



Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë  
Ministry of Education, Science and Technology  
Ministarstvo Obrazovanja Nauke i Tehnologije

Projekti Mbështetje Teknike për MASHT (FBSA) Kosovë  
Technical Assistance to MEST (ESPF) Kosovo Project

# Vlerësimi i performancës

Caktimi i objektivave dhe rishikimi i tyre

Prishtinë, më 15.01.2015

# Përmbajtja

1. Marrja e opinionëve mbi implementimin e vlerësimit gjatë dhjetorit
2. Procesi i caktimit të objektivave
3. Llojet e objektivave dhe indikatorët matës

# Ndarja në nivele

3

Kat. Funktionale	Total NC	Shkëlqyeshëm 5%	Sh. Mirë 15%	Mirë 30%	Mjaftueshëm & dobët 50%
Niveli drejtues (drejtor dhe shef)	33	1.65	4.95	9.9	16.5
Ekzekutues/ Profesional	178	8.9	26.7	53.4	89
Të vlerësuar	57	0	8	47	2
	28%		3,9%	23,3%	1%

# TERMINOLOGJI

**OBJEKTIVAT** - janë prioritetet e punës së NC dhe përfshijnë aktivitet që duhet realizuar deri në fund të periudhës së vlerësuar

Aftësitë e nëpunësit civil përfshijnë

▪ **Aftësitë Profesionale Menaxheriale:**

- planifikim dhe organizim
- vendimmarrje
- motivim (zhvillim) dhe trajtim të paanshëm të stafit

dhe **Aftësitë dhe Shkathtësitë Profesionale:**

- njohuritë profesionale/teknike
- iniciativa dhe kreativiteti
- puna në grup
- aftësi komunikuese dhe përfaqësuese
- efektiviteti në punë

# Modeli i përzgjedhur për vlerësimin e performancës

5

Menaxhimi nëpërmjet objektivave (MNO):

- Përcaktimi i objektivave;
- Pjesëmarrja e menaxherëve individualë në marrëveshjen mbi objektivat dhe indikatorët e performancës;
- Shqyrtim i vazhdueshëm dhe vlerësim i rezultateve.

# Aktivitetet e MNO

6

- Qartësim i objektivave afatgjatë dhe afatshkurtër të institucionit – komunikimi tek stafi dhe kuptimi i tyre.
- Pjesëmarrja në proces e vartësve.
- Marrveshja mbi planin e përmirësimit të performancës që do ti japë mundësi vartësve të japin kontributin optimal në (i) arritjen e objektivave të tyre vetjake dhe (ii) përmirësimin e arritjeve të institucionit.

# Avantazhet e MNO:

7

- Përqendrimin e vëmendjes në fushat kryesore ku është e rëndësishme që institucioni të jetë efektiv;
- Identifikon fushat problematike të veprimtarisë për arritjen e objektivave;
- Përmirëson informacionin mbi kontrollin e menaxhimit dhe standartet e performancës;
- Të çon në një strukturë organizative të shëndoshë ku qartësohen përgjegjësitë dhe ndihmon procesin e delegimit dhe koordinimit;

## Avantazhet e MNO (vazhdim):

8

- Identifikohen fushat ku kërkohet ndryshim dhe përmirësim i vazhdueshëm në rezultate;
- Ndhmon planifikimin e vazhdueshëm në menaxhim;
- Identifikon nevojat për trajnim;
- Përmirëson komunikimin dhe marrëdhëniet ndërpersonale;
- Inkurajon vetë-motivimin e punonjësve.



# Kërkesat për suksesin e MNO:

- Angazhimi dhe mbështetja aktive nga ana e nivelit të lartë menaxhues;
- Këshillim nga ana e specialistit gjatë zbatimit të sistemit dhe një kuptim i plotë dhe i thellë i tij nga ana e stafit;
- Kujdes i veçantë në përcaktimin e detyrave kryesore, objektivave shifrorë dhe standarteve të performancës;

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

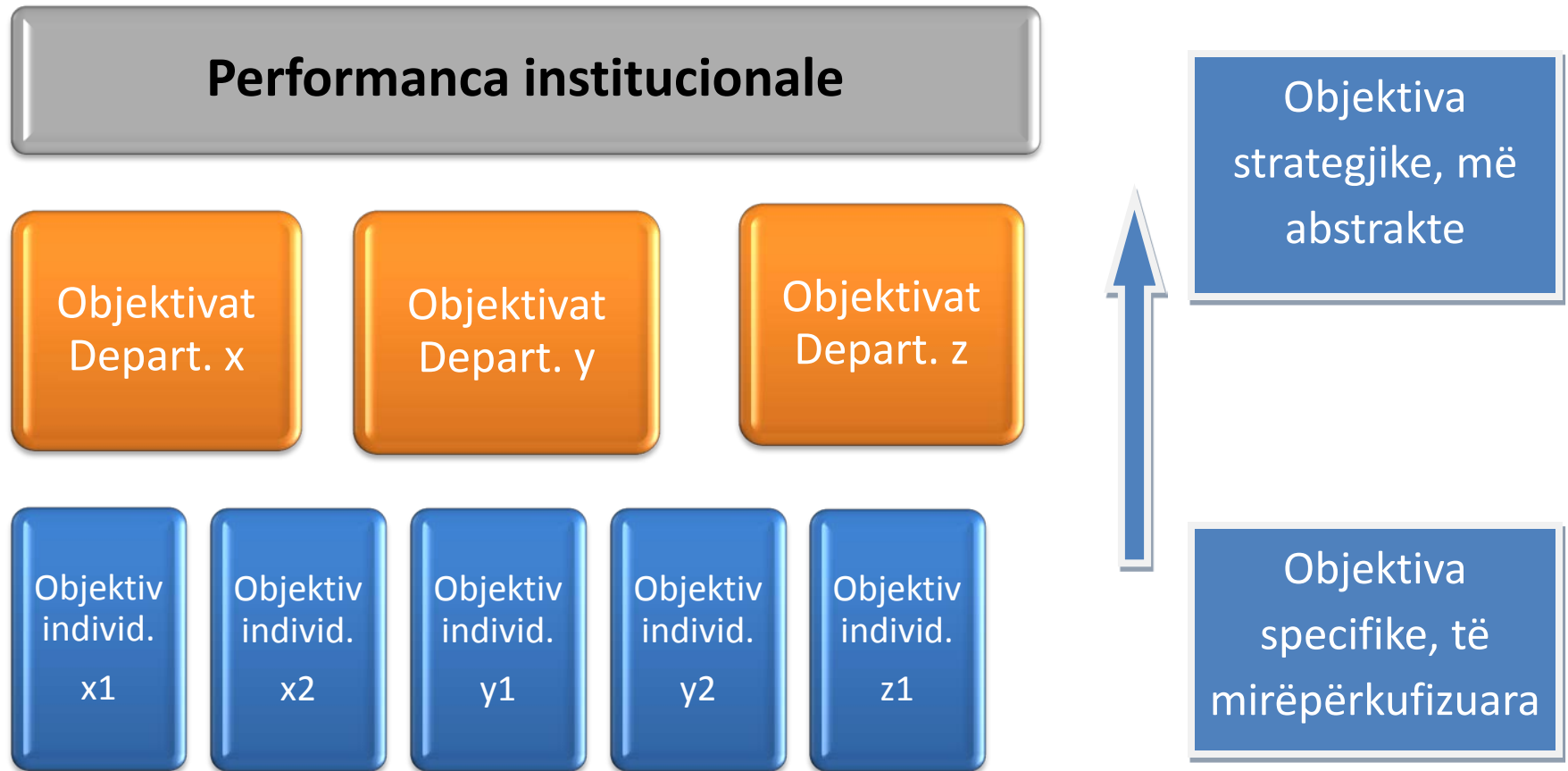
10

Tre aspekte të rëndësishme:

1. Përcaktimi dhe lidhja ndërmjet objektivave për tu arritur
2. Tipi i objektivave dhe llojet e pozitive përgjegjëse për secilin tip
3. Vendosija në kohë e proceseve

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

11



**“cascading objectives / shkallëzimi i objektivave”**

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

12

Tipi i objektivave dhe llojet e pozitive përgjegjëse për secilin tip

- Objektivat e nivelit të lartë drejtues janë të njëjta me ato të institucionit (niveli I)
- Objektivi i zbërthyer në nivel departamenti është më konkret (niveli II)
- Objektivat në nivel të zyrtarëve profesionalë – shkalla më e lartë e specifikimit (niveli III)

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

13

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

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

14

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

# 3. PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

15

<b>Objektiva për NC nivelit profesional - niveli III</b>	<b>Nëpunësi civil përgjegjës</b>
<b>1.1.1. Analizimi i procesit të punës për ofrimin e shërbimit për publikun dhe propozimi i zgjidhjeve për reduktimin e kohës së ofrimit të shërbimit dhe zvogëlimin e dokumentave të kërkuara, nëpërmjet përdorimit të data bazave shtetërore</b>	Zyrtar 1, përgjegjës për procesin e punës
<b>1.1.2. Hartimi i kuadrit ligjor të nevojshëm për thjeshtimin e procesit të punës</b>	Zyrtar 2, jurist
<b>1.2.1. Përpunimi grafik i faqes web dhe përqëndrimi i vëmendjes në shërbimet e ofruara</b>	Zyrtar 3, web designer
<b>1.2.2. Krijimi i strukturës logjike të faqes web dhe ndërfaqes me data baza të tjera qeveritare</b>	Zyrtar 4, programues IT

# PERFORMANCA INSTITUCIONALE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE

16

## Vendosja në kohë e proceseve

- Nëse institucioni nuk e ka realizuar planin e punës dhe objektivat që ishin parashikuar, atëhere nuk është e mundur që nëpunësit të kenë rezultate të larta në vlerësimin e punës!
- Menaxhimi i performancës së institucionit normalisht i paraprin në kohë menaxhimit të performancës individuale.



# CIKLI I VLERËSIMIT TË REZULTATEVE NË PUNË

17

Fazat e procesit:

- I. Përcaktimi i objektivave individuale (dhjetor-janar);
- II. Rishikimi i objektivave (qershor);
- III. Përgatitja për vlerësimin (nëntor);
- IV. Zhvillimi i intervistës së vlerësimit të rezultateve në punë (dhjetor);
- V. Finalizimi i vlerësimit dhe zhvillimi i procedurave ankimore eventuale (dhjetor).

# Probleme të rregullores

18

- Përcaktim jo i plotë i të gjitha hapave të procesit (mungon procedura përcaktimit të objektivave);
- Përkufizim jo tërësisht i qartë i notave vlerësuese;
- Vendosja e niveleve strikte të vlerësimit;
- Mungon procedura e menaxhimit të rezultateve;
- Bëhet referencë në rregullore të tjera – vështirësi në implementim;
- Udhëzimet nuk janë tërësisht të përshtatshme;
- Titullari institucionit nuk ka mundësi të drejtpërdrejtë korigjimi të rezultateve.

# E rëndësishme

19

- Kemi një ndryshim të qasjes në vlerësim
- Ka një fokus më të madh tek arritjet dhe impakti, jo vetëm një analizë e thjeshtë e kryerjes së punës, apo jo
- Kërkon një përfshirje më të madhe nga të gjithë, veçanërisht nga drejtuesit
- Efektet pozitive nuk arrihen nëse nuk implementohet në rregull

# Objektivat SMART

20

- **Specifike** – karakteristike për aktivitetet që implikojnë ushtrimin e attributeve të pushtetit publik,
- **Të matshme** – të përkthehet në rezultate konkrete, të cilat mund të maten në cilësi dhe sasi,
- **Të realizueshme** – me burimet në dispozicion të punonjësit dhe të organizatës;
- **Relevante** – të rëndësishme dhe në shërbim të realizimit të objektivave të përgjithshme të institucionit.
- **Të kufizuara në kohë** – duhet të kenë afate për realizimin e tyre.

# CIKLI I VLERËSIMIT TË REZULTATEVE NË PUNË

21

Kujdes!

- Përgjithësisht personat e ngarkuar me përcaktimin e objektivave i ngatërrojnë ato me aktivitetet që kryhen për realizimin e tyre.
- Menaxherët nuk duhet të jenë të interesuar në procesin e realizimit të objektivave, por në rezultatet e arritura.

# Objektivat SMART

22

- Objektivat duhet të renditen duke filluar nga më e rëndësishmja tek të tjerat më pak të rëndësishme.
- Objektivat më të rëndësishme mund të caktohen si objektiva parësore, ndërsa të tjerat si objektiva dytësore. Objektivat parësore:
  - kanë rëndësi të vazhdueshme dhe,
  - janë aq të vështira sa që kërkojnë që punonjësi të punojë me efikasitet dhe efektshmëri për t'i arritur ato gjatë ciklit të performancës.

# Objektivat

23

## Qellimet e objektivave dytësore:

- bëjnë që një punonjës me arritje të larta, i cili i përmbush me shpejtësi objektivat e tij parësore, vazhdon të bëjë punë të vlefshme;
- shërbejnë për ta bërë realisht dallimin mes personave me performancë të lartë dhe kolegëve të tyre (“shumë mirë” apo “shkëlqyeshëm”)

# Indikatorët e performancës

24

- Indikatorë sasiore dhe cilësore
- Indikatorët kohorë



# Shembuj

25

Objektivi	Indikatori
<b>Rishikimi i procedurës dhe ulja e barrierave për ofrimin e shërbimit ndaj publikut</b>	<p>Sasior - Ulja me 15% e dokumenteve të kërkuara për ofrimin e shërbimit</p> <p>Cilësor – Hartimi dhe miratimi i rregullores së re të ofrimit të shërbimit.</p> <p>Kohor – Rregullorja hartohet brenda muajit mars 2015.</p>

# Rishikimi i objektivave

26

Eprori dhe vartësi mund të diskutojnë nëse:

- Ndonjë objektiv është realizuar dhe duhet caktuar një objektiv i ri;
- Objektiv i nuk mund të realizohet dhe duhet të zëvendësohet;
- Kanë ndryshuar prioritetet dhe objektiva të tjera duhen caktuar në vend të atyre të vjetrave.
- Rekomandohet ne mes të vitit.

# Faleminderit për vëmendjen!

**PYETJE DHE DISKUTIME**