e punës.

31.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të madhe përkrahje për rëndësinë e mendimit të punonjësve, por ndoshta ka ende hapësira për të përmirësuar më tej nivelin e përfshirjes së mendimit.

11.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen se rëndësia e mendimit të tyre mund të jetë e ndikuar nga faktorë të ndryshëm. 1.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka disa punonjës që mendojnë se mendimi i tyre nuk ka një rëndësi të madhe në vendimet për pozicionin e punës.

3.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo shifër është e ulët dhe tregon që ka pak punonjës që ndihen se mendimi i tyre nuk duhet të merret parasysh fare në këto vendime.

Figura. 20. Informacionet e punës



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për ndjenjën e tyre në lidhje me informacionet e nevojshme për të kryer punën tregojnë:

53.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një ndjenjë të fortë se ata kanë të gjitha informacionet e nevojshme për të kryer punën e tyre me sukses. Kjo tregon një nivel të lartë të besimit dhe kompetencash në detyrat e tyre.

30% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të lartë besimi ndaj nivelit të informacionit që kanë, por ndoshta ka ende hollësi që mund të përmirësohen.

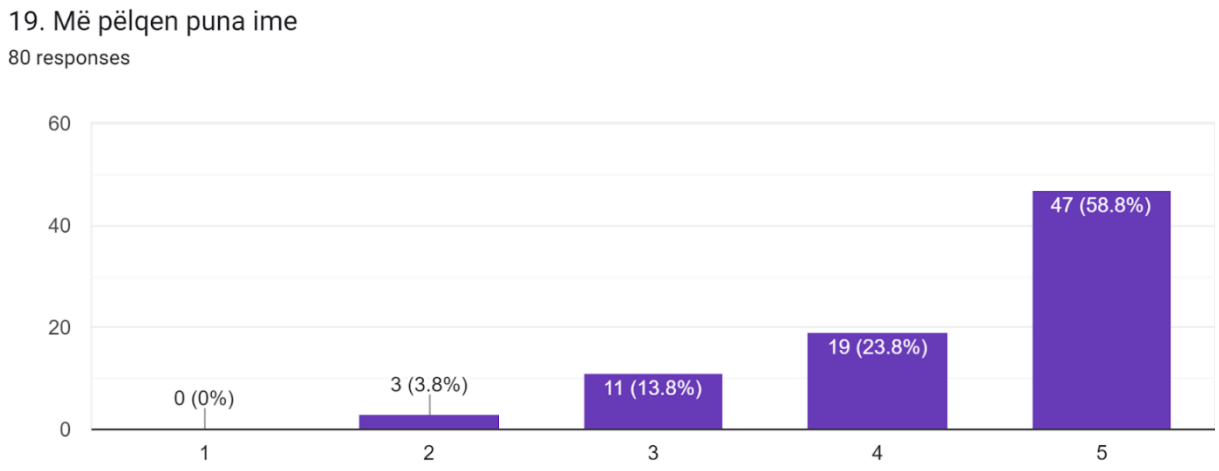
12.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen se mund të kenë nevojë për më shumë informacion për të kryer punën e tyre me sukses.

2.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka disa punonjës që mendojnë se kanë mungesë të rëndësishme informacioni për t'u marrë me detyrat.

1.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo shifër është e ulët dhe tregon që ka pak punonjës që ndihen të pazakontësuar me nivelin e informacionit të disponueshëm për të kryer punën.

Pyetje rreth përformancës së punëtorëve!

Figura. 21. Pëlqimi i punës



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për pelqimin e tyre ndaj punës tregojnë:

58.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një ndjenjë shumë pozitive dhe të fortë se ata shijojnë punën e tyre. Kjo tregon një nivel të lartë të pëlqimit dhe angazhimit ndaj detyrave dhe sfidave të punës.

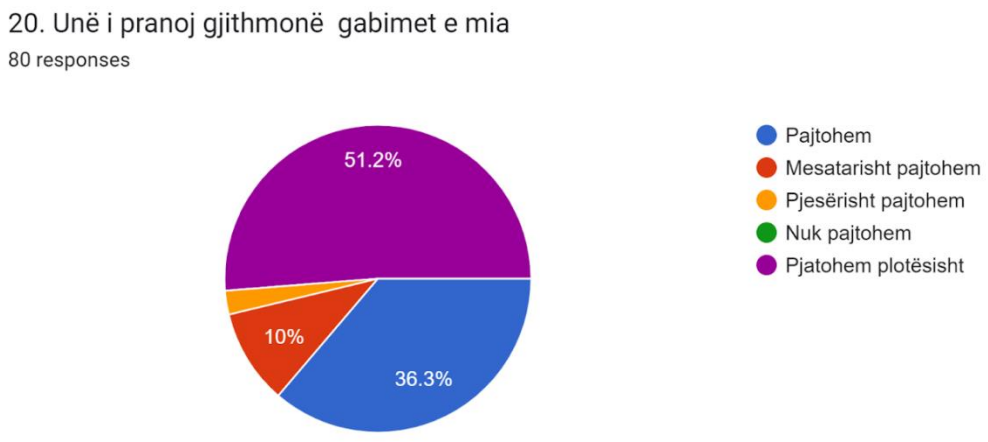
23.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të madhe pëlqimi ndaj punës, por mund të ketë ende hollësi që mund të përmirësohen për të rritur pëlqimin.

13.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj punës, ndoshta duke pasur disa dyshime ose vështirësi në disa aspekte.

3.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që kanë ndjenja të pakënaqura ndaj punës së tyre.

Nuk ka asnjë përgjigje në numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo është një shenjë e mirë që nuk ka punonjës të cilët të ndihen shumë të pakënaqur me punën e tyre.

Figura 22. Pranimi i gabimeve në punë



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për pranimin e gabimeve tregojnë:

51.2% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një ndjenjë shumë pozitive ndaj pranimit të gabimeve të tyre. Kjo tregon një nivel të lartë të ndërgjegjësimit dhe integritetit për të pranuar gabimet dhe mësuar nga to.

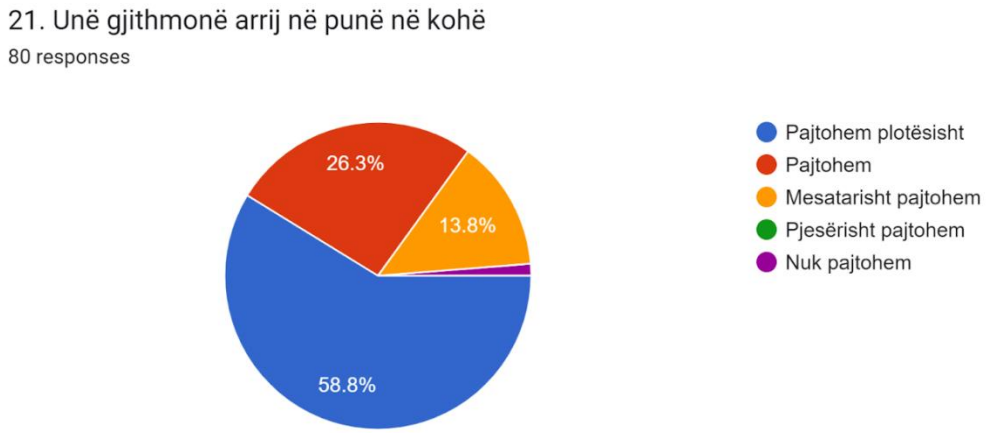
36.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të madhe përkrahje ndaj pranimit të gabimeve, por mund të ketë ende hollësi që mund të përmirësohen.

10% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj pranimit të gabimeve, ndoshta duke pasur disa dyshime ose sfida për të bërë këtë.

2.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që kanë vështirësi të pranojnë gabimet e tyre.

Nuk ka asnjë përgjigje në numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo është një shenjë e mirë që nuk ka punonjës të cilët të mos pajtohen fare me pranimin e gabimeve.

Figura. 23. Kohërent në punë



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për saktësinë e tyre në punë tregojnë:

58.8% e punonjësve pajtohen plotësisht që arrijnë në punë në kohë. Kjo tregon një përqindje të lartë të punonjësve që ndihen të përgjegjshëm dhe të motivuar për të mbajtur një nivel të lartë të puntualitetit në punë.

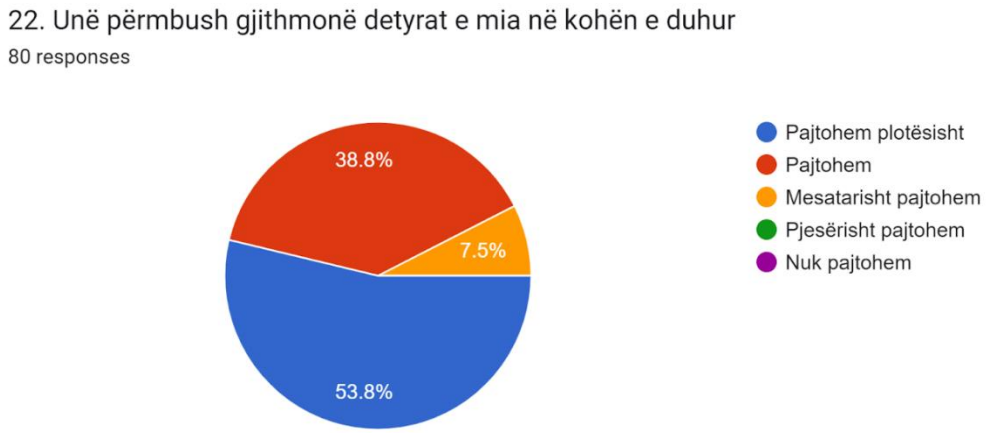
26.3% e punonjësve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon se ka ende një përqindje të konsiderueshme punonjësish që ndihen të përgjegjshëm ndaj kohës dhe arrijnë në punë në mënyrë të konsistente.

13.8% e punonjësve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj nivelit të puntualitetit në punë.

0% e punonjësve pjesërisht pajtohen. Kjo tregon se nuk ka përgjigje për këtë alternativë, ndoshta sepse nuk është e aplikueshme për këtë aspekt.

1.2% e punonjësve nuk pajtohen fare me nivelin e puntualitetit në punë. Kjo shifër është e ulët dhe tregon që ka pak punonjës që ndihen të pazakontësuar me këtë aspekt të punës.

Figura. 24. Përmbushja e detyrave



Burimi: autori (2023)

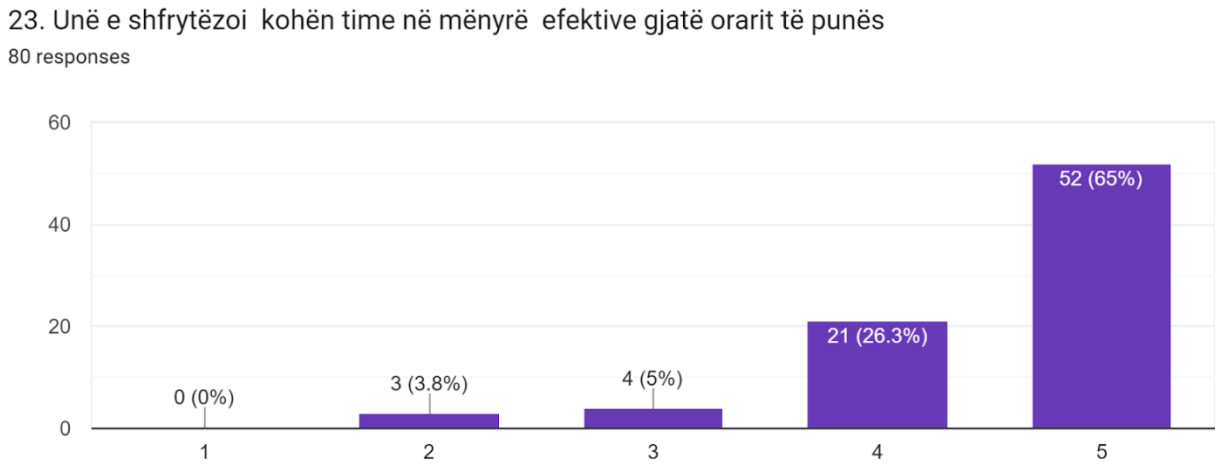
Përgjigjet e punonjësve për përmbushjen e detyrave në kohën e duhur tregojnë:

53.8% e punonjësve pajtohen plotësisht që përmbushin gjithmonë detyrat e tyre në kohën e duhur. Kjo tregon një përqindje të lartë të punonjësve që ndihen të përgjegjshëm dhe të përkushtuar ndaj detyrave të tyre.

38.8% e punonjësve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon se ka ende një përqindje të konsiderueshme punonjësish që ndihen të përgjegjshëm ndaj kohës dhe përmbushin detyrat në mënyrë të konsistente.

7.5% e punonjësve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj përmbushjes së detyrave në kohën e duhur.

Figura. 25. Shfrytëzimi efektiv i kohës



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për shfrytëzimin efektiv të kohës gjatë orarit të punës tregojnë:

65% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një ndjenjë shumë pozitive dhe të fortë se ata shfrytëzojnë kohën e tyre në mënyrë shumë efektive gjatë orarit të punës. Kjo tregon një përqindje të lartë të përgjegjshmërisë ndaj kohës dhe detyrave të punës.

26.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të madhe përkrahje për shfrytëzimin efektiv të kohës, por mund të ketë ende hollësi që mund të përmirësohen.

5% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj shfrytëzimit të kohës gjatë punës.

3.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që mendojnë se nuk shfrytëzojnë kohën e tyre në mënyrë të efektshme.

Nuk ka asnjë përgjigje në numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo është një shenjë e mirë që nuk ka punonjës të cilët mendojnë se nuk shfrytëzojnë fare kohën e tyre në mënyrë efektive.

Figura. 26. Konsulta me mbikqyrësin

Burimi: autori(2023)

Përgjigjet e punonjësve për konsultimin me mbikqyrësin dhe kolegët tregojnë:

58.8% e punonjësve pajtohen plotësisht që konsultohen me mbikqyrësin dhe kolegët e tyre kur është e nevojshme. Kjo tregon një përqindje të lartë të punonjësve që e shohin vlerën dhe rëndësinë e bashkëpunimit dhe konsultimit në punë.

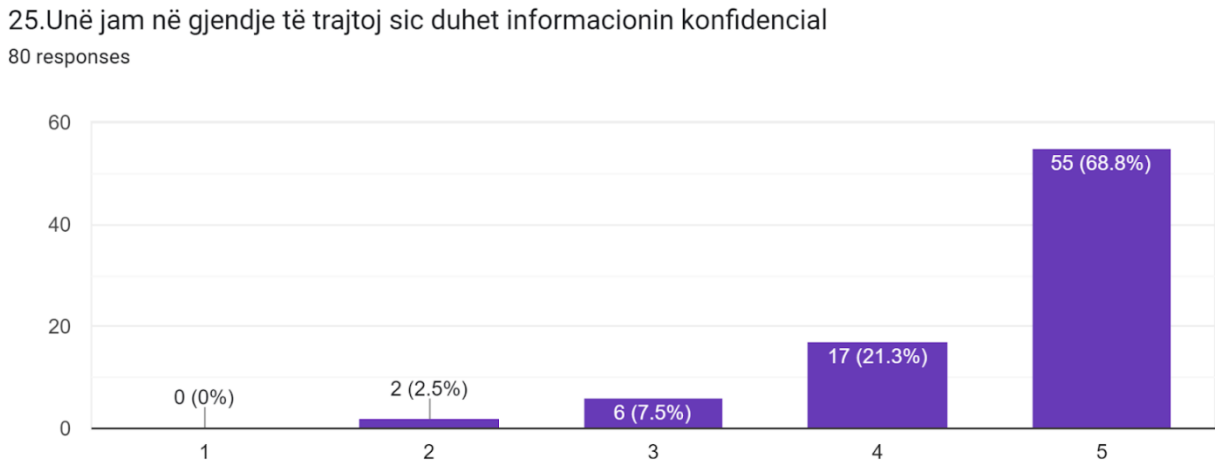
32.5% e punonjësve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon se ka ende një përqindje të konsiderueshme punonjësish që e shohin vlerën e konsultimit me kolegët dhe mbikqyrësin, por mund të ketë disa hollësi që mund të përmirësohen.

5% e punonjësve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që mesatarisht i kushtojnë rëndësi konsultimit me kolegët dhe mbikqyrësin.

2.5% e punonjësve pajtohen pjesërisht. Kjo tregon se ka pak punonjës që kanë ndjenja të ndryshme ndaj konsultimit, ndoshta duke pasur dyshime për rëndësinë e tij.

Nuk ka asnjë përgjigje në numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo është një shenjë e mirë që nuk ka punonjës të cilët nuk pajtohen fare me konsultimin me kolegët dhe mbikqyrësin.

Figura. 27. Informacioni konfidencial



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për aftësinë e tyre për të trajtuar informacionin konfidencial tregojnë:

68.8% e punonjësve përgjigjen me numrin 5, tregon një shifër shumë pozitive dhe të fortë se ata janë në gjendje të trajtojnë informacionin konfidencial në mënyrë të përshtatshme. Kjo tregon një nivel të lartë të integritetit dhe profesionalizmit.

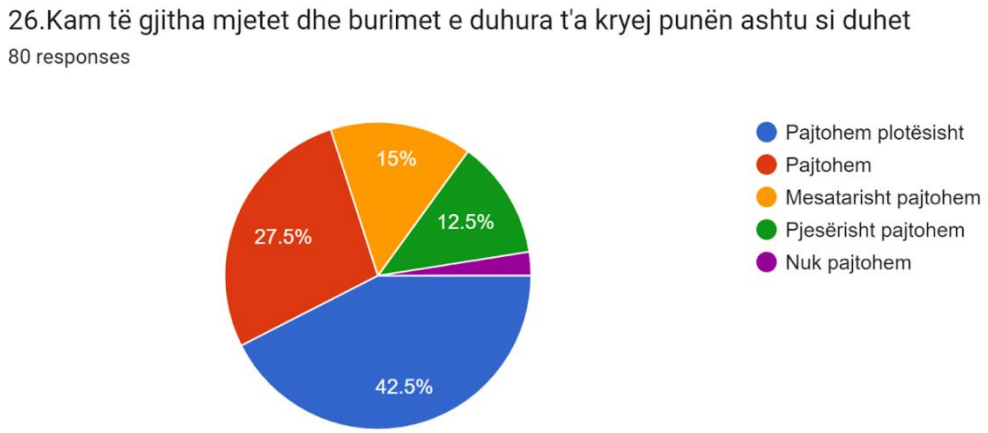
21.3% e punonjësve përgjigjen me numrin 4. Kjo tregon një përqindje të madhe aftësie për trajtimin e informacionit konfidencial, por mund të ketë ende hollësi që mund të përmirësohen.

7.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 3. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që ndihen mesatarisht ndaj aftësisë së tyre për të trajtuar informacionin konfidencial.

2.5% e punonjësve përgjigjen me numrin 2. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që mendojnë se nuk janë shumë të aftë në trajtimin e informacionit konfidencial.

Nuk ka asnjë përgjigje në numrin 1, që është pergjigja minimale. Kjo është një shenjë e mirë që nuk ka punonjës të cilët mendojnë se nuk janë fare të aftë në trajtimin e informacionit konfidencial.

Figura. 28. Mjetet dhe burimet e duhura të punës



Burimi: autori (2023)

Përgjigjet e punonjësve për disponueshmërinë e tyre për mjetet dhe burimet e duhura për të kryer punën tregojnë:

42.5% e punonjësve pajtohen plotësisht që kanë të gjitha mjetet dhe burimet e nevojshme për të kryer punën ashtu si duhet. Kjo tregon një përqindje të lartë të punonjësve që janë të pajisur me të gjitha resurset e nevojshme për të arritur sukses në punë.

27.5% e punonjësve pajtohen me këtë idenë. Kjo shifër tregon se ka një përqindje të konsiderueshme punonjësish që e shohin veten të pajisur me burimet e duhura, por ka ndoshta edhe disa sfida të cilat mund të adresohen.

15% e punonjësve pajtohen mesatarisht. Kjo tregon se ka një përqindje të vogël punonjësish që kan mesatarisht ndaj disponueshmërisë së burimeve dhe mjetëve.

12.5% e punonjësve pajtohen pjesërisht. Kjo tregon se ka një përqindje të konsiderueshme punonjësish që nuk kanë të gjitha burimet dhe mjetet e nevojshme për të kryer punën në mënyrë të përshtatshme.

2.5% e punonjësve nuk pajtohen fare me disponueshmërinë e burimeve dhe mjetëve për të kryer punën. Kjo shifër është e ulët dhe tregon se ka pak punonjës që janë të pamjaftueshëm me burimet dhe mjetet.

5.2 Rezultatet ekonometrike

Në kuadër të punimit, kemi përdorur analizën faktoriale. Analiza faktoriale është një teknikë statistikore e përdorur për të zvogëluar numrin e variablave të shumta, duke i kombinuar ato në numër më të vogël të faktorëve të pavarura nga njëra-tjetra, të cilat shpjegojnë marrëdhënien midis tyre.Variablat që kanë një korrelacion të lartë midis tyre dhe janë të pavarura nga grupi i tjetër i variablave, janë të grupuara në faktorë. Kjo analizë është përdorur për të matur konstruktet e ndryshme.

Në analizën faktoriale, për të arritur rezultatet e dëshiruara, kemi përdorur edhe regresionin e shumëfishtë, dhe kemi kryer disa analiza të tjera përplotësuese. Për gjetjen e mesatares dhe devijimit standard, kemi aplikuar analizat deskriptive. Gjithashtu, kemi përdorur metodën e Kajzer-Meyer-Olkin (KMO) për të vlerësuar madhësinë e mostrës dhe për të krahasuar koeficientin e korrelacionit të vëzhguar. Për të vlerësuar mundësinë e ekzistencës së korrelacioneve të larta ndërmjet një pjese të variablave në matricën e korrelacionit, kemi aplikuar testin e Bartlett-it (Bartlett test of Sphericity).

Ekstraktimi i variablave (variancat e përbashkëta) është përdorur për të paraqitur shumën e variancës që një variabël e përbën së bashku me variablat e tjera të përfshira në analizë. Për të vendosur numrin e faktorëve të rëndësishëm, pas ekstraktimit, kemi përdorur Eigenvalue dhe Scree Plot. Shpjegimi i variancës totale, Vlera Eigen (Eigenvalues), është përdorur për të gjetur mesataren e shumës së variancës totale që shpjegohet nga një faktor. Kjo vlerë e pranon si të rëndësishme të gjithë faktorët që janë më të mëdhenj se 1.

Në vazhdim, kemi bërë paraqitjen grafike të faktorëve shpjegues (Scree Plot) për të treguar variancën totale në lidhje me secilin faktor. Faktorët që arrijnë deri te pika horizontale në grafik pranohen si faktorët maksimal që do të përdoren. Në fund, në kuadër të analizës faktoriale, kemi përdorur matricën e rezultateve të faktorëve eksplorues (Rotated Component Matrix) për të maksimizuar korrelacionet e larta të variablave dhe minimizuar ato të ulëta. Nga teknikat e rotacionit, kemi përdorur rotacionin Varimax, që është teknika më e përdorur e rotacionit dhe ndihmon në gjetjen e një modeli të thjeshtë të ngarkimit të faktorëve.

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vlerësuar marrëdhënien midis variablave të varura dhe atyre të pavarura. Në shtyllën e parë të pyetësorit kemi analizuar raportin mes strategjisë dhe strategjisë së burimeve njëzore. Këtu është vlerësuar marrëdhënia mes strategjisë dhe sektorit të burimeve njëzore, duke përfshirë përfshirjen e tyre aktive në ndërmarrje. Në vazhdim është vlerësuar marrëdhënia mes komunikimit efektiv dhe problemeve në komunikim me vartësit. Gjithashtu, është paraqitur një shtyllë tjetër që ka të bëjë me rekrutimin e stafit dhe marrëdhënien mes zgjedhjes së stafit dhe rekrutimit të tyre.

Duhet theksuar se është përdorur edhe analiza e regresionit të shumëfishtë për analizimin e të dhënave, ku janë veçuar: Modeli i Përgjithshëm, ANOVA dhe Coefficients. Model Summary jep vlerat e R për vlerësimin e përshtatshmërisë së përgjithshme të modelit. R Square tregon sa për qind e ndryshores së varur shpjegohet nga ndryshoret e pavarura. Analiza e Variancës është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit si tërësi, duke e testuar ndryshimin në një variabël të vetme të varur, përgjatë dy apo më shumë grupeve të formuara nga një variabël i vetëm ose klasifikues.

Në tabelën e koeficientve (Coefficients) paraqiten koeficientet e regresionit dhe rëndësia (signifikanca) e tyre. Këta koeficientve janë përdorur për të ndërtuar ekuacionin dhe për të testuar hipotezat në secilën variabël të pavarur. Këto janë analizuar duke i paraqitur vlerat e parametrave të rezultateve të parashikuara të modelit dhe duke testuar ndryshimet e veçanta (në nivelin e rëndësisë 5%).

Tabela 1: Rezultatet deskrpitive

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
info_org	1.79	.882	80
part_org	1.69	.773	80
info_mbnj	1.94	.946	80
p_vendim	1.74	.775	80
trajnimet	4.40	.976	80
info_kand	1.94	.847	80
rekrutimi	1.91	.830	80
selekt	1.85	.901	80
kualifik_	1.10	.341	80
koleg_kua	1.64	.903	80
vot_vendim	2.22	1.055	80
info_kru	1.85	.873	80
mendimi_	4.22	1.043	80
info_pune	4.32	.883	80
gabimet_	1.69	.851	80
koha_punes	1.59	.822	80
permbushje_	1.59	.741	80
koha_efektv	4.52	.763	80
konslt_kolg	1.56	.809	80
mjet_pune	2.04	1.130	80
kenaq_pun	4.35	.873	80

Burimi : Autori (2023).

Rezultatet e korelacionit shpjegojnë marrëdhënien midis variablave, të cilat kanë një ndërlidhje të rëndësishme në mes tyre. Sipas metodës Kaiser Meyer Olkin (KMO) mbi analizën e faktorëve konfirmues është fituar një rezultat prej (0.721) që është 72.1%, dhe mund të thuhet se testi i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale për arsye se 72.1 > 0.50. Testi i dytë që trajtohet është testi i Bartlett-it. Këtu, sipas testit të Bartlett-it për sfericitetin, vlerat "chi-square" janë të rëndësishme në aspektin statistikor, që tregojnë se këto rezultate janë të pranueshme me vlerat e përfituara, që do të thotë se seti i të dhënave është i përshtatshëm për analizën faktoriale.

Tabela: 2.KMO dhe testi i Bartlettit

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	761.556
	df	210
	Sig.	.000

Burimi : Autori (2023).

Ne vazhdim janë paraqitur edhe komunalitetet permes ekstraktimit te variablave individuale që kanë vlera signifikante. Sipa autorit Hair et al., (1998) variancat e përbashkëta paraqesin shumën e variancës që një variabël e ndanë me variablat tjera që marrin pjesë në analizë. Nga analiza faktoriale janë nxjerrë variablat, të cilat kanë varianca të ulëta.

Tabela: 3 Communality-variancat e përbashkëta

Communalities

	Initial	Extraction
info_org	1.000	.773
part_org	1.000	.777
info_mbnj	1.000	.711
p_vendim	1.000	.555
trajnimet	1.000	.777
info_kand	1.000	.547
rekrutimi	1.000	.688
selekt	1.000	.762
kualifik_	1.000	.624
koleg_kua	1.000	.767
vot_vendim	1.000	.721
info_kru	1.000	.543
mendimi_	1.000	.765
info_pune	1.000	.688
gabimet_	1.000	.687
koha_punes	1.000	.762
permbushje_	1.000	.563
koha_efektv	1.000	.669
konslt_kolg	1.000	.723
mjet_pune	1.000	.704
kenaq_pun	1.000	.566

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Burimi: Autori (2023)

Për përcaktimin e numrit të faktorëve, është përzgjedhur vlera Eigen, e cila merr parasysh faktorët më të mëdhenj se 1 (Hair et al., 1998). Në tabelën e mëposhtme, gjithsej janë 6 faktorë më të mëdhenj se vlera 1 (Eigenvalues). Këta 6 faktorë, në total e shpjegojnë variancën 68.5%

Tabela:4. Shpjegimi i variancës totale

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.456	25.979	25.979	5.456	25.979	25.979	3.146	14.979	14.979
2	3.423	16.301	42.280	3.423	16.301	42.280	2.730	13.000	27.979
3	1.725	8.213	50.493	1.725	8.213	50.493	2.713	12.920	40.900
4	1.495	7.119	57.612	1.495	7.119	57.612	2.311	11.003	51.903
5	1.208	5.752	63.364	1.208	5.752	63.364	1.834	8.735	60.638
6	1.067	5.079	68.442	1.067	5.079	68.442	1.639	7.805	68.442
7	.902	4.295	72.737						
8	.831	3.957	76.694						
9	.770	3.667	80.362						
10	.593	2.823	83.185						
11	.543	2.587	85.772						
12	.538	2.562	88.335						
13	.461	2.194	90.529						
14	.407	1.937	92.467						
15	.354	1.687	94.153						
16	.323	1.540	95.693						
17	.235	1.121	96.814						
18	.211	1.003	97.817						
19	.183	.870	98.686						
20	.157	.747	99.433						

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.456	25.979	25.979	5.456	25.979	25.979	3.146	14.979	14.979
2	3.423	16.301	42.280	3.423	16.301	42.280	2.730	13.000	27.979
3	1.725	8.213	50.493	1.725	8.213	50.493	2.713	12.920	40.900
4	1.495	7.119	57.612	1.495	7.119	57.612	2.311	11.003	51.903
5	1.208	5.752	63.364	1.208	5.752	63.364	1.834	8.735	60.638
6	1.067	5.079	68.442	1.067	5.079	68.442	1.639	7.805	68.442
7	.902	4.295	72.737						
8	.831	3.957	76.694						
9	.770	3.667	80.362						
10	.593	2.823	83.185						
11	.543	2.587	85.772						
12	.538	2.562	88.335						
13	.461	2.194	90.529						
14	.407	1.937	92.467						
15	.354	1.687	94.153						
16	.323	1.540	95.693						
17	.235	1.121	96.814						
18	.211	1.003	97.817						
19	.183	.870	98.686						
20	.157	.747	99.433						
21	.119	.567	100.000						

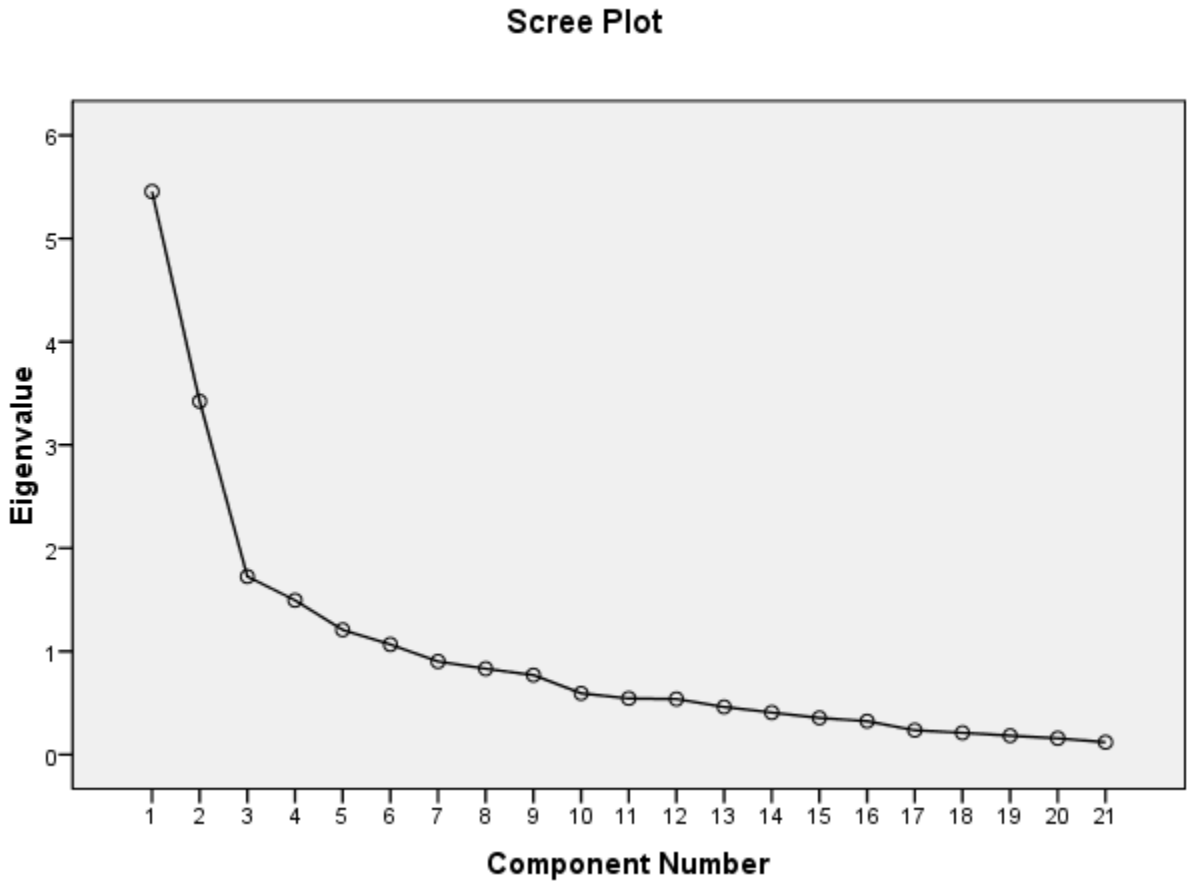
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Burimi: Autori (2023)

Në përcaktimin e numrit të faktorëve që futen në rotacion, janë përdorur edhe metoda të tjera, përveç Eigen. Në figurën e mëposhtme, numri i faktorëve është përcaktuar deri në pikën kur vija

e pjerrësisë fillon të humbë në grafik. Këtu vërehet se pas faktorit të 6-të, vija e grafikut fillon të humbë pjerrësinë në një masë të konsiderueshme. Bazuar në këtë, numri i faktorëve mund të klasifikohet si 6 faktorë, të cilët kanë vlera më të mëdha se numri 1 të "eigenvalues".

Figura. 29 Numri i faktorëve shpjegues



Burimi: Autori, (2023).

Analiza e faktorit eksplorues (rotacioni varimax) ka prodhuar vlera nga 0.540 deri në 0.841. Këto vlera tregojnë për një rëndësi jashtëzakonisht të madhe në aspektin statistikor, pasi të gjitha këto vlera janë më të larta se 0.5, një kufi i rëndësishëm për konsideratë statistikore të rëndësisë së faktorëve të rotacionit.

Tabela:5, Rotacioni varimax

Rotated Component Matrix[a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
koha_punes	.801					
konslt_kolg	.784					
permbushje_	.742					
koha_efektv	-.640					
kenaq_pun	-.551					
trajnimet		.841				
mendimi_		.835				
info_pune		.664				
gabimet_		-.619				
part_org			.830			
info_org			.810			
p_vendim			.668			
info_mbnj			.573			
selekt				.819		
rekrutimi				.712		
info_kru				.622		
koleg_kua					.762	
kualifik_					.708	
info_kand					.540	
vot_vendim						.791
mjet_pune						.686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Burimi: Autori(2023).

Tabela:6, Transformi i komponenteve

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.488	-.477	.483	.451	.204	.237
2	-.607	.412	.443	.368	.228	.280
3	.366	.482	.214	.120	-.734	.185
4	.396	.457	-.512	.219	.467	.327
5	-.289	-.392	-.377	.068	-.319	.717
6	-.140	-.088	-.349	.771	-.218	-.458

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Burimi: Autori (2023)

Në vazhdim, kemi bërë emërtimin e faktorëve dhe pastaj kemi grupuar variablave që kanë ndikim më të madh në një faktor.

1. Grupi i parë i faktorëve është emërtuar "Strategjia e Organizatës".
2. Grupi i dytë i faktorëve është emërtuar "Trajnimet e Punonjësve".
3. Grupi i tretë i faktorëve është emërtuar "Objektivat Strategjike".
4. Grupi i katërt i faktorëve është emërtuar "Rekrutimi".
5. Grupi i pestë i faktorëve është emërtuar "Kualifikimet".
6. Grupi i gjashtë i faktorëve është emërtuar "Vendimmarrja".

Në bazë të këtyre variablave të fituara nga analiza faktoriale, kemi testuar regresionin e shumëfishtë si një ekuacion të përshtatshëm për të analizuar ndikimin e variablave të pavarura në variablën e varur.

Variabla e varur është performanca e organizatës (info_org).

Variablat e pavarura janë: organizimi i punës, trajnimet, objektivat strategjike, rekrutimi, kualifikimet, dhe vendimmarrja.

Në fillim kemi modelin e përgjithshëm që tregon për një shpjegim të ndikimit të variablave të pavarura në variablën e varur me R në katror prej 0.781, ose 78% të lidhjes kauzale të variablave.

Tabela:7 Modeli i pergjithshem

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.884[a]	.781	.763	.429	.781	43.411	6	73	.000

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

Burimi: Autori(2023).

Në tabelën e mëposhtme kemi paraqitur analizën e variancës (ANOVA). Këtu shohim se ANOVA është përdorur për të testuar rëndësinë e modelit në tërësi, pra për të vlerësuar ndryshimin në një variabël të vetëm të varur nëpërmjet dy apo më shumë variablave të pavarura. Prandaj, rezultatet kanë vlerën pozitive me F-43.4 dhe një nivel të rëndësisë statistikore (signifikancë) prej 0.000.

Tabela: 8 Analiza e variances(ANOVA)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.949	6	7.992	43.411	.000[a]
	Residual	13.438	73	.184		
	Total	61.387	79			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: info_org

Burimi: Autori(2023).

Në tabelën në vijim kemi rezultatet e regresionit, ku koeficientet tregojnë vlerat statistikore të variablave të matura në këtë drejtim.

Variabla e emërtuar "Strategjia e organizatës" ka një vlerë pozitive dhe është e rëndësishme në aspektin statistikor për shpjegimin e ndikimit të saj në performancën e organizatës (vlera e t: -10.07).

Variabla e dytë e emërtuar "Trajnimet e punonjësve" gjithashtu ka një vlerë pozitive dhe shpjegon ndikimin e trajnimeve të punonjësve në performancën e organizatës (vlera e t: -8.21).

Variabla e tretë e emërtuar "Objektivat strategjike" gjithashtu ka shenjë pozitive, tregues i ndikimit pozitiv të objektivave të organizatës në performancën e saj (vlera e t: -1.70).

Variabla e katërt, "Rekrutimi", gjithashtu ka një vlerë statistikisht të rëndësishme, por me tregues negativ, që tregon për ndikimin negativ të rekrutimit në performancën e organizatës (vlera e t: -9.13).

Variabla e pestë, "Kualifikimet", gjithashtu ka një vlerë statistikisht të rëndësishme, por me tregues negativ, që tregon për ndikimin negativ të kualifikimeve në performancën e organizatës (vlera e t: -2.34).

Variabla e gjashtë, "Vendimmarrja", nuk ka vlerë statistikisht të rëndësishme, që tregon se vendimmarrja nuk ka ndikim të rëndësishëm në performancën e organizatës (vlera e t: -1.01).

Tabela:9 Koeficientet e regresionit

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.788	.048		37.263	.000	1.692	1.883		
	REGR factor score 1 for analysis 1	.486	.048	.552	10.073	.000	.390	.582	1.000	1.000
	REGR factor score 2 for analysis 1	.392	.048	.445	8.121	.000	.296	.488	1.000	1.000
	REGR factor score 3 for analysis 1	.082	.048	.094	1.707	.092	-.014	.179	1.000	1.000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-.441	.048	-.500	-9.133	.000	-.537	-.345	1.000	1.000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-.113	.048	-.128	-2.346	.022	-.209	-.017	1.000	1.000
	REGR factor score 6 for analysis 1	-.053	.048	-.061	-1.106	.272	-.150	.043	1.000	1.000

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.788	.048		37.263	.000	1.692	1.883		
	REGR factor score 1 for analysis 1	.486	.048	.552	10.073	.000	.390	.582	1.000	1.000
	REGR factor score 2 for analysis 1	.392	.048	.445	8.121	.000	.296	.488	1.000	1.000
	REGR factor score 3 for analysis 1	.082	.048	.094	1.707	.092	-.014	.179	1.000	1.000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-.441	.048	-.500	-9.133	.000	-.537	-.345	1.000	1.000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-.113	.048	-.128	-2.346	.022	-.209	-.017	1.000	1.000
	REGR factor score 6 for analysis 1	-.053	.048	-.061	-1.106	.272	-.150	.043	1.000	1.000

a. Dependent Variable: info_org

Burimi: Autori(2023).

Prandaj, mund të konkludojmë se hipotezat e ngritura në fillim të këtij hulumtimi vertetohen pjesërisht në bazë të rezultateve ekonometrike:

H1: Strategjia ka një ndikim pozitiv në performancën e organizatave publike (e vertetuar).

H2: Trajnimet e organizuara kanë një ndikim pozitiv në performancën e organizatave publike (e vertetuar).

H3: Rekrutimi dhe komunikimi i drejtë i stafit nuk kanë një ndikim pozitiv në performancën e organizatave publike (e pavertetuar).

6.KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1 Konkluzione

Në përfundim të hulumtimit dhe analizës së përgjigjeve të punonjësve në K.R.U Mitrovica, shtejllojë konkluzione të rëndësishme që lidhen me temën;

"Rëndësia e Burimeve Njerëzore në Performancën e Institucionit Publik, Rasti Studimi K.R.U Mitrovica".

Këto konkluzione ndihmojnë në përfundimin e studimit dhe paraqesin një pasqyrë të thellë të vlerësimeve të punonjësve në lidhje me këtë temë. Në vijim, prezantoj disa konkluzione :

1. Pajtimi me aspektet kryesore të punës: Punonjësit janë në përgjithësi të pajtuar me disa aspekte të punës, përfshirë trajtimin e informacionit konfidencial, mundësinë për të konsultuar kolegët dhe mbikqyrësin, dhe rëndësinë e trajnimeve.
2. Nevoja për investime: Disa punonjës kanë shprehur nevojën për më shumë burime dhe mjete për të kryer punën në mënyrë efikase. Kjo mund të përfshijë investime në teknologji, infrastrukturë dhe mjete të nevojshme për punën.
3. Vlerësimi i bashkëpunimit dhe konsultimit: Punonjësit vlerësojnë lart bashkëpunimin dhe konsultimin me kolegët dhe mbikqyrësin. Kjo ndihmon në përmirësimin e komunikimit dhe performancës së përgjithshme.
4. Integriteti dhe profesionalizmi: Punonjësit janë në gjendje të trajtojnë informacionin konfidencial dhe kanë ndjenjën e sigurisë për të kryer punën në mënyrë etike.
5. Nevoja për përmirësime: Disa aspekte të punës, si shfrytëzimi i kohës dhe përmbushja e detyrave në kohën e duhur, kanë potencial për përmirësime.
6. Nevoja për vazhdimësi të përmirësimeve: K.R.U Mitrovica duhet të vijojë të monitorojë performancën dhe të ndjekë rekomandimet për të përmirësuar më tej kushtet e punës dhe efikasitetin e punës.

6.2 Rekomandime

Bazuar në analizën e përgjigjeve të punonjësve dhe konkluzioneve të nxjerra nga hulumtimi, shtjellojë disa rekomandime për të përmirësuar performancën e institucionit dhe për të krijuar një ambient pune më efikas dhe produktiv në K.R.U Mitrovica:

1. Rritje e disponueshmërisë së burimeve dhe mjeteve: Siguroni që punonjësit kanë të gjitha burimet dhe mjete e nevojshme për të kryer punën me sukses. Identifikoni mungesat dhe përdorni feedback-un e punonjësve për të përmirësuar disponueshmërinë e tyre.
2. Investim në trajnime dhe zhvillim: Vazhdoni të ofroni trajnime dhe mundësi të zhvillimit për punonjësit. Përmirësoni aftësitë e tyre dhe ndihmoni ata të ndjehen më të sigurtë dhe të përgatitur për detyrat e tyre.
3. Fokus në bashkëpunim dhe konsultim: Inkurajoni ndërveprimin dhe bashkëpunimin midis kolegëve dhe mbikqyrësve. Krijojeni një kulturë ku njerëzit ndihen të lirë të ndajnë mendimet dhe të kërkojnë këshillën e kolegëve.
4. Kujdes për kushtet e punës: Siguroni që punonjësit kanë kushte të përshtatshme të punës, duke përfshirë mjedisin fizik dhe teknologjinë e nevojshme për të kryer punën me sukses.
5. Përdorimi i Feedback-ut: Rregullisht merrni feedback nga punonjësit lidhur me kushtet e punës dhe performancën e tyre. Përdorni këtë informacion për të ndërmarë veprime korrektuese dhe përmirësuese.
6. Promovimi i kulturës së përmirësimit të vazhdueshëm: Nxitni angazhimin e punonjësve në përmirësimin e proceseve dhe kushteve të punës. Promovoni kulturën e inovacionit dhe përmirësimit të vazhdueshëm.

Me ndërhyrjet e përmendura më lart, K.R.U Mitrovica ka potencialin të ndryshojë dhe përmirësojë ndjeshëm performancën e saj duke e çuar menaxhimin e BNJ në një nivel të lartë. Kjo do të sjellë ndikime pozitive në punën e përditshme, efikasitetin dhe arritjen e qëllimeve të organizatës.

6.3 Perfundimi

Në përfundim të temës "Rëndësia e Burimeve Njerëzore në Performancën e Institucionit Publik, Rasti Studimi K.R.U Mitrovica," studimi ka theksuar rëndësinë e MBNJ në përmirësimin e performancës së organizatave publike. Nëpërmjet analizës së përgjigjeve të punonjësve të K.R.U Mitrovica, është evidentuar se faktorët e ndryshëm të lidhur me rekrutimin, trajnimet, kulturën e organizatës dhe përdorimin e BNJ ndikojnë thelbësisht në efikasitetin dhe efektivitetin e institucionit.

Rezultatet kanë treguar një nivel të lartë të pajtimit dhe vlerësimit të praktikave të menaxhmentit të BNJ, por gjithashtu kanë nxjerrë në pah disa fusha që duhet të përmirësohen. Këto përfshijnë ndërveprimin më të mirë të punonjësve me vendimmarrjen, investimin në zhvillim personal dhe profesional, si dhe krijimin e një kulture të përfshirjes dhe komunikimit të hapur.

Me rekomandimet e përfshira, organizata ka mundësinë të krijojë një mjedis të përshtatshëm për punonjësit, duke përmirësuar performancën individuale dhe kolektive. Kjo do të ndikojë në rritjen e prodhueshmërisë, kualitetit të shërbimeve dhe arritjen e qëllimeve të organizatës.

Me shfrytëzimin e këtij studimi dhe implementimin e rekomandimeve, K.R.U Mitrovica ka potencialin të jetë një shembull i mirë i një organizate publike që punon në harmoni me BNJ për të përmirësuar performancën dhe për të arritur sukses në përmbushjen e misionit dhe qëllimeve të saj.

REFERENCAT

1. (Eds.), C. &. (2009). Human resource management: A critical approach . London: Routledge.
2. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. Journal of Operations Management, 21: 19-43
3. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. Journal of Operations Management, 21: 19-43
4. Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., & Kianto, A. 2017. When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. Human Resource Management Journal, 27: 209-227.
5. Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., & Kianto, A. 2017. When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. Human Resource Management Journal, 27: 209-227
6. Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. 2013. The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. International Journal of Human Resource Management, 24: 3086-3114
7. Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45: 488-506.
8. Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37: 670-687.

9. Arthur, J. B. 2011. Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations? The role of team autonomy and internal labor market practices. Industrial Relations, 50: 30-56.
10. Arthur, J. B., & Boyles, T. 2007. Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. Human Resource Management Review, 17: 77-92.
11. Bae, J., & Yu, G.-C. 2005. HRM configurations in Korean venture firms: Resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. International Journal of Human Resource Management, 16: 1759-1782.
12. Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39: 779-801.
13. Becker, B., & Huselid, M. A. 1998. High performance ëork systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resource Management, 16: 53-101
14. Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management, 36: 39-47.
15. Betim Spahiu, Refik Havolli, HR MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF KOSOVO, April 2021.
16. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. 2012. Does high involvement management improve worker wellbeing? Journal of Economic Behavior & Organization, 84: 660-680.
17. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15: 67-94
18. Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M., & Valle, R. 2004. Human resources management in Spain: Is it possible to speak of a typical model? International Journal of Human Resource Management, 15: 935-958
19. Chuang, C.-H., & Liao, H. 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. Personnel Psychology, 63: 153-196
20. Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. 2016. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion

within a hybrid model of employment relations. Human Resource Management, 55: 901-917.

21. Corine Boon, Deanne N. Den Hartog University of Amsterdam, David P. Lepak University of Massachusetts Amherst, A Systematic Revieë of Human Resource Management Systems and Their Measuremen
22. Darwish, T. K., Wood, G., & Mohamed, A. F. 2017. Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian petrostate: The case of Brunei. International Journal of Human Resource Management, 28: 2538-2569.
23. Dr. Ymer Havolli, Menaxhim i Burimeve Njerëzore, Universiteti i Prishtinës, 2014.
24. Dransfield, R. (2000). Human Resource Management (Heinemann Educational Publishers, Oxford OX2 8EJ, 2000).
25. Fikrete Asllani Ladrovci, - Head of People & Organization, Manager of the year 2017.
26. French, W. L. (1998). Human Resources Management (Houghton Mifflin Company, USA, 1998).
27. Government of Kosovo, Regulation No. 12/2020 On Working Hours and Leave of Public Officials (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2020).
28. Government of Kosovo, Regulation No. 16/2020 On Admission and Career in the Civil Service of the Republic of Kosovo (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2020).
29. Government of Kosovo, Regulation No.14/2020 on the Transfer of Civil Servants (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2020)
30. Granit Kqiku. Punim Diplome. University for Business and Technology in Kosovo. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE DHE NDIKIMI I VLERËSIMIT TË PERFORMANCËS NË ADMINISTRATEN PUBLIKE.
31. Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis Jan Mohammed∗ , Mitho Khan Bhatti∗∗, Ghulam Ali Jariko∗∗∗ & Abdul Wahid Zehri.
32. John Delery, Human Resource Management Review, 2001.
33. Kristen B. Frasch, David Shadovitz, and Jared Shelly, “There’s No Whining in HR,” Human Resource Executive Online, June 30, 2009, accessed September 24, 2010.

34. MERIMA PECIKOZA. THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING PUBLIC SECTOR PERFORMANCES, A CASE STUDY ON CENTRAL BANK OF BOSNIA AND HERZEGOVINA. UNIVERSITY OF LJUBLJANA FACULTY OF ECONOMICS AND UNIVERSITY OF SARAJEVO SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS. MASTER'S THESIS.
35. Michael K. Badaway, Research – Technology Management, Published Online 22 December 2015.
36. Ministry of Internal Affairs, Regulation No. 02/2020 on Personnel Planning (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2020).
37. Nadler L. (1984). The Hand Book of Human Resource Development, New York: John Wiley and Sons.
38. Prieto Pastor, I. M., Santana, M. P. P., & Sierra, C. M. 2010. Managing knowledge through human resource practices: Empirical examination on the Spanish automotive industry. International Journal of Human Resource Management, 21: 2452-2467.
39. Scott Snell and Shad Morris, Managing Human Resources 19th Edition, 02 May 2022.
40. The Assembly of the Republic of Kosovo, Law No.03/L –149 on The Civil Service of the Republic Of Kosovo (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2020).
41. The Assembly of Republic of Kosovo, Laë No. 02/L-37 On The Use Languages (Official Gazette of the Republic of Kosovo, Pristina, 2007).
42. UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, Human Resources Management and Training, New York and Geneva, 2013.

Shtojcat

Pyetësor i dedikuar për punonjësit e K.R.U Mitrovica!

Përshëndetje!

Ju faleminderit që gjetët kohë të merrni pjesë në këtë studim të rëndësishëm mbi performancën e institucioneve publike dhe rolin që burimet njerëzore luajn në të. Ky formular është pjesë e një hulumtimi akademik për të analizuar rastin e Kompanisë Rajonale të Ujësjellësit Mitrovica dhe për të kuptuar nëse veprimtaritë e saj janë ndikuar nga një menaxhim efikas i burimeve njerëzore.

Të dhënat tuaja do të trajtohen me konfidencialitet të plotë dhe do të përdoren vetëm për qëllimet e këtij studimi. Ju lutemi përgjigjuni me sinqeritet duke u bazuar në përvojën tuaj personale dhe njohuritë në lidhje me temën e trajtuar.

Për pyetje te tjera apo paqartësi, ju lutem mos hezitoni të më kontaktoni tek siborashala11@gmail.com

1. Gjinia
   a) M
   b) F

2. Mosha juaj
   a) Me pak se 29 vjec
   b) 30-40 vjec
   c) 41-50 vjec
   d) Mbi 50 vjec.

3. Niveli i Edukimit
   a) Shkolla e mesme e lartë
   b) Bsc
   c) Msc
   d) Doktoraturë

Pyetje në lidhje me strategjinë e K.R.U Mitrovica dhe strategjinë e BNJ

4. Jam i informuar në lidhje me misionin, visionin dhe objektivat strategjike të K.R.U Mitrovica?
    a) Plotësisht i\e informuar
    b) I\e informuar
    c) I\e informuar mesatarisht
    d) Informacion i kufizuar
    e) Aspak i\e informuar

5. Unë e konsideroj veten si partner strategjik për realizimin e objektivave të K.R.U Mitrovica?

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

6. Jam i informuar për strategjin e menaxhmentit të Burimeve Njerëzore të K.R.U Mitrovica!

a) Plotësisht i\e informuar
b) I\e informuar
c) I\e informuar mesatarisht
d) Informacion i kufizuar
e) Aspak i\e informuar

7. A mendoni që përfshirja në ndërmarrje e ngrit përformancen e institucionit?

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

8. Trajnimet e organizuara në ndermarrje, a e rrisin përformancën e institucionit?

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

9. Unë jam i kënaqur me punën dhe me mbeshtetjën e departamentit të BNJ

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

Pyetje rreth mënyrës së përzgjedhjës dhe rekrutimit të punëtorëve

10. Unë besoj që kandidati i duhur është caktuar për punën e duhur në K.R.U Mitrovica

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

11. Përzgjedhja dhe rekrutimi i stafit kryhet në përputhje me nevojat e K.R.U Mitrovica?

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

12. Gjatë procesit të përzgjedhjës kam qenë i informuar në lidhje me kompaninë dhe vendin e punës

a) Plotësisht i\e informuar
b) I\e informuar
c) I\e informuar mesatarisht
d) Informacion i kufizuar
e) Aspak i\e informuar

13. Jam i kualifikuar për pozicionin tim të punës

a) Po
b) Jo

14. Kolegët e mi janë të kualifikar në pozicionin e tyre të punës
a) Po
b) Jo
c) Disa

Pyetje rreth rëndësisë së mendimit dhe kominikimit të punëtorëve

15. Punonjësit e K.R.U Mitrovica kanë mundësinë të votojnë në vendimmarrje
a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

16. Unë jam i informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në K.R.U Mitrovica

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

17. Eshtë e rëndësishme për mua që mendimi im të merret në konsideratë në lidhje me marrjen e vendimeve me pozicionin tim të punës
a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

18. Unë i kam të gjitha informacionet e nevojshme per t'a kryer punen time sic duhet

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

Pyetje rreth përformancës së punëtorëve

19. Më pëlqen puna ime!
1. Nuk më pëlqen. 2. 3. 4. 5. Më pëlqen shumë.

20. Unë i pranoj gjithmonë gabimet e mia

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

21. Unë gjithmonë arrij në punë në kohë

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

22.Unë i përmbush gjithmonë detyrat e mia në kohën e duhur

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

23. Unë e shfrytëzoj kohën time në mënyrë efektive

1. Nuk pajtohem 2. 3. 4. 5. Plotësisht pajtohem

24. Unë konsultohem me mbikqyresin tim dhe kolegët e mi kur është e nevojshme

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem

c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem

25. Unë jam në gjendje të trajtoj sic duhet informacionin konfidencial

1. Nuk pajtohem 2. 3. 4. 5. Plotësisht pajtohem

26. Kam të gjitha mjetet dhe burimet e duhura t'a kryej punen ashtu sic duhet

a) Plotësisht pajtohem
b) Pajtohem
c)Mesatarisht pajtohem
d)Pjesërisht pajtohem
e) Nuk pajtohem