

**ROLI I MOTIVIMIT NË MENAXHIMIN E
NDËRMARRJEVE
(Rast studimi NVM-të në Rrafshin e Dukagjinit)**

Muhamet Kelmendi

Dorëzuar:

Universitetit European të Tiranës

Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor: Prof. Asoc.Dr. Aleksander Biberaj

Numri i fjalëve: 55 765

Tiranë, Korrik, 2019

DEKLARATA E AUTORËSISË

Nën përgjegjësinë time deklaroj se ky punim me titull: “**Roli i motivimit në menaxhimin e ndërmarrjeve**”, është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër për vlerësim dhe nuk është botuar i tëri ose në pjesë të veçanta të tij. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër përveç rasteve të cituara dhe referuara, që janë deklaruar në brendi të tekstit.

Tiranë,

Emri mbiemri dhe nënshkrimi

Muhamet KELMENDI

Tiranë, Korrik, 2019

Abstrakt

Motivimi mund të specifikohet si një proces menaxhimi, i cili i inkurajon njerëzit që të punojnë më mirë për përfitimin e përgjithshëm të NVM-vë, duke u dhënë atyre motivet, të cilat bazohen në nevojat e tyre të paplotësuara. Është e qartë se menaxherët duhet të motivojnë punonjësit nëse duan të marrin rezultatet e nevojshme për NVM-të. Qëllimi i punimit është të identifikohen elementët e motivimit, të cilat kanë ndikim në procesin e menaxhimit të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

Sot, motivimi në shekullin XXI-të përbën elementin kryesorë në funksion të arritjes së objektivave dhe qëllimeve të ndërmarrjeve të biznesit, prandaj kontributi i punimit do të jetë që të arrijë që të paraqesë një pasqyrë të qartë të rolit të motivimit në menaxhimin e NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit. Në punim është përdorur mostra reprezentative me 56 biznese të vogla dhe të mesme në rajone të caktuar në rrafshin e Dukagjinit, përmes pyetësorit të strukturuar. Analizat statistikore që janë përdorur në punim janë analiza përshtatëse për të gjitha seksionet e pyetësorit.

Rezultatet e hulumtimit treguan që motivimi është element statistikisht domethënës në procesin e menaxhimit të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit, ku rezultatet e hulumtimit treguan se faktorët financiar nga perceptimi i punonjësve janë të rëndësishëm në rritjen e performancës së ndërmarrjes, që ndikon drejtpërdrejtë në menaxhimin sa më efikas të ndërmarrjes.

Fjalët kyçe: *Motivimi, NVM-të, Menaxhimi, Performanca, Shpërblimi*

Abstract

Motivation can be specified as a management process that encourages people to work better for the overall benefit of the SMEs by giving them motivations based on their unmet needs. It is clear that managers need to motivate employees if they want the necessary results for the SMEs. The purpose of the paper is to identify the elements of motivation, which have an impact on the SME management process in the Dukagjini plain.

Today, motivation in the 21st century is the key element in achieving the objectives and goals of business enterprises, so the contribution of the paper will be to deliver a clear picture of the role of motivation in SME management in the plain of Dukagjini. In the paper, representative samples of 56 small and medium-sized businesses in certain regions of the Dukagjini region were used through a structured questionnaire. The statistical analyzes that are used in the paper are descriptive analyzes for all sections of the questionnaire.

The research results showed that motivation is a statistically significant element in the SME management process in the Dukagjin area, where the research results showed that financial factors from employee perception are important in boosting enterprise performance, which directly affects management the most efficient of the enterprise.

Key words: *Motivation, SMEs, Management, Performance, Reward*

FALENDERIME

Kushtuar familjes sime....!

Përfundimi i tezës së doktoraturës është një hap i madh në karrierën time akademike dhe profesionale, prandaj kjo tezë e doktoratës është kulmi i punës time disa vjeçare hulumtuese në fushën e motivimit dhe menaxhimit.

Ndihmë të madhe padyshim në këtë tezë doktorale ka Prof. Asoc. Dr. Aleksander Biberaj për orientimet, mbështetjen e tij dhe sygjyrimet e ndryshme, në mënyrë që punimi i doktoratës të jetë i kompletuar në aspektin profesional dhe shkencor.

Padyshim falenderimet shkojnë edhe për Universitetin European të Tiranës që më dha mundësinë të jem studenti i tij gjatë studimeve të doktoraturës.

Falenderoj në veqanti familjen time për mbështetjen dhe ndihmën e pakursyer të cilën krahë e kam pasur në të gjitha aspektet gjatë gjithë kohës së studimeve dhe jetës time.

Falenderime të sinqerta të gjitha bizneseve të cilat ishin të gatshme të bashkëpunonin për të më ndihmuar në mbledhjen e informatave të vlefshme për temën e doktoraturës.

Muhamet Kelmendi

Përmbajtja

ROLI I MOTIVIMIT NË MENAXHIMIN E NDËRMARRJEVE	1
KAPITULLI I: SHQYRTIMI I PROBLEMIT.....	1
1.1. Shtrimi i problemit.....	1
1.2. Qëllimi i hulumtimit.....	6
1.3. Pyetjet kërkimore të hulumtimit.....	8
1.4. Hipotezat e hulumtimit.....	10
1.5. Rëndësia e studimit	11
1.6. Kufizimet e hulumtimit	12
1.7. Struktura e hulumtimit	13
KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURES.....	14
2.1. Roli i motivimit në menaxhimin e NVM-ve	14
2.2. Ndërmarrja dhe ndërmarrësi	20
2.3. Rëndësia e motivimit në menaxhim	23
2.4. Motivimi në veprimtarinë e menaxhimit	32
2.4.1. Elementet kryesore që përbëjnë sistemin e motivimit.....	36
2.5. Nevojat themelore të motivimit dhe kënaqësisë	39
2.6. Motivimi i punonjësve nga aspekti menaxherial.....	47
2.7. Teoritë themelore në zhvillimin e motivimit.....	49
2.8. Teoritë e përmbajtjes së motivimit	55
2.8.1. Hierarkia e nevojave sipas Maslow-it	56
2.8.2. Teoria e motivimit - higjienës sipas Herzbergut	60
2.8.2.1 Krahësimi në mes të modelit të Herzbergut dhe të Maslowit	63
2.8.3. Teoria e motivimit të nevojave e McClelland-it.....	65
2.8.4. Modeli ERG i Alderferit	67
2.9. Teoritë procesore të motivimit	68
2.9.1. Teoria e pritjes së Vroomit	69
2.9.2. Teoria e barazisë (ekuitetit) sipas Adams J. Stacy	70
2.9.3. Teoria e vendosjes së Locke-it.....	72

2.9.4.	Teoria e përforcimit, modifikimi i sjelljes sipas B.F. Skinner-it	73
2.10.	Motivimi në teorinë e menaxhimit shkencor të Taylor-it	74
2.11.	Marrëdhëniet në lëvizjet humane shoqërore të bazuara në studimet e Elton Mayo-s	75
2.12.	Teoria X dhe Y e McGregor-it	76
2.13.	Personaliteti në modelin organizativ të Argyris-it	79
2.13.1.	Modeli i Porter-it dhe Lawler-it	81
2.14.	Teoria e motivimit nëpërmjet vendosjes së objektivave – (SDT)	83
2.15.	Përcaktuesit e sistemit motivues në ndërmarrje.....	85
2.16.	Koncepti i angazhimit organizacional.....	86
2.17.	Strategjitë menaxheriale për rritjen e motivimit.....	87
2.18.	Komunikimi dhe sjellja menaxheriale	88
2.19.	Menaxhimi i performancës si indikator motivimi dhe suksesi në ndërmarrje	93
KAPITULLIII: MOTIVIMI DHE NDIKIMI NË PERFORMANCËN E NVM-ve		96
3.1.	Motivimi dhe menaxhimi i performancës.....	96
3.2.	Kriteret për menaxhimin efektiv të performancës së NVM-ve	98
3.3.	Menaxhimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme	101
3.4.	Vlerësimi i performancës	103
3.5.	Dija si aset vital në performancë dhe menaxhim	110
3.6.	Përmirësimi i performancës	116
3.7.	Menaxhimi i performancës në nivelin organizativ	118
3.7.1.	Menaxhimi i performancës në nivel menaxherial	124
3.8.	Mënyrat për motivimin e stafit punonjës	126
3.9.	Fuqizimi i punonjësve dhe suksesi i ndërmarrjes	128
3.10.	Pagesa lidhur me performancën.....	129
3.10.1	Përformanca ekipore dhe shpërblimi ekiporë.....	137
3.11.	Menaxhimi i shpërblimit në ndërmarrje	142
KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E HULUMTIMIT		151
4.1.	Hyrje në metodologjinë e hulumtimit	151
4.2.	Përcaktimi i popullacionit dhe mostrës	155
4.3.	Teknika e popullacionit dhe mostrës	156

4.4.	Struktura e pyetësorit	157
4.5.	Metodologjia e analizës së të dhënave.....	158
KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE.....		170
5.1.	Hyrje në analizën statistikore	170
5.2.	Analiza përshkruese e të dhënave të përgjithshme	170
5.3.	Analiza përshkruese.....	175
5.4.	Analiza e korrelacionit.....	195
5.5.	Analiza e regresionit	197
5.6.	Testimi i pyetjeve kërkimore dhe hipotezave	208
KAPITULLI VI: KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME		215
6.1.	Konkluzione	215
6.2.	Rekomandime.....	217
Literatura		220
Aneksi 1: Pyetësi		232
Aneksi 2: Analizat tjera statistikore.....		241

Lista e tabelave

Tabela 1. Faktorët e përgjithshëm dhe faktorët specifikë organizativë.....	58
Tabela 2. Faktorët e mirëmbajtjes dhe të motivimit dhe klasifikimi i tyre sipas Herzbergut.....	62
Tabela 3. Krahësim i modeleve të Maslovit, McClelland dhe Herzberg.....	66
Tabela 4. Karakteristikat e McGregorit për Teorinë X dhe Teorinë Y.....	78
Tabela 5. Përgjegjësit e sistemit të vlerësimit.....	108
Tabela 6. Kategorizimi i NVM-ve në bazë të komunave.....	155
Tabela 7. Ndërtimi i variablave të varur dhe pavarura.....	169
Tabela 8. Analiza përshkruese për variablën Niveli i shkollimit.....	170
Tabela 9. Analiza përshkruese për variablën Gjinia.....	171
Tabela 10. Analiza përshkruese për variablën Mosha.....	171
Tabela 11. Analiza përshkruese për variablën Vendi i Punës.....	172
Tabela 12. Analiza përshkruese për variablën Pozita e punës.....	172
Tabela 13. Crosstabs ndërmjet Gjinisë dhe pozitës në kompani.....	173
Tabela 14. Crosstabs ndërmjet Nivelit të shkollimit dhe pozitës në kompani.....	174
Tabela 15. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Menaxhimi i ndërmarrjes”.....	175
Tabela 16. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Motivimi në ndërmarrje”.....	178

Tabela 17. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Kënaqësia e punonjësve”.....	182
Tabela 18. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”.....	184
Tabela 19. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Faktorët financiar”.....	187
Tabela 20. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Shpërblimi i punonjësve”.....	191
Tabela 21. Korrelacioni ndërmjet variablave.....	195
Tabela 22. Përmbledhja e boxplot e “ Motivimit në ndërmarrje”.....	197
Tabela 23. Përmbledhja e boxplot e “ Menaxhimit të ndërmarrjes”.....	198
Tabela 24. Përmbledhja e boxplot e “ Kënaqësia e punonjësve”.....	199
Tabela 25. Përmbledhja e boxplot e “ Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”.....	200
Tabela 26. Përmbledhja e boxplot e “ Faktorët financiar”.....	201
Tabela 27. Përmbledhja e boxplot e “ Shpërblimi”.....	202
Tabela 28. Llojet e variablave.....	203
Tabela 29. Përmbledhja e modelit ekonometrik.....	204
Tabela 30. ANOVA.....	205
Tabela 31. Përmbledhja e regresionit.....	206

Tabela 32. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 1.....	208
Tabela 33. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 2.....	209
Tabela 34. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 3.....	210
Tabela 35. Testimi i hipotezës bazë.....	211
Tabela 36. Testimi i nën hipotezës 1.....	212
Tabela 37. Testimi i nën hipotezës 2.....	213
Tabela 38. Testimi i nën hipotezës 3.....	214

Lista e figurave dhe grafikeve

Figura 1. Modeli i motivimit.....	34
Figura 2. Ndikimi i sjelljeve individuale në realizimin e motivimit.....	37
Figura 3. Modeli bazë i motivimit.....	38
Figura 4. Modeli i ndarjes së teorive të Motivimit.....	49
Figura 5. Teoritë e përmbajtjes së motivimit.....	55
Figura 6. Hierarkia e nevojave sipas Masloëit.....	57
Figura 7. Krahase me Hirakatis së nevojave të Masloë-it dhe Modelit të faktorëve të motivimit sipas Harzbergut.....	64
Figura 8. Teoritë e procesit të motivimit.....	68
Figura 9. Modeli i motivimit sipas Vroomit.....	69
Figura 10. Teoria e barabarësisë.....	71
Figura 11. Modeli i përforcimit të ndërprerë.....	74
Figura 12. Modeli i organizimit të sistemit të vlerave sipas Chris Argyris-it.....	80
Figura 13. Modeli i motivimit nga Porteri dhe Laëeri.....	82
Figura 14. Procesi i vlerësimit të personelit	104
Figura 15. Modeli i procesit të vlerësimit të performancës.....	109
Figura 16. Modeli Konceptual i Variablës së Varur “Menaxhimi i ndërmarrjes”.....	160

Grafiku 1. Boxplot i “Motivimit në ndërmarrje”.....	198
Grafiku 2. Boxplot i “Menaxhimit të ndërmarrjes”	199
Grafiku 3. Boxplot i “Kënaqësia e punonjësve”.....	200
Grafiku 4. Boxplot i “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”.....	201
Grafiku 5. Boxplot i “Faktorët financiar”.....	202
Grafiku 6. Boxplot i “Shpërblimi”.....	203
Grafiku 7. Scatterplot i modelit ekonometrik.....	207

LISTA E SHKURTESAVE

- ARBK – Agjencia për Regjistrimin e Bizneseve në Kosovë
- ASK – Agjencia e Statistikave të Kosovës
- BNJ – Burime njerëzore,
- ERG – Teoria e tre faktorëve
- IT – Teknologjia e informimit
- MBNJ – Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
- MD – Menaxhimi i dijes
- MP – Menaxhimi i performancës
- MTI – Ministria e Tregtise dhe Industrise
- NVM – Ndërmarrje të Vogla dhe të Mesme
- SHBA – Shtetet e Bashkuara të Amerikës
- SDT – Teoria e vetëvendosjes
- SHMBNJ – Shoqeria e Menaxhimit të Burimeve Njerzore
- ASTD – Shoqeria Amerikane për Trajnim dhe Zhvillim

KAPITULLI I: SHQYRTIMI I PROBLEMIT

1.1. Shtrimi i problemit

Duke filluar nga përcaktimi i motivimit parësor në sjelljen e qëllimshme për të arritur gjëra të veçanta dhe nevoja të paplotësuara, na paraqitet një forcë e brendshme që drejton personat në arritjen e objektivave personale dhe organizative në kuadër të ndërmarrjes. Nevoja për motivim vjen drejtpërsëdrejti nga nevoja për mbijetesë. Funkcioni i motivimit është një nga aspektet më të rëndësishme, por ndoshta më pak të kuptuara nga proceset e MBNJ.

Sjellja njerëzore është komplekse dhe duke u përpjekur të kuptojnë se çfarë motivon punonjës të ndryshëm ka qenë prej kohësh një shqetësim i shkencëtarëve të sjelljes. Megjithatë, hulumtimi na ka dhënë disa njohuri të rëndësishme në motivimin e punonjësve. Para së gjithash, duhet të fillojmë të mendojmë për motivimin si një proces shumëplanësh, dhe atë me përfshirje individuale, menaxheriale dhe organizative. Motivimi nuk është vetëm ajo që ekspozon punonjësi, por një përmbledhje e çështjeve mjedisore që rrethojnë punën. Është propozuar që performanca e një individi në një organizatë është një funksion i dy faktorëve: a) aftësia dhe b) gatishmëria për të bërë punën. Kështu, nga perspektiva e performancës, punonjësit kanë nevojë për aftësitë dhe aftësitë e duhura si dhe gatishmëritë për të kryer punën në mënyrë sa më të përshtatshme.

Në Kosovë pavarësisht madhësisë së ndërmarrjeve, NVM që në shikim të parë vërehet një ngecje duke sjell pakënaqësinë e punonjësve në punë, mungesë stabiliteti dhe mungesë interesi për sa i përket performancës së organizatës, i cili do të mund të lehtësohej dhe mënjanohej përmes motivimit. Megjithëse që nga përfundimi i luftës në Kosovë, një numër i konsideruar i rasteve të motivimeve menaxheriale janë marrë me rëndësinë dhe ndërlikimet e mëdha të një motivimi të saktë të stafit, prap se prapë zhvillimet në këtë nivel kanë qenë me intensitet të ulët. Në këtë aspekt bota akademike dhe ekonomitë e zhvilluara, praktikat menaxheriale i ndryshuan thellësisht në motivimin kompleks dhe të dobishëm të stafit. Mbështetur tek Drucker, (1977) një prej autorëve më të spikatur të menaxhimit, detyra kryesore e menaxhimit është “të realizojë qëllimin dhe misionin specifik të ndërmarrjes, ta bëjë punën produktive, ndërsa punëtori të arrijë rezultatin dhe të menaxhojë ndikimet dhe përgjegjësitë sociale. Prandaj, menaxhimi motivues i kristalizuar është ai që bazohet në vendime dhe veprime. Nivelet e larta menaxheriale duhet që rregullisht të drejtohen drejt konceptet e modaliteteve dhe teknikave të zhvilluara të cilat konsistojnë në interesin e punonjësve si dhe të ndërmarrjes, duke u reflektuar më pas në rritjen e potencialit dhe performancën e saj.

Të gjitha ndërmarrjet duan të jenë të suksesshme, madje edhe në mjedisin aktual i cili është shumë konkurrues. Prandaj, kompanitë pavarësisht nga madhësia dhe tregu përpiqen të mbajnë punonjësit më të mirë, duke pranuar rolin dhe ndikimin e tyre të rëndësishëm në efektivitetin organizativ. Për të tejkaluar këto sfida, kompanitë duhet të krijojnë një marrëdhënie të fortë pozitive me punonjësit e tyre dhe t'i drejtojnë ato drejt përmbushjes së detyrës. Për të arritur qëllimet dhe objektivat e tyre, ndërmarrjet zhvillojnë strategji për të

konkurruar në tregjet shumë konkurruese dhe për të rritur performancën e tyre. Nëse punonjësit nuk janë të kënaqur me punët e tyre dhe nuk janë të motivuar për të përmbushur detyrat e tyre dhe për të arritur qëllimet e tyre, ndërmarrjet nuk mund të arrijnë sukses. Njerëzit kanë shumë nevoja që vazhdimisht të konkurrojnë njëri me tjetërin. Çdo person ka një përzierje të ndryshme dhe forcë të nevojave, pasi disa njerëz udhëhiqen nga arritjet, ndërsa të tjerët po përqëndrohen në sigurinë. Nëse menaxherët janë në gjendje të kuptojnë, parashikojnë dhe kontrollojnë sjelljen e punonjësve, ata gjithashtu duhet të dinë se çfarë duan punonjësit nga vendet e tyre të punës. Prandaj, është thelbësore që një menaxher të kuptojë se çfarë me të vërtetë motivon punonjësit, pa bërë vetëm një supozim. Duke i kërkuar një punonjësi se si ndihet për një situatë të caktuar, nuk ofron një vlerësim të saktë të nevojave të tij, pasi interpretimi mund të shtrembërojë vetë realitetin. Sa më afër e merr perceptimi i tij një realitet të dhënë apo ndodhur, aq më e lartë është mundësia për të ndikuar në këtë pasuri specifike. Kështu, menaxherët mund të rrisin efektivitetin e tyre duke marrë një zotërim më të mirë të nevojave reale të punonjësve. Në krahasim me burimet financiare, burimet njerëzore kanë aftësinë për të krijuar përparësi konkurruese për ndërmarrjet e tyre. Në përgjithësi, performanca e punonjësve varet nga një numër i madh faktorësh, si motivimi, vlerësimi, kënaqësia e punës, trajnimi dhe zhvillimi e kështu me radhë, por ky dokument fokusohet vetëm në motivimin e punonjësve, pasi është treguar që ky ndikon në një shkallë të konsiderueshme performancën organizative. Si Kalimullah (2010) sugjeroi se një punonjës i motivuar ka qëllimet e tij / saj të përafruara me ato të ndërmarrjes dhe drejton përpjekjet e tij në atë drejtim. Përveç kësaj, këto ndërmarrje janë më të suksesshme, pasi punonjësit e tyre vazhdimisht kërkojnë mënyra për të përmirësuar

punën e tyre. Marrja e punonjësve për të arritur potencialin e tyre të plotë në punë nën kushte stresuese është një sfidë e vështirë, por kjo mund të arrihet duke i motivuar ata.

Motivimi i punonjësve është shumë i rëndësishëm për ndërmarrjet, duke qënë se çdo shqetësim kërkon burime fizike, financiare dhe njerëzore për të arritur qëllimet. Kjo mund të bëhet duke ndërtuar gatishmërinë e punonjësve për të punuar. Kjo do të ndihmojë ndërmarrjen në sigurimin e shfrytëzimit sa më të mirë të burimeve njerëzore. Kjo rezulton në rritje të produktivitetit, uljen e kostos së operacioneve dhe përmirësimin e efikasitetit të përgjithshëm. Qëllimet mund të arrihen nëse bashkërendimi dhe bashkëpunimi zhvillohen në të njëjtën kohë, të cilat mund të bëhen në mënyrë efektive përmes motivimit. Stabiliteti i fuqisë punëtore është shumë i rëndësishëm nga pikëpamja e reputacionit dhe vullnetit të mirë të shqetësimit. Punonjësit mund të qëndrojnë besnikë ndaj ndërmarrjes vetëm kur ata kanë një ndjenjë të pjesëmarrjes në menaxhim. Aftësitë dhe efikasiteti i punonjësve do të jenë gjithmonë të dobishme për punonjësit si dhe për ndërmarrjen. Kjo do të çojë në një imazh të mirë publik në treg, i cili do të tërheqë njerëz kompetentë dhe të kualifikuar dhe me një kapital konkurrues intelektual. Ndërmarrjet në këtë botë dinamike të globalizuar vazhdimisht përpiqen të zhvillojnë dhe motivojnë punonjësit e tyre për të ndihmuar në arritjen e performancës së zgjeruar me aplikacione dhe praktika të ndryshme të burimeve njerëzore. Sistemi i menaxhimit të shpërblimeve është praktika e përdorur shumë për ndërmarrjet për të arritur qëllimet e dëshiruara (Güngör, 2011). Sipas Barber dhe Bertz (2000), sistemi i menaxhimit të shpërblimeve ndihmon organizatat të tërheqin, kapin, mbajnë dhe motivojnë punonjësit me potencial të lartë dhe në kthim marrin nivele të larta të performancës. Sistemi i menaxhimit të shpërblimit përbëhet nga shpërblime të jashtme dhe

të brendshme; ku përfshihen shpërblimet financiare (paga, bonus etj) dhe më vonë përfshihen shpërblime jofinanciare si njohja, siguria, titulli, promovimi, vlerësimi, lavdërimi, përfshirja e vendimmarrjes, orët fleksibile të punës, aftësia për rehati në vendin e punës, të drejtat sociale etj (Yang, 2008). Sipas një studimi të kryer nga Grant (2008), motivimi imponon rezultatet e punonjësve për shembull performancën dhe produktivitetin. Ai gjithashtu vendosi që punonjësit e motivuar janë më të orientuar drejt autonomisë dhe janë më të vetë-shtyrë në kontrast me punonjësit më pak të motivuar. Për më tepër, punonjësit e motivuar janë shumë të angazhuar në punën dhe vendet e tyre të punës dhe janë më të gatshëm të marrin përgjegjësi (Figura & Dysvik, 2009).

Motivimi është drejtimi dhe intensiteti i përpjekjeve të dikujt, ose veçoria psikologjike që ngjall një organizëm për të vepruar drejt një qëllimi të dëshiruar. Ndërmarrjet që përdorin praktikatat e trajnimit, në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë, ndikojnë në motivimin e punonjësve si dhe përkushtimin ndaj ndërmarrjes (Meyer & Allen, 1991). Sipas Rowden dhe Conine (2005), qëllimi i trajnimit është të rrisë kënaqësinë e punonjësve ndaj vendeve të tyre të punës dhe punonjësit e kënaqur i përfitojnë dhe mbajnë klientët e tyre me performancë të përmirësuar. Punonjësit që angazhohen për të mësuar janë më të kënaqur me punën e tyre dhe në fund të fundit tregojnë performancë më pozitive se të tjerët (Tsai et al, 2007). Në përputhje me Tsai et al (2007), Harrison (2000), konstatoi se mësimi që nxitet nga trajnimi, pozitivisht ndikon në performancën e punonjësve dhe është një element thelbësor për arritjen e synimeve organizative (Harrison, 2000). Studimi tregon se performanca e firmave ndikohet nga shumë gjëra në të cilat motivimi i punonjësve është faktori kryesor nëse punonjësit janë më të motivuar, atëherë performanca e ndërmarrjes do

të përmirësohet gjithashtu (Saif ullah malik et'al 2012). Një shpërblim i brendshëm është një shpërblim i paprekshëm i njohjes ose një ndjesi e motivimit të arritjeve, në çdo përpjekje kjo tregohet edhe në hierarkinë e Maslow-it si arritje në kënaqësinë e ndërgjegjshme. Pool dhe Pool (2007), Lok dhe Crawford (2004), argumentojnë se ekziston një lidhje e pashmangshme ndërmjet motivimit dhe menaxhimit në ndërmarrje.

1.2. Qëllimi i hulumtimit

Qëllimi i këtij hulumtimi është të analizojë faktorët që motivojnë punonjësit në një ndërmarrje dhe ndikimet e efekteve të tyre në performancë nga këndvështrimi i punonjësve dhe i perceptimeve të tyre. Përmes analizës empirike synohet që hulumtimi të kontribuoj në përmirësimin e menaxhimit të NVM-ve, nëpërmjet motivimit.

Për këtë qëllimdo të shfrytëzohet literatura bashkëkohore, studimet empirike si dhe hulumtimet e ndryshme shkencore në këtë fushë.

Punimi ka si orientim trajtimin drejtë të elementeve të ndryshme të motivimit, përmes instrumenteve financiare dhe jo-financiare, të cilat do të ndikojnë në strukturën menaxhuese të bizneseve të anketuar, me qëllim që përmes mostrës reprezentative të nxjerrur gjatë hulumtimit, të arrihet që të krijohet një pasqyrë e mirë në funksion të zhvillimit të instrumenteve të ndryshëm të motivimit, për të arritur që NVM-të në rrafshin e Dukagjinit të kenë një udhërrëfyes për ndikimin e motivimit në procesin e menaxhimit.

Qëllimi i këtij menaxhimi është shtimi i kontributit në punë për të arritur dhe tejkaluar objektivat e synuara; njëkohësisht, ai synon të sigurojë rendimentin maksimal të çdo individi, faktor ky që do t'i shërbente si vetë atij po ashtu edhe ndërmarrjes. Për më tepër, motivimi bën të mundur që mbështetja dhe drejtimi për të cilat punonjësit kanë nevojë që të zhvillohen dhe përmirësohen, të jenë gjithmonë në dispozicion të tyre (burimi: *IRS Employment Trends*, 1 gusht 2003, faqe 12-19), (Botimemax. com. al).

Në fokus të këtij studimi do të jenë ndërmarrjet (NVM-të) nga Republika e Kosovës, me theks të veçantë në rrafshin e Dukagjinit.

Hulumtimet e shumta në këtë fushë kanë treguar, që motivimi ka një rol kryesor në arritjen e objektivave të ndërmarrjes. Motivimi si element thelbësor në zhvillimin e proceseve të ndryshme në biznese përbën shtyllën kryesore të hulumtimit tonë.

Objektivat e përgjithshme të hulumtimit shkencor janë:

- ✓ Rishikimi i literaturës në lidhje me menaxhimin dhe faktorët motivues që ndikojnë në procesin e punës së NVM-ve;
- ✓ Analiza e detajuar dhe zgjedhja e variablave që ndihmojnë në vlerësimin e aktiviteteve të motivimit në menaxhimin e NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit;
- ✓ Analiza e performancës së punonjësve të NVM-ve dhe bashkëveprimi i tyre me motivimin;
- ✓ Analiza e ndikimit të motivimit në procesin e përgjithshëm të menaxhimit të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit;

- ✓ Analizimi i kënaqësisë së punonjësve përmes instrumenteve të ndryshëm të motivimit dhe lidhja e tyre me performancën e tyre në ndërmarrje;
- ✓ Analiza e ndikimit të faktorëve financiare në menaxhimin e NVM-ve dhe strukturimi i tyre në funksion të arritjes së qëllimeve organizative të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

1.3. Pyetjet kërkimore të hulumtimit

Në ndërtimin e pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të hulumtimit kemi përdorur teoritë e ndryshme të motivimit dhe hulumtimet e shumë studiuesve në fushën e menaxhimit.

Pyetja hulumtuese bazë: A ndikon motivimi në menaxhimin e ndërmarrjes tek NVM-të?

David McClland-i na ka ndihmuar të kuptojmë motivimin brenda organizatës / ndërmarrjes duke u përqendruar në aspektet e karakteristikave të personalitetit. McClland-i dhe të tjerë kanë propozuar **teorinë e tri nevojave** e cila thotë se në situatat e punës gjenden tri nevoja ose motive madhore të motivimit. Të tri këto shtytje (instikte): forca, lidhshmëria dhe arritjet, kanë rëndësi të veçantë për udhëheqjen dhe organizimin e mirë të ndërmarrjes, pra motivimi në personel është faktor ndikues në menaxhimin e mirë të ndërmarrjes.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 1: Çfarë lidhje ekziston ndërmjet shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje?

Sipas teorisë së Taylor-it, studiuesi Elton Mayo dhe ekipi i tij studiuuan parimet shkencore të kësaj teorie, ku përmes punës së tyre ata zbuluan se punëtorët shkonin në punë vetëm për pagën e tyre dhe nga kjo pikëpamje lidhja ndërmjet shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje ishte pozitive.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 2: Cili është bashkëveprimi ndërmjet faktorëve financiarë në ndërmarrje dhe vlerësimit të performancës së punonjësve?

Waiyaki (2017) në punimin e saj argumenton se metoda e motivimit përmes faktorëve financiarë kanë lidhje ndërmjet tyre në aspektin pozitiv, duke ngritur efikasitetin e punonjësve dhe në të njëjtën kohë vlerësimin pozitiv të punonjësve. Kjo autore në (2017) po ashtu ka konstatuar se faktorët financiarë kanë lidhje pozitive me vlerësimin e performancës së punonjësve në 50 biznese të ndryshme në mbarë SHBA-të.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 3: A ekziston dallim i rëndësishëm ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit në ndërmarrje?

Octaviannand dhe të tjerët (2017), argumenton se në kompanitë e anketuara të shopping-ut rezulton që ekziston dallim i rëndësishëm ndërmjet vlerësimit të punonjësve të menaxhimit në ndërmarrje për shkak të pengesave burokratike dhe faktorëve motivues ndaj punonjësve. Maria Falk Mikkelsen, Christian Bøtcher Jacobsen dhe Lotte Bøgh Andersen (2015) mbështet dallimin në vlerësimin e punonjësve nga menaxhimi i ndërmarrjes, për arsye të organizimit horizontal dhe vertikal të ndërmarrjes, ku organizimi vertikal ka një vlerësim më të mirë të punonjësve nga menaxhimi i ndërmarrjes, ndërsa organizimi horizontal më të ashpër në vlerësimin e punonjësve.

1.4. Hipotezat e hulumtimit

Autorë të ndryshëm kanë mbështetur këtë hipotezë, ku baza e ndërtimit të kësaj hipoteze qëndron tek teoritë e motivimit dhe punimeve të ndryshme hulumtuese. Nizam dhe Shan (2015) në punimin e tyre rezultojnë se motivimi ka ndikim në organizimin e ndërmarrjes. Khan dhe të tjerët (2017) mbështesin me rezultate hulumtuese se faktorët financiarë dhe vlerësimi i punonjësve ka ndikim në menaxhimin e ndërmarrjes. Teoria e Taylor-it mbështet faktin që shpërblimi ka efekt ndikues në motivim të punonjësve, rrjedhimisht rrit efikasitetin e tyre në menaxhimin e ndërmarrjes.

Hipotezat e punimit janë:

Hipoteza bazë: Motivimi ndikon në menaxhimin e NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

Hipotezat ndihmëse të hipotezës bazë janë:

Nën hipoteza 1: Ekziston lidhje pozitive ndërmjet shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje.

Nën hipoteza 2: Ekziston bashkëveprim pozitiv ndërmjet faktorëve financiarë në ndërmarrje dhe vlerësimit të performancës së punonjësve.

Nën hipoteza 3: Ekziston dallim i rëndësishëm ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit në ndërmarrje.

1.5. Rëndësia e studimit

Deri më tani shumë autorë kane punuar në drejtim të motivimit dhe rolit të tij në menaxhimin e ndërmarrjeve. Kështu, duke pasur parasysh rolin e motivimit dhe rëndësinë e tij në motivimin e individëve në përgjithësi dhe punonjësve në veçanti, dhe në bazë të hulumtimeve dhe studimeve që do të bëhen në vazhdim të këtij disertacioni për këtë qëllim, ky disertacion do të vlerësojë dhe rëndësinë e vet të patjetërsueshme në këtë pikë. Prandaj pikërisht për këtë mund të themi se rëndësia e studimit të kësaj çështjeje (fenomeni) do të jetë për vetë faktin se fillimisht do të ofrohet një vështrim teorik i përgjithshëm ku do të trajtohen përgjithësisht motivimi dhe teoritë e tij, pastaj roli i menaxhimit të ndërmarrjes dhe ndikimi i tyre në motivim të punonjësve, si dhe në fund nga literatura do të trajtohet roli i motivimit në ngritjen e performancës dhe kënaqësisë së punonjësve. Të gjitha këto do të mund të realizohen dhe analizohen pasi ti kemi nxjerrë dhe analizuar të gjitha të dhënat me rezultatet e hulumtimit në terren nga ndërmarrjet që do të vizitohen dhe punonjësit, menaxherët dhe pronarët që do të intervistohen për këtë studim.

Pra nisur nga këto që u theksuan më lart, shpreh bindjen se kjo temë e disertacionit do të konsiderohet si një kontribut i vlerësuar akademik nga fusha e motivimit në menaxhimin e ndërmarrjeve dhe si një nevojë dhe rëndësi e veçantë për të përmirësuar performancën e ndërmarrjeve në përgjithësi dhe të punonjësve në veçanti.

1.6. Kufizimet e hulumtimit

Punimi është ndërtuar që t'ju përgjigjet qëllimeve të ngritura dhe si çdo punë tjetër shkencore edhe ky hulumtim ka kufizime të tij. Kufizimi i parë i hulumtimit është se punimi nuk analizon të gjitha komunat e rrafshit të Dukagjinit, por vetëm një pjesë të tyre, pra komunat e përfshira në hulumtim marrin pjesën më të madhe të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit dhe janë komunat me numrin më të madh të NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

Kufizimi i dytë i hulumtimit është pyetësori i strukturuar (d.m.th, metoda kuantitative) si mjet për mbledhjen e të dhënave, i cili është plotësuar me punonjës të kompanive të ndryshme. Kjo do të thotë se ekziston mundësia e paragjyimit për metodën e zgjedhur. Gjithashtu, rezultatet e studimit varen në një shkallë të madhe nga sinqeriteti i përgjigjeve të dhëna nga përfaqësuesit e kompanive, ky kufizim është problem i shumicës së hulumtimeve kërkimore, prandaj nga studiuesit e ardhshëm do të trajtohet më në detaje.

Së treti pyetjet kërkimore dhe hipotezat trajtojnë vetëm një segment të rolit të motivimit në menaxhimin e ndërmarrjeve, praktikisht vetëm rolin e motivimit në NVM e jo në bizneset tjera.

Së katërti punimi përdor llojin e mostrës së rastësishme dhe gjatë punës në mbledhjen e të dhënave mund të ketë kufizime statistikore në metodën e përzgjedhur për grumbullimin e të dhënave parësore.

1.7. Struktura e hulumtimit

Punimi është i ndarë në këto kapituj:

Kapitulli i parë përfshin një pasqyrë të trajtimit të problemit të ngritur të hulumtimit, që është e ndarë në disa pika kryesore, si shqyrtimi i problemit, rëndësia e hulumtimit të tezës doktoale, pyetjet dhe hipotezat e hulumtimit dhe qëllimi i punimit.

Kapitulli i dytë përshkruan rishikimin e literaturës për motivimin, përkufizimin e ndërmarrjes, motivimin në veprimtari menaxhuese, modulet e motivimit, modeli bazë i motivimit, teoritë për motivimin dhe rolin e saj në menaxhimin e ndërmarrjes.

Kapitulli i tretë do të flitet për strukturën e NVM-ve në Kosovë, të ndara nëpër rajone të ndryshme të Kosovës, si dhe për menaxhimin dhe vlerësimin e performancës së ndërmarrjes.

Kapitulli i katërt trajton ndërtimin e metodologjisë së hulumtimit, që përfshin pikat kryesore, metodologjinë e përdorur në punim, përzgjedhjen e mostrës dhe të modelit ekonometrik të trajtuar.

Kapitulli i pestë do të përfshijë analizën statistikore të pyetësorit të realizuar me të anketuar dhe testimi i hipotezave dhe pyetjeve kërkimore.

Kapitulli i gjashtë trajton përmbylljen e hulumtimit, konkluzionet dhe rekomandimet e përgjithshme të tezës doktoale.

KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURES

2.1. Roli i motivimit në menaxhimin e NVM-ve

Një nga sfidat me të cilat ballafaqohen menaxherët është se si të motivojnë shumë grupe të ndryshme të punësimit: studentë, të diplomuar të rinj, nënat që kthehen në vendin e punës dhe pakicat etnike. Disa kompani zbulojnë se punonjësit më të moshuar dëshirojnë punë fleksibile dhe punë stimuluese, por kërkojnë të promovohen. Të diplomuarit e të rinjtë që punojnë më kokë, nga ana tjetër, duan një karrierë sfiduese, të paguar mirë dhe kohë për të ndjekur interesat personale dhe jetën familjare. Shumë punonjës dëshirojnë që menaxherët t'i ndihmojnë ata (Armstrong, 2010). Për të mbajtur stafin e saj të angazhuar dhe motivuar, Noble shtjellon dhe sqaron opinionet e tyre mbi gjithçka, duke përfshirë edhe punë të reja, e cila lejon që të paktën dy punonjës të marrin pjesë në intervista për të siguruar që një kandidat është një përshtatje e mirë kulturore. Ajo gjithashtu ofron rritje pagash para shqyrtimit vjetor të performancës së punonjësit, si rezultat, askush nuk ka kërkuar një ngritje, dhe “ndërmarrja” e njëjtë ka humbur vetëm një punonjës tek një konkurrent. Kuptimi dhe parashikimi i motivimit të punonjësve vazhdon të jetë një nga pikat më popullore në hulumtimin e menaxhimit. Megjithatë, edhe studimet e tanishme të motivimit të punonjësve ndikohen nga disa çështje të rëndësishme të punës - çështje të tilla si motivimi i një forumi të ndryshëm, modelimi i programeve efektive të shpërblimeve dhe përmirësimi i bilancit të punës dhe jetës. Le të shohim më nga afër secilën prej këtyre çështjeve (Robbin et al, 2014). Për të maksimizuar motivimin në fuqinë punëtore të sotme,

menaxherët duhet të mendojnë në aspektin e fleksibilitetit. Për shembull, studimet na tregojnë se burrat i kushtojnë më shumë rëndësi punësimit në krahasim me gratë. Në të kundërt, mundësia për të mësuar, orë praktike dhe të përshtatshme, dhe marrëdhëniet e mira ndërpersonale janë më të rëndësishme për gratë. Baby Boomers mund të kenë nevojë më shumë për shkak të menaxhimit të nevojave të fëmijëve dhe prindërve të tyre. Gen-Xers duan që punëdhënësit të shtojnë në përvojën e tyre në mënyrë që ata të mund të zhvillojnë aftësi të reja (Heckhausen. J, H.H, 2018). Ndërkohë, Gen-Yers duan më shumë mundësi dhe aftësi për të punuar ne ekipe. Menaxherët duhet të kuptojnë se ajo që motivon një nënë të vetme me dy fëmijë të varur që punon me orar të plotë për të mbështetur familjen e saj mund të jetë shumë ndryshe nga ajo që motivon një punonjës të vetëm me kohë të pjesshme ose një punonjës më të vjetër që punon vetëm për të shtuar të ardhurat e tij të pensionit. Një koleksion i gjerë i shpërblimeve është i nevojshëm për të motivuar punëtorët me nevoja të tilla të ndryshme. Në mjedisin e sotëm global të biznesit, menaxherët nuk mund të marrin të mirëqënë që programet motivuese që funksionojnë në një vend do të funksionojnë edhe në vende të tjera. Shumica e teorive aktuale të motivimit u zhvilluan në Shtetet e Bashkuara nga amerikanët për amerikanët. Karakteristika më e qartë amerikane në këto teori është theksimi i fortë i individualizmit dhe i karakteristikave kulturore të cilësisë. Për shembull, teoritë e përcaktimit të qëllimit dhe të pritshmërisë janë një arritje e theksuar, si dhe një mendim racional dhe individual. Le të shqyrtojmë disa teori për të parë nëse ka ndonjë transferueshmëri ndër-kulturore. Hierarkia e nevojave të Masllowit propozon që njerëzit të fillojnë në nivelin fiziologjik dhe të lëvizin gradualisht deri në hierarkinë më të lartë. Kjo hierarki, nëse ka ndonjë aplikim, përputhet me kulturën amerikane (Armstrong dhe Murlis, 2017). Në vende të tilla si Japonia, Zvicra, Gjermania dhe SHBA-të, ku karakteristikat e

shmangies së sigurisë janë të forta dhe të patolerushme (domethënë, individët preferojnë situata të strukturuar), nevojat e sigurisë do të jenë në qendër të vëmendjes dhe në krye të hierarkisë së nevojave. Vendet që vlerësojnë karakteristikat e cilësisë së jetës (domethënë, individët vlerësojnë marrëdhëniet që kanë të bëjnë me mirëqenien e të tjerëve) - Danimarka, Suedia, Norvegjia, Holanda dhe Finlanda - do të kishin nevojat sociale në krye. Ne do të parashikonim, për shembull, se puna e grupeve do të motivojë më shumë punonjësit kur kultura e një vendi vlerësohet shumë në cilësinë e karakteristikave të jetës. Teoria e interesit ka një ndjekje relativisht të fortë në Shtetet e Bashkuara (Ryan dhe Deci, 2017). Duke pasur parasysh se sistemet amerikane janë bazuar në supozimin se punonjësit janë shumë të ndjeshëm ndaj alokimeve të shpërblimeve të kapitalit, popullariteti i teorisë nuk është për t'u habitur. Në Shtetet e Bashkuara, kapitalizmi ka për qëllim të lidhë nga afër pagën me performancën. Sidoqoftë, dëshmitë e fundit sugjerojnë se në kolektivistët (ku individët presin që të tjerët do të kujdesen dhe mbrojnë ato), sidomos në ish vendet socialiste të Evropës Qendrore dhe Lindore, shpërblimet reflektohen në të punësuarit në nevojat e tyre individuale si dhe performancën e tyre. Për më tepër, në përputhje me një trashëgimi të komunizmit dhe ekonomive të planifikuara në mënyrë qendrore, ata punësojnë një qëndrim më të madh "të drejtën", domethënë presin që rezultatet të jenë më të mëdha. Këto gjetje sugjerojnë se praktikatat e pagave në SHBA mund të kenë nevojë për modifikime, mirëpo me fokus të veçantë kjo do të kishte ndikim në Rusi dhe në vendet e tjera ish komuniste, në mënyrë që të perceptohen si punonjës të drejtë. Përkundër këtyre dallimeve ndër-kulturore në motivim, nuk supozohet se nuk ka kurrfarë përputhshmërie ndër-kulturore. Për shembull, dëshira për punë interesante duket e rëndësishme për të gjithë punonjësit, pavarësisht nga kultura e tyre kombëtare. Në një studim të shtatë vendeve,

punonjësit në Belgjikë, Britani, Izrael dhe Shtetet e Bashkuara renditën "punën interesante" një ndër 11 qëllimet e punës dhe ky faktor u rendit i dyti ose i treti në Japoni, Holandë dhe Gjermani. Në mënyrë të ngjashme, në një studim që krahason preferencat e vendeve të punës në mesin e studentëve të diplomuar në Shtetet e Bashkuara, Kanada, Australi dhe Singapor, rritja, arritjet dhe përgjegjësia u vlerësuan në tre vendet e para dhe kishin renditje të njëjtë (Robbin et al, 2014). Të dyja këto studime sugjerojnë njëfarë universaliteti për rëndësinë e faktorëve të brendshëm të identifikuar nga Herzberg në teorinë e tij të motivimit-higjienës. Një tjetër studim i kohëve të fundit që provon tendencat e motivimit në vendin e punës në Japoni gjithashtu duket se tregon se modeli i Herzberg është i zbatueshëm për punonjësit japonezë. Supozoni se në pozitën tuaj të parë menaxheriale pas diplomimit, ju jeni përgjegjës për menaxhimin e një grupi pune të përbërë nga punonjës me paga minimale. Ofrimin e më shumë pagave kundrejt punonjësve për nivele të larta të performancës, kompanitë thjesht nuk mund ta përballojnë atë. Përveç kësaj, shumë nga këta punëtorë mund të kenë arsimim dhe aftësi të kufizuar. Cilat janë mundësitë tuaja të motivimit në këtë pikë? Një nga sfidat më të vështira motivuese me të cilat ballafaqohen shumë menaxherë sot, kanë arritur të arrijnë nivele të larta të performancës nga punonjësit me paga minimale. Një kurth që shpesh bie në të është duke menduar se njerëzit janë të motivuar vetëm nga paratë. Megjithëse paraja është e rëndësishme si motivues, vetëm shpërblim që njerëzit kërkojnë dhe që menaxherët mund të përdorin nuk është gjithcka (Armstrong dhe Murlis, 2007). Cilat janë disa lloje të tjera të shpërblimeve? Shumë kompani përdorin programet e njohjes së të punësuarve, të tillë si punonjësi i muajit, ceremonitë e performancës tremujore të punonjësve ose festimet e tjera të arritjes së punonjësve. Për shembull, në shumë restorante të shpejta ushqimore si McDonald dhe

Wendy, ju do të vëreni në pllaka të shumta të varura emra të shquar si "Anëtarin e Ekipit të Muajit" (Armstrong, 2010). Këto lloje të programeve theksojnë punonjësit, performanca e të cilave ka qenë e tipit dhe e nivelit të ndërmarrjes që dëshiron ta inkurajojë. Ne duhet të shikojmë në elemente të tjera të tilla si ndihma për fuqizimin dhe zhvillimin e kujdesit. Ne mund të shikojmë teorinë e pritjes për këto njohuri. Industritë e shërbimeve të tilla si udhëtimi dhe mikpritja, shitjet me pakicë, kujdesi për fëmijët dhe mirëmbajtja, ku paga për punonjësit e linjës së parë në përgjithësi nuk fiton shumë më tepër se sa niveli minimal, kompanitë e suksesshme po fuqizojnë këta punonjës të frontit me më shumë autoritet për të adresuar problemet e klientëve. Duke ju ofruar këtyre mundësive minimale punësimit, ju jeni duke i përgatitur ato për të ardhmen, që premtan në mënyrë ideale pagën më të mirë. Për shumë, ky lloj i sistemit të shpërblimit është një motivues i fuqishëm. Në dallim nga një gjeneratë, punonjësi tipik sot ka më shumë gjasa të jetë një profesionist i kualifikuar me shkallë të mesme të apostullit sesa një punonjës i fabrikës së kaltër. Cilat shqetësime të veçanta duhet të jenë të vetëdijshëm kur përpiqemi të motivojmë një ekip inxhinierësh në Londër, Ellis Don me qendër në Ontario, projektues të softuerëve në Arte Elektronike me qendër në Vankuver ose një grup konsulentësh Accenture?. Profesionistët zakonisht janë të ndryshëm nga joprofesionistët. Ata kanë një angazhim të fortë dhe afatgjatë në fushën e tyre të ekspertizës (Heckhausen. J, H.H, 2018). Besnikëria e tyre është më shpesh në profesionin e tyre ndaj punëdhënësit të tyre. Për të mbajtur të tanishmen në fushën e tyre, ata duhet të përditësojnë rregullisht njohuritë e tyre dhe për shkak të angazhimit të tyre në profesionin e tyre ata rrallë përcaktojnë javën e punës si 8:00 deri në 5:00, pesë ditë në javë. Çfarë i motivon profesionistët? Paratë dhe promovimet zakonisht janë të ulëta në listën e prioritetëve të tyre. Pse? Ata priren të paguhen mirë dhe të gëzojnë atë që bëjnë ata. Në të

kundërt, sfida e punës duket të jetë e lartë. Ata pëlqejnë të trajtojnë problemet dhe të gjejnë zgjidhje. Shpërblimi i tyre kryesor në xhiron e tyre është puna vetë. Profesionistët gjithashtu e vlerësojnë mbështetjen. Ata duan që të tjerët të mendojnë se gjithçka që po punojnë është e rëndësishme. Kjo mund të jetë e vërtetë për të gjithë të punësuarit, por profesionalisht duhet të përqendrohet në punën e tyre si interes qendror të jetës, ndërsa joprofesionistët zakonisht kanë interesa të tjera jashtë punës që mund të kompensojnë nevojat që nuk janë përmbushur në punë (Ryan dhe Deci, 2017). Pikat paraprahe nënkuptojnë që menaxherët duhet të ofrojnë punonjës profesionalë dhe teknikë me detyra të reja dhe projekte sfiduese. Jepuni atyre autonomi për të ndjekur interesat e tyre dhe u lejojeni atyre të strukturojnë punën e tyre në mënyrë që ata ti gjejnë si më produktive. Shpërblimi i tyre me mundësi të mbarimit të trajnimit, seminareve dhe konferencave etj, që u lejojnë atyre të mbajnë gjërat aktuale në fushën e tyre dhe të bashkëpunojnë me kolegët e tyre. Menaxherët duhet të bëjnë pyetje dhe të angazhohen në veprime të tjera që tregojnë për punonjësit e tyre profesionalë dhe teknikë se ata janë vërtetë të interesuar në atë që punonjësit e tyre po bëjnë. Sa shumë punë me orar të plotë janë eliminuar përmes zvogëlimit dhe ristrukturimeve të tjera organizative, numri i hapjeve për kohë të pjesshme, kontrata dhe forma të tjera të punës së përkohshme është rritur. Punëtorët me kohë të caktuar nuk kanë sigurinë ose stabilitetin që punonjësit e përhershëm kanë, dhe ata nuk identifikohen me ndërmarrjen ose nuk shfaqin angazhimin si punonjësit e tjerë. Punëtorët e përkohshëm gjithashtu zakonisht marrin pak ose aspak përfitime, siç janë operacionet e kujdesit shëndetësor. Nuk ka zgjidhje të thjeshtë për motivimin e punonjësve të kushtëzuar për ata individë të vegjël të cilët preferojnë lirinë e statusit të tyre të përkohshëm, për shembull, nipërit, nënat që punojnë, pensionistët ku mungesa e stabilitetit nuk mund të jetë

një çështje. Përkushtimi mund të preferohet edhe nga mjekët, inxhinierët, kontabilistët ose financierët kur ata përfitojnë një kompensim të lartë. Për pjesën më të madhe, punonjësit e përkohshëm nuk janë të përkohshëm. Çfarë do të motivojë punonjësit e përkohshëm? Një përgjigje e qartë është mundësia për t'u bërë punonjës i përhershëm. Në rastet kur punonjësit e përkohshëm zgjidhen si pjesë e ekipit do të punojnë shumë me shpresën për t'u bërë i përhershëm. Një përgjigje më pak e qartë është mundësia për trajnim. Aftësia e një të përkohshmi për të gjetur një punë të re varet shumë nga aftësitë e tij ose të saj. Nëse punonjësi e sheh punën që ai ose ajo po bënë mund të ndihmojë në zhvillimin e shkathtësive të tregtueshme, atëherë motivimi rritet. Nga një pikëpamje e barabartë, një menaxher duhet të marrë në konsideratë pasojat e përzierjes së punëtorëve të përhershëm dhe të përkohshëm kur diferencat e pagave janë të rëndësishme. Punët që punojnë së bashku me punonjësit e përhershëm, të cilët fitojnë më shumë, dhe marrin përfitime gjithashtu, duke u falenderuar të njëjtës punë, performanca e ekipit ka gjasa të bjerë. Ndarja e punonjësve të tillë ndoshta duke minimizuar ndërvarësinë midis tyre mund të ndihmojë menaxherët të zvogëlojnë problemet e papërshtatshme.

2.2. Ndërmarrja dhe ndërmarrësi

Alfred Marshall (1890), ishte i pari studiues që njohu rëndësinë e ndërmarrjes si një faktor ekonomik. Në traktatin e tij të famshëm *“Parimet e ekonomisë”*, Marshall pohon se ka riformuluar katër faktorët e prodhimit të cilët deri atëherë ishin: toka, puna, kapitali dhe organizimi, duke zëvendësuar këtë të fundit me ndërmarrjen.

Ndërsa Cantillon (1725) e përshkruan ndërmarrjen si: Ndërmarrësi është një person që paguan një çmim të caktuar për një produkt për ta rishitur atë me një çmim të pasigurt, duke marrë në këtë mënyrë vendime për sigurimin dhe përdorimin e burimeve e për pasojë duke pranuar edhe rrezikun e ndërmarrjes. Sipas Gib (1998), integron aftësitë kyçe të ndërmarrjes me aftësinë thelbësore për t'u marrë me botën e vërtetë të ndërmarrjes. Ndërmarrësit duhet të jenë në gjendje të jetojnë me pasigurinë e përditshme dhe madje edhe ta shijojnë këtë situatë. Një ndërmarrës duhet të zhvillojë sjellje dhe karakteristika ndërmarrëse personale, të ndërveprojë me biznesin dhe të mësojë prej përvojave më të mira të të bërit biznes. Në literaturën e cila përshkruan proceset e biznesit mund të gjenden shumë përkufizime të ndërmarrjes. Përkufizimi më i hershëm i ndërmarrjes, që daton nga shekulli i tetëmbëdhjetë, fokusohet në përshkrimin e saj si një proces ekonomik i cili mban rrezikun e blerjes me çmime të caktuara dhe të shitjes me çmime të pasigurta. Më pas, termi zgjerohet duke e përfshirë konceptin e ndërmarrjes të faktorët e prodhimit dhe duke i bërë kështu nga tre në katër të tillë (toka, puna, kapitali dhe ndërmarrja). Ky përkufizim i çoi të tjerët në pyetjen nëse ndërmarrja kishte ndonjë funksion unik apo ajo ishte thjesht një formë e menaxhimit. Kohët e fundit, në përcaktimin e ndërmarrjes u shtua koncepti i inovacionit. Shpikjet dhe risitë mund të lulëzojnë në shumë kategori: risi procesi, risi e tregut, risi produkti, risi faktori dhe risi organizative. Përkufizimet më të fundit e kanë përshkruar ndërmarrjen si përfshirje në krijimin e ndërmarrjeve të reja, ndërsa ndërmarrësin si themelues të tyre (Falcone, 2002). Krahas funksioneve tradicionale, të tilla si: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli, një biznes i vogël përballë me sfida të reja të menaxhimit (Gardiner, 2012). Kjo gjë bëhet më e theksuar në rastin e rrjeteve kombëtare dhe ndërkombëtare të bizneseve, kur një ndërmarrje luan rolin e një nën

kontraktorifurnizues ose ka lëvizjen dhe qarkullimin e një korporate të madhe. Në mënyrë që të jenë të aftë të operojnë me sukses në strukturat e reja të biznesit dhe në rrjetet e lidhura me to, ndërmarrësi menaxher i biznesit modern duhet të zhvillojë edhe kompetenca të reja siç janë: të pasurit e një perspektive ndërkombëtare dhe vëzhgimi i ndërlikimeve të mundshme, mundësive dhe rreziqeve në një mjedis biznesi global pastaj të kuptuarit e zinxhirit rrethues të prodhimit dhe rrjetit të ndërmarrjeve ose sinjalet e ndryshimeve të tregut dhe tendencat e zbulimeve të teknikave dhe teknologjive më të reja (Marsela Robo, Andrea Xhavara, 2012). Prandaj në vazhdim do ta bëjmë shtjellimin e materiesë duke u përqëndruar në perceptimin e ndërmarrjes sipas pikëpamjes dhe fokusit ku motivimi i punonjësve paraqet epiqendrën e suksesit dhe progresit të ndërmarrjes.

Sipas (Knox, 2000), arsyeja e krijimit të një ekipi është sa i rëndësishëm po aq edhe i nevojshëm për një sipërmarrës fillestar. Delegimi i përgjegjësive të një ekipi punonjësish apo edhe këshilltarësh të jashtëm i mundëson sipërmarrësit të përqendrohet në kompetencat e tij bazë, por gjithashtu hap rrugët për të përmirësuar produktivitetin si dhe zhvillimin dhe gjenerimine ideve krijuese në procesin e menaxhimit (Verbano & Turra, 2010). Vlerësimi i BNJ-së është një proces që ndodh vazhdimisht në ndërmarrje/ institucione, në mënyrë të ndërgjegjshme apo jo, kjo varet se nga kush bëhet vlerësimi dhe se çfarë kriteresh apo standardeve përdoren për vlerësim. Menaxhimi i performancës së vlerësuar është një proces mjaft i rëndësishëm në procesin e MBNJ-së prandaj për këtë duhet kushtuar rëndësi të veçantë këtij procesi. Ky proces fillon me vlerësimin e performancës së BNJ-së në ndërmarrje dhe varet nga rezultati i performancës së vlerësuar për veprimet e mëtejshme të

MBNJ-së, por MBNJ-ja nuk varet vetëm nga një vlerësim apo vlerësimi i fundit sepse ai është një proces i vazhdueshëm dhe bëhet në drejtime, procese dhe faza të ndryshme.

2.3. Rëndësia e motivimit në menaxhim

Ne kemi mbuluar shumë informacione rreth motivimit në këtë kapitull. Nëse jeni një menaxher i shqetësuar për të motivuar punonjësit tuaj, cilat rekomandime specifike mund të nxjerrin këtë çështje nga teoritë e diskutuara deri më tani që kanë të bëjnë me motivimin e punonjesve. Megjithatë nuk ka një udhëzim të thjeshtë dhe gjithëpërfshirës, sugjerimet e mëposhtme lidhen me atë që dimë për motivimin e të punësuarve (Robbin et al, 2014).

- Njohja e dallimeve individuale. Pothuajse çdo teori bashkëkohore e motivimit njeh që punonjësit nuk janë identikë. Ata kanë nevoja, qëndrime, personalitete dhe variabla të tjerë të rëndësishëm individualë. Menaxherët mund të mos i kushtojnë vëmendje asaj që punonjësit duan me të vërtetë në aspektin e pagës dhe përfitimeve nga vendi i punës. Një studim i kohëve të fundit i 446 punëdhënësve nga Western Compensation and Benefits Consultants zbuloi se 94 % e radhitën pagën si bazë konkurruese dhe si stimul të rëndësishëm. Ndërkohë, një sondazh i Statistikave të Kanadasë zbuloi se punonjësit dëshirojnë "punë sfiduese, të mësuarit e vazhdueshëm, rregullime të punës dhe komunikim më të mirë me punëdhënësit e tyre". Po ashtu 87 % e kompanive në anketën e kompensimit përëndimor kanë raportuar vështirësi në tërheqjen e punonjësve të rinj në vitin 2006. Ndërmarrjet duhet t'i kushtojnë më shumë vëmendje asaj që punonjësit e tyre theksojnë dhe dëshirojnë (Armstrong, 2010).

- Përshtatini njerëzit me vendet e punës. Një numër i madh i provave tregojnë përfitimet motivuese të përputhjes me kujdes të njerëzve në punë. Për shembull, arritësit e lartë duhet të jenë të aftë që t'i lejojnë ata të marrin pjesë në vendosjen e qëllimeve të moderuara sfiduese dhe të japin mendimin dhe reagimet e tyre. Gjithashtu, mbani në mend se jo të gjithë janë të motivuar nga punë që kanë, sidomos kur ata kanë një autonomi të lartë, shumëllojshmëri dhe përgjegjësi të madhe për punën e tyre.
- Individualizoni shpërblimet. Për shkak se punonjësit kanë nevoja të ndryshme, ajo që vepron si forcë për një punonjës nuk mund të bëhet për një tjetër. Menaxherët duhet të përdorin dallimet e tyre të punës për të individualizuar shpërblimet që ata kontrollojnë, të tilla si paga, promovime, njohje, detyra të dëshirueshme të punës, autonomi dhe pjesëmarrje. Menaxherët duhet të bëjnë shpërblime të kushtëzuara nga performanca. Faktorë të rimbursimit, përveç performancës, do të përforcojnë jo vetëm ata faktorë por edhe të tjerë. Shpërblime të rëndësishme si rritjet e pagave dhe promovimet duhet të jepen për arritjen e qëllimeve specifike. Menaxherët gjithashtu duhet të kërkojnë mënyra për të rritur dukshmërinë e shpërblimeve, duke i bërë ato potencialisht më motivuese.
- Kontrolloni sistemin e barazisë. Punonjësit duhet të kuptojnë se shpërblimet ose rezultatet janë të barabarta me inputet. Në një nivel të thjeshtë, përvoja, aftësia, përpjekja dhe inputet e tjera duhet të shpjegojnë dallimet në pagë, në përgjegjësi dhe në shkaqe të tjera të dukshme. Mos harroni se barazia e një personi është pabarazia e një tjetri, kështu që një sistem ideal-real duhet të peshojë inputet ndryshe në arritjen e shpërblimeve të duhura përpara punës.

Përdorni fuqinë e njohjes. Në një ekonomi ku reduktimet e kostos dhe shkarkimet janë të përhapura (siç po përjetojmë në ekonominë e tanishme), njohja e një kosto me kosto të ulët do të shpërblejë punonjësit dhe është një shpërblim që shumica e punonjësve të konsiderojnë të vlefshëm. Mos i injoroni paratë, është e lehtë për të kapur aq shumë në përcaktimin e qëllimeve, duke krijuar interesa, dhe duke ofruar mundësi për pjesëmarrje që të harrosh se paraja është arsyeja kryesore pse shumica e njerëzve punojnë. Disa studime tregojnë se paraja nuk është përparësi kryesore e punonjësve (Heckhausen. J, H.H, 2018). Profesor Graham Lowe në Universitetin Alberta dhe një koleg i tij konstaton se marrëdhëniet në vendin e punës janë më të rëndësishme sesa përfituesit e pagave në përcaktimin e kënaqësisë në punë. Sidoqoftë, alokimi i rritjes së pagave të bazuara në performancë, bonuset e punës dhe stimujve të tjerë të pagave janë të rëndësishme në përcaktimin e motivimit të punonjësve. Nuk po themi se menaxherët duhet të përqendrohen vetëm në para si një mjet motivues, përkundrazi, thjesht dhe qartë po themi se nëse paratë hiqen si një nxitje, njerëzit nuk do të shfaqen për punë. E njëjta gjë nuk mund të thuhet për heqjen e qëllimeve të performancës, punës së pasuruar ose pjesëmarrjes. Hulumtimi mbi motivimin, dhe motivimi i arritjeve në veçanti, është zhvilluar gjatë 30 viteve të fundit si në psikologjinë arsimore dhe në literaturën zhvillimore të psikologjisë. Motivimi i arritjeve i referohet situatave të motivimit në të cilat është në kompetencë, kompetenca e individëve (Nicholls, 1984). Teoricienët e motivimit të arritjes përpiqen të shpjegojnë detyrat e zgjedhjes së njerëzve, këmbënguljen në këto detyra, fuqinë në kryerjen e tyre dhe cilësinë e angazhimit të detyrës (Eccles, Wigfield , & Schiefele, 1998). Llojet e konstrukteve dhe proceseve motivuese që teoricienët përdorin për të shpjeguar sjelljet si këmbëngulje, energji, cilësi dhe performancë, janë mjaft të ndryshme, megjithëse ishin edhe në modele

më të hershme të motivimit. Aktualisht, teoricienët që kanë propaganduar modele të motivimit të arritshmërisë, bëjnë që besimet, vlerat dhe qëllimet e individëve të arritshmërisë janë ndër përcaktuesit më të rëndësishëm të këtyre rezultateve. Këto modele teorike qëndrojnë në kundërshtim të zjarrtë me modelet më të hershme motivuese që theksuan konstruktet siç janë disqet, ose proceset si përforcimi (Weiner, 1990).

Gjatë 30 viteve të fundit ne kemi mësuar shumë për këto besime, vlera dhe qëllime motivuese dhe si ato zhvillohen. Një mënyrë thelbësore është që të kuptuarit e fëmijëve të konstrakteve themelore motivuese (siç është koncepti i tyre i aftësisë) ndryshon kur ata piqen (Nikolla, 1978, 1990). Kështu që fëmijët e moshave të ndryshme kanë gjasa të kenë kuptime të ndryshme të motivimit. Pjesa më e madhe e punës përkatëse ka fokusuar pikëpamjet e fëmijëve për aftësinë dhe inteligjencën. Kjo vepër ka treguar se konceptet e fëmijëve të aftësisë ndryshojnë në mënyra interesante kur kalojnë përmes fëmijërisë. Për shembull, fëmijët më të vegjël shpesh shohin aftësi dhe përpjekje duke u ngjitur pozitivisht; në dallim, shumë fëmijë më të mëdhenj shohin aftësinë dhe përpjekjet që kanë lidhje të ngjashme (Nicholls, 1990). Dallime të tilla kanë implikime të rëndësishme për sjelljet e arritjeve të fëmijëve. Së dyti, motivimi i fëmijëve bëhet më i diferencuar dhe i ndërlikuar gjatë viteve të fëmijërisë. Kjo duhet të sigurohet në dy fazat e para të MBNJ-së duke përcaktuar saktë kërkesat e punës, përputhjen e aplikantëve me ato kërkesa dhe trajnimin e punonjësit të ri në atë se si të kryejë punën. Por një tjetër shqetësim është vetë modelimi i punës. Nëse vendet e punës janë të modeluara dobët, nuk janë paraqitur në mënyrë të duhur, përshkruhen në mënyrë jo të përshtatshme ose nuk duket të kenë lidhje me qëllimet e përcaktuara, punonjësit do të kryejnë punën nën aftësitë e tyre. Rrjedhimisht, MBNJ-ja

duhet të pyesë nëse është siguruar teknologjia më e fundit për të lejuar eficiencën maksimale në punë. A është vendosur zyra e duhur (pra a është ndriçuar dhe venteluar siç duhet vendi i punës) për këtë punë? A janë mjetet e nevojshme të disponueshme për përdorimin e punonjësve? Për shembull, imagjinoni një punonjës që shpenzon kohë të konsiderueshme çdo ditë duke zhvilluar modele të produkteve, ky punonjës megjithatë, po lufton me softuerin e vjetër të dizajnit ose një kompjuter që nuk është në gjendje të akomodojë softuerin e sofistikuar të dizajnit. Krahasuar me një punonjës tjetër që ka qasje në teknologji të tillë, individi i parë do të jetë më pak produktiv. Në të vërtetë, teknologjia e zyrës dhe teknikat e inxhinierisë industriale duhet të përfshihen në hartimin e punës. Pa planifikim të tillë, qëllimet më të mira të anëtarëve organizativë për të motivuar punonjësit mund të humbasin ose të reduktohen ndjeshëm. Shumë organizata sot pranojnë se punonjësit motivues gjithashtu kërkojnë një nivel respektimi midis menaxhimit dhe punëtorëve. Ky respekt mund të shihet si përfshirje e punonjësve në vendimet që i prekin ata, duke dëgjuar punonjësit dhe duke zbatuar sugjerimet e tyre kur është e përshtatshme. Hapi tjetër në procesin e motivimit është vendosja e standardeve të performancës për çdo punonjës. Ndërkohë që nuk ka detyrë të lehtë, drejtuesit duhet të jenë të sigurt që sistemi i vlerësimit të performancës është i modeluar për të siguruar reagime ndaj punonjësve në lidhje me performancën e tyre të kaluar, duke trajtuar në të njëjtën kohë çdo dobësi të performancës që punonjësi mund të ketë. Duhet krijuar një lidhje midis kompensimit dhe performancës së punonjësve: kompensimi dhe aktiviteti i përfitimeve në organizatë duhet të përshtaten dhe të koordinohen me një plan pagë për performancë (Armstrong dhe Murlis, 2007). Gjatë aktiviteteve të kërkuara në funksionin e motivimit, përpjekjet përqendrohen në një qëllim primar: të ketë punonjës me produktivitet, kompetencë dhe përshtatje, me aftësi,

njohuri dhe aftësi të përditësuara. Sapo të arrihet kjo, është koha ta kthejmë fokusin e MBNJ në funksionin e mirëmbajtjes.

Zhvillimi i punonjësve, siç u përmend më herët, është i orientuar në të ardhmen dhe më shumë i shqetësuar me arsimin sesa trajnimi specifik i punonjësve. Me arsim nënkuptojmë që aktivitetet e zhvillimit të punonjësve përpiqen të futin procese të arsyeshme të arsytimit - për të rritur aftësinë e tyre për të kuptuar dhe interpretuar njohuritë - në vend që të japin një trup të fakteve ose të mësojnë një sërë aftësish motorike. Zhvillimi, pra, fokusohet më shumë në rritjen personale të punonjësit. Punonjësit e suksesshëm që janë të përgatitur për pozita me përgjegjësi më të madhe kanë zhvilluar marrëdhënie analitike, njerëzore, konceptuale dhe të specializuara.

Trajnimi nuk mund të kapërcejë pamundësinë e një individi për të kuptuar marrëdhëniet shkak-pasojë, për të sintetizuar nga përvoja, për të vizualizuar marrëdhëniet ose për të menduar logjikisht. Si rezultat i kësaj sugjerohet që zhvillimi i punonjësve të jetë kryesisht një proces arsimor dhe jo një proces trajnimi. Konsideroni një komponent kritik të zhvillimit të punonjësve ku të gjithë punonjësit, pavarësisht nga niveli i tyre i arsimimit, mund të zhvillohen. Historikisht, zhvillimi u rezervua për personelin e mundshëm të menaxhimit. Edhe pse është kritike për individët që të trajnohen në aftësi specifike që kanë të bëjnë me menaxhimin, planifikimin, organizimin, udhëheqjen, kontrollin dhe kohën e marrjes së vendimeve, praktika na ka mësuar që punonjësit menaxherial kanë nevojë që t'zhvillojnë këto aftësi (Ryan dhe Deci, 2017). Përdorimi i ekipeve të punës, zvogëlimi i roleve mbikqyrëse, duke lejuar punëtorët të marrin pjesë në vendosjen e qëllimeve të punës dhe një theks më i madh në cilësinë dhe shërbimin ndaj klientit kanë ndryshuar mënyrën se

si e shohim zhvillimin e punonjësve. Prandaj ndërmarrjet tani kërkojnë aftësi, njohuri dhe aftësi të reja inovativenga punonjësit. Kështu, ndërsa kalojmë nëpër faqet e ardhshme, vini re se metodat e përdorura për të zhvilluar punonjësit në përgjithësi janë të njëjta me ato që përdoren për të zhvilluar talentin e ardhshëm të menaxhimit. Një zhvillim i aftësive të një individi mund të bëhet në vendin e punës. Këtu do të shqyrtojmë disa metoda apo teknika të njohura në vendin e punës, si teknika në vendin e punës janë (rotacioni i punës, asistentë në pozita dhe detyrat në komisione), ndërsa tre metoda jashtë punës janë (kurse dhe seminare leksionesh, ushtrime simulimi dhe aventura dhe trajnime në natyrë).

Rotacioni i punës, Rotacioni i punës përdoret në zhvillimin e punonjësve si dhe në trajnimin. Rotacioni i punës mund të jetë horizontal ose vertikal. Rotacioni vertikal nuk është gjë tjetër veçse promovimi i një punëtori në një pozitë të re. Përveç rritjes së përvojës së individit, atij ose asaj i lejohej të absorbojë informacione të reja ku mund të zvogëlojë mërzinë dhe të stimulojë zhvillimin e ideve të reja. Gjithashtu mund të ofrojë mundësi për një vlerësim më të plotë dhe të besueshëm të punonjësit nga mbikëqyrësit e tij/saj. Punonjësit si asistent me potencial të demonstruar punojnë ndonjëherë nën një menaxher të kalitur dhe të suksesshëm, shpesh në fusha të ndryshme të ndërmarrjes. Duke punuar si asistente të stafit, ose në disa raste, duke shërbyer në borde të veçanta, këta individë kryejnë shumë detyra nën syrin vigjilent të një trajneri mbështetës (Robbin et al, 2014). Duke vepruar kështu, këta punonjës përjetojnë një shumëllojshmëri të gjerë të aktiviteteve të menaxhimit dhe janë të pastër për marrjen e detyrave të nivelit të ardhshëm më të lartë. Caktimet e komitetit mund të lejojnë punonjësin të marrë pjesë në marrjen e vendimeve, të mësojë duke shikuar të tjerët dhe të hetojë problemet specifike organizative. Komisionet e

përkohshme shpesh veprojnë si një grup punues për të zbuluar një problem të veçantë, për të gjetur zgjidhje alternative dhe për të rekomanduar një zgjidhje. Këto detyra të përkohshme mund të jenë interesante dhe të dobishme për rritjen e punonjësit. Emërimi në komitete të përhershme rrit ekspozimin e punonjësve ndaj anëtarëve të tjerë të ndërmarrjes, zgjeron kuptimin e tij ose të saj dhe ofron një mundësi për të rritur dhe për të bërë rekomandime nën shqyrtimin e anëtarëve të tjerë të komitetit. Përveç teknikave të sipërpërmendura në punë, punonjësit përfitojnë nga zhvillimi jashtë punës. Ne do të diskutojmë shkurtimisht tre nga mjetet më popullore të cilat ndikojnë në ngritjen e njohurivë e keto janë: kurset e leksioneve dhe seminarët, simulimet dhe aventura ose trajnimi në natyrë. Këto i ndihmojnë individët të fitojnë njohuri dhe të zhvillojnë aftësitë e tyre konceptuale dhe analitike. Shumë ndërmarrje ofrojnë këto në shtëpi, nëpërmjet shitësve të jashtëm, ose të dyja. Teknologjia po lejon përmirësime të konsiderueshme në fushën e trajnimit.

Për shembull, faqet e internetit të Shoqërisë së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (SHMBNJ) dhe Shoqërisë Amerikane për Trajnim dhe Zhvillim (ASTD) u japin anëtarëve biblioteka të gjera të videove, transmetimeve në një sërë çështjesh të BNJ-së ose trajnimit. Shumë ndërmarrje ofrojnë stimuj për punonjësit për të marrë klasa të kolegjit. Stimujt mund të përfshijnë rritjen e potencialit për promovim, rimbursimin e shkollimit, ose të dyja. Klasat mund të merren drejt një arsimim të vazhdueshëm. Sido që të jetë, punonjësit po marrin përgjegjësinë për të avancuar aftësitë, njohuritë dhe aftësitë e tyre, në një përpjekje për të rritur vlerën e tyre ndaj punëdhënësit të tyre aktual ose të ardhshëm. Simulimet ndonëse janë kritike në trajnimin e punonjësve për përvojat aktuale të punës, simulimet

ndoshta janë me efikase dhe më të njohura për zhvillimin e punonjësve (Armstrong dhe Murlis, 2007). Zhvillimi i punonjësve nëpërmjet analizës së rasteve studimore u zhvillua dheu popullarizua në Shkollën e Lartë të Biznesit të Harvardit. Marë nga përvojat aktuale endërmarrjeve, këto raste paraqesin përpjekje për të përshkruar sa më saktë që të jetë e mundur problemet reale që menaxherët janë përballur. Të trajnuarit i studiojnë rastet për të përcaktuar problemet, për të analizuar shkaqet, dhe për të zhvilluar zgjidhje alternative, për të zgjedhur atë që ata besojnë se është zgjidhja më e mirë për ta zbatuar. Studimet e rasteve mund të ofrojnë diskutime stimuluese midis pjesëmarrësve, si dhe mundësi të shkëlqyera për individët për të mbrojtur aftësitë e tyre analitike dhe gjykuese. Duket të jetë një metodë mjaft efektive për të përmirësuar aftësitë e vendimmarrjes brenda kufizimeve të informacionit të kufizuar. Lojërat e ndara të vendimmarrjes dhe ushtrimet e roleve vënë individët në rolin e veprimeve të problemeve mbikëqyrëse. Simulimet, që luhen shpesh në një program kompjuterik, ofrojnë mundësi për individët që të marrin vendime dhe të dëshmojnë implikimet e vendimeve të tyre për segmente të tjera të ndërmarrjes. Për shembull, agjencitë, zbulojnë se simulimet janë një mjet shumë efikas dhe më kosto minimale për trajnimin e pilotëveveçanërisht në situata potencialisht të rrezikshme. Luajtja e roleve u lejon pjesëmarrësve të veprojnë jashtë problemeve dhe të merren me njerëz të vërtetë (Heckhausen. J, H.H, 2018). Pjesëmarrësve u caktohen role dhe u kërkohet të reagojnë ndaj njëri-tjetrit, siç do të duhet të bëjnë në punët e tyre menaxheriale. Avantazhet e ushtrimeve të simulimit janë mundësitë për të "krijuar një ambient" të ngjashëm me situatat reale që përballen menaxherët, pa shpenzime të larta për rezultate e mira apo të këqija. Natyrisht, disavantazhet janë e kundërta e kësaj, pra është e vështirë të dyfishohen presionet dhe realitetet e vendimmarrjes aktuale në punë, dhe individët shpesh veprojnë

ndryshe në situata të jetës reale sesa ato në një stërvitje të simuluar. Fokusi kryesor i një trajnimit të tillë është t'i mësojë të trajnuarit rëndësinë e punës së përbashkët, ose bashkimin si ekip. Trajnimi i aventurës zakonisht përfshin disa sfida kryesore emocionale dhe fizike. Kjo mund të jetë rafting me ujë të bardhë, alpinizëm, lojëra paintball ose të mbijetuarit një javë në një aventurë me vela. Qëllimi i këtij trajnimit është të shohë se si punonjësit reagojnë ndaj vështirësive që natyra ju paraqet atyre. A i përballojnë ata këto rreziqe vetëm? A janë ata të tmerruar dhe në panik? Apo janë në kontroll dhe të suksesshme në arritjen e qëllimit të tyre? Sa bashkëpunuese janë ata në rrethana të ashpra? Realiteti është se mjedisi i sotëm i biznesit nuk lejon që punonjësit të qëndrojnë vetëm. Kjo ka përforcuar rëndësinë e bashkëpunimit të ngushtë me njëritjetrin, duke ndërtuar marrëdhënie besimi dhe duke punuar si anëtar i një grupi. Kompani të tilla si Wells Fargo, tregjet Whole Foods, Microsoft si dhe Bank of America kanë përqafuar përpjekjet e trajnimit të aventurave.

2.4. Motivimi në veprimtarinë e menaxhimit

Sipas Lundberg (2009), Gudmundson (2009), Andersson (2009), motivimi ka dy karakteristika të rëndësishme si një formë e energjisë që drejton dhe përcakton sjelljet njerëzore. Së pari, motivimi është një formë e energjisë që drejton njerëzit të sillen në një mënyrë të caktuar. Së dyti, motivimi është efektiv në përfshirjen e qëllimeve të individve dhe grupeve në arritjen e interesave dhe objektivave të tyre. Pika e përbashkët në këto përkufizime është se motivimi ndikon në sjelljen individuale dhe ajo inkurajon individët për

të ndërmarrë veprime në një përfundim të caktuar. Motivimi si term mund të shprehet si "eksponim i një individi përpara faktorëve të ndryshëm efektive në mënyrë që të sigurohet që ai/ajo të veprojnë në një mënyrë të ndryshme". Në përputhje me përcaktimet e përmendura, mund të nxjerrim konkludim se motivimi është i përbërë nga:

- ✓ Nevojat dhe pritjet,
- ✓ Sjelljet,
- ✓ Qëllimet, dhe
- ✓ Feedback-u (Shimshek (2001), Akgemci (2001) dhe Çelik (2001)).

Atëherë mund të themi se për motivimin bazë ekzistojnë katër faktorë të cilët motivojnë cilindo punonjës në çdo ndërmarrje,(Spiegel, 2014).

Këta faktorë janë :

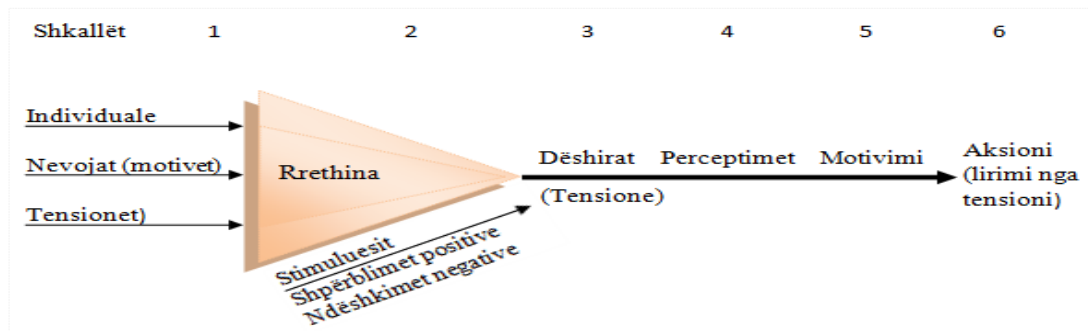
1. Mënyra drejtuese.
 2. Sistemi shpërblyes.
 3. Klima organizative dhe
 4. Struktura e punës.
- ✚ Mënyra drejtuese luan rolin e një faktori kyç në përcaktimin se si ndihen njerëzit për ndërmarrjen ku punojnë dhe sa të motivuar janë ata. Shumë shpesh ndodhë që kur ndërrohet drejtuesi ndryshohet edhe klima psikologjike e ndërmarrjes dhe për rrjedhojë, ndryshon e tërë performanca e njerëzve në ndërmarrje.
- ✚ Sistemi i shpërblimit, çdo ndërmarrje karakterizohet nga një sistem i veçantë shpërblimi, gjë e cila shpesh herë është e ndryshme nga personi në person dhe nga

departamenti në departament. Sikurse thotë Lebil në librin e tij, principi më i madh në botë i menaxhimit është: “Ajo që shpërblehet, kryhet”.

- ✚ Klima organizative, a është ndërmarrja jonë një vend i shkëlqyer pune? Pra klima organizative në ndërmarrje krijohet dhe mbahet çëllimisht në këmbë nga aparati drejtues menaxherial.
- ✚ Struktura e punës, disa punë janë vetvetiu motivuese, ngaqë kërkojnë krijimtari, imagjinatë dhe nivele të larta energjie (Tracy. B, 2013).

Prandaj duke pasur parasysh rëndësinë dhe rolin e motivimit dhe ndikimin e tij tek punonjësit dhe ndërmarrja me poshtë do ta paraqesim modelin e motivimit.

Figura 1. Modeli i motivimit



Burimi: Mustafa 1997

Në bazë të figurës së paraqitur shihet se modeli i motivimit është i shkallëzuar në gjashtë shkallë, ku shkalla e parë përfshihen interesat individuale, nevojat dhe motivet si dhe tensionet që shkaktohen nga to, pastaj në shkallën e dytë përfshihet rrethina e cila përmban stimuluesit, shpërblimet pozitive dhe ato negative, më pas vijon shkalla e tretë në

të cilën janë dëshirat të përcjellura edhe me tensione më pas në shkallën e katërt janë perceptimet kurse në të pestën motivimi dhe në fund në shkallën e gjashtë të këtij modeli bëhet përmbyllja e tërë ciklit dhe fillon aksioni ku bëhet lirimi nga tensioni që ishte paraqitur që në shkallën e parë të këtij modeli.

Zhvillimi, nxitja dhe synimi i motivimit të punëtorëve është lëmi e rëndësishme në veprimtarinë e biznesit. Për kryerjen e suksesshme të detyrave individit duhet të jetë i aftë dhe i përkushtuar për atë punë të cilën ai e bënë. Nëse ai nuk ka aftësi dhe përkushtim për kryerjen e detyrave atëherë atij nuk do t'i ndihmojë kurrfarë motivimi dhe stimulimi (Spiegel, 2014). Po ashtu dëshirat dhe perceptimet e individëve janë çështje të rëndësishme të cilave duhet tu kushtohet rëndësi, ngaqë ato ndikojnë në një masë të madhe në ngritjen e motivimit. Nuk mund të kemi një motivim të punonjesit apo individit pa pasur një dëshirë dhe një qëllim. Psikologët në këtë aspekt dallojnë aftësinë mekanike, aftësinë e koordinimit, aftësinë intelektuale dhe aftësinë kreative, kështu që raportet e interaksionit në mes aftësisë dhe motivimit na paraqesin performancën që do të thotë: $\text{Performanca} = \text{Aftësia} \times \text{Motivimi}$. Te disa teori të motivimit merret parasysh metafora e njohur "karota apo shkopi" (Drucker, 2015). Parimi i kësaj metafore është "nëse dëshirojmë ta shtyjmë gomarin të lëvizë atëherë para tij duhet ti vendosim karotën ose mbrapa t'i gjuajmë me shkop". Çdo njeri ka talentin dhe intelektin e vet dhe ai është i interesuar se nëse i ofrohet ndonjë mundësi ai ti realizojë qëllimet e veta nëse ekzistojnë dhe i krijohen kushtet e nevojshme për këtë. Ndërsa në zhvillimin e marrëdhënieve shoqërore / humane nuk i kushtohet aq kujdes plotësimit të nevojave të niveleve të larta, por më tepër i vë në plan të parë nevojat sociale dhe psikologjike si motivi për punë, ndihmë etj.

2.4.1. Elementet kryesore që përbëjnë sistemin e motivimit

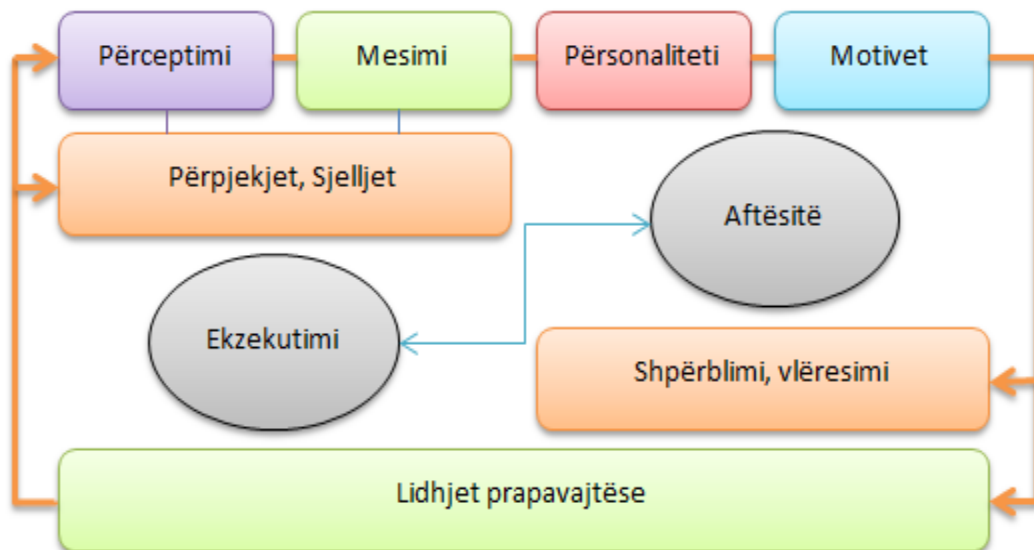
Si çdo sistem tjetër edhe motivimi ka elementët dhe faktorët e vetë të cilet e përbëjnë atë, keta faktorë dhe elemente shërbejnë si bazë për shpërblimin e personave duke i motivuar ata, duke i kënaqur nevojat e tyre individuale e pse jo edhe ato grupore në ndërmarrje (Drucker, 2015). Të gjitha këto procese janë në një lidhshmëri reciproke dhe të ndërsjellë në mes të individit-grupit dhe ndërmarrjes. Dinamika e zhvillimit të tyre varet nga faktorët e brendshëm dhe faktorët e jashtëm,

- ✓ faktorët e brendshëm janë (niveli organizativ, aftësimi profesional, zhvillimi i marrëdhënieve njerëzore, udhëheqja etj), dhe
- ✓ faktorët e jashtëm janë (lavdatat, shpërblimet dhe karriera etj).

Procesi i motivimit në të shumtën e rasteve bazohet në paratë si indikator kryesor motivimi dhe element primar i tij. Mbulimi i plotë i nevojave me para ndikon që punëtori të jetë maksimalisht i motivuar dhe të japë maksimumin nga vetja e tij për më shumë produkte apo shërbime më kualitative. Paratë ndikojnë në mënyrë të drejtëpërdrejtë në stimulim të punonjësit, gjegjësisht në efektshmëri të tij (Drucker, 2015). Po ashtu në motivimin e punonjësit padyshim që ndikojnë edhe shumë faktorë të tjerë sic janë kushtet e mira dhe komode në vendin e punës, marrëdhëniet dhe klima organizative brenda ndërmarrjes, orari fleksibël, trajnimet të organizuara me ekskursione, pastaj shpërblimet extra të parashikuara në bazë të normës apo cilësisë dhe shumë e shumë faktorë të tjerë të cilët rrisin kënaqësinë dhe motivojnë punonjësit.

Lidhshmëria e sjelljeve individuale dhe e ndikimit të tyre në realizim të motivimit mund të paraqitet në figurën në vijim:

Figura 2. Ndikimi i sjelljeve individuale në realizimin e motivimit



Burimi: Çelik 2001, modifikuar nga autori.

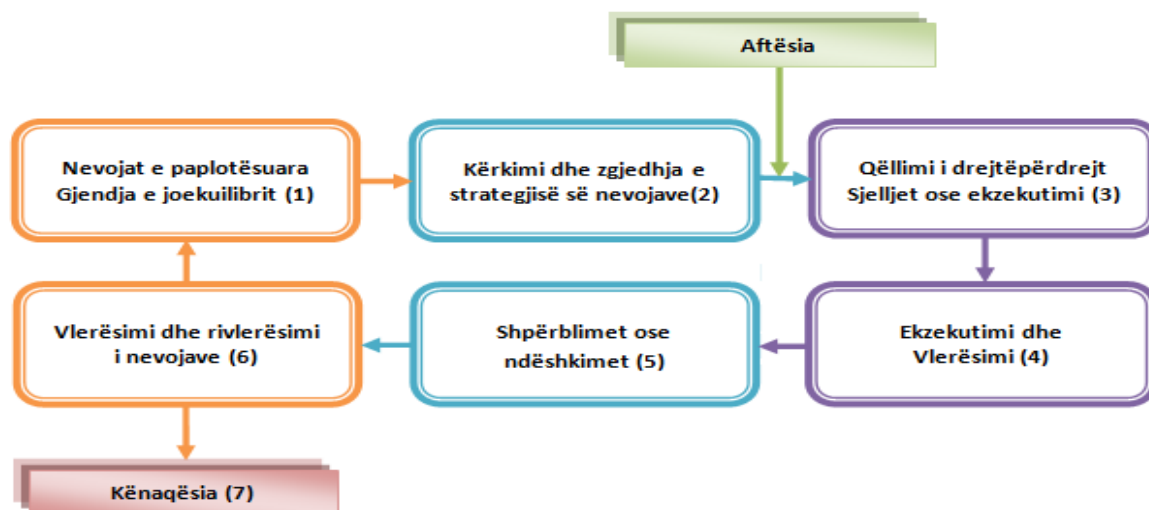
Motivimi i personave përdoret në sjelljet dhe dukuritë që paraqiten në kushtet e realizimit konkret, ato i nxisin sjelljet e individëve për të mësuar dhe për tu aftësuar më shumë duke krijuar me pas mundësinë në ngritje profesionale dhe të karrierës, pra në pozita më të larta drejtuese në ndërmarrjen në të cilën punon. Motivet e personave përdoren në dukuritë dhe proceset e ndryshme që individët më pas i paraqesin për arritjen dhe realizimin e objektivave dhe qëllimeve të tyre.

Andaj duke ditur se nga autorë të shumtë janë paraqitur modele të ndryshme lidhur me motivimin dhe ndikimin e tij, ku secila nga këndvështrimi i vet e ka rëndësinë e vet. Pikërisht për këtë, në këtë disertacion unë kam paraqitur modele të cilat janë thelbësore për

temën e trajtuar dhe në vijim do të paraqes edhe modelin bazë të motivimit dhe i cili tregon një pasqyrë të qartë të veprimeve nga aftësia deri tek kënaqësitë e individit/punonjesit.

Përmbajtja totale e elementeve të motivimit mund të kuptohet nëpërmjet modelit në figurën vijuese (Raymond, 2014):

Figura 3. Modeli bazë i motivimit



Burimi: Çelik (2001), modifikuar nga autori.

Pra duke e sqaruar modelin nga nevojat e paplotësuara vazhdohet tek kërkimi dhe zgjedhja e strategjisë së nevojave e cila është e drejtuar nga qëllimi, sjelljet apo ekzekutimi dhe të cilat ndikohen drejtpërsëdrejti nga aftësitë, pas fazës së tretë vjen ekzekutimi dhe vlerësimi duke kaluar në shpërblimet ose ndëshkimet dhe në fund arrihet të vlerësimi dhe rivlerësimi i nevojave ku e gjitha kjo konkretizohet me kënaqësinë dhe në një mënyrë përmbillet cikli apo në të kundërtën kthehemi në gjendjen fillestare të nevojat e paplotësuara dhe gjendja e jo ekuilibrit.

2.5. Nevojat themelore të motivimit dhe kënaqësisë

Ka kushte të caktuara të cilat janë parakushte të menjëhershme të cilat në mënyrë të drejtpërdrejtë apo tërthorazi ndikojnë në nevojat themelore të kënaqësisë. Rreziku për këto është treguar pothuajse sikur të ishte një rrezik i drejtpërdrejtë për nevojat themelore. Kushtet e tilla si liria për të folur, liria për të bërë atë që dëshironi për aq kohë sa nuk u bëhet keq të tjerëve, liria për të shprehur veten, liria për të hetuar dhe kërkuar informacion, lirinë për të mbrojtur vetën, drejtësinë, ndershmërinë, drejtësinë në grup janë shembuj të parakushteve të tilla për kënaqësitë bazë. Shkatërrimi dhe ndërhyrja në këto liri do të reagojë me një kërcënim ose përgjigje emergjente. Këto kushte nuk janë përfundime në vetvete por ato janë pothuajse aq të rëndësishme pasi ato janë të lidhura ngushtë me nevojat themelore, të cilat duket se janë qëllime të vetme në vetvete. Këto kushte mbrohen, sepse pa to kënaqësitë themelore janë krejtësisht të pamundura, ose të paktën, shumë të rrezikuara. Nëse mbajmë mend se aftësitë njohëse (konceptuale, intelektuale, të mësuarit) janë një sërë mjetesh rregulluese, të cilat kanë mes funksioneve të tjera, atë të plotësimit të nevojave tona themelore, atëherë është e qartë se çdo rrezik për to apo çfarëdo privimi ose bllokimi dhe i përdorimit të tyre të lirë, duhet gjithashtu të kërcënojnë në mënyrë indirekte vetë nevojat themelore. Një deklaratë e tillë është një zgjidhje e pjesshme e problemeve të përgjithshme të kuriozitetit, kërkimit të diturisë, të vërtetës dhe mençurisë, si dhe thirrjes gjithnjë e më të vazhdueshme për të zgjidhur misteret e saj. Prandaj ne duhet të flasim për shkallët e afërsisë dhe mbi bazën e përpjekjeve sepse ne kemi theksuar tashmë se çdo dëshirë e ndërgjegjshme dhe e nevojshme padyshim është e rëndësishme pasi ato janë pak a shumë të afërta me nevojat themelore. Deklarata e njëjtë mund të bëhet për akte të

ndryshme të sjelljes (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Një veprim është psikologjikisht i rëndësishëm nëse kontribuon drejtpërdrejtë në përmbushjen e nevojave bazë, si dhe e kundërta e kësaj është më pak i drejtpërdrejtë dhe aq më pak i rëndësishëm kur ky kontribut apo veprim nuk përkon me përmbushjen e nevojave bazë dhe keto veprime nuk konceptohen nga pikëpamja e psikologjisë dinamike. Një deklaratë e ngjashme mund të bëhet për mekanizmat e ndryshëm të mbrojtjes ose të përballimit të sfidave çfarëdo qofshin ato. Disa janë të lidhura drejtpërsëdrejti me mbrojtjen ose arritjen e nevojave themelore, ndërsa për të tjerat lidhja është e dobët dhe e largët. Në të vërtetë, nëse dëshirojmë ne mund të flisnim për më shumë mekanizma bazë dhe themelore të mbrojtjes, dhe më pas të pohojmë se rreziku për mbrojtjen themelore është më kërcënuese sesa rreziku për mbrojtje më pak themelore, duke kujtuar gjithmonë se kjo është kështu vetëm për shkak të lidhjes së tyre me nevojat themelore.

Dëshirat për ti ditur dhe për ti kuptuar - Deri më tani, ne kemi përmendur nevojat njohëse dhe ato të dëshiruara vetëm kalimthi. Fitimi i njohurive nga universitetet dhe kolegjet e ndryshme në mbarë botën, si dhe sistematizimet në vendet e duhura në gjithë universin janë konsideruar, teknika për arritjen dhe shtimin e sigurisë bazë në botë, e cila fokus ka njeriun inteligjent, dhe e cila shprehet me vendimin e individit për vetëaktualizim. Gjithashtu, liria e hetimit dhe shprehjes janë diskutuar si parakushte për përmbushjen e nevojave themelore. Vërtetë, megjithëse këto formulime mund të jenë të mira, ato nuk përbëjnë përgjigje definitive për pyetjen lidhur me rolin motivues të të mësuarit, të kuriozitetit, të filozofimit, të eksperimentimit, etj. Kurioziteti, eksplorimi, dëshira për faktet, dëshira për të ditur mund të vëzhgohen me lehtësi. Fakti që ata shpesh ndiqen edhe

me kosto të madhe për sigurinë e individit është një sinqeritet i karakterit të diskutimit tonë të mëparshëm, dhe kjo mund të jetë kryesisht një funksion i inteligjencës relativisht të lartë (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Ne pastaj do të supozojmë një dëshirë për të kuptuar, për të sistemuar, për të organizuar, për të analizuar, dhe për të kërkuar marrëdhëniet dhe kuptimet e individit. Pasi këto dëshira pranohen për diskutim, shohim se edhe ato e formojnë vetën në një hierarki të vogël në të cilën dëshira për të ditur është më e fuqishme se dëshira për të kuptuar. Të gjitha karakteristikat e një hierarkie të shkallëzuar që kemi përshkruar më lart, duket se i mbajnë edhe këto këtu. Duhet të ruhem nga tendenca shumë e lehtë për t'i ndarë këto dëshira nga nevojat themelore që kemi diskutuar më lart, dmth. ndarje të mprehtë midis nevojave "njohëse" dhe atyre "jo njohëse". Dëshirat për të ditur dhe për të kuptuar kanë një karakter luftues dhe kanë nevojë aq shumë për personalitetin sa edhe nevojat themelore që kemi diskutuar tashmë.

Shkalla e vendosjes në hierarkinë e nevojave bazë - Ne kemi folur shumë dhe kemi shkuar aq larg sikur kjo hierarki të ishte një mënyrë fikse por në fakt ajo nuk është aq e ngurtë sa mund të kemi nënkuptuar. Është e vërtetë se shumica e njerëzve me të cilët kemi punuar, duket se kanë këto nevoja themelore në lidhje me rendin që është treguar. Megjithatë, ka pasur një numër përjashtimesh. Ka disa njerëz tek të cilët për shembull vetëvlerësimi duket të jetë më i rëndësishëm se dashuria. Ky ndryshim më i zakonshëm në hierarki është zakonisht për shkak të zhvillimit të statusit që ka personi e që ka të ngjarë që nevojën e dashurisë ta ketë pasur të plotësuar më herët, dhe tani ai kërkon vetrespektin gjithashtu ai është një person i fortë ose i fuqishëm, i cili frymëzon respektin ose frikën e që është i sigurt në vetën e tij. Megjithatë ka individ të tillë që nuk kanë dashuri dhe e kërkojnë

atë, e të cilet mund të vënë përpara një sjellje më agresive. Por në thelb ata kërkojnë vetëvlerësim të lartë dhe shprehjet e sjelljes së tij janë më shumë si një mjet përnjëfund pozitiv se sa për hir të vetës, pra ata kërkojnë vetëpohim për hir të dashurisë dhe jo për vetëvlerësim të tyre. Ka individ të tjerë krijues të cilëve në mënyrë të dukshme u duket se ai është më i rëndësishëm se çdo kundërshtar tjetër i tij. Krijueshmëria e tyre mund të mos duket si vetëaktualizimi i lëshuar nga kënaqësia themelore, por përkundër mungesës së kënaqësisë themelore ata e kërkojnë me ngulm vetëaktualizimin. Për individë të caktuar niveli i aspiratës mund të jetë i vdekur ose i ulur përgjithmonë. Njëra nga shkaqet mund të jetë papunësia e cila mund të vazhdojë të jetë prezentë për pjesën tjetër të jetës, mirëpo ai mund të jetë i kënaqur nëse ai arrin të marrë ushqim të mjaftueshëm për vete.

I ashtuquajtur 'personalitet psikopatik' (individ me çrregullime mendore) është një shembull tjetër i humbjes së përhershme të nevojave për dashuri. Këta janë njerëz të cilët, sipas të dhënave më të mira të disponueshme, kanë qenë të uritur për dashuri në muajt e hershëm të jetës së tyre dhe kanë humbur përgjithmonë dëshirën dhe aftësinë për të dhënë dhe për të marrë dashuri. Një shkak tjetër i ndryshimit të hierarkisë është se kur një nevojë është përmbushur për një kohë të gjatë, kjo nevojë mund të nënvlerësohet më pas. Njerëzit që nuk kanë përjetuar kurrë urinë kronike janë të prirur për të nënvlerësuar efektet e saj dhe për të parë ushqimin si një gjë tepër të parëndësishme. Nëse ata dominohen nga një nevojë më e lartë, kjo nevojë më e lartë do të duket të jetë më e rëndësishmja. Më pas bëhet e mundur dhe me të vërtetë ndodh që ata, për hir të kësaj nevoje më të lartë, mund të vënë veten në pozitë të privimit të një nevoje më themelore. Mund të presim që pas një privimi të gjatë të nevojës më themelore, do të ketë një tendencë për të rivlerësuar të dyja nevojat, në

mënyrë që nevoja më e hershme në të vërtetë të bëhet në mënyrë të ndërgjegjshme e përpiktë për individin, i cili mund ta ketë lënë shumë lehtë atë si një nevojë e parandësishme. Kështu, një njeri i cili ka hequr dorë nga puna e jo duke humbur respektin e tij, dhe i cili pastaj vdes nga uria për gjashtë muaj apo më shumë, mund të jetë i gatshëm ta marrë punën e tij edhe me çmimin e humbjes së respektit të tij. Shpjegimi i ndryshimeve të dukshme shihet në faktin se ne kemi folur për hierarkinë e lartë në kuptimin e dëshirës apo dëshirave të ndërgjegjshme, në vend të sjelljes. Duke parë vetë sjelljen e individit në disa raste në relacion me nevojat mund të na japë përshtypjen e gabuar në vlerësimin e tyre. Megjithatë nuk ka asnjë implikim të nevojshëm këtu që ai të veprojë sipas dëshirave të tij. Le të themi përsëri se ka shumë përcaktues të sjelljes së individit të cilat ndryshojnë nga nevojat dhe dëshirat (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

Ndoshta më e rëndësishme se të gjitha këto përjashtime janë ato që përfshijnë idealet, standardet e larta shoqërore, vlerat e larta dhe të ngjashme. Me këto vlera njerëzit bëhen martirë, ata heqin dorë nga gjithçka për hir të një ideali të veçantë, ose vlere të caktuar. Individët që kanë qenë të kënaqur më nevojat e tyre themelore gjatë gjithë jetës së tyre, veçanërisht në vitet e tyre të mëparshme, duket se zhvillojnë një fuqi të jashtëzakonshme për të përballuar prishjen e tanishme ose të ardhshme të këtyre nevojave, si rezultat i kënaqësisë themelore. Ata janë individë “të fortë” lehtë mund ti mënjanojnë mosmarrëveshjet apo kundërshtimet të cilat mund të jenë kundër rrjedhës së opinionit publik ata po ashtu mund të qëndrojnë lart duke thënë dhe mbrojtur të vërtetën edhe kur kjo ka një kosto të madhe personale për vetë ata. Po ashtu ata mendojnë që me veprimet dhe qëndrimet e tyre janë ata që i kanë dashur të tjerët, dhe kanë qenë të dashur, si dhe të cilët

kanë pasur shumë miqësi të thella e që keto afërsi dhe miqësi të krijuara me kohë mund të ndikojnë që ata ta përballojnë urrejtjen, refuzimin ose persekutimin. Çfarë balancimi duhet të bëhet midis këtyre dy tendencave, të zakonit nga njëra anë, dhe e kënaqësisë së kaluar që mbart tolerancën e frustrimit të pranishëm nga ana tjetër, kjo po që mbetet për t'u përpunuar nga hulumtimet e mëtejshme. Ndërkohë ne mund të supozojmë se ata janë të dy operativë krah për krah, pasi që nuk bien në kundërshtim me njëra tjetrën (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Në lidhje me këtë fenomen të tolerancës së frustrimit të pranishëm dhe të rritur, duket e mundshme që grumbullimet më të rëndësishme vijnë në dy vitet e para të jetës së individit. Kjo do të thotë se individët të cilët janë bërë të sigurt dhe të fortë në vitet e hershme, kanë tendencë të mbetën të sigurt dhe të fortë pas kësaj edhe për një kohë të gjatë përballë çfarëdo kërcënimi.

Deri më tani, diskutimi ynë teorik mund të ketë dhënë përshtypjen se këto pesë grupe të nevojave janë disi në një marrëdhënie të ngushtë me njëra tjetrën. Ne kemi folur në terma të tillë si në vijim: "Nëse një nevojë është kënaqur, atëherë parimisht një tjetër nevojë del". Mirëpo kjo deklaratë mund të japë përshtypjen e rreme sipas së cilës një nevojë duhet të plotësohet 100 % para se të shfaqet nevoja tjetër. Një përshkrim më realist i hierarkisë do të ishte në drejtim të uljes së përqindjes së kënaqësisë derisa shkojmë lart në hierarkinë e nevojave dhe të paragjykit. Për shembull, nëse mund të supozojmë një shembull për hir të ilustrimit, tani supozojmë sikur qytetari mesatar është i kënaqur ndoshta 85 % më nevojat e tij fiziologjike, kurse 70 % më nevojat e tij të sigurisë, 50 % më nevojat e tij të dashurisë, 40 % më nevojat e tij për vetëvlerësim si dhe 10 % më nevojat e tij të vetaktualizimit. Sa i përket konceptit të shfaqjes së një nevoje të re pas plotësimit të nevojës së paragjykuar, kjo

shfaqje nuk është një fenomen i papritur, por më tepër një shfaqje graduale me gradë të ngadaltë nga asgjëja në drejtim të gjithckaje. Atëherë mund të themi se nëse nevoja “A” duhet të plotësohet vetëm 10 %, padyshim që nevoja “B” duhet të mos jetë fare e dukshme. Sidoqoftë, pasi kjo nevojë të plotësohet 25%, nevoja “B” mund të shfaqet me 5% dhe kur nevoja “A” të bëhet e kënaqur me 75% sigurisht dhe pa dyshim që edhe nevoja “B” mund të ngritët në përqindje në proporcion të përqindjes së nevojës “A” si më lart e kështu me radhë derisa edhe nevoja “B” të jetë plotësuar plotësisht dhe të ketë lidur nevoja e radhës.

Specialiteti kulturor dhe përgjithësia e nevojave - Ky klasifikim i nevojave themelore bën disa përpjekje për të marrë parasysh unitetin relativ pas dallimeve sipërfaqësore në dëshirat specifike nga një kulturë në kulturën tjetër. Sigurisht që në çdo kulturë të veçantë, përmbajtja e ndërgjegjshme e motivimit të një individi do të jetë jashtëzakonisht e ndryshme nga përmbajtja e vetëdijshme motivuese e një individi në një shoqëri apo kulturë tjetër. Sidoqoftë, është përvoja e përbashkët e antropologëve se individët, madje edhe në shoqëri të ndryshme, janë shumë më të ngjashme se sa ne do të mendonim nga kontakti ynë i parë me ta megjithëse dallimet mund dhe të egzistojnë. Andaj parë nga ky kontekst dhe sic është mirë i njohur ky fakt duket gjithnjë e më e lehtë të hasim këtë zakonshmëri.

Nga kjo që u tha ne pastaj mund të njohim dallimet më befasuese dhe të cilat mundë të jenë sipërfaqësore dhe jo themelore, p.sh, dallimet në stilin e veshjes, flokëve, rrobave, shijet në ushqim etj. Klasifikimi ynë themelor është pjesërisht një përpjekje për të llogaritur këtë unitet pas diversitetit të dukshëm nga kultura në kulturë. Asnjë pretendim nuk është bërë se është përfundimtar ose universal për të gjitha kulturat. Pretendimi është bërë vetëm

se është relativisht më i fundit, më universal, më themelor, në krahasim më dëshirat e ndërjegjshme sipërfaqësore nga kultura në kulturë dhe bënë një qasje disi më të afërt ndaj karakteristikave të përbashkëta njerëzore (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

Motivet e shumta të sjelljes- Këto nevoja duhet të kuptohen që të mos jenë përcaktues të veçantë ose të vetme të llojeve të caktuara të sjelljes. Një shembull mund të gjendet në çdo sjellje që duket se është e motivuar fiziologjikisht, të tilla për shembull se si të hahet, ose si të luajmë lojra të ndryshme apo edhe të tjera të ngjashme si keto. Psikologët klinikë kanë kohë që zbuluan se çdo sjellje mund të jetë siq e quajnë ata një kanal nëpërmjet të cilit rrjedhin informata (determinanta) të ndryshme. Ose për ta thënë atë në një mënyrë tjetër, shumica e sjelljeve të individve janë shumë të motivuara. Kjo është e kuptueshme kur brenda sferës së përcaktuesve motivues çdo sjellje tenton të përcaktohet nga disa ose të gjitha nevojat themelore njëkohësisht dhe jo vetëm nga njëra prej tyre. Andaj nga ajo që shprehimisht është thënë më lartë mund të konkludojmë se ushqimi mund të jetë pjesërisht për hir të mbushjes së stomakut dhe pjesërisht për hir të ngushëllimit dhe përmirësimit të nevojave të tjera. Kjo dallon ashpër prej tipareve në të cilën një tipar ose një motiv përbën një lloj të caktuar veprimi dhe reagimi, apo i një vepre agresive dhe i cili është ndjekur vetëm nga një tipar apo veprim i agresivitetit të individit (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

2.6. Motivimi i punonjësve nga aspekti menaxherial

Të gjithë menaxherët duhet të jenë në gjendje të motivojnë punonjësit e tyre dhe kjo kërkon që të kuptohet mirë se çfarë është motivimi. Shumë individë gabimisht e shohin motivimin si një tipar personal apo një tipar që disa individë e kanë dhe të tjerët nuk e kanë. Njohuritë tona të motivimit na tregojnë se ne nuk mund t'i etiketojmë njerëzit për ta bërë atë. Ajo që ne dimë, është se motivimi është rezultat i ndërveprimit midis një personi dhe një situatë. Prandaj kjo është edhe arsyeja që veprimin apo neglizhencën e individit në veprim ta shikojmë nga këdveshtrimi i motivimit apo demotivimit të tij. Sigurisht, individët ndryshojnë në motivim, por në përgjithësi, motivimi ndryshon nga situata në situatë. Për shembull, niveli juaj i motivimit ndoshta ndryshon në mesin e kurseve të ndryshme që ju duhet të merrni çdo afat. Ndërsa analizojmë konceptin e motivimit, mbani në mend se niveli i motivimit ndryshon midis individëve dhe brenda individëve në kohë të ndryshme.

Motivimi i referohet vullnetit të individit për të ushtruar nivele të larta përpjekjesh për të arritur qëllimet organizative, të kushtëzuara nga shkalla në të cilën këto përpjekje i plotësojnë jo të gjithë individët. Megjithatë, në përgjithësi, motivimi i referohet përpjekjeve të ushtruara drejt ndonjë qëllimi, këtu i referohen qëllimeve organizative, sepse fokusi ynë është pikërisht në sjelljen e lidhur me punën. Tre elementët kryesorë në përkufizimin e motivimit janë përpjekja, qëllimet organizative dhe të domosdoshme. Elementi i përpjekjes është një masë e intensitetit ose e përzierjes dhe kjo padyshim nënkupton që një person i motivuar përpiqet shumë dhe jep maksimumin e tij në punë. Por nivelet e larta të përpjekjeve nuk kanë gjasa të çojnë në performancë të favorshme të punës, përveç nëse

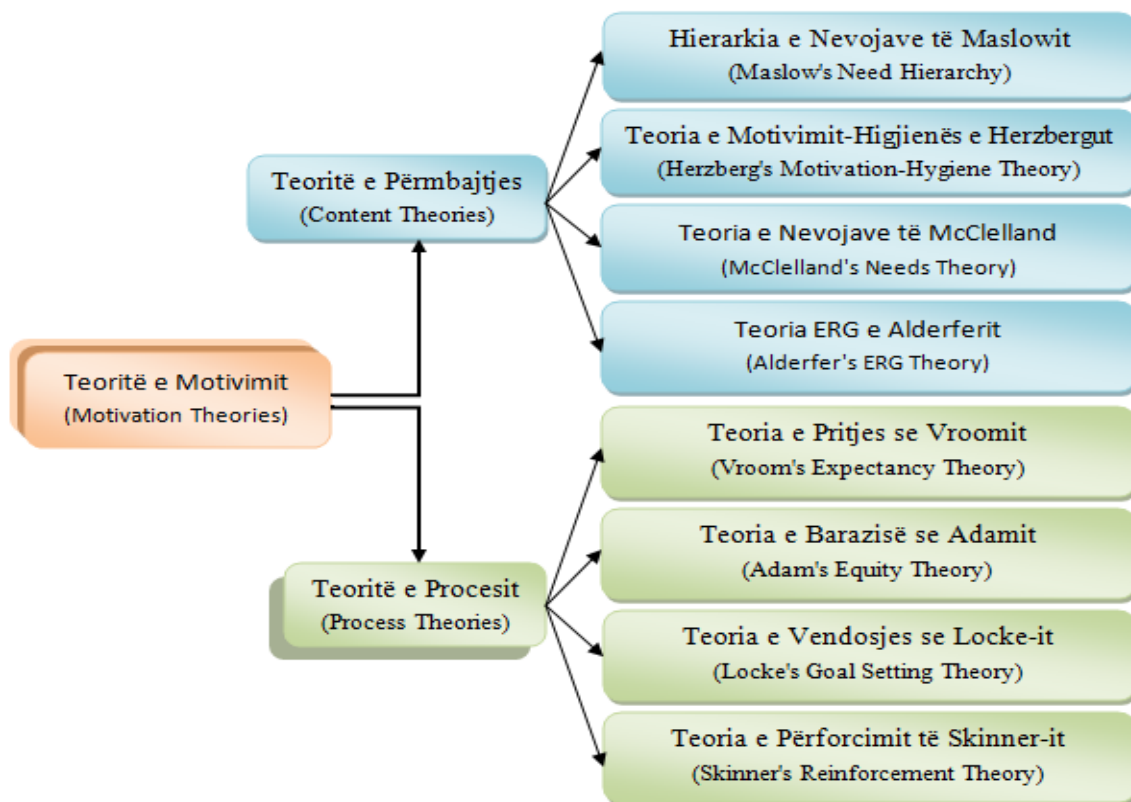
përpyjekjet kanalizohen në një drejtim që përfiton punonjësi nga ndërmarrja dhe më pas edhe vetë ndërmarrja. Prandaj ne duhet të marrim parasysh cilësinë e përpyjekjes, si dhe intensitetin e saj. Përpyjekjet që synojnë drejt qëllimeve organizative janë përpyjekjet që ne duhet ti kërkojmë. Nevoja është diçka e brendshme që i bën disa rezultate të dukshme dhe tërheqëse. Nevoja e panevojshme krijon tensione, të cilat tek individit zvogëlohen duke bërë përpyjekje të cilat nuk japin apo japin shumë pak rezultate. Për shkak se ne jemi të interesuar në sjelljen e punës, kjo përpyjekje për uljen e tensionit duhet të drejtohet drejt qëllimeve organizative dhe të ndërmarrjes. Prandaj, e natyrshme në përkufizimin tonë të motivimit është kërkesa që nevojat e individit në rastin tonë punonjësit, të jenë në përputhje me qëllimet e organizimit dhe ndërmarrjes. Kur të dyja nuk përputhen, individët mund të shpenzojnë nivele të larta përpyjekjesh që bien ndesh me interesat e ndërmarrjes. Rastësisht, kjo situatë nuk është aq e pazakontë. Disa punonjës rregullisht shpenzojnë shumë takime me miqtë në punë për të kënaqur nevojat e tyre sociale.

Përcaktimi i mënyrave për të motivuar punonjësit për të arritur nivele të larta të performancës është problem organik i organizimit, dhe menaxherët për këtë gjë vazhdojnë të kërkojnë një zgjidhje të duhur dhe efikase. Një studim i Rrjetit të Kërkimeve Canadian Policy zbuloi se vetëm 40 % e kanadezëve janë shumë të kënaqur me punën e tyre. Po kështu, vetëm 40 % e punëtorëve amerikanë ishin të kënaqur me elementët kryesorë të punës së tyre të tanishme, megjithëse 80 % e tyre raportuan kënaqësi të përgjithshme, ndërsa 54 % e punëtorëve danezë kanë raportuar kënaqësi të lartë. Në dritën e këtyre rezultateve, nuk është çudi që kërkuesit akademik dhe menaxherët praktikues duan të kuptojnë dhe shpjegojnë motivimin e punonjësve.

2.7. Teoritë themelore në zhvillimin e motivimit

Teoritë bazë të motivimit ndahen në dy grupe. Në grupin e parë bënë pjesë teoritë e përmbajtjes dhe në grupin e dytë bëjnë pjesë teoritë e procesit, të cilat ndahen në këtë mënyrë: Teoritë kryesore të përmbajtjes janë: hierarkia e nevojave të Maslow, teoria e dy faktorëve të Herzbergut, teoria e motivimit të nevojave të McClelland dhe teoria ERG e Alderferit. Kurse teoritë kryesore të procesit janë: teoria e pritjes së Victor Vroom, teoria e barazisë së Adamit, teoria e vendosjes së Locke-it dhe teoria e përforcimit të Skinner-it (Llaci, 2002). Figura në vijim do të paraqes modelin e ndarjes së teorive të motivimit.

Figura 4. Modeli i ndarjes së teorive të Motivimit.



Burimi: <https://www.google.com/modifikuar> nga autori.

Teoritë e lartpërmendura të motivimit dhe teoritë e tjera do të trajtohen dhe shtjellohen në këtë disertacion në vijim. Deri sa trajtojmë teoritë e ndryshme të motivimit, nuk mund të mos trajtohen disa nga elementet bazë të teorive sikurse janë teoritë bazë të përmbajtjes dhe ato të procesit. Nevojat që zakonisht merren si pikënisje për teorinë e motivimit janë të ashtuquajtura nevojat fiziologjike. Duhet të theksohet përsëri se ndonjë nga nevojat fiziologjike dhe sjellja konsumatore e përfshirë në të shërbejnë si kanale për të gjitha llojet e nevojave të tjera (Ryan dhe Deci, 2017).

Kjo do të thotë, se personi që mendon se është i uritur mund të kërkojë ushqim më shumë për ngushëllim ose varësi sesa për vitamina ose proteina. Dhe anasjelltas, është e mundur që të plotësohet nevoja e urisë pjesërisht nga aktivitete të tjera si pirja e ujit ose pirja e cigareve. Padyshim që këto nevojat fiziologjike janë më të fuqishmet prej të gjitha nevojave. Çfarë do të thotë kjo në mënyrë specifike është se në qeniet njerëzore tek të cilët mungon gjithçka në jetë në mënyrë ekstreme, ka shumë të ngjarë që motivimi kryesor të jetë nevoja fiziologjike në rend të parë në vend të të tjerave. Një person i cili nuk ka ushqim, siguri, dashuri dhe nderim ai se pari do të kishte më shumë nevojë për shuarjen e urisë se sa për ndonjë gjë tjetër. Nëse të gjitha nevojat janë të pakënaqura dhe organizmi më pas dominohet nga nevojat fiziologjike, të gjitha nevojat e tjera mund të bëhen thjesht jo-ekzistenciale ose të shtyhet në fund. Është e drejtë të karakterizohet gjithë organizmi duke thënë thjesht se është i uritur, sepse ndërgjegjja është pothuajse plotësisht e penguar nga uria. Kapacitetet që nuk janë të dobishme për këtë qëllim qëndrojnë të fjetura ose shtyhen në fund. Kërkesa për të shkruar poezi, dëshira për të blerë një automobil, interes në historinë amerikane, dëshira për një palë këpucë të reja, në rastin ekstrem, harrohen

tërësisht ose bëhen me rëndësi dytësore. Për njeriun që është jashtëzakonisht dhe me rrezik urie, nuk ka interesa të tjera përveç ushqimit. Ai ëndërron ushqim, ai kujton ushqimin, mendon për ushqim, percepton vetëm ushqim dhe dëshiron vetëm ushqim.

Një tjetër karakteristikë e veçantë e organizmit njerëzor kur dominohet nga një nevojë e caktuar është se filozofia e tërë e së ardhmes ka tendencë të ndryshojë gjithashtu. Për njeriun tonë kronik dhe jashtëzakonisht të uritur, kuzhina mund të përkufizohet thjesht si një vend ku ka shumë ushqime. Ai tenton të mendojë se, nëse vetëm atij i garantohet ushqimi për pjesën tjetër të jetës së tij, ai do të jetë krejtësisht i lumtur dhe nuk do të dëshirojë kurrë më shumë. Jeta në vetëvete tenton të përkufizohet në kuptimin e të ngrënit. Çdo gjë tjetër do të përshkruhet si e parëndësishme. Liria, dashuria, ndjenja e komunitetit, respekti, filozofia, të gjitha mund të tunden mënjane si preferenca të cilat janë të padobishme pasi nuk arrijnë të mbushin stomakun. Kjo është ajo që nënkuptojmë duke thënë se nevojat themelore njerëzore janë të organizuara në një hierarki të përparësisë relative. Nevojat fiziologjike, së bashku me qëllimet e tyre të pjesshme, kur krejtësisht janë kënaqur, pushojnë së ekzistuari si përcaktues aktivë ose organizatorë të sjelljes. Por një dëshirë që është arritur dhe është kënaqur nuk është më një dëshirë. Nëse uria është kënaqur, bëhet e parëndësishme në dinamikën aktuale të individit.

Nëse nevojat fiziologjike janë relativisht të kënaqshme, atëherë shfaqet një grup i ri nevojash, të cilat mund të kategorizohen si nevoja për siguri. Ato mund të shërbejnë si organizatorë pothuajse ekskluzivë të sjelljes, duke rekrutuar të gjitha kapacitetet e organizmit në shërbimin e tyre dhe ne mund ta përshkruajmë në mënyrë të drejtë tërë organizmin si një mekanizëm për kërkimin e sigurisë. Përsëri, si në njeriun e uritur, gjejmë

se qëllimi mbizotërues është një përcaktues i fortë jo vetëm për botëkuptimin dhe filozofinë e tij aktuale, por edhe për filozofinë e tij për të ardhmen. Praktikisht gjithçka duket më pak e rëndësishme sesa siguria madje ndonjëherë edhe nevojat fiziologjike të cilat janë të plotësuar tani nënvlerësohen.

Megjithëse edhe pse ne jemi të interesuar për ti njohur dhe sqaruar kryesisht nevojat e të rriturve, ne mund t'i qasemi një kuptimi të nevojave të sigurisë ndoshta në mënyrë më efikase duke vëzhguar foshnjat dhe fëmijët, në të cilët këto nevoja janë shumë më të thjeshta dhe më të qarta. Një arsye për shfaqjen më të qartë të reagimit dhe të kërcënimit ose rrezikut tek foshnjat është se ata nuk e pengojnë fare këtë reagim, ndërsa të rriturit në shoqërinë tonë janë mësuar të pengojnë atë me çdo kusht. Kështu që edhe kur të rriturit ndjejnë se kërcënim i tyre është i sigurt, ne nuk mund ta shohim këtë gjë në sipërfaqe (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Ndoshta dikush mund ta shprehë këtë më saktë duke thënë se fëmija ka nevojë për një botë të organizuar dhe jo për një botë të paorganizuar ose të pastrukturuar. Roli qendror i prindërve dhe krijimi normal i familjes janë të padiskutueshme. Rrëmbimi, sulmet fizike, ndarja, divorci ose vdekja brenda familjes mund të jenë veçanërisht të tmerrshme (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Gjithashtu shpërthimet prindërore të zemërimit ose kërcënimet e ndëshkimit drejtuar fëmijës, duke i quajtur me emra të ndryshëm, duke folur me ashpërsi, duke e tronditur, duke e trajtuar atë përafërsisht me diqka jonjerzore, ose në të vërtetë ndëshkimi fizik nganjëherë nxjerr një panik dhe terror të plotë në fëmijën që ne duhet të supozojmë se është më i përfshirë nga aspekti psikologjik sesa vetëm dhimbja fizike. Nga këto dhe vëzhgime të ngjashme mund të përgjithësojmë dhe të themi se mesatarja e fëmijëve në shoqërinë tonë përgjithësisht

preferon një botë të sigurt, të rregullt, të parashikueshme dhe të organizuar, në çdo rast, ai ka gjithçka, kur ka prindër që e mbrojnë atë nga rreziku duke i ofruar siguri të plotë.

Fëmijët që rriten në një familje pa dashuri, zakonisht nuk reagojnë siç e kemi përshkruar më lart. Reagimet ndaj rrezikut janë të pritura për të ardhur kryesisht në objekte apo situata që të rriturit gjithashtu do ta konsideronin të rrezikshëm (Heckhausen. J, H. H, 2018). Nevojat shoqërore - Nëse të dy nevojat fiziologjike dhe të sigurisë janë mjaft të kënaqshme pra janë plotësuar, atëherë do të shfaqet dëshira për arritjen e nevojës së radhës atë shoqërore ku përfshin nevojen për dashuri, përkatësi, familje etj. Tani personi do të ndjehet i fortë, si kurrë më parë për të arritur këtë nevojë pikërisht nga mungesa e miqve, apo një të dashure, gruaje apo fëmijë. Ai do të ndjejë uri për marrëdhënie të dashur me njerëzit në përgjithësi, domethënë për një vend në grupin e tij shoqëror dhe ai do të përpiqet me intensitet të madh për të arritur këtë qëllim. Ai do të dëshirojë të arrijë një vend të tillë më shumë se çdo gjë tjetër në botë dhe madje mund të harrojë se një herë, kur ishte i uritur, ai u tall me dashurinë.

Në shoqërinë tonë prishja e këtyre nevojave është thelbi më i shpeshtë në rastet e keq përshtatjes dhe psikopatologjisë më të rëndë (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Me vetbesim të shfaqur në mënyrë të vendosur, nënkuptojmë atë që mbështetet në mënyrë të shëndoshë mbi kapacitetin, arritjen dhe respektin e vërtetë nga të tjerët.

Nevoja e vetvlerësimit çon në ndjenjat e vetbesimit, vlerës, fuqisë, aftësisë dhe përshtatshmërisë së të qenurit i dobishëm dhe i nevojshëm për shoqërinë. Por prishja e këtyre nevojave prodhon ndjenja të inferioritetit të dobësisë dhe të pafuqisë. Këto nevoja

janë relativisht të theksuara nga Alfred Alderfer dhe pasuesit e tij, dhe janë lënë pas dore nga Frojdi dhe nga psikoanalistët tejrë. Këto nevoja mund të klasifikohen në dy grupe ndihmëse. Këto së pari janë dëshira për forcë, për arritje, për përshtatshmëri, për besim në fytyrën e botës dhe për pavarësi dhe liri. Së dyti, ne kemi atë që mund ta quajmë dëshirën për reputacion ose prestigj, duke e përcaktuar atë si respekt ose nderim nga njerëzit e tjerë ku përfshin njohjen, vëmendjen, rëndësinë dhe vlerësimin.

Nëse të gjitha nevojat e lartpërmendura janë arrirë dhe janë të kënaqshme, atëherë mund të vazhdojmë në realizimin dhe arritjen e nevojës së vetaktualizimit. Një muzikant duhet të bëjë muzikë, një artist duhet të pikturojë, një poet duhet të shkruajë, nëse ai do që të jetë në fund të fundit i lumtur dhe të vetaktualizohet. Çfarë njeriu mund të jetë, ai duhet të mundohet të arrijë dhe të bëhet (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Kjo është arsyeja që këto nevojë duhet ta quajmë vetaktualizim. Forma specifike që këto nevoja do të marrin do të ndryshojë nga një person në personin tjetër. Në një individ mund të marrë formën e dëshirës për të qenë një baba/nënë ideale, në një tjetër mund të shprehet në atletikë dhe në një tjetër mund të shprehet në pikturë ose në shpikje.

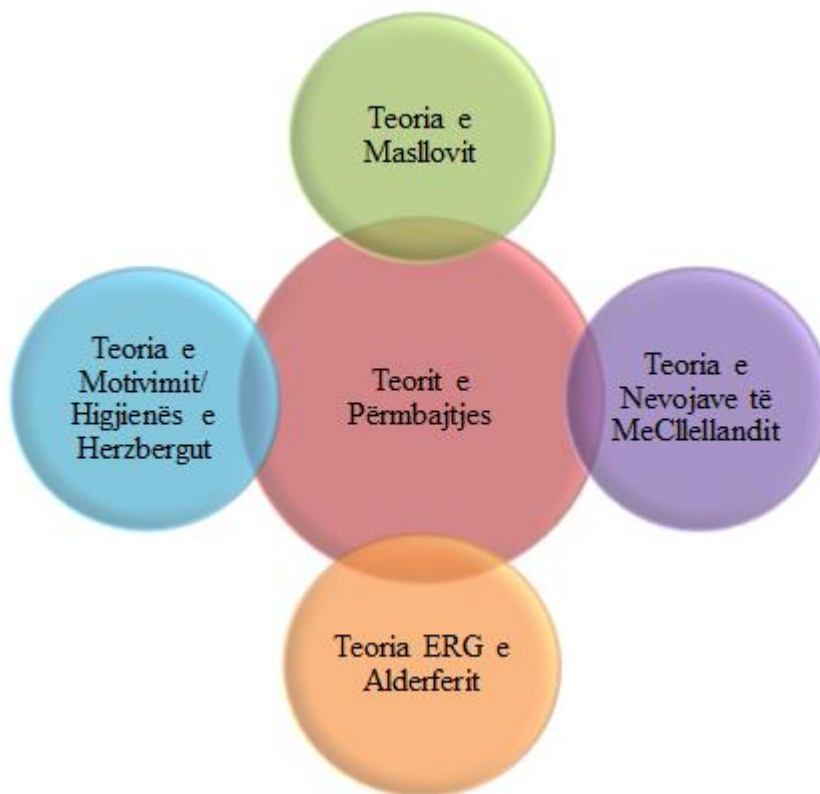
Meqenëse, në shoqërinë tonë, njerëzit e kënaqur në thelb bëjnë përjashtim, nuk dimë shumë për vetaktualizimin, qoftë eksperimentalisht apo klinikisht, dhe kjo padyshim vazhdon të mbetet një problem sfidues për hulumtimin. (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

2.8. Teoritë e përmbajtjes së motivimit

Siç kemi cekur edhe më lartë teoritë e motivimit përbëhen nga teoritë e përmbajtjes dhe teoritë e procesit. Prandaj keto dy grupe të teorive do të shtjellohen me hollësisht në këtë disertacion duke trajtuar secilen teori veç e veç e po ashtu në vazhdim do të trajtohen edhe teoritë e tjera të motivimit.

Teoritë e përmbajtjes përfshijnë: Teorinë e Maslow-it, Teorinë Herzbergut, Teorinë e McClellandit dhe Teorinë e Alderferit të cilat paraqitën në figurën e mëposhtme.

Figura 5. Teoritë e përmbajtjes së motivimit



Burimi: Autori

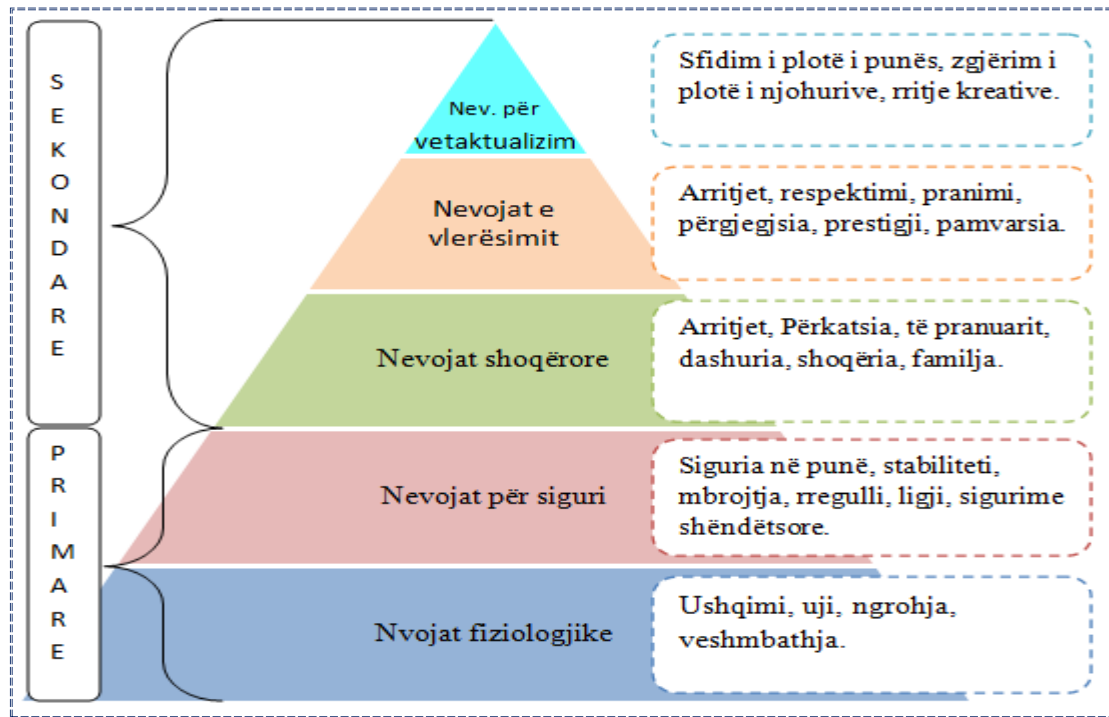
2.8.1. Hierarkia e nevojave sipas Maslow-it

Abraham Maslow ishte me profesion psikolog, dhe këtë teori ai e paraqiti në mesin e viteve 1940 - 1950 e cila teori në fillim kryesisht ishte përdor në klinikat psikologjike. Meqenëse teoria e tij konsiston në hierarkinë e nevojave të individit, ai nevojat i ndanë në pesë grupe, siç janë (Koenig, 2012):

- 1. Nevojat fiziologjike**
- 2. Nevojat e sigurisë**
- 3. Nevojat shoqërore**
- 4. Nevoja për respektim dhe**
- 5. Nevoja e vetaktualizimit**

Sipas rregullit të paraqitur nga ky autor, nevojat e ulëta duhet të përmbushen para se të paraqiten nevojat e niveleve tjera. Njerëzit kanë profesione të ndryshme dhe këto nevoja kërkojnë që ata të arrijnë gjithçka që kanë mundësi në profesionin e tyre që kanë zgjedhur. Shumë individë, të cilët largohen nga puna nga ndërmarrjet dhe kompanitë e mëdha për të filluar një biznes të tyre, janë mënyra dhe përpjekëja e tyre për të kënaqur nevojat e tyre të rangut më të lartë. Pavarësisht nga forma specifike e shfaqjes së tyre, nevojat e vetaktualizimit dalin në plan të parë vetëm pas kënaqjes së nevojave të katër niveleve paraardhëse, Llaci, Tiranë, (2010). Më poshtë është paraqitur figura e cila paraqet hierarkinë e nevojave të Masllowit, ku dy nga nevojat e para janë të grupuara në nevoja primare ndërsa të tjerat në nevoja sekondare apo të rangut më të lartë.

Figura 6. Hierarkia e nevojave sipas Maslowit



Burimi <https://en.wikipedia.org/wiki/AbrahamMaslow>, modifikuar nga autori

Teoria e motivimit të Maslow-it në themelet e saj ka dy principe themelore. Së pari kënaqja e nevojave të njeriut realizohet sipas një radhe të përcaktuar të hierarkisë ku pasi kënaqen nevojat e nivelit më të ulët shfaqen kërkesat dhe synimet për plotësimin e nevojave të nivelit më të lartë e kështu me radhë. Dhe së dyti njeriu është një qenie, nevojat e të cilit varen dhe përmbushen nga ajo çka ai zotëron. Pra një nevojë e plotësuar nuk është më motivuese por një tjetër nevojë e radhës e luan këtë rol më tutje, Llaci, (2010).

Po ashtu në tabelën e mëposhtme janë paraqitur faktorët e përgjithshëm dhe faktorët organizativ të cilët konsistojnë dhe radhitën në një ngjashmëri pothuajse të njëjtë si tek shkalla e hierarkisë së nevojave të Maslowit.

Tabela 1. Faktorët e përgjithshëm dhe faktorët specifikë organizativë

Faktorët e përgjithshëm	Shkallët e nevojave		Faktorët specifikë organizativë
1. Rritja 2. Suksesi 3. Përparimi	Rangimet e nevojave nga poshtë në lartë ↑	Vet aktualizimi	1. Thirrja në punë 2. Kreativiteti 3. Përparimi në organizim 4. Arritja e suksesit në punë
1. Njohja 2. Statusi 3. Vetëvlerësimi 4. Vet respekti		Egoja, statuti, Respekti	1. Titulli në punë 2. Paga e merituar rritet 3. Mbikëqyrja e barabartë 3. Puna personale 4. Përgjegjësia
1. Miqësia 2. Dashuria 3. Shoqëria		Sociale	1. Kualiteti i mbikëqyrjes 2. Pajtueshmëri në grup 3. Marrëdhëniet me kolegë
1. Siguria individ/familje 2. Sigurimi 3. Kompetenca 4. Stabiliteti		Siguria	1. Siguria në punë 2. Beneficionet 3. Paga e përgjithshme rritet
1. Ajri 2. Uji 3. Ushqimi 4. Të bërit dashuri		Fiziologjike	1. Ngrohja dhe ajrosja 2. Paga bazë 3. Kafeteria
		↓ Themelore	

Burim: Sizilagy & Wallace (1980), modifikuar nga autori

Nga tabela e paraqitur shohim se sikurse të teoria e Maslow-it për hierarkinë e nevojave, edhe këtu të faktorët e përgjithshëm dhe ata specifikë organizativë radhitën në bazë të peshës dhe prioriteteve duke kaluar nga niveli më i ulët tek ai më i larti, pra nga ata themelor tek ata kompleks. Duhet kuptuar faktise në disa raste kur individë të caktuar nuk mund të arrijnë në këtë nivel pra në nivelin e dëshiruar ata shpesh angazhohen edhe në ndonjë profesion apo dobi tjetër për të fituar respekt dhe njohje dhe për të arritur atë që ata deshirojnë, (Mustafa, 1997). Aktivitetet e ndryshme pa dyshim që i japin personit një

ndjenjë kontributi ose vlerë. Megjithatë vetbesimi jo i lartë ose kompleksi i inferioritetit mund të rezultojë në mospërshtatje gjatë këtij niveli në hierarki. Shumica e individëve kanë nevojë për vetë-respekt dhe vetvlerësim të qëndrueshëm. Maslow vuri në dukje dy versione të nevojave për nderim: një version "më të ulët" dhe një version "më të lartë". Versioni "më i ulët" i vlerësimit është nevoja për respekt nga të tjerët, kjo mund të përfshijë një nevojë për statusin, njohjen, famën, prestigjin dhe vëmendjen. Versioni "më i lartë" manifestohet si nevoja për vetërespekt. Për shembull, personi mund të ketë nevojë për forcë, kompetencë, zotërim, vetëbesim, pavarësi dhe liri. Version "më i lartë" ka përparësi mbi versionin "më të ulët" sepse mbështetet në një kompetencë të brendshme të krijuar sipas përvojës. (<https://en.wikipedia.org/wiki/Maslows/hierarchyofneeds>).

Vetaktualizimi paraqet atë se: "Çfarë njeriu dëshiron dhe mund të jetë, ai duhet të jetë." Ky citim përbën bazën e nevojës së perceptuar për vetaktualizim. Maslow e përshkruan këtë nivel si dëshira e individit/ punonjësit për të arritur gjithçka që ai mundet dhe për t'u bërë ai që më së shumti mund të jetë dhe të bëhet. Mirëpo shkalla e pestë e nevojave varet edhe nga rritja e prodhimit, gjerësisht shërbimeve, e bruto produktit të gjithëmbarshtëm apo të ardhurave kombëtare, posaçërisht nga rritja e të ardhurave personale pastaj ngritja e tij personale dhe profesionale, e që të gjitha këto ndikojnë në arritjen dhe realizimin e këtyre nevojave. Kështu që, individët e motivuar për plotësimin e këtyre nevojave si qëllim kryesor përcaktojnë shtimin e prodhimit, realizimin e suksesshëm të aktiviteteve, përparimin profesional pastaj atë teknik/teknologjik në ndërmarrje, ngritjen e marrëdhënieve ndër njerëzore, zgjidhjen e shumë problemeve të tjera në lëmin e menaxhimit etj. (Uriarte Jr, 2008).

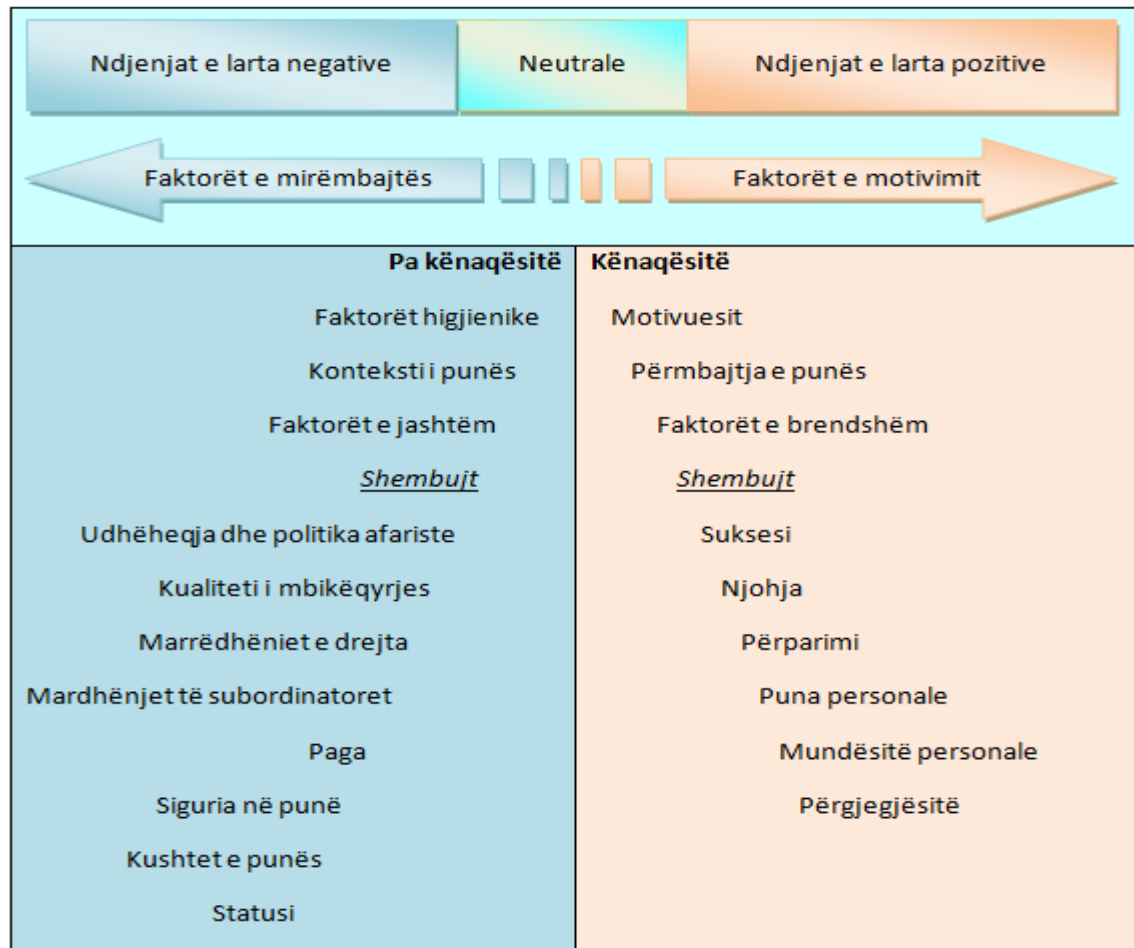
2.8.2. Teoria e motivimit - higjienës sipas Herzbergut

Frederick Herzberg (1923-2000), psikolog amerikan dhe profesor i menaxhimit në Universitetin e Utah-it, propozoi teorinë e motivimit të higjienës e njohur edhe si teoria e dy faktorve të kënaqësisë dhe pakënaqësisë në punë. Sipas teorisë së Herzberg, faktorët e brendshëm janë të lidhura me kënaqësinë e punës dhe motivimin, ndërsa faktorët e jashtëm janë shkaktuar nga pakënaqësia e punës. Duke besuar se qëndrimet e individëve ndaj punës përcaktojnë suksesin ose dështimin, Herzberg hetoi pyetjen "Çfarë duan njerëzit nga punët e tyre?" Ai kërkoi nga njerëzit për përshkrime të detajuara të situatave në të cilat ata mendojnë se janë të mira apo të këqija për punën e tyre. Herzberg konkludoi nga analiza e tij se përgjigjet që i dhanë njerëzit kur ndjeheshin mirë në punën e tyre ishin shumë të ndryshme nga ato që u dhanë kur ata ndiheshin keq. Karakteristikat e caktuara ishin vazhdimisht të lidhura me kënaqësinë e punës, dhe të tjerët për pakënaqësinë e punës ku faktorët në anën e djathtë paraqesin pakënaqësitë ndërsa ata në anën e majtë kënaqësitë e punonjësve (Armstrong, 2010). Faktorë e lidhur me kënaqësinë e punës përfshinin gjëra të tilla si mundësitë e arritjes së rezultateve, njohja, interesit në punë, përgjegjësia dhe përparimi. Pra kur njerëzit ndjeheshin mirë në punën e tyre, ata u përpoqën t'u jepnin atyre këto karakteristika të cilat i bënin ata të kënaqur. Nga ana tjetër, kur ata ishin të pakënaqur me punën e tyre, ata tentonin të citonin faktorët e jashtëm dhe të pohonin se këta ishin faktorët që krijonin pakënaqësitë e të cilët ishin mbikëqyrja, politikat e kompanisë, shpërblimi në të holla, marrëdhëniet ndërpersonale, statusi, siguria, pjesëmarrja në vendimmarrje dhe kushtet e punës. Herzberg mendonte se të dhënat sugjeronin gjithashtu

se e kundërta e kënaqësisë nuk ishte pakënaqësi, siç kishte qenë tradicionalisht dhe besonin. Heqja e karakteristikave të pakënaqshme nga një punë nuk do ta bënte këtë punë më të kënaqshme (ose motivuese). Herzberg ishte i bindur që gjetjet e tij tregonin ekzistencën e një vazhdimi të dyfishtë: E kundërta e "kënaqësisë" është "pa kënaqësi" dhe e kundërta e "pakënaqësisë" nuk është "pakënaqësi". Herzberg besonte se faktorët që çuan në kënaqësinë e punës ishin të ndarë dhe të dallueshme nga kjo që çoi në pakënaqësi në punë. Prandaj, menaxherët që kërkonin të eliminonin faktorët që krijojnë pakënaqësi në punë mund të sillnin harmoni në vendin e punës, por jo domosdoshmërisht motivim. Faktorët e jashtëm që eliminojnë pakënaqësinë e punës janë quajtur faktorët higjienikë. Kur këta faktorë janë të përshtatshëm, njerëzit nuk do të jenë të pakënaqur, por nuk do të jenë as të kënaqur (ose të motivuar). Për të motivuar punonjësit në punën e tyre, Herzberg sugjeroi që të merren parasysh vecanërisht faktorët motivues e të cilët ishin faktorët e brendshëm si: arritja, njohja, përgjegjësia, përparimi dhe sfidat tjera që rrisnin kënaqësinë e punës (Robbin et al, 2014). Teoria e Herzbergut gëzonte një popullaritet të gjerë nga mesi i viteve 1960 deri në fillim të viteve 1980, por kishte edhe kritika lidhur me procedurat dhe metodologjinë e tij. Megjithatë sot ne themi se thelbi është i thjeshtë, ajo ka pasur një ndikim të fuqishëm në atë se si ne aktualisht modelohemi dhe behemi pjesë e ndërmarrjes. Noble mësoi se stafi General Y kishte një vijë të paqartë mes punës dhe jetës personale. Ata ishin të angazhuar në punën e tyre, dhe ata ishin plotësisht të gatshëm të regjistronin orë të gjata në telefonatat e klientëve deri në orën 11:00, me kusht që ata të mund të përditësojnë statusin e tyre në Facebook dhe thirrjet personale në çdo orë të ditës së punës. General Y punonte në hapësira të hapura, kështu që kompania së shpejti ka lëvizur në një zyrë të ajrosur në një ndërtesë të shekullit të nëntëmbëdhjetë në distriktin historik të Torontos dhe e

cila kishte kushte, ndricim dhe ambient të mirë, ku punonjësit ndiheshin shumë mirë. Në tabelën në vijim, është paraqitur klasifikimi i modelit dy faktorësh sipas Herzbergut.

Tabela 2. Faktorët e mirëmbajtjes dhe të motivimit dhe klasifikimi i tyre sipas Herzbergut.



Burimi: Mustafa (1997) modifikuar nga autori

Siç vihet re edhe në tabelën e paraqitur më lartë, dhe siç është cekur edhe më lartë, në njërën anë paraqiten ndjenjat e larta negative dhe faktorët e mirëmbajtës dhe në anën tjetër ndjenjat e larta pozitive dhe faktorët e motivimit të cilat më pas janë të ndarë në faktoret e pakënaqësisë dhe ata të kënaqësisë.

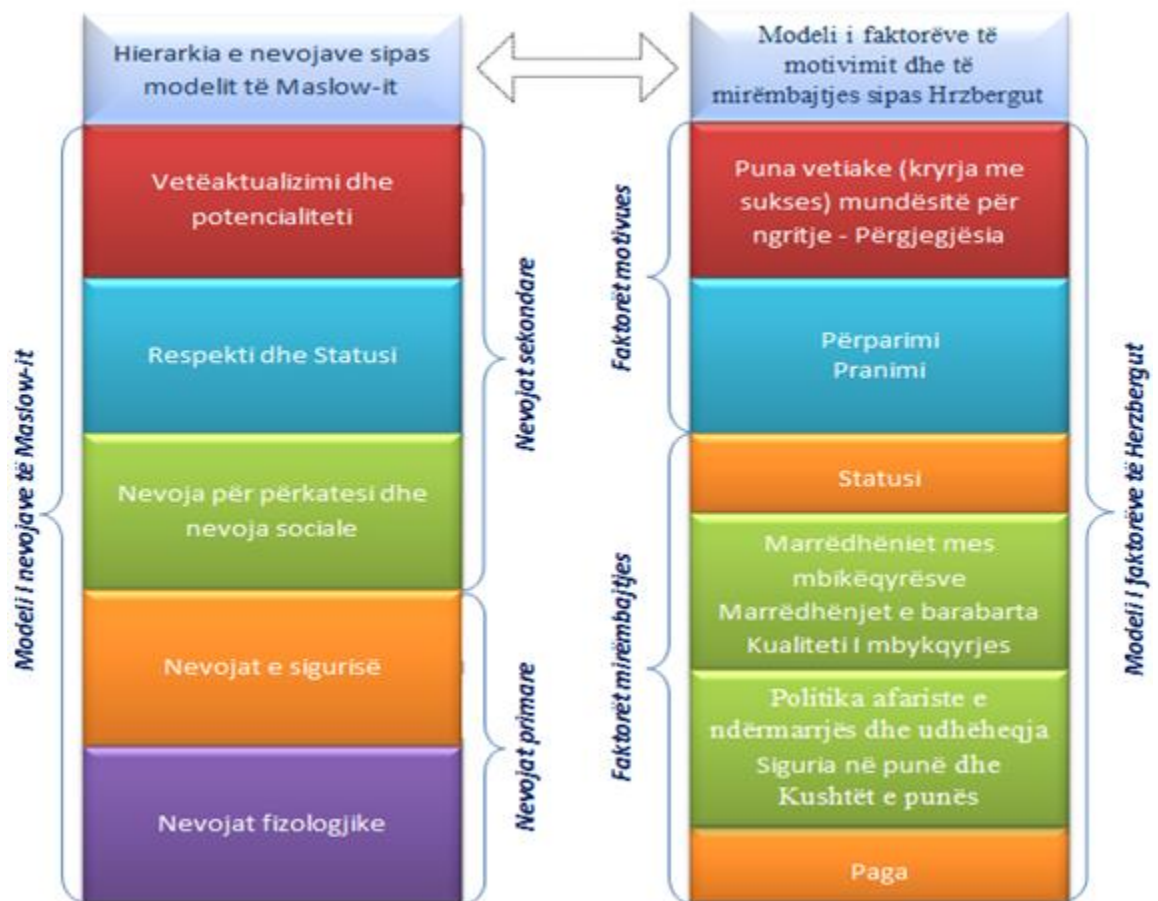
2.8.2.1 Krahasoni në mes të modelit të Herzbergut dhe të Maslowit

Frederick Herzberg bëri hetime për atë që shkaktonte kënaqësi dhe pakënaqësi në punë. Herzberg sipas teorisë së tij tregonte se egzistonin dy grupe faktorësh të cilët sjellnin kënaqësinë apo pakënaqësinë në punë. Ai po ashtu kishte analizuar mjaft mirë teorinë e Maslowit, ku kishte arritur që sipas tij ta perfeksiononte teorinë e vetë dhe të tregonte qartë për rolin dhe rëndësinë e teorisë së dy faktorëve në sjelljen e kënaqësisë dhe motivimit të punëtorëve. Puna dhe hulumtimet e tij u kryen në fund të viteve 1960, dhe nga hulumtimet e tij, rezultonte kërkesa në ristrukturimin e vendeve të punës, dhe vlerësimin e faktorëve që sillnin kënaqësi tek punëtorët, prandaj ai ishte i interesuar ti zbatonte gjetjet e tij në mënyrë që të mund të ndodhin përmirësime në hartimin dhe planifikimin e vendeve të punës dhe faktorëve që çonin në kënaqësinë e punonjësve dhe motivimin të tyre. Ai këmbëngulte së nëse do të zbatoheshin këto përmirësime do të çonin në rritjen e cilësisë së produkteve e po ashtu edhe në rritjen e motivimit dhe prodhimit.

Të gjithë njerëzit të të gjitha moshave, pozitive të tyre në ndërmarrje, kanë nevoja për dije dhe njohuri nga më të ndryshmet. Por nevojat bazë apo themelore konsiderohen ngrohtësia, ushqimi, veshëmbathja dhe strehimi. Kërkesa për arritjen e këtyre nevojave themelore është atëherë kur njerëzve u duhet të mbijetonin, dhe për mijëra vjet ishte gjithçka që shumica e njerëzve mund të shpresonin që të merrnin apo arrinin. Abraham Maslow, një psikolog amerikan i cili ka punuar në pjesën e mesme të shekullit të njëzetë, argumentoi se ne të gjithë kemi një hierarki nevojash. Ai theksoi se ne të gjithë dëshirojmë të arrijmë nivelin më të lartë të kësaj hierarkie. Megjithatë, para se të arrijmë në këtë nivel

më të lartë të nevojave, nivelet e ulëta të nevojave duhet të jenë të sigurta dhe plotësuar (Armstrong dhe Murlis, 2017). Në vijim është paraqitur figura, e cila krahason hierarkinë e nevojave të Maslow dhe modelin e faktorëve të motivimit sipas Herzbergut.

Figura 7. Krahase me Hirakatis së nevojave të Maslow-it dhe Modelit të faktorëve të motivimit sipas Harzbergut



Burimi: Mustafa (1997) modifikuar nga autori

Siç vihet re në modelin krahasues të Maslowit dhe Herzbergut është e qartë se egziston një ngjashmëri e madhe në mes tyre, mirëpo derisa Maslow ka bërë ndarjen e tyre në pesë kategori dhe dy nivele të nevojave primare dhe atyre sekondare, Herzbergu e ka bërë këtë ndarje në dy kategori, dhe për këtë arsye e ka quajtur teoria e dy faktorëve.

2.8.3. Teoria e motivimit të nevojave e McClelland-it

David McClelland-i na ka ndihmuar të kuptojmë motivimin brenda ndërmarrjes duke u përqendruar në aspektet e karakteristikave të personalitetit. McClelland-i dhe të tjerë kanë propozuar **teorinë e tri nevojave** e cila thotë se në situatat e punës gjenden tri nevoja ose motive madhore të rëndësishme dhe të cilat janë: a) Nevojat për pushtet-forcë, b) Nevojat për bashkim-lidhshmëri dhe c) Nevojat për arritje. Të tri këto shtytje (instikte): forca, lidhshmëria dhe arritjet, kanë rëndësi të veçantë për udhëheqjen dhe organizimin e mirë të ndërmarrjes, (Xhafa, 2011).

Në bazë të kërkimeve të thelluara, mundë të bëhen disa parashikime të mbështetura relativisht mirë rreth marrëdhënies mes nevojës për arritje dhe performancës në punë. Megjithëse në krahasim me nevojën për arritje, nevojën për pushtet dhe atë për bashkim janë bërë me pak kërkime, edhe në këto fusha janë zbuluar rezultate konsistente. Së pari individët me nevojë të lartë për arritje preferojnë ato situata në punë që karakterizohen nga përgjegjësia personale, feedback-u dhe një shkallë e ndërmjetme risku. Kur mbizotërojnë këto karakteristika, atëherë personat me nevojë të lartë për arritje janë shumë të motivuar. Së dyti, një nevojë e lartë për arritje nuk tregon domosdoshmërisht se dikush është menaxher i mirë - sidomos në ndërmarrjet e mëdha. Së treti, nevojat për bashkim dhe për fuqi janë të lidhura ngushtë me suksesin menaxherial. Menaxherët më të mirë kanë nevojë të lartë për pushtet dhe pak nevojë për bashkim. Nëse një vend pune kërkon një person me nevojë të lartë për arritje, menaxherët mund të zgjedhin një person që e zotëron këtëkarakteristikë ose e zhvillon këtë nevojë të kandidati i vet përmes trajnimeve për arritje

DeCenzo, (2001). Në tabelën e paraqitur më poshtë paraqitet krahasimi i modeleve të Maslow, McClellandit dhe Herzbergut dhe në të cilat shfaqen ngjashmëritë dhe ndryshimet në mes tyre.

Tabela 3. Krahasim i modeleve të Maslowit, McClelland dhe Herzberg

Maslow • Klasifikimi i nevojave në primare dhe sekondare rregullohet në hierarkinë prepotente. • Zvogëlimi i nevojave te paplotësueshme (që mungojnë) ne hierarkinë e sjelljeve motivuese. • Kur njëherë nevoja plotësohet (kënaqet) nuk zgjat motivimi.
McClelland • Kryesore ne shkallet e larta të hierarkisë janë nevojat për sukses, fuqi dhe lidhshmëri. Kjo sot konsiderohet si mjaft e rëndësishme sepse nevojat e ulëta janë pothuajse plotësisht plotësuar.
Herzberg • Klasifikimi i nevojave ne faktorët higjienike dhe ato motivuesë • Qëndrimi se faktorët higjienike vetëm parandalojnë pa kënaqësitë. • Motivuesit të cilet veshtirë i përgjigjen shkallës së lartë të nevojave të Masloëit dhe nevojave sipas McGregorit në menyrë aktive ndikojnë në sjellje. • Për të motivuar, menaxheri duhet në radhë të parë të interesohet për natyrën e punës se tij.

Burimi: McClellandi cituar nga: Çelik (2001), modifikuar nga autori.

Nga ajo që shihet dhe është sqaruar mundë të konkludojmë se në thelb të tri teoritë kanë ngjashmeri mjaft të madhe në mes tyre. Ajo që vlen të theksohet është se derisa Masllowi dhe Herzbergu theksojnë rëndesinë e veçantë të të gjitha nevojave nga më e ulta deri tek ajo më e larta, McClellandi i trajton vetëm nevojat e larta pasi që sipas tij dy nevojat e para në hierarkinë e Masllovit pothuajse janë të plotësuar plotësisht.

2.8.4. Modeli ERG i Alderferit

Duke u bazuar në punën e Herzbergut dhe veçanërisht të Maslowit si dhe në kritikën që ju bënë teorive të tyre, Clayton P. Alderfer propozoi një alternativë tjetër të quajtur teoria ERG, e cila hierarkinë e nevojave të Maslow e kategorizon në tre nivele.

Në trajtimin e teorisë së nevojave gjegjësisht kënaqësive Teoria e Clayton P. Alderferit paraqitet me tri kategori të nevojave të cilat janë (Xhafa, 2011):

- a) *Nevoja e ekzistencës,***
- b) *Nevojat e lidhjes me të tjerët dhe***
- c) *Nevojat e rritjes.***

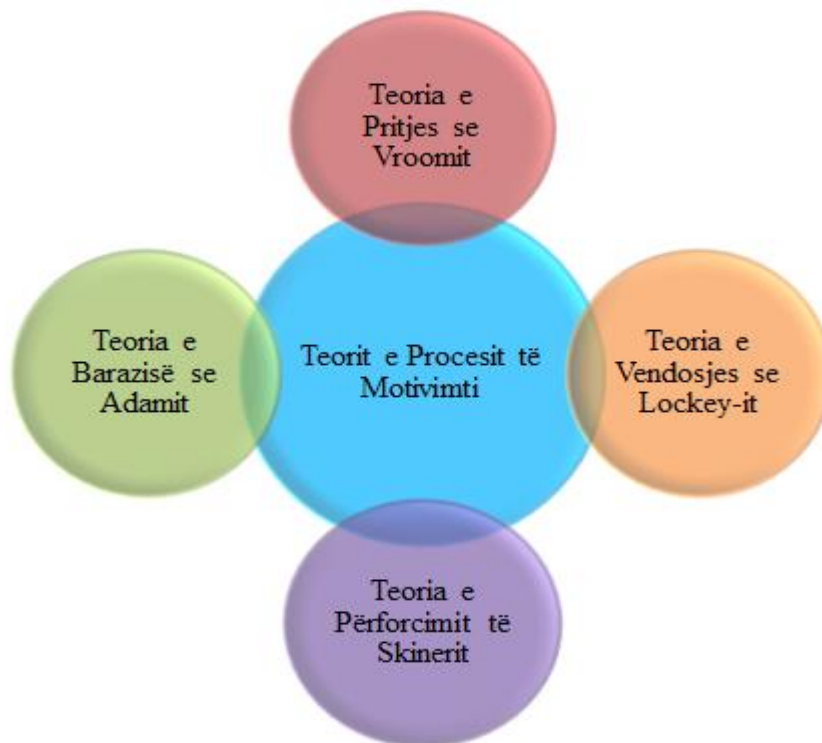
Kjo teori ndryshon shumë pak nga ajo e Maslow-it megjithatë kjo është më fleksibile dhe nuk e ruan radhën e kënaqjes së nevojave. Ajo pranon, që në raste të caktuara, individë të ndryshëm mund të thyjnë rregullin e ngurtë të hierarkisë së nevojave. Si sqarim të kësaj teorie mund të paraqesim rastin si përshtembull punonjësit apo individët e ndryshëm mund të kalojnë nga nevoja e ekzistencës si nevoja themelore në atë të rritjes, pra nevojën më të lartë superiore dhe anasjelltas pa kaluar fare në nevojën e lidhjes më të tjerët e cila radhitet si nevojë në mes të këtyre dy nevojave. Megjithatë edhe ky autor nuk ka bërë gjë tjetër përveçse e ka inkorporuar dhe thjeshtuar modelin nga teoria e Maslow-it nga pesë nivele në modelin e vet të quajtur teoria ERG, duke i përmbledhur ato në tri kategori apo nivele.

2.9. Teoritë procesorë të motivimit

Më lartë ne trajtuam grupin e parë të teorive të motivimit ato të përmbajtës, ndërsa tani do të trajtojmë grupin e dytë të teorive të motivimit të cilat janë teoritë e procesit. Ky grup i teorive sikur edhe ato të përmbajtjes kanë rendësinë dhe rolin e pazëvendësuar në lidhje me temën e shtjelluar të këtij disertacioni në motivimin e punonjesve.

Teoritë e procesit përfshijnë: Teorinë e pritjes së Vroomit, Teorinë e barazisë së Adamit, Teorinë e vendosjes së Locke-it dhe Teorinë e përforcimit të Skinnerit të cilat janë paraqitur në figurën e mëposhtme.

Figura 8. Teoritë e procesit të motivimit



Burimi: Autori

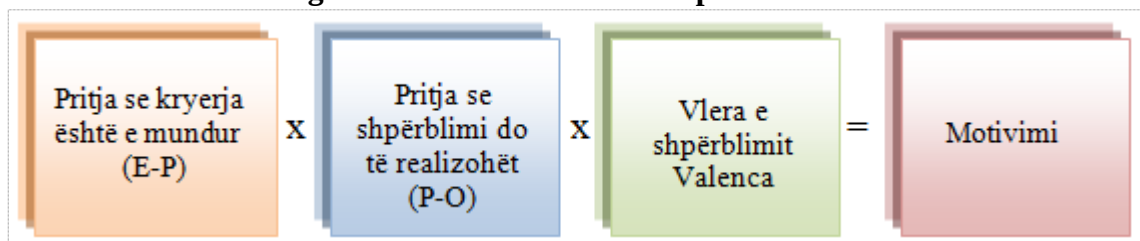
2.9.1. Teoria e pritjes së Vroomit

Teoria e pritjes së rezultateve, shpjegimi më i plotë dhe gjerësisht më i pranuar i motivimit deri në ditët e sotme është teoria e pritjeve e Victor H.Vroom-it. Teoria tregon se motivimi i njerëzve përcaktohet me vlerën që është rezultat i përpjekjeve dhe të cilat janë të shumëzuara më besimin. Megjithëse as kësaj teorie nuk i mungojnë kritikët, prapë se prapë ajo mbështetet nga shumë fakte që vijnë nga kërkimet. Teoria e pritjeve përfshin tre variabla ose lidhje (Xhafa, 2011):

- 1) **Lidhja përpjekje / performancë** - Probabiliteti i perceptuar nga individi se ushtrimi i një sasive të caktuar përpjekjesh do të sjellë performancë.
- 2) **Lidhja performancë / shpërblim** -Shkalla në të cilën individi beson se performanca e caktuar do të dërgon drejt arritjes së rezultateve dhe shpërblimit.
- 3) **Shkalla e tërheqjes** - Rëndësia që individi i jep rezultatit ose shpërblimit të mundshëm që mund të arrihet nëpërmjet punës.

Teoria e Vroomit mund të shprehet në modelin e paraqitur si më poshtë:

Figura 9. Modeli i motivimit sipas Vroomit



Burimi: Mustafa (1997), modifikuar nga autori

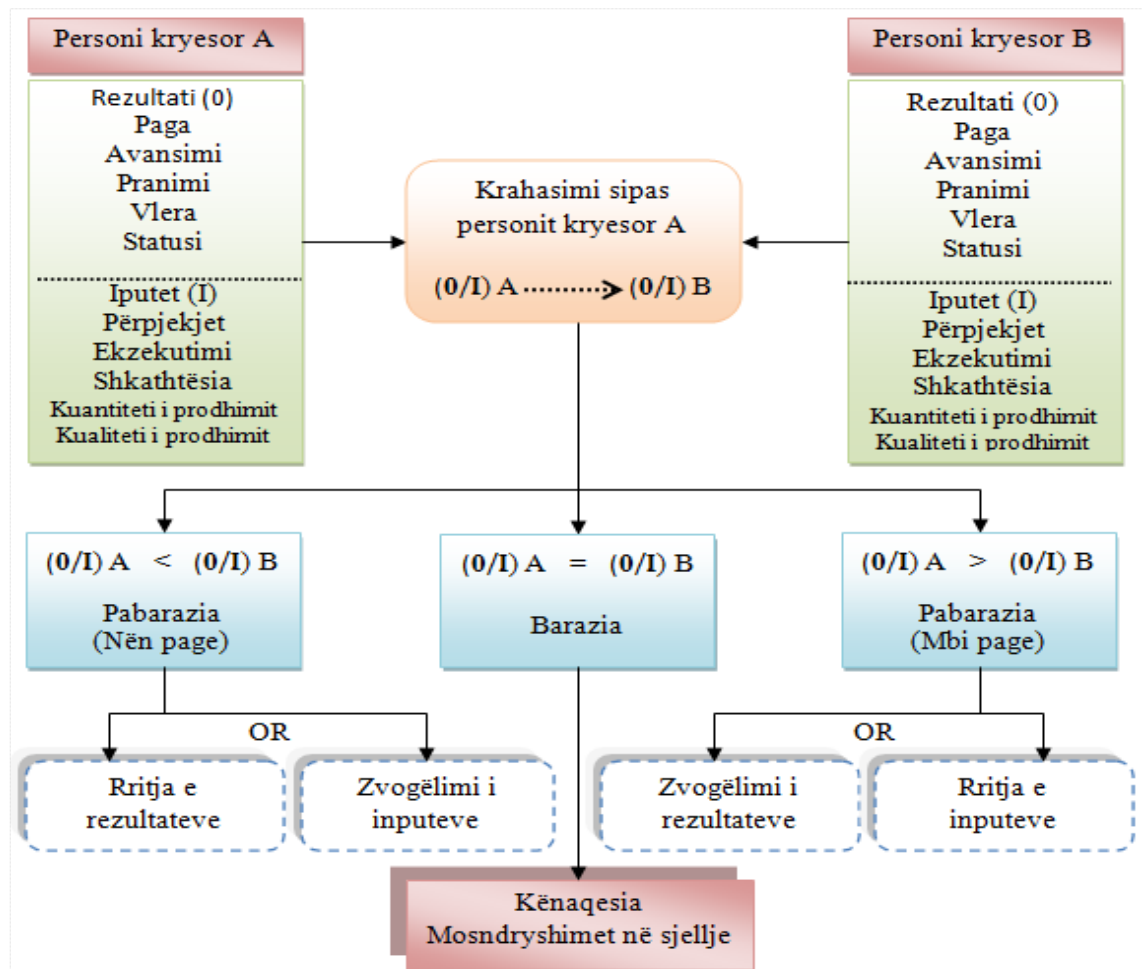
Sipas teorisë së V. H. Vroom-it individi apo punonjësi është ai i cili i kontrollon proceset, pra është ai i cili me veprimet e tij ndikon në rezultate në kënaqësi dhe motivim.

2.9.2. Teoria e barazisë (ekuitetit) sipas Adams J. Stacy

Studimet kanë treguar se perceptimi që kanë individët mbi shpërblimin dhe sidomos mbi drejtësinë në shpërndarjen e tij, është një faktor i rëndësishëm motivues. Këtë teori e karakterizon ndjenja e individëve për të qënë të barabartë në ndarjen e drejtë të shpërblimit. Ata janë më shumë të intërsuar në ndarjen e drejtë dhe të barabartë të pagave se sa në lartësinë e tyre, e gjith kjo është mjaft e qartë dhe lehtësisht e kuptuar kur individët apo punonjesit duan që të vlerësohen njëjtë dhe shpërblehen apo paguhën njëjtë për punën e njëjtë të bërë dhe rezultatin e njëjtë të arritur. Teoria e barazisë përmban rezultatet dhe shpërblimet ku hyjnë: avansimi, pranimi, vlera dhe statusi etj. Këto rezultate realizohen me angazhimin e inuteve materiale dhe punës njerëzore. Angazhimi i punës njerëzore është shprehur përmes pëpjekjeve dhe egzekutimit të detyrave të caktuara me qëllim të transformimit të inuteve në rezultate (Mustafa, 1997). Duke trajtuar këtë teori, parimisht themi se ndarja e shpërblimeve duhet të jetë e barabartë për të gjithë punonjësit dhe individët, kur ata kryejnë punën e njëjtë në sektore të ndryshme brenda një ndërmarrje duke pasur parasysh gjithnjë sasinë dhe cilësinë e njëjtë të prodhuar nga ata gjatë punës. Mirpo kur shpërblimi nuk është i barabartë dhe i drejtë, atëherë është e kuptueshme se personi A merr më shumë se personi B për punën e njëjtë dhe sasinë e njëjtë të prodhuar, apo anasjelltas kur personi A merr më pak se personi B si dhe kur personi A dhe B marrin të njëtin shpërblim për punën e njëjtë dhe sasinë e njëjtë. Këto tri lloj të relacioneve apo raportesh mund të shprehën në kënaqësinë dhe në ndryshimet e sjelljes së individëve, si pasojë e ndarjes së të ardhurave për shpërblim, që individit apo personi A dhe B të jenë të

kënaqur më shumë, të kënaqur apo aspak të kënaqur (Mustafa, 1997). Esencën e kësaj teorie mund ta prezantojmë dhe ta paraqesim në vijim me anë të kësaj figure.

Figura 10. Teoria e barabarësisë



Burimi: Mustafa (1997) modifikuar nga autori

Duhet theksuar fakti se nese individët apo punonjësit mendojnë dhe shohin se shpërblimet nuk janë të ndara drejtë ata do të jenë të pakënaqur dhe kjo pakënaqësi mund të rezultojë me zvogëlim të sasisë së prodhimit apo në të kundërtësim të saj.

2.9.3. Teoria e vendosjes së Locke-it

Teoria e vendosjes së qëllimeve u zhvillua nga psikologu dhe profesori i lëndës sëmotivimit Edwin A. Lock në vitin (1968) për të shpjeguar sjelljen njëzore në situata të veçanta të punës. Teoria e vendosjes së qëllimeve e Locke-it i referohet efekteve të cilat e kanë si qellim ngritjen e performancës në periudhën e mëvonshme. Ky autor nga studimet dhe hulumtimet e bëra erdhi në përfundimin se punonjësit të cilët vendosin qëllime specifike dhe të vështira arrinin të kishin një performancë më të lartë se sa ata të cilët i kishin qëllimet e lehta dhe të mira. Për më tepër përcaktimi i qëllimit është shpjegimi themelor i pothuajse të gjitha teorive kryesore të motivimit. Teoria e vendosjes së qëllimeve është njëra ndër teoritë me të respektuara në psikologjinë industrial - organizative, (https://en.wikipedia.org/wiki/Edwin_Locke).

Kjo teroi përmban disa parime themelore të cilat janë:

- 1) Qartësia.
- 2) Sfida.
- 3) Angazhimi.
- 4) Feedback-u, dhe
- 5) Kompleksiteti i punës.

Të gjitha keto parime të prekura më lartë si qartësia e qëllimit, sfida për punë komplekse, angazhimi dhe bashkëveprimi më të tjerët, feedback nga ajo që është arritur dhe realizuar si dhe kompleksiteti i punës ngrenë në nivel më të lartë performancën dhe motivimin e punonjësit.

2.9.4. Teoria e përforcimit, modifikimi i sjelljes sipas B.F. Skinner-it

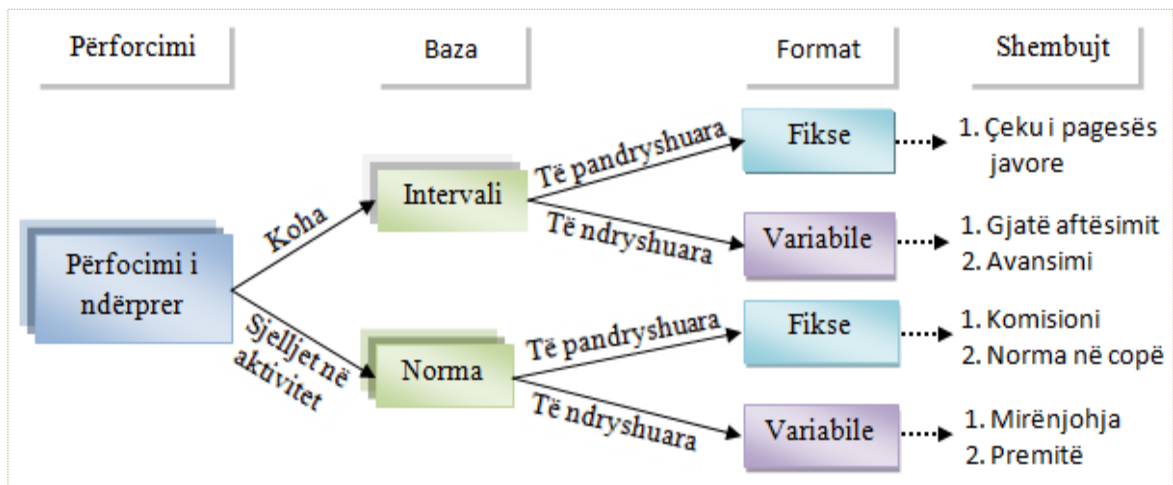
Teoria e përforcimit, siç është propozuar nga psikologu i Harvardit, B. F. Skinner (1904-1990), i cili sugjeron që sjellja është e ndikuar nga pasojat. Ai argumenton se pasojat e jashtme ose përforcuesit nëse jepen menjëherë pas një sjelljeje, rrisin probabilitetin që sjellja do të përsëritet. Teoria e përforcimit fokusohet vetëm në atë që ndodh me një person kur ai ose ajo vepron. Sipas Skinner egzistojnë dy lloje të përforcimeve dhe ato janë: përforcimi pozitiv dhe përforcimi negativ. Kjo teori mund të shpjegohet si më poshtë: Njerëzit me shumë gjasa do të angazhohen në sjelljet e dëshiruara nëse shpërblehen për ta bërë këtë apo atë punë të caktuar dhe këto shpërblime janë më efektive nëse ata menjëherë ndjekin një sjellje të dëshiruar, dhe sjellja që nuk shpërblehet ose dënohet ka më pak të ngjarë të përsëritet.

Në përputhje me teorinë e përforcimit, menaxherët mund të ndikojnë në sjelljen e punonjësve duke forcuar veprimet që ata i konsiderojnë si të dëshirueshme. Megjithatë ndëshkimi eliminon sjelljen e padëshiruar më shpejt sesa mos-përforcimi, efekti i tij shpesh është vetëm i përkohshëm dhe mund të rezultojë në konflikte në vendin e punës. Hulumtimet kanë treguar se përforcimi është një ndikim i rëndësishëm në sjelljen e punonjësve, por nuk është shpjegimi i vetëm për dallimet në motivimin e të papunësuarve.

Në psikologjinë e sjelljes përforcimi është një pasojë e aplikuar që do të forcojë sjelljen e ardhshme të një individi sa herë që kjo sjellje paraprihet nga një stimul i veçantë paraprak, (<https://en.wikipedia.org/wiki/Reinforcement>).

Karakteristikat e kësaj teorie mund të shprehen nëpërmjet këtij modeli:

Figura 11. Modeli i përforcimit të ndërprerë



Burimi: Mustafa, (1997), modifikuar nga autori

2.10. Motivimi në teorinë e menaxhimit shkencor të Taylor-it

Frederick Winslow Taylor, i cili shkroi në fund të shekullit të nëntëmbëdhjetë dhe në fillim të shekullit njëzetë, zhvilloi idenë e studimit të punës ose studimin e kohës dhe lëvizjes. Hetimet e Taylor-it mbi mënyrën se si u kryen punët janë lejuar që të thyejnë detyrat poshtë në përbërësit e tyre bazë. Ai më pas ishte në gjendje që të krijonte mënyrën më të thjeshtë dhe efikase që të përfundonte detyrat dhe punët, dhe në të njëjtën kohë të ngriste rendimentin sa më shumë që ishte e mundur. Sipas Taylorit, punëtorët mund të prodhojnë më shumë rezultate nëse heqin përgjegjësinë për vendimmarrje dhe planifikim. Punëtorët nuk duhet të mendojnë, ata thjesht duhet ta bëjnë punën. Vëzhgimet e tij gjithashtu treguan se një qasje e qëndrueshme për punën nga punëtorët ishte mënyra më e mirë për ta arritur këtë, dhe kjo njeherësh krijonte efikasitet, qëndrueshmëri dhe motivim.

Ai argumentoi se në çdo vend pune metodat e përdorura nga punëtorët më efikas duhet të shfrytëzohen nga të gjithë punëtorët e tjerë. Prandaj, punëtorët duhet të trajnohen për të punuar në modelin e përdorur nga ata që prodhojnë më shumë prodhime. Kjo ide e menaxhimit shkencor merr atë që quhet një qasje "e orientuar nga detyra" për menaxhimin e punëtorëve. Kjo do të thotë se punëtorët thjesht mendohen si 'makina' për kryerjen e detyrave, megjithatë pavarësisht kesaj ata duhen vlerësuar nga menaxherët e tyre për punën dhe përkushtimin e tyre. Ai po ashtu argumentoi se ndarja e punës me copë (njësi) rriste angazhimin e punonjësve për arritjen e normës dhe tejkalimin e saj, duke ndikuar kështu drejtëpërsëdrejti në rritjen e motivimit dhe profitabilitetit të ndërmarrjes dhe kjo duhet të mbështetej dhe menaxhohej nga menaxherët e tyre.

2.11. Marrëdhëniet në lëvizjet humane shoqërore të bazuara në studimet e Elton Mayo-s

Elton Mayo dhe ekipi i tij punuan në fund të viteve 1920 dhe fillim të viteve 1930 në punimet Hawthorne të General Electric Company. Në një hulumtim studimor të bërë në vendin e punës ata po përpiqeshin të zhvillonin parimet shkencore të Taylor-it. Megjithatë, përmes punës së tyre ata zbuluan se dinamika e grupit mund të jetë më e rëndësishme se çdo formë financiare në motivimin dhe përcaktimin e modelit të punës dhe praktikave të punës. Ky hulumtim gjithashtu tregoi se mënyra se si trajtohen grupet e njerëzve dhe mënyra se si ata presin të trajtohen ndikuan në mënyrën se si ata punonin. Qëllimi i studimit

ishte të përcaktojë ndikimin e kushteve të ndryshme të punës në produktivitetin e punonjësve.

Fillimisht, Mayo shqyrtoi efektin e ndryshimeve në mjedisin e fabrikës, si ndriçimi dhe lagështia. Më pas ai vazhdoi të studioje efektin e ndryshimeve në marrëveshjet e punësimit si pushimet, orët e punës dhe udhëheqja menaxheriale. Përfundimi i tij kryesor ishte se pikëpamja mbizotëruese e kohës, ishte se njerëzit shkonin të punonin thjesht për para, dhe kjo pikëpamje nga të tjerët vlerësohet se ishte me të meta. Puna do të thotë shumë më tepër për individët se sa thjesht të fitosh para. Kjo para së gjithash ishte një aktivitet i grupit në të cilin individët e tjerë dhe sjellja e tyre ndikuan sa mirë punonin punonjësit. Morali dhe produktiviteti nuk u prekën aq shumë nga kushtet në të cilat individët punonin, por nga njohja që ata morën për punën që ata bënë. Ngritjet në produktivitet janë arritur nën syrin e interesuar të vëzhguesve, jo sepse kushtet i bënë punëtorët të ndiheshin mirë, por për shkak se punëtorët ndiheshin të vlefshëm dhe produktiv për ndërmarrjen.

2.12. Teoria X dhe Y e McGregor-it

Douglas McGregor (1906-1964), si një profesor i menaxhimit në Institutin e Teknologjisë në Masaçusets (MIT) Sloan School of Management, u përpoq të zbulojë përgjigjen e kësaj pyetjeje duke diskutuar për Teorinë X dhe Teorinë Y. Motivimi thelbësor (Extrinsic) i vjen nga jashtë personit dhe përfshin gjëra të tilla si paga, shpërblime, dhe tjera. Ndërsa motivimi i brendshëm reflekton dëshirën e brendshme të një personi për të bërë diçka dhe motivimi vjen nga interesi, sfida dhe kënaqësia personale. Individët tregojnë

motivim të brendshëm kur merren shumë me punën e tyre, kërkojnë mënyra për të përmirësuar punën e tyre dhe janë përmbushur objektivat duke e bërë atë mirë.

Teoria X e McGregor ofron një pamje thellësisht negative të njerëzve. Teoria pohon se punonjësit kanë ambicie të vogël, nuk e pëlqejnë punën, duan të shmangin përgjegjësinë dhe duhet të kontrollohen nga afër për të punuar në mënyrë efektive. Ajo sugjeron se njerëzit janë ekskluzivisht të nxitur nga motivatorë të jashtëm. Ndërsa Teoria Y e McGregor ofron një pamje krejtë tjetër pra një pamje pozitive për punonjësit. Kjo teori supozon se punonjësit mund të ushtrojnë vetëdrejtimin e punës, pranojnë dhe në të vërtetë kërkojnë përgjegjësi, ata e konsiderojnë punën si një aktivitet natyror po ashtu ata janë kërkuar dhe inovator.

McGregor besonte se hipotezat në Teorinë Y kapën më mirë motivimin e punonjësve dhe duhet të udhëzojnë praktikën e menaxhimit pra që menaxhimi ta vlerësonte dhe zbatonte këtë teori në ndërmarrjet e tyre. Ai propozoi që pjesëmarrja në vendimmarrje, punë të përgjegjshme dhe sfiduese si dhe marrëdhëniet e mira në grup janë ato që do të rrisnin motivimin e punonjësve. Njohuritë tona të motivimit na tregojnë se as teoria Y nuk është plotësisht në llogari të sjelljes së të punësuarve. Ajo që dimë është se motivimi është rezultat i bashkëveprimit të individit dhe situatës. Individët ndryshojnë në lëvizjen e tyre themelore motivuese kundrejt situatës së krijuar. Po ashtu punonjësit mund të motivohen apo të entuziazmohen, derisa bën kompletimin e një detyre më atraktive se sa ndajdonjë detyre tjetër të mërzitshme apo rutinore. Këto pika nënvizojnë idenë se niveli i motivimit ndryshon midis individëve dhe brenda individëve në kohë të ndryshme.

Në tabelën në vijim paraqitën karakteristikat e McGregorit për teorinë x dhe teorinë y.

Tabela 4. Karakteristikat e McGregorit për Teorinë X dhe Teorinë Y

TEORIA - X	TEORIA - Y
1. Individëve nuk u pëlqen puna dhe nuk dëshirojnë të punojnë, do t'i shmangen asaj nëse është e mundur. 2. Pasi që individëve nuk u pëlqen puna, duhet t'i detyrojmë, kontrollojmë, orientojmë dhe ti frikësojmë me dënime, për të dhënë mundin përkatës për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes / organizatës. 3. Personi i zakonshëm dëshiron siguri, ka pakë ambicie dhe do t'i shmanget përgjegjësisë. 4. Punëtorët duhet të udhëhiqen dhe t'u tregohet çfarë të bëjnë. 5. Pak njerëz janë vërtete kreative. 6. Kapacitetet intelektuale të kufizuara të punëtorëve të zakonshëm janë sfide e punës moderne.	1. Njeriut puna i është e natyrshme si loja dhe e bënë atë me dëshirë. 2. Nëse ka qëllime të kënaqshme, me kënaqësi do të ndërmarrë çfarëdo mundimi, njeriu kërkon përgjegjësi dhe e pranon atë. 3. Individët/ punonjësit do të zbatojnë vetëorientimin dhe vetëkontrollin në arritjen e qëllimeve të organizimit aq sa janë të lidhur me ato qëllime. 4. Personi i zakonshëm mësohet jo vetëm të pranojë por edhe të kërkojë përgjegjësi etj. 5. Shumica e njerëzve janë të aftë të jenë kreative, duke ushtruar mendjehollësinë dhe të jenë imagjinatave. 6. Kapacitetet individuale të punëtorit të zakonshëm nuk shfrytëzohen plotësisht në rrethin industrial modern.

Burimi: Mustafa (1997), Çelik (2001), modifikuar nga autori.

Autorë të ndryshëm sugjerojnë që menaxherët duhet të përpiqen dhe të sigurohen se situatat janë motivuese për të punësuarit në ndërmarrjet e tyre. Teoria x dhe y e McGregorit bënë një diferencim të qartë të dy llojeve të punonjësve, prandaj pikërisht për këtë arsye kjo teori ka një rëndësi të veçantë në dallimin e punonjësve inovator dhe kreativ dhe të atyre pertac dhe të zakonshëm.

2.13. Personaliteti në modelin organizativ të Argyris-it

Chrys Argyris (1923 – 2013), Teoria e Argyrisit gjithashtu pohon se komunikimi i hapur brenda një ndërmarrje, që normalisht konsiderohet si një gjë e mirë, megjithatë mund të bllokojë të mësuarit dhe të pengojë progresin nëse udhëheqësi kthehet si mbrojtës i vendimeve të veta dhe bënë mohimin e problemeve reale. Po ashtu një veprim i tillë mund të shfaqë paaftësinë për t'u përballur me çështje të vështira dhe problematike si dhe refuzimin për të shqyrtuar qëndrimet dhe kontributet e veta ndaj problemeve në ndërmarrje.

Ky autor i kushton kujdes të veçantë metodave që udhëheqësi mund t'i përdorë për zvogëlimin e shkallës së jo harmonizimit të këtyre raporteve mes individëve dhe organizimit formal (Koenig, 2012).

Për ta përmbledhur më në hollësi dhe sqaruar teorinë e maturimit nga aspekti organizativ më poshtë do ta paraqesim edhe modelin organizativ të sistemit të vlerave sipas Chris Argyrisit. Modeli i paraqitur është i ndarë në dy grupe në atë pasive dhe aktive si dhe në shtatë faza apo gjëndje në të cilat kalon individi, punonjësit dhe menaxherët.

Karakteristikat e modelit të organizimit të sistemit të vlerave mund të shihen nga figura e paraqitur më poshtë:

Figura 12. Modeli i organizimit të sistemit të vlerave sipas Chris Argyris-it



Burimi: <https://mercureaace2013.wordpress.com/> modifikuar nga autori

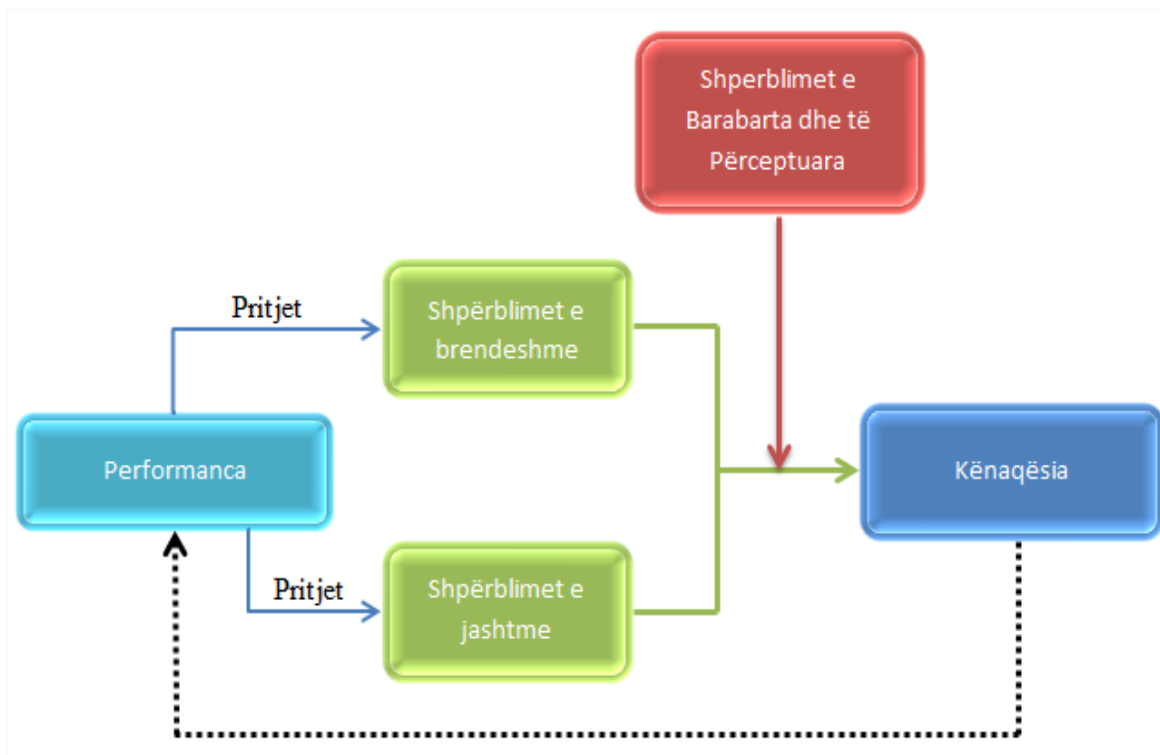
Në modelin e paraqitur tregohet sistemi i vlerave organizative të maturitetit nga aspekti i dy gjendjeve, nga ai i para maturitetit apo pjekurisë dhe ai pas maturitetit apo pjekurisë, njëkohësisht në model tregohën qartë veprimet e menaxherëve dhe punonjësve që duhen të jenë për të krijuar kënaqësi për punonjësit dhe fitim për ndërmarrjen.

2.13.1. Modeli i Porter-it dhe Lawler-it

Ishte studimi i ndërmarrë nga dy autorët L.W.E Porter dhe E.E. Lawler të cilët e ridimensionuan modelin e Vroom-it, duke e trajtuar shpërblimin si një variabël intervenues, duke e studiuar motivimin, kënaqësinë dhe performancën si variabla të veçanta, prandaj pikërisht për këtë këta dy autorë janë përpjekur të shpjegojnë natyrën komplekse të marrëdhënieve që ekzistojnë midis tyre në mënyrë të ndryshme nga pikëpamja tradicionale (Girardone et al, 2006).

Porter dhe Lawler, e kanë përshkruar kështu modelin e dhënë prej tyre: “Njerëzit rrallë ulen dhe dëgjojnë rezultatet e pritshme për një sjellje të zgjedhur prej tyre, apo të vlerësojnë valencat dhe parashikimet dhe të bëjnë llogaritjet totale, vetëm në qoftë se një gjë e tillë u kërkohet nga studiuesit. Keta autor veqonin dhe theksonin në menyr të veçantë se motivimi i individëve dhe punonjësve varet dhe shkaktohet nga tre elementët kryesorë e që janë përpjekjet, performanca dhe kënaqësia. Gjithashtu ata treguan në njëren nga pikat kryesore të modelit të tyre se jo domosdoshmërisht përpjekja dhe motivimi çojnë në performancë edhe pse në fund të fundit kënaqësia po që çonë në performancë. Megjithatë ata i shqyrtojnë dhe vlerësojnë rezultatet dhe më pas në bazë të këtyre rezultateve ata i zgjedhin alternativat dhe i përdorin këto vlerësime kur duhet të marrin një vendim mbi atë që duhet të bëjnë, Llaci (2011). Duke veçuar që modeli i motivimit i punuar dhe modeluar nga autorët Porter dhe Lawer ka një rëndësi të veçantë në motivimin e punonjësve dhe individëve, në vijim do të paraqitet edhe në mënyrë figurative modeli i motivimit të këtyre autorëve.

Figura 13. Modeli i motivimit nga Porteri dhe Laweri



Burimi: <https://www.google.com.motivations.models> from Porter and Lawler.

Sikurse është cekur edhe më lartë modeli është i thjeshtë por ai paraqet mjaft qartë elementet dhe faktorët të cilet në menyrë të drejtëpërdrejtë impaktojnë motivimin duke arritur në kënaqësinë e punonjësve dhe performancën e tyre më të mirë. Padyshim që ketu nuk mund të anashkalohet elementi i barazisë së shpërblimeve si dhe ndikimet e shpërblimeve të jashtme dhe të brëndeshme të cilat po ashtu ndikojnë në menyrë të drejtëpërdrejtë në kënaqësi dhe më pas edhe në performancë gjithashtu.

2.14. Teoria e motivimit nëpërmjet vendosjes se objektivave – (SDT)

Teoria e vetëvendosjes (SDT), është një teori makro e motivimit dhe personalitetit njerëzor e cila ka të bëjë me tendencat natyrore të rritjes njerëzore dhe nevojat psikologjike. Kjo teori ka të bëjë me motivimin e individëve pas zgjedhjeve që ata bëjnë pa ndikim dhe ndërhyrje të jashtme. Teoria shqyrton se si kushtet biologjike, shoqërore dhe kulturore ose rrisin ose minojnë kapacitetet e qenësishme njerëzore për rritjen psikologjike, angazhimin dhe mirëqenien, si në përgjithësi po ashtu edhe në fusha specifike të saj. Në këtë kuptim SDT-ja si teori e vetëvendosjes, nuk është një kornizë relativiste, ajo ndikon më konceptin e vetë universal në lëndët ushqyese shoqërore dhe kulturore që kërkohen për të mbështetur funksionimin psikologjik dhe të sjelljes së individit. SDT në mënyrë specifike supozon se njerëzit kanë evoluar të jenë qenie thelbësore, aktive fizike, dhe thellësisht qenie shoqërore. Hulumtimi i SDT-së fokusohet në mënyrë të veçantë tek faktorët e brendshëm në zhvillimin individual dhe brenda kontekstit shoqëror që lehtësojnë vitalitetin, motivimin, integrimin social dhe mirëqenien e punonjësve. Është e qartë se është në "natyrën" tonë për të rritur dhe evoluar kapacitetet tona për të arritur shkallë më të mëdha të funksionimit të shëndoshë psikologjik, shoqëror dhe të sjelljes, si dhe për të kuptuar më shumë kapacitetet tona njerëzore dhe talentet tona individuale. SDT-ja përdor në këtë mënyrë të dy studimet, eksperimentale dhe vëzhgime në terren.

Që nga fillimet e para, njerëzit shfaqin tendenca të brendshme për t'u interesuar, për të studiuar thellësisht dhe për të fituar zotërim në lidhje me botën e tyre të brendshme dhe të jashtme. Këto përfshirje përfshijnë prirjet e qenësishme për të eksploruar, manipuluar

dhe kuptuar motivimin e brendshëm dhe prirjen për të përcaktuar normat dhe rregullat shoqërore përmes internalizimit dhe integritit aktiv (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

E rëndësishme brenda SDT-së është ideja se këto prirje aktive për motivimin e brendshëm, internalizimin dhe integritin shoqëror janë të shoqëruara me kënaqësi specifike dhe të bazuara në të vërtetën. Këto kënaqësi të brendshme reflektojnë, në kuptimin më të thellë, thelbin e njeriut që lulëzon dhe ata parashikojnë çdo numër treguesish të mirëqenies dhe vitalitetit. Për më tepër, dokumentet kërkimore të SDT-së sqarojnë se në kontekstin shoqëror në të cilin ekziston mbështetje psikologjike për këto kënaqësi, kureshtja e njerëzve, kreativiteti, produktiviteti dhe dhembshuria janë shprehur mjaftë fuqishëm. SDT sjell këtë pikëpamje funksionale në studimin e rritjes dhe zhvillimit psikologjik dhe duke bërë kështu që kjo teori të heton disa nga karakteristikat themelore dhe mekanizmat themelorë të sjelljes shoqërore pastaj zhvillimin e saj dhe patologjinë, (Ryan dhe Deci, 2017).

Duke identifikuar dhe matur llojet e ndryshme të rregullimit motivues dhe kushtet që i nxisin ato, SDT-ja mund të përdoret mjaft mirë dhe në mënyrë sistematike dhe në mënyrë të menduar në kuadër të konteksteve të ndryshme sociale, duke përfshirë familjet, klasat, ekipet sportive, klinikat shëndetësore, mediat interaktive dhe vendet e ndryshme të punës. (Cicchetti. 2006),(Ryan, Kuhl & Deci, 1997), (Vansteenkiste & Ryan. 2013).

2.15. Përcaktuesit e sistemit motivues në ndërmarrje

Motivimi përfaqëson fazën e procesit të menaxhimit, që është edhe funksioni bazë i menaxhimit, i cili në të njëjtën kohë përcakton suksesin e menaxhimit. Me fjalë të tjera, motivimi është vullneti i brendshëm i individit që shtyn atë të sillet në një mënyrë që u mundëson pjesëmarrësvetjerë në jetën e biznesit të një ndërmarrje që të identifikojnë vetën e tyre me objektivat e ndërmarrjes, dhe të marrin vendime të cilat janë në përputhje me objektivat e vendosura (Cheng, 2009). Suksesi i menaxhimit është i përcaktuar përveç faktorëve të tjerë edhe nga aftësia e menaxherëve për të ndikuar në sjelljen e vartësve të tyre, në mënyrë që ata ta bëjnë atë që ai e dëshiron dhe që është në përputhje me arritjen e objektivave të ndërmarrjes, si dhe të asistojë dhe ndihmojë në aspiratat tyre individuale dhe në objektivat e dhëna. Në këtë kuptim, është e nevojshme që vazhdimisht punonjësit të përkushtohen me aftësitë e tyre për arritjen e qëllimeve të përbashkëta, të cilat do të jenë të arritshme nëse punonjësit do të mund të njohin përfitimet e tyre që do të rezultojnë me arritjen e këtyre qëllimeve. Kjo supozon faktin se objektivat e ndërmarrjes duhet të përcaktohen qartë, nga ajo që është, dhe ajo që duhet të jetë. Po ashtu duhet të jetë i qartë qëllimi dhe objektivat në të dy drejtimet në ato vertikale, (në drejtim të objektivave superiore) dhe horizontal (në drejtim të objektivave të barabarta), si dhe marrëdhëniet e njohura dhe efektive mes realizimit dhe shpërblimit, (Stevanović, 2000). Menaxhimi i suksesshëm i sjelljes së punonjësit kërkon njohuri të disa teorive përkatëse të motivimit si njohuri të sjelljes së punonjësit etj. Këto teori i kemi cekur edhe më lartë dhe kategorizohen në dy lloje: në teoritë e përmbajtjes dhe teoritë e procesit të motivimit, (Malinić, 2000).

2.16. Koncepti i angazhimit organizacional

Koncepti i angazhimit organizativ i referohet reagimeve emocionale të punonjësve ndaj ndërmarrjes. Ai është i lidhur me ndjenjat e lidhjes ndaj objektivave dhe vlerave të ndërmarrjes/ organizatës, (Cook, 1980). Angazhimi i punonjësve është studiuar në sektorin publik dhe atë privat nga aspekti ndërkombëtar. Kërkimet e mëparshme fokusoheshin në përcaktimin e konceptit, ndërsa kërkimet e tanishme vazhdojnë të ekzaminojnë angazhimin organizativ nëpërmjet dy qëndrimeve, angazhimin e lidhur me qëndrimet dhe angazhimine lidhur me sjelljet. Në literaturën ekzistuese gjenden shumë përkufizime rreth konceptit të angazhimit të punonjësve. Hunt dhe Morgan (1994) venë në dukje që angazhimi organizativ është përcaktuar si shumë dimensional në natyrë, duke përfshirë besnikërinë e punonjësve ndaj ndërmarrjes, pastaj gatishmërinë që të përpiqen për të mirën e ndërmarrjes, dhe dëshirën për të qëndruar si pjesë e saj. Allen & Meyer (1990) e përkufizojnë angazhimin e punonjësve si një gjendje psikologjike që karakterizon marrëdhëniet e punonjësve me ndërmarrjen/ organizatën dhe e cila ka implikime për vendimin e tyre për të vazhduar qëndrimin e tyre në ndërmarrje si pjesë e saj. Kryerja e punëve rregullisht dhe me përkushtim ndihmon në mbrojtjen e aseteve dhe në besimin për arritjen e objektivave dhe qellimeve të caktuara të ndërmarrjes. Punonjësi ndikon pozitivisht në ndërmarrje për shkak të angazhimit dhe përkushtimit të tij ndaj saj.

Angazhimi organizativ është i lidhur me rritjen e kënaqësisë, performancës dhe përshtatjes ndaj ndërmarrjes, kurse ulet me rritjen e qarkullimit të punonjësve, (Meyer & Becker, 2004).

2.17. Strategjitë menaxheriale për rritjen e motivimit

Nga aspekti i mundësive për të përcaktuar sasinë dhe shprehinë e faktorëve të motivimit, egzistojnë dy grupe të faktorëve (Malinić, 2000):

- a) Faktorët që mund të kuantifikohen si të vlefshme dhe që janë të përfshirë në programet e ndërmarrjes dhe në kontabilitet. Duke u bërë kështu komponentë cilësorë të sistemit të motivimit të ndërmarrjes, dhe
- b) Faktorët që nuk mund të kuantifikohen si të vlefshme, apo të drejtpërdrejtë të cilët në përgjithësi janë të kyçur në procedurën e kontabilitetit, kështu që ata më shumë janë komponentë sasiorë të sistemit të motivimit të ndërmarrjes.

Faktor kyç i sistemit të motivimit të ndërmarrjes është kompensimi financiar për punën e investuar. Paratë janë të dobishëm në të gjitha situatat dhe si një mjet këmbimi ato i mundësojnë punonjësit të zgjedhin një mënyrë më të mirë për të kënaqur të dy nevojat e tyre ekzistenciale e po ashtu edhe nevojat e nivelit më të lartë, me fuqinë e tyre universale blerëse (Cheng, 2009). Rëndësia relative motivues e saj zvogëlohet kur standardi i jetës bëhet më i lartë, kështu që krijimi i një sistemi të përshtatshëm i motivimit të ndërmarrjes nënkupton disa motivues të tjera të mundshme, të tilla si - shpërblime dhe material ose stimulimet etike, si kënaqësi për suksesin në performancë etj, Malinić (2000). Megjithatë është e nevojshme që për ngritjen e motivimit të përcaktohen strategji të qarta dhe të kapshme si nga ana e punonjësve po ashtu edhe nga ana e ndërmarrjes dhe menaxhimit të saj me qëllim të rritjes së motivimit.

Disa nga strategjitë të cilat duhen ndjekur për ngritjen e motivimit janë:

- a) Përgjegjësia për detyrat e pranuar dhe përpjekjet e kërkuara për realizim,
- b) Mundësitë për kërkime dhe krijimtari në fushën e dëshiruar,
- c) Mundësia për avancim në hierarkinë e strukturës së menaxhimit të ndërmarrjes ose pjesëve të ngushta organizative dhe njësive të saj,
- d) Ndjenja e kënaqësisë me rezultatet e arritura dhe objektivat e përcaktuara,
- e) Atmosfera kolegjiale dhe marrëdhëniet personale në vendin e punës,
- f) Kushtet e punës, mjedis i sigurt dhe i pastër me kushte të mira dhe të favorshme për punë,
- g) Mënyra e kryerjes së aktiviteteve menaxheriale dhe mënyra e sjelljes ndaj të punësuarve,
- h) Zhvillimi personal, profesional dhe pasurimi i punës,
- i) Pjesëmarrja në vendimmarrje dhe negociata kolektive, si dhe
- j) Prestigji, statusi dhe reputacioni, etj.

2.18. Komunikimi dhe sjellja menaxheriale

Kuptimi për menaxhimin e performancës dhe mënyra se si ta zbatojmë atë në mënyrë efektive ka ndryshuar rrënjësisht në vitet e fundit. Kohët e fundit, sidomos në fillim të viteve të 90-ta, menaxhimi i performancës shpesh ishte përshkruar në një mënyrë tjetër dhe atë si një sistem më i sofistikuar për vlerësimin e performancës. Kjo shpesh u zbatua

më shumë për të siguruar një vlerësim të mirë se sa për të nxitur një rezultat pagese më të lartë, duke zbatuar një sërë procesesh që mundësuan ndërmarrjet dhe individët të përqëndrohen në mënyrë efektive dhe në thellësi në krijimin dhe zhvillimin e qëndrueshëm të një kulture të performancës së lartë. Idetë dhe konceptet e vjetra kërkojnë kohë për të vdekur dhe vlerësimi nuk mund ti beshë përjashtim. Ajo është ende pjesë e foljes së zakonshme në shumë ndërmarrje dhe dallimet e saj "lart-poshtë" si "prind-fëmijë" vazhdojnë të hyjnë në rrugën e qasjeve shumë më thellë që po zhvillohen dhe përdoren në ndërmarrjet udhëheqëse në mbarë botën. Menaxhimi mori një përkufizim të ri në fillim të viteve të 90-ta, si një proces për krijimin e një mirëkuptimi të përbashkët rreth asaj se çfarë duhet të arrihet dhe se si duhet të arrihet. Kjo i dha një qasje të re menaxhimit të njerëzve që rritë probabilitetin e ngritjes së performancës dhe suksesit. Ndryshimet në këtë përkufizim vijnë nga një varg burimesh, si nga puna e Hay Group në fillim të viteve të 90-ta, po ashtu edhe nga konsulentët dhe praktikuesit e tjerë, e sidomos nga Armstrong dhe Baron, pastaj Weiss dhe Hartle, si dhe Satterfield e më së fundmi edhe nga Houldsworth dhe Jirasinghe. Të gjithë ata janë pajtuar që janë të vërtetat e qëndrueshme ato që i nënshtrohen menaxhimit efektiv të performancës. Këto të vërteta përqendrohen në rëndësinë e proceseve mbi sistemet, rëndësinë kritike të planifikimit të frontit e jo shqyrtimit të prapavijës dhe të cilat krijojnë zhvillim të mirëkuptimit të përbashkët. Rëndësia e menaxhimit dhe zhvillimit të njerëzve me ndjeshmëri dhe imagjinatë si individë të duhur në një mënyrë rritë kontributin e tyre dhe të menduarit holistik rreth asaj që është e nevojshme për të prodhuar rezultat dhe sukses. Ajo njih rëndësinë e rritjes së përdorimit të përpjekjeve diskrecionare dhe zbatimit praktik të sjelljeve që lidhen me inteligjencën

emocionale. Ai njih rëndësinë e matjes së rezultateve së bashku me sjelljet e përdorura për arritjen e tyre.

Ekziston një vazhdimësi e të mësuarit në fushën e menaxhimit të performancës. Shumica e ndërmarrjeve fillojnë me vlerësimin e performancës në afate të ndryshëm kohore duke filluar nga ato tremujore, gjashtëmujore dhe vjetore, por ka nga ato që vlerësimet i bëjnë edhe më shpesh sidomos në fazën fillestare të punësimit të individit. Nga vlerësimi menaxhimi dhe ndërmarrja mbledh informacione për performancën e punonjësit pastaj ngecjet dhe arritjet që shfaqen tek ai dhe po ashtu ata mësojnë nga ajo se çka shkon mirë apo keq dhe ku duhet të ndërhyhet dhe përmirsohen gjërat në të ardhmen. Një grup i formave të modeluara mirë dhe një paketë trajnimi për aftësitë e vlerësimit do të ishin dy faktorë të rëndësishëm për një vlerësim të saktë dhe profesional. Mirëpo nëse këta faktorë nuk merren parasysh, dy çështje themelore vihen në rrezik. E para nga këto mund të jetë ndikimi negativ në ndërmarrje dhe e dyta do të ishte po ashtu ndikimi negativ në grupin apo në tërë kolektivin e ndërmarrjes. Vlerësimi vjetor i hartuar nga specialistët e personelit dhe i lëshuar me një sërë formash dhe një manual është, puna e projektimit, që zakonisht nuk shihet nga udhëheqësit apo punonjësit sado e shkëlqyeshme është ajo për arritjen e qëllimeve dhe planeve organizative (Robbin et al, 2014). Ajo shihet si një barrë shtesë në një jetë gjithnjë e më të zënë të punës nga shumica e njerëzve në një ndërmarrje dhe shpesh përpiqen ta shmangin atë. Shtojani kësaj çështje tjetër themelore, shkallën në të cilën vlerësimi themelor i trajnimit të aftësive në të vërtetë rritë aftësinë e menaxhimit për të hyrë në shkaqet themelore të përmirësimit të performancës, dhe ju prapë mund të keni një sistem të destinuar për tu nënçmuar. Dhe pikërisht kjo ka ndodhur. Të dy autorët e këtij libri

kanë bërë kërkime të gjera dhe vlerësime se sa mirë ka punuar vlerësimi i performancës. Që nga fillimi i viteve të nëntëdhjeta, shumë ndërmarrje kanë gjetur një qasje krejtësisht sasiore për menaxhimin e performancës dhe matjen e dëshiruar. Kuptimi që ata filluan të zhvillojnë në vlerën e kompetencave si dhe në përcaktimin e standardeve të performancës së pragut dhe përcaktimin e sjelljeve të shoqëruara me përsosmërinë çuan në përfshirjen e kompetencave në proces, zakonisht me lidhje të forta dhe me planifikimin e zhvillimit personal. Pas kësaj u shfaqën të ashtuquajturat 'modele të përziera' që i lejonin menaxherët dhe stafin e tyre të shihnin si dhe me çfarë sistemi të performancës dhe mënyrës së vlerësimit këto ishin të lidhura. Korniza e kompetencës u bashkua me objektivat e fokusuar ndajë rezultateve në kërkim për përmirësimin e performancës. Lidhja me zhvillimin u forcua dhe fokusi në komponentët e performancës individuale u përforcua. Matja, siç konfirmon hulumtimi i Houldsworth dhe Jirasinghe, vazhdon të mbetet e rëndësishme dhe me të vërtetë vlerësohet nga të gjithë të përfshirët për qartësinë që ofron. Por, thjesht duke kapërcyer objektivat strategjike është provuar në copa të vogla nëpër shtresa të ndryshme të çdo ndërmarrje, por që ka pasur një paraqitje problematike në realizim dhe egzekutim. Ekziston një fazë, kur nuk është gjithmonë e lehtë të zbërthehet përgjegjësia individuale, sepse objektivat duhet të ndahen dhe të shpërndahen në baza kolektive. Ata kanë nevojë, në informacionin dhe ndërfaqen e konsumatorëve, që të përcaktohen në aspektin e sjelljeve të kërkuara dhe jo në rezultatet e vështira. Për shembull, në rolet e shërbimit të klientit, kompetencat mund të jenë elementi më i rëndësishëm i performancës, ndërsa në nivelin më të lartë të menaxhimit do të dominojë shpërndarja e rezultateve nga drejtuesit e lartë që të arrijnë rezultatet e tyre ku është një interes në rritje në ndërmarrjet udhëheqëse. Arritja e rezultateve të shkëlqyera, duke lënë rrënojat ose duke u

larguar nga aftësia e të tjerëve vetëm për të arritur objektivat, është gjithnjë e më pak e toleruar dhe ka rezultuar në mosmarrëveshje të larta ekzekutive në sektorin publik dhe privat. Në nivele shumë të vogla, të pakualifikuara, në role të përqendruara vetëm në përmbushjen e detyrës, kompetencat mund të jenë më pak të rëndësishme dhe sasia e roleve të ardhura nga burimet e jashtme në ekonominë e Mbretërisë së Bashkuar po zvogëlohet shpejt (Armstrong, 2010). Performanca gjithnjë e më shumë po shqyrtohet në aspektet profesionale, inovative dhe cilësore duke mos hedhur poshtë edhe ato sasiore. Interes të larte në rishikimin e grupit të bashkëmoshatarëve, në proceset e menaxhimit të performancës së ekipit dhe proceset me 360° shkallë, po udhëheqin në shumë vende më një qasje më të drejtëpërdrejtë dhe më të thellë. Kjo nënkupton një integrim shumë më të madh me axhendën e zhvillimit dhe të menaxhimit të talenteve në të gjithë ndërmarrjen dhe me arsye, ajo bën lidhje të forta dhe të drejtëpërdrejta me pagën si një faktor i ndjeshëm.

Së fundi, ky është një zhvillim relativisht i ri i lindur nga peripecitë e iniciativave të menaxhimit të ndryshimeve, ku menaxhimi i performancës tani po përdoret nga ndërmarrjet kryesore që i nënshtrohen ndryshimit si një proces kyç në rrugëtimin e tij. Kjo është një mënyrë për të siguruar dhe ngushtuar hendekun në mes të asaj se ku është ndërmarrja tani dhe ku ajo deshiron dhe synon të jetë në të ardhmen. Në mënyrë sistematike ajo duhet ti shtyjë proceset e tjera të nevojshme përpara për ta bërë këtë të ndodhë dhe zbatohet sipas një plani që e lidhë atë me synimet e saja për të ardhmen, me një ndikim shumë të madhku do të kenë edhe ekipet përgjegjëse për ofrimin e njohurive të tyre në këtë drejtim. Në këtë fazë menaxhimi i performancës është se si gjërat bëhen dhe si ato duhen bërë, dhe është bërë vërtet një proces thelbësor i menaxhimit nga menaxherët dhe drejtuesit e saj.

Dhe si përfundim sikurse theksojnë disa autorë nga ta edhe Satterfield, 'në vend se të humbasësh shumë kohë për proceset dhe procedurat për të menaxhuar performancën, ajo padyshim se do të ndodhë si rezultat i natyrshëm i një sistemi të karakterizuar nga lidhshipi efektiv, po ashtu edhe i nevojave të ndërmarrjes dhe personelit të saj.

2.19. Menaxhimi i performancës si indikator motivimi dhe suksesi në ndërmarrje

Për menaxherët është e rëndësishme që t'i bëjnë punonjësit e tyre të arrijnë ato nivele të performancës që ndërmarrja i konsideron të dëshirueshme dhe pa dyshim të pranushme. Metoda zyrtare e ndërmarrjeve dhe institucioneve për të vlerësuar performancën e punonjësve në punë është procesi i vlerësimit sistematik i performancës. Menaxhimi i performancës gjithnjë fokusohet në një planifikim sa më të mirë të performancës për të ardhmen, por njekohësisht ata punojnë edhe në përmirësimin e saj në të tashmen duke bërë që vlerësimi i performancës të jetë sa më real dhe efikas. Ajo funksionon si një proces i vazhdueshëm dhe evolutiv, ku performanca përmirësohet me kalimin e kohës dhe siguron bazën për dialogë të rregullt dhe të shpeshtë ndërmjet menaxherëve dhe individëve në lidhje me nevojat e performancës dhe zhvillimit të saj. Kjo ka të bëjë kryesisht me performancën individuale, por ajo gjithashtu mund të aplikohet edhe për performancën ekipore. Sistemi i menaxhimit të performancës është proces i përcaktimit të standardeve të performancës dhe i vlerësimit të saj në mënyrë që të merren vendime objektive në lidhje me burimet njerëzore, të tilla si rritjet e pagave ose nevojat për trajnime

si dhe të mblidhet dokumentacioni i nevojshëm në mbështetje të çdo veprimi që ndërmerret ndaj personelit në ndërmarrje (DeCenzo, 2012).

Qëllimi i përgjithshëm i menaxhimit të performancës është të kontribuojë në arritjen e një organizimi të lartë në performancë. Arritja e efikasitetit të lartë do të thotë arritja e qëllimeve dhe tejkalimi i pritjeve të përcaktuara në lidhje me produktivitetin, cilësinë, shërbimin e konsumatorëve, për të rritur fitimet dhe vlerën e ndërmarrjes.

Në mënyrë të veçantë, qëllimi i menaxhimit të performancës është që të bëjë një organizim të mirë, që i referohet proporcionit dhe të kuptuarit e asaj që ne duam të arrijmë nëkuadrin e saj. Po ashtu menaxhimi i performancës ka për qëllim që të zhvillojë aftësinë e njerëzve pastaj të mbështesë dhe udhëzoj individët drejt arritjes së rezultateve më të larta në mënyrë që të përdorin potencialin e tyre të plotë për të arritur një mirëqenie më të mirë për vetën e tyre dhe rrjedhimisht edhe për ndërmarrjen.

Gjithashtu është e qartë dhe relative se roli i menaxhimit të performancës ka të bëjë me përafrimin e objektivave individuale dhe objektivave organizative, në mënyrë që të sigurojë që individët të përkrahin vlerat thelbësore të ndërmarrjes apo institucionit ku ata janë duke punuar dhe vepruar. Ai siguron që të përcaktohen pritjet për të rënë dakord në aspektin e përgjegjësisë të rolit duke u bazuar në aftësitë dhe në sjelljet e individit. Qëllimi është që të zhvillojë kapacitetin e njerëzve për të përmbushur dhe për të tejkaluar pritjet, për të arritur potencialin e tyre të plotë për të mirën e tyre dhe të ndërmarrjes. Këto janë qëllimet e menaxhimit të performancës, të shprehura nga një shumëllojshmëri e ndërmarrjeve apo kompanive (Burimi: IRS Tendencat e punësimit, 2003).

Njëkohësisht fokusimi në detyrat e punonjësve, në gjërat e duhura që ata duhet të bëjnë dhe duke i bërë ato në mënyrë të drejtë, si dhe përafrimi i qëllimeve individuale i të gjithëve me qëllimet e ndërmarrjes janë synimet dhe objektiva për të gjithë në ndërmarrje (Eli Lilly & Co, 2014).

Për vlerësimin e performancës ekzistojnë disa metoda por të cilat edhe këto metoda i kanë avantazhet dhe disavantazhet e tyre dhe të cilat janë: ese e shkruar, incidentet kritike, shkalla e renditjes grafike, BARS, krahasimi mes individëve, MNO dhe vlerësimi 360°. Maksimizimi i potencialit të individëve dhe të ekipeve për të përfituar për veten dhe ndërmarrjen, duke u fokusuar në arritjen e objektivave të tyre janë qëllimi dhe objektivat e drejtuesve të ndërmarrjes dhe menaxhervë të saj. (West Bromwich, 2012).

KAPITULLIII: MOTIVIMI DHE NDIKIMI NË PERFORMANCËN E NVM-ve

3.1. Motivimi dhe menaxhimi i performancës

Ndërmarrjet krijojnë sisteme të menaxhimit të performancës për të përmbushur tri qëllime të rëndesishme apo bazike të cilat janë: Qëllimet strategjike, administrative dhe ato zhvillimore. Qëllimi strategjik do të thotë menaxhim efektiv i performancës, i cili i ndihmon ndërmarrjen të arrijë objektivat e saj të biznesit në aspektin strategjik afatgjatë.

Qëllimet strategjike e arrijnë këtë duke ndikuar dhe ndihmuar që sjelljet e punonjësve të ndërlidhen me qëllimet e ndërmarrjes. Menaxhimi i performancës fillon me definimin e asaj që ndërmarrja pret nga çdo punonjës. Ai matë performancën e çdo punonjësi për të identifikuar se ku janë këto pritshmëri dhe pse nuk po përmbushen ato. Kjo i mundëson ndërmarrjes të ndërmarrë veprime korrigjuese, të tilla si trajnimi, stimujt ose disiplina. Menaxhimi i performancës mund të arrijë qëllimin e vet strategjik vetëm kur matjet janë të lidhura me qëllimet e ndërmarrjes dhe kur komunikohen me punonjësit qëllimet dhe reagimet në lidhje me performancën. Në njëren nga kompanitë telefonike pa tela “Sprint” punonjësit vlerësohen nga tre deri në pesë terma kriteresh, secila e lidhur me një nga objektivat strategjike të kompanisë për përmirësimin e përvojës së klientit, forcimin e markës dhe rritjen e profitit. Punonjësit në qendrat e thirrjeve të shpejta dhe dyqanet e shitjes me pakicë mund të shkojnë në internet për të shqyrtuar objektivat e tyre individuale dhe për të kontrolluar përparimin e tyre drejt arritjes së tyre (Heckhausen. J, H.H, 2018).

Qëllimi administrativ i një sistemi të menaxhimit të performancës i referohet mënyrave në të cilat ndërmarrjet e përdorin sistemin për të siguruar informacion për vendimet e përditshme në lidhje me pagën, përfitimet dhe programet e njohjes. Menaxhimi i performancës gjithashtu mund të mbështesë vendimmarrjen në lidhje me mbajtjen e punonjësve, ndërprerjen e sjelljes së dobët, punësimin dhe përparimin e tyre pastaj degradimin e tyre dhe në rastin më të keq pushimin nga puna. Për shkak se menaxhimi i performancës mbështet këto vendime administrative, informacioni në një vlerësim të performancës mund të ketë një ndikim të madh në të ardhmen e punonjësve individualë. Menaxherët e njohin mirë këtë çështje, dhe kjo është arsyeja pse ata mund të ndjehen të pakëndshëm në kryerjen e vlerësimeve të performancës kur informacioni i vlerësimit është negativ dhe nga vlerësimi i tyre ka gjasa të çojë në një pushim, apo zhgënjim për rritje të pagave ose marrja e veprimeve të tjera negative nga menaxhimi i ndërmarrjes.

Së fundi, qëllimet zhvillimore, menaxhimi i performancës ka një qëllim zhvillimi, që do të thotë se shërben si bazë për zhvillimin e njohurive dhe aftësive të punonjësve. Duhet veçuar faktin se edhe punonjësit që janë duke përmbushur pritjet mund të bëhen më të vlefshme kur dëgjojnë dhe diskutojnë reagimet e performancës. Reagimi efektiv i performancës i bënë punonjësit më të vetëdijshëm për pikat e forta dhe fushat në të cilat ata qëndrojnë mirë, por po ashtu ata i dëgjojnë dhe shohin edhe pikat e dobëta të tyre dhe të cilat duhet tu kushtojnë rëndësi dhe ti përmirësojnë ato. Për reagimet e performancës për t'i shërbyer një qëllimi zhvillimor, menaxherët duhet të përshtatin qasjen e tyre në nivelin e performancës. Për një punonjës me performancë të lartë, menaxheri duhet të hapë një bisedë rreth ambicjeve të punonjësit dhe mundësive zhvillimore të ndërmarrjes, kështu që

punonjësi sheh një rrugë të këndshme karriere. Punonjësit që janë duke u pakësuar në disa zona do të kërkojnë një përpjekje për të zbuluar burimin e performancës së dobët. Edhe midis punonjësve dhe standardeve të takimit, menaxherët duhet të identifikojnë fushat për rritjen dhe zhvillimin e tyre në të ardhmen. Prandaj pikërisht për këtë mund të themi së një punonjës mund të ketë nevojë për kurse të ndryshme dhe trajnim shtesë ndërsa një tjetër ka nevojë për inkurajim apo ndërmarrjen e veprimeve tjera me qëllime më sfiduese (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018). Dhe kjo është një prej sfidave të shumta të ndërmarrjes që menaxherët duhet ta marrin më përkushtim.

3.2. Kriteret për menaxhimin efektiv të performancës së NVM-ve

Menaxhimi i performancës, për të arritur qëllimet e veta, duhet që metodat e saj për matjen e performancës duhet të jenë efikase dhe të mirëmenduara. Përzgjedhja e këtyre masave është një pjesë kritike e planifikimit të një sistemi të menaxhimit të performancës. Disa kriteret që përcaktojnë efektivitetin e masave të performancës janë (Armstrong, 2010):

- **Fitimi me strategji** - Një sistem i menaxhimit të performancës duhet të synojë rritjen e sjelljes dhe qëndrimeve të punonjësve që mbështesin strategjinë, qëllimet dhe kulturën e ndërmarrjes. Nëse një kompani thekson shërbimin ndaj klientit, atëherë sistemi i menaxhimit të performancës duhet të përcaktojë llojet e sjelljeve që kontribuojnë në shërbimin e mirë të klientëve. Vlerësimet e performancës duhet të maten nëse punonjësit angazhohen në ato sjellje të cilat kanë të bëjnë me vlerësim.

Feedback-u duhet të ndihmojë punonjësit të përmirësohen në ato fusha ku ata kanë ngecje. Kur ndryshon strategjia e një ndërmarrje, personeli i burimeve njerëzore duhet të ndihmojë menaxherët të vlerësojnë se si sistemi i menaxhimit të performancës duhet të ndryshojë për t'i shërbyer strategjisë së re.

- Vlefshmëria - vlefshmëria është shkalla në të cilën një mjet matës në të vërtetë matë atë që synohet të matet. Në rastin e vlerësimit të performancës, vlefshmëria i referohet nëse vlerësimi matë të gjitha aspektet relevante të performancës dhe i lë aspekte të parëndësishme të performancës. Prandaj nese caktojmë disa faktorë të cilët duam ti masim dhe ata i ndajmë në dy grupe me rrathë, duke i specifikuar për vlerësim, atëherë themi se rrethi në të majtë përfaqëson të gjithë informacionin në një vlerësim të performancës, kurse rrethi në të djathtë përfaqëson të gjitha masat përkatëse të performancës së punës. Mbivendosja e qarqeve përmban informacionin e vlefshëm. Informacioni që mblidhet, duhet të jetë i rëndësishëm dhe i mbrojtur nga ndërhyrjet. Krahasimi i shitësve në bazë të numrit të thirrjeve që ata bëjnë për konsumatorët në një periudhë të caktuar mund të mos jetë vlerësim real. Marrja e shumë thirrjeve nuk përmirëson domosdoshmërisht shitjet ose kënaqësinë e klientit, përveç nëse çdo shitës bënë vetëm thirrje të planifikuara mirë. Informacioni që nuk mblidhet por është i rëndësishëm paraqet deficiencën e masës së performancës. Për shembull, supozoni që një kompani të matë nëse të punësuarit kanë evidenca të mira të frekuentimit, por jo nëse ata punojnë në mënyrë efikase. Ky vlerësim i kufizuar i performancës nuk ka gjasa të japë një pasqyrë të plotë të kontributit të punonjësve në ndërmarrje/ kompani. Masat e performancës duhet të minimizojnë si kontaminimin ashtu edhe deficiencën.

- Besueshmëria - Në lidhje me një masë të performancës, besueshmëria përshkruan qëndrueshmërinë e rezultateve që do të japë masa e performancës. Besueshmëria është konsistenca e rezultateve kur më shumë se një person matë performancën. Thjesht duke kërkuar një mbikëqyrës për të vlerësuar performancën e një punonjësi në një shkallë prej 1 deri në 5 ku kjo do të kishte të ngjarë të ketë besueshmëri të ulët të vlerësimit. Vlerësimi do të ndryshojë në varësi të asaj se kush po i vlerëson punonjësit. Besueshmëria test i referohet qëndrueshmërisë së rezultateve me kalimin e kohës. Nëse një masë e performancës nuk ka siguri në test, atëherë përcaktimi nëse performanca e një punonjësi ka ndryshuar me të vërtetë me kalimin e kohës do të jetë e pamundur (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).
- Pranueshmëria - nëse një masë është e vlefshme dhe e besueshme, ajo duhet të përmbushë standardin praktik për të qenë i pranueshëm për punonjësit apo njerëzit që e përdorin atë. Për shembull, njerëzit që përdorin një masë të performancës duhet të besojnë se nuk merr shumë kohë. Gjithashtu, nëse punonjësit mendojnë se masa është e padrejtë, ata nuk do të përdorin reagimet si bazë për përmirësimin e performancës së tyre.
- Përcaktime të veçanta - Një masë e performancës duhet t'i tregojë punonjësit në mënyrë specifike se çfarë pritet prej tyre dhe se si mund t'i përmbushin këto pritshmëri. Sikurse kemi cekur edhe më lartë të qenit i specifikuar ndihmon në menaxhimin e performancës për të përmbushur qëllimet e mbështetjes së strategjisë dhe zhvillimin e punonjësve. Nëse një masë nuk specifikon atë se çfarë duhet të bëjë një punonjës për të ndihmuar ndërmarrjen të arrijë qëllimet e veta, ajo nuk e

mbështet strategjinë. Nëse masa nuk arrin të theksojë problemet e performancës së punonjësve, ata nuk do të dinë se si të përmirësohen (Heckhausen. J, H.H, 2018).

3.3. Menaxhimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme

Inovacioni konsiderohet të jetë një mjet strategjik i përdorur për të zhvilluar dhe rritur aftësitë e ndërmarrjeve/ kompanive (Farazmand, 2004, 5). Ky është një faktor kyç në zhvillimin ekonomik dhe përparimin e metutjeshëm, gjithashtu përbën një burim shpikjesh në fusha të ndryshme të jetës, shoqërisë, teknologjisë dhe administratës (Farazmand, 2004, 8). Inovacioni përshkruhet si risi në lidhje me idetë, qasjet, metodat, proceset, strukturat, sjelljet, qëndrimet, kulturat, teknologjitë dhe aftësitë. Ai lidhet gjithashtu me njohuritë e përdorura në ofrimin e produkteve dhe shërbimeve të reja, në menaxhimin dhe administrimin e shoqërive, si dhe në menaxhimin e llojeve të ndryshme të ndërmarrjeve (Farazmand, 2004, 8).

Damanpour (1991) përkufizon inovacionin si një produkt, shërbim, proces ose pjesë të pajisjeve që është e re për ndërmarrjen dhe që e miraton ose e zbaton atë. Nga perspektiva organizative, Amabile et al. (1996, 1154-1155) e përshkruajnë risinë si një ide krijuese të aplikuar me sukses në një ndërmarrje/ kompani. Nga kjo pikëpamje, kreativiteti individual dhe grupor është një pikë nisjeje për inovacionin. Megjithatë kreativiteti është thelbësor, ai mbetet i pamjaftueshëm. Luecke dhe Katz (2003), ofrojnë një përkufizim të përgjithshëm të inovacionit si futjen e diçkaje të re. Inovacioni është integrimi ose sinteza

e njohurive për të formuar një produkt, proces ose shërbim të ri, të dobishëm dhe të vlefshëm.

Sipas hulumtuesve të tjerë (Amabile, 1997), (Harper dhe Becker, 2004), për inovacionin që të jetë efektiv, ai duhet së pari të sjellë ndryshime të rëndësishme. Megjithatë, ndryshimi nuk duhet domosdoshmërisht të jetë një hyrje e diçkaje krejtësisht e re por ndonjëherë mund të marrë formën e përmirësimeve domethënëse (të një produkti, procesi ose shërbimi) në krahasim me arritjet e mëparshme. Disa studime pohojnë se risia është më e zakonshme në mesin e ndërmarrjeve të mëdha, ndërsa studime të tjera sugjerojnë se ajo është më e përhapur në mesin e atyre më të vegjël (Harmancioglu et al., 2010). Nga njëra anë, inovacioni mund të përdoret nga NVM-të si një strategji kryesore për të fituar një avantazh konkurrues mbi ndërmarrjet dhe kompanitë e mëdha, sepse ato janë më fleksibile dhe të afta për t'iu përshtatur ndryshimeve në treg (Knight dhe Cavusgil, 2004). Nga ana tjetër, risitë mund të jenë më të zakonshme në ndërmarrjet e mëdha sepse ato kanë qasje më të madhe në burimet e kërkuara (Harmancioglu et al., 2010).

Studimet tregojnë se, krahasuar me kompanitë më të mëdha, NVM-të kanë tendencë të përdorin masa të ndryshme për të arritur avantazhin e inovacionit (Cao et al, 2009, In dhe Jahnsen, 2005). Pengesat më të zakonshme për inovacionin në kompani janë mungesa e fondeve për inovacionin, rreziqet penguese të përfshira në projektet e inovacionit dhe kostot penguese të teknologjisë. Të dy llojet e ndërmarrjeve të vogla dhe të mëdha përballen me këto probleme. Disponueshmëria e burimeve njerëzore është një pengesë e përbashkët për inovacionin (sepse zakonisht nuk ka staf të mjaftueshëm të kualifikuar ose kohë të lirë për të ndërmarrë aktivitete inovative) (Kaufmann dhe Tödtling, 2002).

Megjithatë, krahasuar me kompanitë më të mëdha, ndërmarrjet më të vogla kanë më pak qasje ndaj burimeve të tilla si kapitali financiar apo njerëzor (Forbes dhe Milliken, 1999).

Studiuesit vërejnë se kapitali njerëzor është një nga burimet që menaxherët e lartë punësojnë për të shfrytëzuar aftësitë esenciale për eksplorimin e mundësive të reja (Wiklund dhe Shepherd, 2003). Rrjedhimisht, dobësia e sipërpërmendur kufizon qasjen e këtyre kompanive në informacionin rreth tregut (p.sh, kërkimet shkencore profesionale apo të dhënat industriale që kërkojnë blerje) dhe aftësitë e tyre për të zhvilluar produkte të reja (Burke dhe Jarrat. 2004), (Kaufmann dhe Tödtling. 2002). Për më tepër, një rrjet i ngushtë i njohur i njohurive praktikisht nuk ekziston brenda ndërmarrjeve të vogla (Peng dhe Lou, 2000). Kështu që duket se risitë janë veçanërisht të rëndësishme për firmat e vogla sipërmarrëse që kanë burime të kufizuara financiare (Van de Vrande et al., 2009; Rhee et al., 2010).

3.4. Vlerësimi i performancës

Ndërmarrjet kanë zhvilluar një larmi metodash për matjen e performancës. Disa nga metodat e përdorura bëjnë krahasimin e punonjësve për të krahasuar më pas performancën e tyre. Metoda të tjera e përcjellin vlerësimin në vlerësimet e attributeve individuale pastaj sjelljeve dhe rezultateve. Shumë ndërmarrje përdorin një sistem matësish apo një mori normash që përfshin një sërë masash paraprake në aplikim të menaxhimit të cilësisë së përgjithshme që përfshin menaxhimin e performancës (Weisbrod et al, 1998). Figura e

mëposhtme paraqet procesin e vlerësimit të personelit bazuar në sjelljet e punonjësve për të arritur tek rezultatet

Figura 14. Procesi i vlerësimit të personelit



Burimi: (Koli & Llaci, 2005) modifikuar nga autori

Fjala performancë përshkruan diçka kualitative dhe me vlerë dhe në vete ka katër dimensione: efektivitet, barazi, humanitet dhe efikasitet. Në praktikë përcaktohen caqet kyçe që të arrihet një vlerësim i suksesshëm. Mirpo së pari duhet të bëhet një marrëveshje dhe takim informues në mes të punonjësve dhe menaxherëve ashtu që punonjësi ti kuptoj qartë qëllimet, dhe të jetë në gjendje t'i arrijë caqet e përcaktuara. Kriteret pra duhet të jenë të arritshme gjithashtu edhe lehtësisht të matshme, po ashtu kriteret duhet të parashikohen

dhe përcaktohen me shumë kujdes si dhe të inkurajohen punonjësit që ti tejkaloj sfidat dhe ti arrijnë ato kritere (Weisbrod et al, 1998).

Vlerësimi i performancës së personelit mund të shërbej për shumë qëllime dhe nga ato të përfitojnë si ndërmarrjet po ashtu edhe punonjësit, performanca e të cilëve është vlerësuar (Sherman, Bohlaner, 1997). Ka disa qëllime për të cilat vendoset apo kërkohet vlerësimi i performancës. Ato qëllime mund të përmbledhen në disa pika (Weisbrod et al, 1998):

- i. Që të identifikoi nivelin e performancës individuale të punonjësve.
- ii. Të pajisë menaxherët me njohuri apo mjet/ program, për identifikimin e anëve të forta dhe të dobëta të performancës së punonjësve.
- iii. Që të sigurohet një format që i jep mundësi menaxherëve të rekomandojnë një program specifik të projektuar për të ndihmuar punonjësit për përmirësimin e performancës.
- iv. Që të ofrojë mundësi të shpërblehen punonjësit për performancën dhe kontributin e dhënë për qëllimet e ndërmarrjes, si dhe
- v. Të mbledhin informata në lidhje me planifikimin dhe strategjinë e mëtutjeshme të ndërmarrjes (Sherman & Bohlaner, 1997).

Qëllimet e vlerësimit synojnë që së pari të shohim realizimin e punës së punonjësve dhe sukseset që kanë arritur gjatë punës së kryer në krahasim me standardet e performancës brenda një periudhë të caktuar kohore. Metodat e reja të vlerësimit të performancës vënë në plan theksin në trajnimin, zhvillimin dhe ngritjen e punonjësve. Me qëllim të eliminimit të

gabimeve në vlerësim të performancës rrjedhimisht performancës së dobët e cila dukuri ndikon në MBNJ si dhe në gjithë ndërmarrjen paraqitet nevoja për krijimin e standardeve të reja të ndërmarrjeve dhe këto standarde duhet tu komunikohen punonjësve. Menaxhimi duhet të harxhojë një sasi të duhur të kohës së tij duke analizuar nevojat e vlerësimit të performancës dhe për të zhvilluar një sistem efektiv dhe funksional në arritjen e këtyre nevojave. Një sistem i mirë i vlerësimit të performancës mund të ndihmojë që ndërmarrja të tërheqë individ dhe punonjës të ri me nivel të lartë përgatitje dhe kualifikimi, si dhe të mbajë punonjësit e vetë duke ofruar perspektivë dhe karrierë për ta në të ardhmen. Menaxherët duhet të kuptojnë arsyet e implementimit të sistemit të vlerësimit të performancës i cili ka për synim dhe qëllim që punonjësit ti shtyjë drejtë një konkurrimi mes vete për të dhënë rezultate dhe performancë sa më të mirë nga vetja e tyre. Kjo do të ndikojë në realizimin e objektivave të ndërmarrjes për zhvillimin dhe ngritjen e performancës së punonjësve në veçanti e më pas kjo do të reflektonte edhe në performancën e saj në përgjithësi.

Elementet e një sistemi të vlerësimit të performancës janë (Weisbrod et al, 1998):

- 1) Mjedisi komunikues dhe i drejtë.
- 2) Respekti ndaj punonjësit.
- 3) Fokusimi ndaj të ardhmës.
- 4) Pjesëmarrja e punonjësve.
- 5) Feedback - u i vazhdueshëm.
- 6) Dokumentimi i performancës.

Pikërisht për këtë procesi i vlerësimit të performancës duhet të jetë i vazhdueshëm në mënyrë që ai të japë rezultat për qellimin që ka. Po ashtu menaxherët duhet të kenë nën mbikqyrje të drejtëpërdrejtë punonjësit dhe të komunikojnë me ta për punën, vështirësitë dhe problemet e tyre si dhe për arritjen e objektivave të caktuara, në mënyrë që sistemi i vlerësimit të performancës të sjellë rezultate të favorshme dhe të pranueshme për ndërmarrjen. Është krejtësisht e natyrshme se për të bërë vlerësimin e një performancë, së pari duhet të dihet se çka dhe cilat kritere apo elemente do të vlerësohen.

Për këtë arsye përdoren disa kritere që na sigurojnë vlerësimin më të plotë. Në të shumtën e rasteve për të bërë një vlerësim ideal të performancës vlerësimi duhet të përmbajë: objektivat e vlerësimit, kriteret apo normat e përcaktuara të vlerësimit si dhe metodat dhe formularët të cilët do të përdoren për vlerësim. Ndërsa sa i përket kritereve të vlerësimit ato mund të jenë të shumta dhe të ndryshme dhe nuk kufizohen në disa, por nga më të shumtit që merrën për vlerësim janë: kriteri i cilësisë, sasisë, inovacionit, kreativitetit, iniciativës, njohurive dhe shkathtësive personale si dhe i komunikimit (Weisbrod et al, 1998). Tabela e mëposhtme paraqet përgjegjësitë e sistemit të vlerësimit të performancës.

Tabela 5. Përgjegjësit e sistemit të vlerësimit

Përgjegjësit e një sistemi të vlerësimit të performancës	
Kompania - (Ndërmarrja)	Krijon planin strategjik Siguron mbështetje dhe burime
Menaxheri	Vlerëson dhe dokumenton performancën Siguron një feedback të vazhdueshëm Siguron mbështetje dhe burime
Menaxheri dhe punonjësit së bashku	Identifikojnë qëllimet e punës Krijojnë plan për zbatimin e kërkesave dhe qëllimeve Diskutojnë për performancë e arritur
Punonjësit	Dëgjon dhe vepron ndaj feedbackut të menaxherit Siguron feedback për menaxherin dhe për ambientin e punës

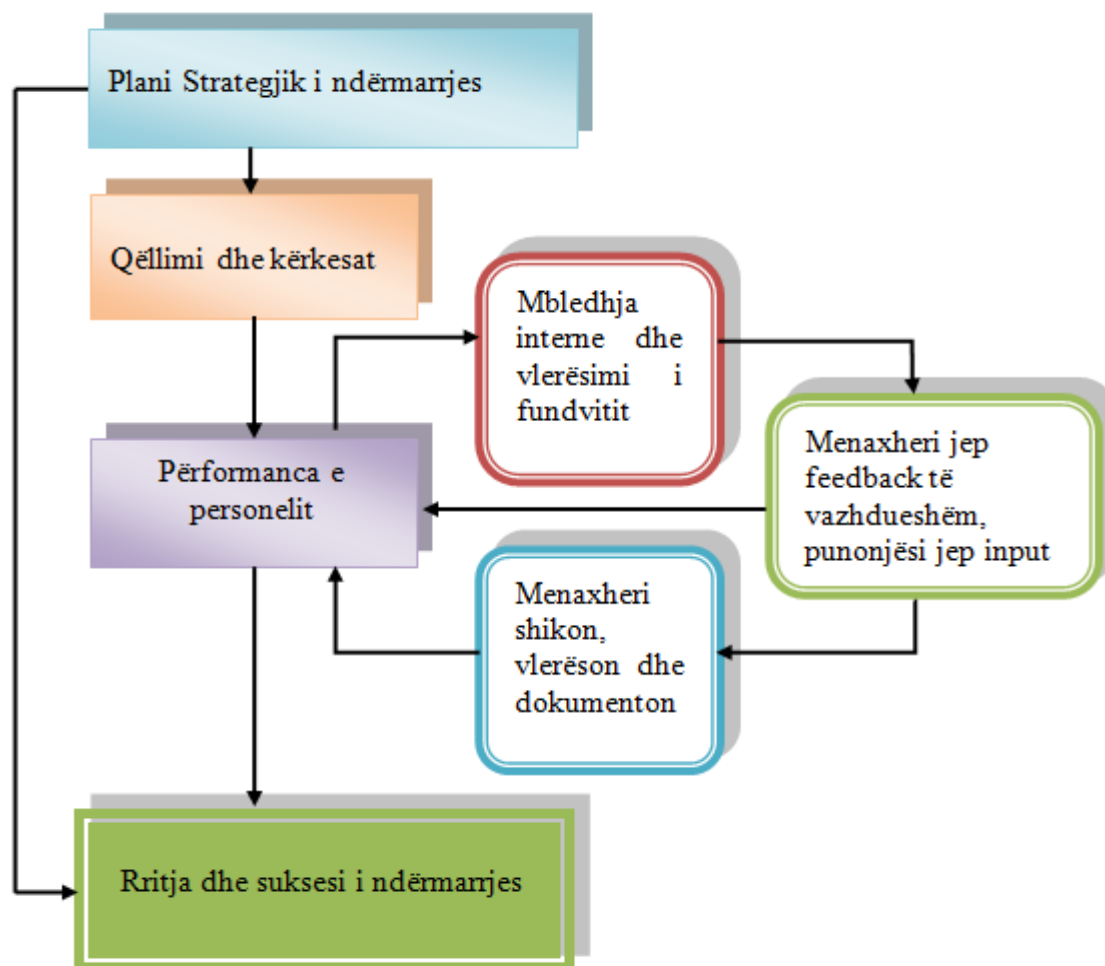
Burimi: (Koli & Llaci, 2005)

Siç tregohet edhe në tabelën e paraqitur secili subjekt ka obligimet dhe detyrat e veta të përcaktuara në mënyrë që procesi i VP-së të ketë sukses. Pra ndërmarrja krijon planin strategjik dhe siguron mbështetje dhe burime, menaxheri vlerëson dhe dokumenton performancën, siguron një feedback të vazhdueshëm si dhe siguron mbështetje dhe burime. Menaxheri dhe punonjësit së bashku identifikojnë qëllimet e punës, krijojnë plane për zbatimin e kërkesave dhe qëllimeve si dhe diskutojnë për performancën e arritur. Dhe së fundmi punonjësit dëgjojnë dhe veprojnë ndaj feedback-ut të menaxherit si dhe sigurojnë feedback për menaxherin dhe për ambientin e punës (Weisbrod et al, 1998).

Siç është cekur edhe më parë është thelbësore dhe e domosdoshme të qartësohen dhe saktësohen mënyrat dhe metodat e vlerësimit të performancës dhe nga vlerësimi të

shikohet nëse performanca e punonjësit në kryerjen e detyrave ka rezultuar me një nivel më të lartë performance. Nga rezultatet e vlerësimeve të nxjerra për performancën e arritur, krijohen mundësi që ato rezultate të performancës, të përdoren për aftësimin dhe mundësinë e ngritjes së mëtejshme të punonjësve duke i promovuar ata, apo duke i caktuar në ndonjë punë të një niveli dhe rëndësie më të lartë (Kalluci, 2008). Në figurën në vijim do ta paraqesim edhe modelin e procesit të vlerësimit të performancës.

Figura 15. Modeli i procesit të vlerësimit të përfomancës



Burimi: Amy DelpoThe Performance Appraisal Handbook, 2007, modifikuar nga autori

3.5. Dija si aset vital në performancë dhe menaxhim

Aftësia për të menaxhuar dijen (diturinë) po bëhet gjithnjë më e rëndësishme në ekonominë e sotme. Krijimi dhe përhapja e dijes çdo herë e më shumë po bëhet faktorë më i rëndësishëm në konkurrencë e ndërmarrjeve/ kompanive të mëdha (Dalkir, 2005). Dija është bërë një pronë e çmuar, dhe menaxhimi i dijes është praktikuar gjerësisht nga shumë biznese, si mënyra më premtuese për të arritur sukses në epokën e informacionit dhe zhvillimit të teknologjisë informative (IT-së). Aplikimi i menaxhimit të dijes përveç të tjerash u jep bizneseve një avantazh konkurrues në treg. Dituria konsiderohet si aset më i rëndësishëm dhe paraqet faktorin kritik për një ndërmarrje. Në një konkurrencë ndërkombëtare, ku kjo konkurrencë është e përhapur në mënyrë globale, roli i diturisë si aset strategjik po bëhet gjithnjë e më i theksuar dhe i pazëvendësueshëm. Globalizimi dhe dinamika e rrethinës së biznesit, krijojnë mundësinë e një konkurrencë të ashpër, dhe për këtë ndërmarrjet domosdoshmërisht duhet ta kapitalizojnë diversitetin e tyre edhe përtej kufijve nëse dëshirojnë ta rrisin përfitimin dhe kapacitetin e tyre (J. Ardiant, Tanner, 2008).

Për dallim nga kapitali dhe mjetet, dituria e koncentruar në fuqi punëtore shërben jo vetëm për ndërmarrjen por edhe për të mirën e shoqërisë në përgjithësi në nivele më të gjera pikërisht nga të mirat që i prodhon dhe i ofron dituria kësaj shoqërie (Kalluci, 2008). Në atë moment kur është zbuluar diçka e re, është zbuluar një dituri e re. Shfrytëzimi dhe shpërndarja e saj pasi të jetë bërë publike është shumë e lehtë dhe nuk e ka koston që e ka pasur deri sa është arritur dituria, dituria ka një kosto shumë më të ulët se investimi që është bërë, deri sa është përvetësuar ajo dituri. Përparësia e qëndrueshme konkurruese që

kandërmarrja vjen nga dija kolektive që ka ajo, pastaj mënyra se si shfrytëzohet kjo dije në mënyrë efektive, si dhe a është e gatshme për ta përdorur këtë dije. Dijs kolektive përfshin: punën në ekiye bashkëpunuese, përvetësimin dhe ndarjen e njohurive të reja, zhvillimin dhe ndarjen e praktikave më të mira, sigurimin e përgjigjeve ndaj inovacioneve përmes qarkullimit të dijes në ndërmarrje, pastaj menaxhimin e mësimin në ndërmarrje, krijimin e një ambienti i cili është i përshtatshëm dhe i hapur ndaj ideve, ndarjes së njohurive, rrezikut të dështimit si dhe mirënjohjes për sukses. Menaxhimi i dijes shpeshherë përmban në vete identifikimin apo hartën rrugore intelektuale si mjet menaxhimi dhe gjenerimi i njohurive të reja. Këto duhet të jenë të orientuara në shërbim të rritjes së aftësive konkurruese, të rritjes së bashkëpunimit si dhe qasjes në informata, shkëmbimin e praktikave dhe teknologjive më të mira (Kalluci, 2008).

Menaxhimi i njohurive është një disiplinë që promovon një qasje të integruar për identifikimin, menaxhimin dhe ndarjen e të gjitha informacioneve të aseteve të ndërmarrjes, përfshirë këtu bazën e të dhënave, dokumentet, politikat, procedurat, ekspertizën si dhe përvojën individuale të punëtorëve (Duhon, 1998). Menaxhimi i dijes është një burim i pashtershëm që ndikon në rritjen e performancës në një ndërmarrje apo institucion. Nga perspektiva e biznesit, menaxhimi i dijes është strategji e matur e optimizmit të biznesit që përzgjedh, zbulon, ruan me kujdes, organizon, mbledh dhe komunikon informata që janë esenciale për biznesin e ndërmarrjes në mënyrë që të përmirësojë performancën e punëtorëve dhe të rrisë shanset e veta konkurruese në treg (Bergeron, 2003). Menaxhimi i njohurive i referohet të gjitha aktiviteteve sistematike për krijimin dhe ndarjen e njohurive ashtu që ajo dije të përdoret për suksesin e ndërmarrjes (Amstrong, 2006).

Shumica e drejtuesve shpesh deklarojnë se asetë i tyre më i madh është njohuria e mbajtur nga punëtorët e tyre. Ata gjithashtu shtuan se nuk kanë asnjë ide se si ta menaxhojnë këtë dije. Është thelbësore për ta identifikuar atë njohuri që është e vlefshme dhe që është gjithashtu në rrezik së do të humbë nga ndërmarrja përmes daljes në pension, qarkullimit dhe përvetësimit nga konkurrenca e cila dinë të jetë shumë e ashpër në këtë drejtim. Përveç kësaj, qasja e vlerës së bazuar në menaxhimin e njohurive duhet të jetë e orientuar në tri nivele organizative dhe atë në: nivelin individuale, në nivel grupor, dhe në nivel të vetë ndërmarrjes. Në ekonominë bashkëkohore dhe në rivalët konkurrues asetë kryesor është dija. Prandaj duhet adoptuar praktikët e menaxhimit të dijes për të forcuar përparimet tona konkurruese. Menaxhimi i dijes përfshin njerëzit, teknologjinë dhe proceset të ndërlidhura mes vete. Në ekonominë moderne, njohuria që është në gjendje për tu shfrytëzuar është avantazhi konkurrues i ndërmarrjes. Ky avantazh konkurrues realizohet nëpërmjet shfrytëzimit të plotë të informacionit dhe të dhënave të shoqëruara me shfrytëzimin e kombinuar të aftësive të njerëzve dhe ideve, si dhe me angazhimin dhe motivimin e tyre. Si njohuri e tillë është një pasuri thelbësore që është bërë më e rëndësishme se toka, puna apo kapitali në ekonominë e sotme (Kalluci, 2008).

Po ashtu edhe autori Koeing shprehet se burimi themelor dhe i pazëvendësueshëm është dhe do të jetë dija (Koenig, 2012). Në përgjithësi ekzistojnë dy lloje të diturisë: njohuria e nënkuptuar e quajtur (tacite) dhe njohuria e qartë e quajtur (eksplicite). Njohuria e nënkuptuar është ajo që ruhet në trurin e një personi, kurse njohuria e qartë është e përfshirë në dokumente dhe forma të tjera të ruajtjes apo magazinimit. Prandaj njohuria e qartë mund të ruhet në objekte, shërbime apo sisteme. Të dy llojet e njohurisë mund të

prodhohen si rezultat i bashkëveprimit apo risive. Ato depërtojnë në funksionimin e përditshëm të ndërmarrjes dhe kontribuojnë në arritjen e objektivave të tyre.

Njohuria e nënkuptuar është njohuri personale. Ajo është e akumuluar nëpërmjet studimit dhe përvojës. Njohuria e nënkuptuar është zhvilluar përmes procesit të ndërveprimit me njerëzit e tjerë dhe punës praktike. Ajo rritet përmes praktikës së gjykitimit dhe përvojës së suksesit dhe dështimit. Është e vështirë për tu formalizuar, regjistruar apo artikulluar pasi që përfshin mendim subjektiv, intuitë dhe hamendje. Pasi që kjo njohuri është shumë e individualizuar shkalla dhe aftësia me të cilën ajo mund të ndahet varet nga aftësia dhe gatishmëria e personit që posedon atë, për t'ua përcjellë të tjerëve (Kalluci, 2008). Shpërndarja e njohurive të nënkuptuara është një sfidë e madhe për shumë ndërmarrje. Kjo njohuri mund të shpërndahet dhe të komunikohet përmes aktiviteteve dhe mekanizmave të ndryshëm, aktivitetet përfshijnë biseda, seminare, trajnime në vendin e punës. Mekanizma të tjera përfshijnë edhe përdorimin e mjeteve të teknologjisë së informacionit të tilla si e-mali rrjetet sociale etj.

Në çdo ndërmarrje, njohuria e nënkuptuar është parakusht thelbësor për të marrë vendime të mira. Menaxherët dhe punonjësit duhet të mësojnë dhe përvetësojnë njohuri të përshtatshme përmes përvojës dhe veprimit. Ata kanë nevojë për të gjeneruar njohuri të reja përmes ndërveprimeve personale dhe grupe brenda ndërmarrjes. Ajo është e ruajtur në dokumente, bazën e të dhënave, faqet e internetit, e-maile etj. Kjo njohuri përfshin çdo gjë që mund të kodifikohet, dokumentohet, memorizohet apo ruhet. Këto përfshijnë pasuritë e njohurive të tilla si raporte, memorandume, plane të biznesit, programe, listat e klientëve,

dhe bazat e të dhënave etj. Në shumë ndërmarrje këto njohuri ruhen me ndihmën e kompjuterëve dhe teknologjisë së informacionit (Bergeron, 2003).

Llogaritet se dija e heshtur (tacite) përbën 70 deri në 80% të dijës së përgjithshme në ndërmarrje por është më e vështirë të identifikohet, kualifikohet dhe të konvertohet në vlerë reale. Globalizimi dhe ndryshimet të cilat janë rezultat i dijes tani po e lënë prapa epokën e industrisë dhe po e vënë në plan të parë epokën e ekonomisë së dijes. Nëpërmjet ekonomisë së dijes kontribuohet në biznes, shkencë, inovacione dhe zhvillimet e mirëqenies individuale dhe të përgjithshme (Havolli, 2014). Dituria ka krijuar mundësi të reja jo vetëm brenda ekonomive nacionale, por edhe më gjerë, duke e globalizuar biznesin, shkencën, informatat dhe zhvillimet në fushën e inovacioneve, arritjeve dhe teknologjisë.

Në epokën e dijes mbretëron organizimi i dijes, i cili procedon një masë të madhe të informatave, të ndara nga rrjedhat e produkteve dhe burimeve të prekshme (Bryant, 1998). Ndërmarrjet e diturisë janë ndërmarrjet të cilat në bilancin e gjendjes kanë mjete në sasi të vogla, në raport me vlerën e shtuar të cilën e realizojnë dhe të cilat i zbatojnë plotësisht në strategji të ndryshme. Ato nuk garojnë në minimizimin e shpenzimeve gjatë transaksioneve, por në formësimin dhe riformulimin e mjeteve me qëllim të krijimit të kombinimeve të veçanta, të domosdoshme për plotësimin e kërkesave të ndryshme të konsumatorëve.

Menaxhimi efikas i diturisë dhe përdorimi i saj në ndërmarrje është i varur nga niveli i disponimit me dituri (Kalluci, 2008). Praktika ka treguar se një pjesë e diturive shpeshherë janë të paarritshme, jo komplete ose të shpërndara në segmente të ndryshme të ndërmarrjes. Është i nevojshëm angazhimi i organizuar në kuptim të menaxhimit të dijes në

tërësi. Qëllimi i MD-s është që dituria e koncentruar në individ të bartet tek kolektivi, në atë mënyrë që dituritë individuale të bëhen të disponueshme edhe për të tjerët. Ndërrimi i strategjisë afariste gjithnjë parashtron kërkesa të reja për diturinë. Këto kërkesa kryesisht kanë të bëjnë me hartimin dhe aplikimin e programeve të ndryshme të edukimit varësisht nga veprimtaria e ndërmarrjes. Prandaj, ndërmarrjet mes njëra-tjetrës dallohen për atë se çfarë kapitali intelektual kanë, dhe çfarë diturie shtesë u nevojitet, si dhe çfarë janë synimet për të ardhmen dhe çfarë janë metodat për fitimin e atyre diturive (Kalluci, 2008).

Menaxhimi i dijes nuk është një kuptim i cili definohet vetëm nga procesi i mësimi, por shfrytëzimi strategjik i diturisë me qëllim të arritjes së qëllimeve dhe sigurimit të pozicionit të lakmueshëm të ndërmarrjes. Efekti afatgjatë është që secili njeri në ndërmarrje në vazhdimësi duhet të mësojë, të fitojë njohuri të reja dhe të ndjejë rezultatet e kësaj diturie si individ dhe kolektiv, duke pasur ndjenjën se është i vlefshëm për ndërmarrjen me njohuritë të cilat i ka.

Ndërmarrjet që mësojnë në shtetet në tranzicion po ashtu edhe në Kosovë, duhet t'u përshtaten ndryshimeve në rrethinë. Për ta bërë këtë është e nevojshme që të investohet në mënyrë intensive në dije (mësim) dhe në zhvillimin e individëve, përkatësisht të investohet në dituri, e cila sot është burimi kyç i përparësisë konkurruese dhe e cila krijon përparësi në krijimin e vlerave të reja (Kalluci, 2008). Për këtë ndërmarrjet në Kosovë duhet të njihen mirë me konceptin e ndërmarrjeve që mësojnë, për shkak se ky koncept për to është shumë i nevojshëm dhe strategjik. Prandaj pikërisht për këtë, për ndërmarrjet dhe ekonominë e një shteti të ri siç është Kosova, është shumë i rëndësishëm sistemi i edukimit dhe i zhvillimit të dijes si vlerë thelbësore dhe e pazëvendësueshme. Pra, siç dihet, vlerën e ndërmarrjes

nuk e përbën vetëm kapitali fizik dhe financiar, por më i rëndësishëm është kapitali intelektual, përkatësisht dituria e të punësuarve. Shumica e NVM - ve në Kosovë e shohin menaxhimin e dijes si diçka që mund të jetë e dobishme për ndërmarrjet e tyre dhe si pjesë strategjike e biznesit të tyre. Nga përgjigjet e marra nga kompanitë pjesëmarrëse në këtë pyetësor dhe hulumtim të këtij disertacioni në mund të kuptojmë dhe kemi kuptuar më mirë pozicionin e menaxhimit të dijes, performancën dhe motivimin e punonjesve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë. Statusi aktual i menaxhimit të dijes në shumicën e NVM - ve është në fazat e rritjes, në një pakicë të tyre është në fazat e fillimit dhe nuk kishte nga ato ndërmarrje që nuk kishin filluar sadopak ta njihnin apo ta përdornin dijen si aset vital në bizneset e tyre. Problemet kryesore të NVM-ve lidhur me ruajtjen e njohurive janë, shpërndarja e dobët e dijes në ndërmarrje si dhe humbja e njohurive për shkak të punëtorëve kyç që largohen nga ato ndërmarrje (Kalluci, 2008).

3.6. Përmirësimi i performancës

Përmirësimi në nivel organizativ - është joshëse për menaxherët të thonë se performanca e dobët është gjithmonë faji i dikujt tjetër, dhe asnjëherë nuk është i tyre. Proceset efektive të menaxhimit të performancës mund të sigurojnë një mjet të vlefshëm për të komunikuar këto pritje (Armstrong, 1998).

Përmirësimi në nivel menaxherial - Menaxherët, ndonjëherë përdorin një shumëllojshmëri të mekanizmave psikologjike siç përshkruhet më poshtë për të shmangur

të vërtetën e pakëndëshme në boshllëqet e performancës. Menaxherët mund të kërkojnë performancë më të mirë duke bindur veten se ata kanë bërë të gjitha ato që është dashur të bëjnë e që nga ato kanë mundur të arrihen pritjet e dëshiruara. Ata po ashtu kanë mundësinë e marrjes së rendimenteve më të mëdha nga burimet në dispozicion nëse pritjet janë arrirë. Njeherësh ata janë shumë të gatshëm për të besuar në stafin e tyre, kur ata pretendojnë se ata janë të mbingarkuar tashmë, atëherë ata mund të marrin si veprim të keq që të punojnë vetë në kohë shtesë.

Sulmet drejt objektivit - Menaxherët mund të vendosin qëllime të vështira dhe të këmbëngulin se ato duhen arrirë, por ende nuk arrijnë të prodhojnë një ndjenjë të përgjegjësisë së të punësuarve ose të sigurojnë mbështetjen e nevojshme për të arritur qëllimet.

Prandaj për këtë ata duhet të zgjidhin qëllimin;

- a) Filloni urgjent me zgjidhjen e një problemi;
- b) Shpenzimet në një departament janë shumë të larta, rishikoni;
- c) Një buxhet serioz;
- d) Një specifikim i cilësive të humbura;
- e) Mungesë e një objekti.
- f) Gjenerojeni një ndjenjë se arritja e qëllimit është e domosdoshme, dhe jo vetëm e dëshirueshme.

Menaxherët duke zgjidhur qëllimet dhe qartësuar objektivat e ndërmarrjes do të kenë më të lehtë që punonjësve tu sqarojnë për problemet ekzistuese brenda ndërmarrjes,

por edhe mënyrën e tejkalimit të tyre me qëllim të arritjes së qëllimeve të përbashkëta. Por duhet kuptuar se ky proces nuk është aq i lehtë sa duket pasi që ai kërkon një impenjim të madhë jo vetëm të menaxherëve dhe drejtuesve por edhe të punonjësve gjithashtu.

3.7. Menaxhimi i performancës në nivelin organizativ

Menaxhimi i performancës në nivelin organizativ përfshin në vete disa elemente pa të cilat nuk mundë të zhvillohet dhe realizohet në dimesionet e kërkuara. Elementet të cilat i japin mbështetje dhe drejtim menaxhimit të performancës në nivelin organizativ janë:

- a) Deklarata e misionit
- b) Deklarata e vlerave
- c) Proceset e menaxhimit
- d) Stratëgjitë
- e) Objektivat
- f) Zhvillimi i produktit dhe tregu
- g) Zhvillimi operacional
- h) Masat organizative të performancës dhe
- i) Fletë notimi

Deklaratat e misionit - Fillimi i procesit të menaxhimit të performancës është formulimi i një deklarate të misionit. Ky është një përkufizim i shkurtër i qëllimit të përgjithshëm të ndërmarrjes, duke përcaktuar qartë se çfarë duhet bërë për të arritur qëllimin e saj. Deklaratat e misionit duhet të përqendrohen në qëllimin, se çfarë saktësisht

ndërmarrja duhet të bëjë (Pingaud et al, 2007). Prandaj pikërisht për këtë saktësohen edhe qëllimet e ndërmarrjes dhe të cilat mund të përmbliken si më poshtë:

- 1) Të përcjellë vizionin e menaxhimit të lartë dhe rrethit të ndërmarrjes.
- 2) Të sigurojë një bazë mbi të cilën faktorët kritik të suksesit mund të përcaktohen dhe planet strategjike mund të ndërtohen.
- 3) Të çojë në zhvillimin e deklaratave të qarta që përcaktojnë vlerat thelbësore të ndërmarrjes.
- 4) Të veprojë si leva për ndryshim, të cilat tregojnë pikat fillestare të programeve për zhvillimin, inovacion dhe përmirësimi të performancës (Armstrong, 1998).

Ajo që megjithatë, vlen të përmendet është se për një ndërmarrjedhe menaxhim të saj më e rëndësishme është që të ketë një ndjenjë të misionit sesa një deklaratë të misionit.

Deklarata e vlerave - Qëllimi i një deklarate të vlerës është që të ndihmojë zhvillimin e një ndërmarrje të vlerës e cila është e shtyrë dhe e përkushtuar që të kryejë biznesin e saj me sukses, duke iu referuar besimeve të përbashkëta për kuptimin e asaj që është më e mira për ndërmarrjen dhe biznesin e saj. Deklaratat dhe vlerat, pastaj qëllimet dhe objektivat e përcaktuar në strategjitë e zhvillimit të ndërmarrjes janë thelbësore për suksesin e ndërmarrjes. Deklarata me një vlerë themelore janë të domosdoshme për ndërmarrjen siç thotë edhe (Pingaud et al, 2007) dhe të cilat mund të përmbliken në:

➤ Njerëzit tanë janë burim i forcës sonë. Ata ofrojnë risi të zbulimit dhe ata përcaktojnë reputacionin tonë dhe vitalitetin. Përfshirja dhe puna ekipore janë vlerat tona kryesore të njeriut në biznesin tonë.

➤ Produktet tona janë rezultati përfundimtar i përpjekjeve tona dhe ata duhet të jenë më të mirët për t'i shërbyer klientëve tanë. Si shikohen dhe pranohen produktet tona po ashtu edhe ne jemi parë dhe shikohemi nga klientet dhe konkurrentët.

➤ Konsumatorët dhe klientët tanë janë udhërrëfyes për ne dhe për produktet tona, në gjithnjë kemi për ti identifikuar nevojat dhe kërkesat e tyre, për ti plotësuar ato më se miri.

➤ Fitimet janë masë e fundit për ne, por që me këto fitime ne, në mënyrë efikase do ti sigurojmë klientët tanë me produkte dhe shërbime tona të kualitetit të lartë.

Megjithatë, deklarata e vlerës janë të pakuptimta nëse menaxherët dhe drejtuesit nuk e praktikojnë atë që predikojnë, dhe nuk marrin hapa, nëpërmjet zhvillimit të politikave mbështetëse, për tu siguruar që ato të zbatohen në praktikë. Është gjithashtu e nevojshme për tu siguruar që vlerat brenda saj janë kuptuar, pranuar dhe ndjekur gjatë gjithë kohës në ndërmarrje, duke përcaktuar standardet e sjelljes dhe duke këmbëngulur se ata do të respektohen dhe zbatohen në tërësi.

Proceset e menaxhimit - ato mund të japin një kontribut të madh për performancën në nivel individual dhe grupor nëse janë analizuar dhe përcaktuar siç duhet (Armstrong, 1998). Proceset e menaxhimit të performancës janë atje për të mbështetur arritjen e strategjive, duke siguruar që objektivat reale janë vendosur edhe në planet e veprimit dhe janë përgatitur që të zbatohen në praktikë (Chen et al, 2007).

Strategjitë - Strategjitë janë deklaratat e qëllimit. Ato përcaktojnë drejtimin në të cilin ndërmarrja është duke shkuar për të arritur misionin dhe qëllimin e saj. Në nivel të korporatës ato janë mjetet e shprehura për vizionin e menaxhimit të lartë se ku ata duan të jenë në një afat më të gjatë kohor, dhe në përgjithësi se si ata duan të arrijnë atje.

Objektivat - objektivat mund të jenë: objektivat për përfitim financiar, vlerë e shtuar, të ardhurat e shitjes, normat e larta të interesit, kthimi mbi kapitalin e punësuar, vlera ekonomike e shtuar, fitimet për aksion etj. Secila nga objektivat e cekura e ka peshën dhe rëndësinë e vetë për ndërmarrjen dhe për këtë duhet pasur kujdes në zgjedhjen e objektivave.

Zhvillimi i produktit dhe tregu - projektet për produkte apo shërbime të reja ose të përmirësuara si dhe hulumtimi i tregjeve të reja dhe penetrimi në to duhet të jenë në fokus dhe qëllim të ndërmarrjes. Si e para po ashtu edhe e dyta ndikojnë ndjeshëm në zhvillimin dhe rritjen e ndërmarrjes nese ajo ecën në mënyrën dhe drejtimin e duhur.

Zhvillimi operacional - projektet për zhvillimin e sistemeve të reja dhe proceseve në ndërmarrje do të ndikojnë në përmirësimin e performancës duke zhvilluar dhe ngritur produktivitetin, pastaj duke reduktuar koston si dhe duke rritur aksionete ndërmarrjes. Këto janë disa nga aktivitetet dhe elementet që duhet të zhvillohen dhe ngritën nga projektet për zhvillim dhe ngritje operationale dhe të sistemeve të reja të ndërmarrjes. Po ashtu rritja e ndërmarrjes mund të behet edhe nga blerjet, shkrirjet e ndërmarrjeve të përbashkëta si dhe nga njerëzit me ide dhe strategji për të bërë ndërmarrjen një vend bindës dhe tërheqës për të punuar dhe qëndruar në të (Armstrong, M. 1998, 120).

Masat organizative të performancës - është e nevojshme për të matur arritjet dhe progresin kundrejt objektivave, prandaj ndërmarrjet duhet të vendosni se cilat masa duhet të përdoren për ta bërë këtë (Armstrong, M. 1998, 126). Një gjë duhet ditur së një masë kyçe e cila mund të vihet në pronësi të më shumë se një funksion do të jetë shumë më efektive se

sa një mori masash të ndara nëpër funksione të ndryshme, kjo për faktin se një masë e vetme shmanget problemin e ballafaqimit dhe kundërthënies mes tyre. Masat kryesore janë dhe kanë të bëjë me ndërhyrjen e masave të ndërmarrjes në performancën e saj kryesisht në sferat organizative dhe ekonomike të ndërmarrjes. Njëra nga masat kryesore është performanca financiare e cila si fokus ka shitjet, fitimet, kthimin mbi kapitalin e gjeneruar, vlerën ekonomike të shtuar, të ardhurat për aksion dhe raportin çmim/ të ardhura etj. Më pas kemi masën tjetër të performancës operative, ku këto masa do të jenë të lidhura me faktorë kritik të suksesit, për shembull, në një dyqan me pakicë këto mund të përfshijnë nivelin e shërbimit të konsumatorëve dhe kënaqësinë e tyre, kurse një kompani prodhuese mund të përdorë masat e cilësisë tek xhirot e prodhimit dhe qarkullimit pastaj kontrollin e kualitetit, kontrollin e inventarit dhe kontrollin e produktit. Po ashtu e fundit nga masat kryesore është masa e performancës tek njerëzit, për shembull fitimi nga shitjet ose fitimi ndaj vlerës së shtuar për punëtor, shpenzimet e pagave si një përqindje e rritur e shitjeve, realizimi i prodhimit për punëtor (produktivitetit), normat e mbajtjes dhe kënaqësisë së punonjësve etj, (Chen et al, 2007).

Fletë notimi - fletë notimi i balancuar është zhvilluar fillimisht nga Kaplan dhe Norton dhe i cili përdoret shpesh si bazë për matjen e performancës. Ata janë të mendimit se "ajo që ju keni për të matur është ajo që ju do të merrni", por po ashtu ata theksojnë se asnjë masë e vetme nuk mund të sigurojë një objektiv të qartë të performancës apo nuk mund të përqendrojnë vëmendjen në një fushë specifike të biznesit. Menaxherët e duan një prezantim të balancuar të dy masave financiare dhe operacionale për t'iu përgjigjur katër

pyetjeve themelore, që do të thotë se ata duhet të jenë në kërkim të biznesit nga katër këndvështrime të ndryshme (Armstrong, M. 1998, 126).

Këndveshtrimet apo pikat themelore sipas Armstrong-ut janë:

- 1) Si konsumatorët na shohin? (Perspektivë e konsumatoreve).
- 2) Çfarë duhet të bëjmë ne? (Perspektivë e brendshme).
- 3) A mund të vazhdojmë për tu përmirësuar dhe për të krijuar vlerë?
(Perspektivë inovacioni dhe të mësuarit).
- 4) Si na shikojnë aksionarët ne? (Perspektivë financiare).

Kaplan dhe Norton theksojnë se qasja e fletë notimit të balancuar, në strategji dhe vizion, nuk kontrollohet nga qendra. Menaxherët e lartë mund të dinë se çfarë duhet të jetë rezultati përfundimtar, por ata nuk mund t'ua thonë të punësuarve saktësisht se si ta arrijnë atë rezultat. Kaplan dhe Norton sugjerojnë se ndërtimi i një fletë notim i mundëson një kompanie apo ndërmarrje për të lidhur buxhetet e saj financiare me qëllimet e saj strategjike. Ata theksojnë se fletë notimi i ekuilibruar mund të ndihmojë punonjësit për të lidhur performancën individuale me strategjinë e përgjithshme të ndërmarrjes. Po ashtu ata theksojnë së përdoruesit e tij zakonisht angazhohen në tre aktivitete: komunikim, edukim dhe vendosjen e qëllimeve në lidhje me shpërblimet bazuar në performancë. Ata po ashtu theksojnë se shumë njerëz e mendojnë matjen e rezultateve dhe vlerësimin si një mjet për të kontrolluar sjelljen dhe për të vlerësuar performancën e kaluar (Chen et al, 2007). Është e kuptueshme së përdorimi i kësaj metode ndryshon në mes të ndërmarrjeve në varësi të nevojave dhe kërkesave të tyre e po ashtu edhe në bazë të faktorëve tjerë ndikues siç është

madhesia, numri i të punësuarëve pastaj kapitali etj. Nëse ne marrim si shembull njëren nga bankat sikurse është “Lloyds TSB”, fletë notim i ekuilibruar aty është një përzierje e treguesve financiarë dhe treguesve jofinanciarë, dhe nga këta tregues mund të sigurohet një masë e vetme e performancës që fokusohet në treguesit kyq bazuar në treguesit financiarë. Këta tregues mund të prezantojnë apo paraqesin një reflektim deri diku të vërtetë të performancës individuale nga aspekti organizativ bazuar në rezultatet e realizimeve financiare. Fletë notimi i mundëson ndërmarrjes që të përqendrohet në një numër të vogël të masave kritike që krijojnë vlerë për ndërmarrjen dhe njëkohësisht ndikojnë në një menaxhim më të mirë të performancës në nivel organizativ (Chen et al, 2007).

3.7.1. Menaxhimi i performancës në nivel menaxherial

Kur flasim për menaxhimin e performancës në nivel menaxherial, është e kuptueshme se roli dhe rëndësia kryesore u bie mbi supë menaxhimit të ndërmarrjes. Ata duhet që me tërë qënien dhe aftësitë e tyre të përkushtohen realizimit të detyrave të veta, pastaj duhet të mbështesin punonjësit dhe të motivojnë ata në mënyrë që të realizojnë qellimet dhe objektivat e parashikuara. Megjithatë, fakti që menaxherët përgjithësisht gjykohen jo nga performanca e tyre, por nga rezultati që arrijnë varësit e tyre, ka bërë që shumë studiues të pranojnë që *“arritja e rezultateve nëpërmjet njerëzve të tjerë është ndër përkufizimet më të përhapura të menaxhimit”* (R. Heller, 1972). Në këtë konkluzion arrijnë edhe studiuesi i mirënjohur i menaxhimit, R. Stewart, kur në përpjekjet e tij për të integruar

përkufizimet e ndryshme të menaxhimit thekson se të menaxhosh do të thotë “...të vendosësh se çfarë të bësh dhe pastaj të vesh njerëzit e tjerë në lëvizje për ti bërë...” (R. Heller, 1982). Disa studiues dhe autorë bashkëkohorë, e japin përkufizimin e pranuar gjerësisht të menaxhimit në një formë me të përshtatshme, duke mbetur në të njëjtën kohë brenda thelbit të tij: “Menaxhimi është procesi i arritjes së objektivave organizative duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve dhe burimeve të tjera në ndërmarrje ” (Certo & Certo, 2006). Po ashtu në librin “Bazat e menaxhimit të autorit (R. DeCenzo), termi menaxhim i referohet procesit të realizimit të punëve në mënyrë efektive dhe eficiente përmes dhe më persona të tjerë” (DeCenzo, 2011). Ky konceptim i sotëm tregon se menaxhimi ka tre karakteristika kryesore:

- a) Është një proces që përfshin në seri aktivitete të vazhdueshme dhe të ndërlidhura,
- b) Përqendrohet në arritjen e objektivave organizative, dhe
- c) Synon arritjen e këtyre objektivave duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve e burimeve të tjera të ndërmarrjes (Llaci, 2010).

Objektivat e ekipit të punës do të mund të bien dakord për çështje të tilla si, kontributin e anëtarëve të ekipit, marrjen e vendimeve duke punuar së bashku, dhe marrjen e veprimit. Është e rëndësishme për ekipet që së bashku të bien dakord për të krijuar planet për arritjen e objektivave të tyre. Planet e punës do të specifikojnë programet e vëna në skenë si të nevojshme siç janë: prioritetet, përgjegjësitë, oraret, buxhetet dhe aranzhimet për monitorimin e performancës pastaj reagimet dhe mbajtja e takimeve të progresit. Ajo

gjithashtu mund të jetë e dobishme për ekipin për të diskutuar faktorët e saj kritik të suksesit së çfarë duhet bërë dhe se si ajo duhet bërë nëse misioni dhe objektivat e saj janë si objektiv për t'u arritur (Armstrong, M. 1998, 126).

Në nivelin individual, përmirësimi në performancën mund të arrihet edhe përmes politikave dhe praktikave të dizajnuara për të rritur të mësuarit nga stërvitje, këshillimet dhe mësimet e vetë-menaxhuara.

Martyn Sloman beson se qëllimi duhet të jetë për të rritur të mësuarit e “pakufizuar”, e cila ndodh kur individët në mënyrë aktive kërkojnë të fitojnë njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për të arritur objektivat e ndërmarrjes (Chen et al, 2007).

Menaxherët e linjës së parë luajnë një rol kryesor në këtë drejtim, duke e inkurajuar të mësuarit e pakufizuar dhe duke ju ofruar mbështetjen e tij nëpërmjet këshillave, stërvitje dhe udhëzimeve. Dhe në fund mund të themi se menaxhimi i performancës ofron një platformë të vlefshme për ta bërë këtë.

3.8. Mënyrat për motivimin e stafit punonjës

Sipas Charles P. Garcia (2009) lideri i fortë është ai që jep maksimumin nga vetja e tij dhe i nxit punonjësit të bëjnë më të mirën, më shumë se sa kur shpërblehen me para. Disa nga mënyrat e motivimit të punonjësve në ndërmarrje sipas tij janë:

- a. Dhënia e energjisë ekipit punonjës. Në vend se menaxheri të marrë energjinë nga të tjerët, ai duhet të bëjë përpjekje për çdo ditë të japë energji pozitive dhe të nxisë pasionin e punonjësve në vendin e punës.
- b. Njerëzit janë në rend të parë. Asnjë aset i ndërmarrjes nuk është më e rëndësishme se sa njerëzit që punojnë në të.
- c. Të vepruarit me integritet. Është shumë e rëndësishme që kur flitet për ndërmarrjen, punonjësit apo menaxherët të ndihen krenarë për ndërmarrjen e tyre.
- d. Të jesh i shkëlqyeshëm në komunikim. Udhëheqësit kanë influencë të ndikojnë tek të tjerët dhe kjo nuk mund të arrihet pa komunikim efektiv.
- e. Të jesh dëgjues i kujdesshëm. Është shumë e rëndësishme të keni durimin të dëgjoni me kujdes dhe prapë të merrni vendim që ju mendoni se është më i miri duke i bindur të tjerët se jeni në rregull me vendimin e miratuar (ndëmarrë).
- f. Zgjidhni problemet. Në derën e udhëheqësit duhet të figurojë një mbishkrim “Mos më sillni probleme por sillni zgjidhjen e tyre”.
- g. Udhëhiq nga eksperiencia dhe kompetenca e jo nga titulli apo pozita që ke në ndërmarrje. Udhëhiq punonjësit tuaj, inkurajoi ata dhe bëhu partner me ta, ndërmarrja do ketë të sigurtë arritjen e suksesit.

Nëse doni që ndërmarrja e juaj të mbijetojë në ekonominë e ashpër të tregut, ky është pikërisht lloji i lidershit që motivon punonjësit dhe i nevojitet ndërmarrjes suaj (Charles P. Garcia, 2009, cituar sipas Zwilling M, 2012).

3.9. Fuqizimi i punonjësve dhe suksesi i ndërmarrjes

Fuqizimi i punonjësve është dhënie e një shkalle të caktuar të autonomisë dhe përgjegjësisë punonjësve për marrjen e vendimeve lidhur me detyrat e tyre specifike dhe organizative. Fuqizimi mundëson që vendimet të merren nga nivele të ulëta të një ndërmarrje në të cilën punonjësit kanë një pikëpamje të veçantë të çështjeve dhe problemeve me të cilat përballen ndërmarrja në një nivel të caktuar. (Grimsley, Sh., 2016).

Disa studiues fuqizimin e kanë përcaktuar si një formë e decentralizimit që përfshin bartjen e vendimeve të rëndësishme për vartësit dhe nënkupton rënien e strukturës hierarkike tradicionale (Corsun & Enz, 1999), (Javanmard. H& Havasi. S, 2013).

Sfidat, e tilla si mjedisi i ndryshueshëm, teknologjia e sofistikuar, nevoja për vendimmarrje të shpejtë dhe ndryshimet e shpeshta, kanë krijuar nevojën mes ndërmarrjeve për të ndryshuar praktikën e tyre tradicionale të menaxhimit, udhëheqjes dhe kontrollit. Një gjë është e qartë nëse dëshirojmë të arrijmë rezultate më të mira, duhet që punonjësve t'u ofrohet autonomi më e madhe për të marrë vendime. Kjo padyshim që do të krijonte liri më të madhe për ta në marrjen e vendimeve dhe njëherësh do të krijonte edhe besim të ndërsjellë punonjës - menaxher në realizim të objektivave dhe qëllimeve të ndërmarrjes. Strukturat e tilla demokratike nuk do të jenë efektive nëse punonjësit nuk kanë një ndjenjë të fuqizimit. Konceptit të fuqizimit të punonjësve i është kushtuar vëmendje më e madhe që nga vitet e 80-ta të shekullit XX, për shkak të ndikimit të tij të lartë në efektivitetin organizativ dhe të inovacionit. (Spreitzer. G. M, 1995). Pikërisht për këtë duhet të

vlersojmë edhe nga ajo që u theksua më lartë, se punonjësit duhet ta kenë mundesinë e diskutimeve dhe dhënies së ideve për detyrat dhe veprimtaritë e tyre si dhe mundesinë e marrjes së vendimeve që në funksion ka punën e tyre gjithnjë kur ato vendime sjellin të mira të çfarëdollojshme për vetë punonjësit në veçanti dhe për ndërmarrjen në përgjithësi.

3.10. Pagesa lidhur me performancën

Në vitet e fundit, shumë ndërmarrje kanë lëvizur drejt shpërblimit të punonjësve për performancën si një mjet për të arritur qëllimet e ndërmarrjes (Mullins, 2005). Në thelb ata kanë lidhur kompensimin dhe shpërblimin për performancën. Debati mbi efektivitetin e shpërblimit financiar mbi performancën vazhdon ndërsa studiuesit dhe hulumtuesit përpiqen të krijojnë përshtatshmërinë organizative dhe kulturore për një praktikë të tillë. Ata argumentojnë se edhe pse mund të jetë relativisht e lehtë për të dhënë përgjigje ndaj aspekteve individuale të efektivitetit të PLP-së kur merren në konsideratë të gjitha variablat që lidhen me këtë koncept siç aplikohet në praktikë, megjithatë në aspektin e përgjithshëm lidhja e PLP-së me nivelet e performancës bëhet paksa më e vështirë.

Vlerësimet e performancës janë një aspekt kyç i menaxhimit të çdo pagese për modelin e performancës. Dy autorët Smith dhe William (2003) në hulumtimin e tyre duke eksploruar lidhjen mes vlerësimit të performancës dhe ndikimeve motivuese, vështronin rreziqet në rritje të marrjes së gabuar të meritave ku aplikohen modelet e performancës së pagave, si dhe efektet që kjo mund të ketë në motivimin e punonjësve. Në një anketë të

administruar për 5 kompani të ndryshme, duke filluar nga mbështetja administrative tek mbikëqyrësit dhe menaxherët, ata zbuluan se 58% e të anketuarëve morën një rritje të meritës që nuk korrespondonte me vlerësimin e tyre aktual të performancës. Ai konstatoi se koncepti "de-coupling" jo bashkim, apo thenë me qartë një lidhje jo e mirë midis vlerësimit të performancës dhe shpërblimit ishte një praktikë e zakonshme në mesin e kompanive të anketuara. Kjo nënvizon rëndësinë e çdo modeli të bazuar në merita për të qenë i drejtë dhe transparent në mënyrë që ajo të jetë e suksesshme në afat të gjatë në rritjen e motivimit dhe të performancës së punonjësve. Shumica e të anketuarëve nuk e ndjenin shpërblimin e tyre në rritje duke u bazuar në performancën e tyre por më tepër atë e ndjenin të ndikuar nga rënjet apo ngritjet e buxhetit të ndërmarrjes. Në mënyrë të ngjashme, St-Onge et al. (2009), theksojnë përhapjen e shtrembërimit të vlerësimit të performancës dhe efektet ndikuese të tij në performancë dhe motivim. Edhe pse ky shtrembërim është i pashmangshëm në shumicën e ndërmarrjeve, menaxherët gjithashtu duhet të shikojnë shqyrtimin e vlerësimeve dhe mënyrën se si ne e komunikojmë suksesin ose dështimin dhe si e bëjmë ndarjen e shpërblimieve.

Armstrong pretendon se më mirë është të ndajmë menaxhimin e performancës në mënyrë që të bëjmë një dallim midis potencialit zhvillimor dhe ndikimit të performancës së punonjësve në rritjen e pagave (Armstrong, 2009, fq. 254). Ai e përshkruan vështirësinë në shpërblimin e performancës, ku duhet të matet në nivele të ndryshëm, kështu që bazohet në dëshmi dhe kjo dëshmi duhet të shihet si e drejtë dhe transparente dhe nuk kryhet pas dyerve të mbyllura. Pra ndarja e meritave dhe shpërblimeve duhet të bëhet në mënyrë transparente dhe jo në mënyrë sekrete apo të fshehtë.

Në një intervistë me Julieet Norton, Michael Armstrong vazhdon të argumentojë se departamentet e BNJ-së për njëfarë kohe nuk i kanë vlerësuar politikat e tyre të shpërblimit për të vërtetuar rëndësinë e tyre (J. Norton 2010, fq, 41-43). Kjo indiferencë ndaj rëndësisë aktuale të sistemeve të tyre të shpërblimit ka qenë në kontrast me vëmendjen dhe financimin që u është dhënë skemave të trajnimit për punonjësit duke konsideruar se sa shpenzohen për paga dhe shpërblime. Prandaj më shumë vëmendje duhet t'i kushtohet kësaj, sesa programeve të trajnimit, duke marrë parasysh pasojat e tyre në ndikim të varfërimit të sistemeve të ndryshme të shpërblimeve që kanë ndërmarrjet.

Ndërmarrjet duke zgjedhur llojin e duhur të programit të shpërblimeve, do të ndihmojnë që punëtorët të rriten, të maturohen dhe në fund të shtojnë vlerën e ndërmarrjes. Paguani, si një 'variabël bazë', pra pagesa bazë është çelësi për të siguruar që ju të merrni më shumë vlerë nga punonjësit tuaj, kjo është theksuar veçanërisht sipas një raporti mbi anketat e pagave të bëra nga hulumtuesit e këtijë studimi (Zingheim, 2010, fq, 9). Ndërmarrjet që zgjerohen paguajnë më shumë dhe në mënyrë të barabartë inkurajojnë të njëjtin lloj të performancës mesatare në të gjithë ndërmarrjen. Ky raport argumenton se shpërblimi financiar duhet të bazohet në vlerën që shtoni në ndërmarrjen tuaj. Por sa e rëndësishme është pagimi i suksesit të një kompanie për një periudhë më të gjatë kohore? Në studimin e tyre mbi rolin e sistemeve të shpërblimit në ndërmarrjen me performancë të lartë, De Waal dhe Jansen gjetën se shpërblimet kur janë të lidhura me pagën ato mund të jenë sa efektive po aq edhe joefektive për performancën e ndërmarrjeve A. G. (Ton) De Waal& Jansen (2011, fq,9). Përderisa ka prova të mjaftueshme për të sugjeruar lloje të caktuara të rritjes së pagës që lidhet me performancën, megjithatë kjo nuk ishte përfundimi i

studimit. Nga karakteristika e dymbëdhjetë (organizimeve me performancë të lartë) të diskutuara në këtë studim, paga ishte më dominuesja. Megjithatë, ajo arriti në përfundimin se gjatë një periudhe më të gjatë, kjo nuk ka efekt pozitiv ose negativ në performancën organizative. Gilmore dhe Smith (2005) i referohen kësaj ndërmarrje me performancë të lartë si jo-hierarkike të cilat largohen nga kontrolli i menaxhimit qendror në një formë më të bazuar në ekip, duke punuar me përgjegjësitë e përhapura në mënyrë më të barabartë dhe të bazuara në nivele të larta besimi dhe komunikimi. Kjo ngre disa pika interesante se si t'i shpërblejmë këto ekipe, qoftë kolektivisht ose individualisht, dhe se si funksionojnë sistemet e shpërblimit në mjedisin e bazuar në ekip. Kjo do të diskutohet më vonë në këtë kapitull. Për të diskutuar këtë pikë, duhet të theksojmë faktin se motivimi i punonjësve mund të nxitet më shumë nga shpërblimet e brendshme (p.sh. duke bërë punën që e deshiron) sesa me shpërblime të jashtme monetare si (pagë, shpërblime). Në studimin e tyre mbi nismat e punonjësve dhe ndryshimeve, (Stumpf et al. 2013, fq, 10) u përqendrua në dy shpërblime të brendshme - kuptimplotë dhe zgjedhje. Ata argumentojnë se këto janë thelbësore për kënaqësinë e punonjësve dhe mbajtjen e punonjësve në kohë të paqartësisë dhe ndryshimit organizativ. Pra, në këtë rast, shpërblimet e brendshme ishin më efektive sesa shpërblimet monetare. Kjo është në kontekstin e ndryshimeve organizative, prandaj është interesante të vërehet se kënaqësia në punë dhe qëllimi për të qëndruar brenda rolit tuaj gjatë kohës së ndryshimeve organizative mbështeten në përzierjen korrekte të shpërblimeve jofinanciare. Kënaqësia e punës është një faktor i rëndësishëm në punën e një punonjësi dhe shpërblimet e brendshme luajnë një rol të rëndësishëm në këtë drejtim.

Në mënyrë të ngjashme, në studimin e tyre për efektin e shpërblimeve të parave në performancën e punonjësve në kompaninë Kenia Power and Lighting Company Ltd, Njanja et al. (2013) konstatoi se megjithëse shumica e stafit të anketuar kishin një perceptim se shpërblimet e parave të gatshme motivojnë performancën, studimi arriti në përfundimin se këto shpërblime të parave të gatshme nuk kishin efekt të gjatë në performancën e punonjësve. Ata që kishin marrë një bonus dhe ata që nuk kishin marrë, e perceptonin atë të ndikonte në punën e tyre njëjtë, prandaj ajo nuk kishte një efekt të rëndësishëm në performancën e tyre. Megjithatë, anasjelltas, në studimin e tyre të strukturave të shpërblimit në industrinë e ndërtimit britanik (Drunker and White, 1996, fq.142) tregoi se për shkak të natyrës së projektit të asaj industrie dhe dallimit të qartë në forcën e punës midis manualit dhe fuqisë punëtore të jakës së bardhë, Sistemet PLP-së mund të japin rezultate në mes të menaxherëve profesionistë dhe atyre të lartë në atë industri. Ai sugjeron që ky model i PLP-së mund të zhvillohet në kontekst të përmirësimit të performancës në ekipin e projektit, dhe rreth një sistemi të pagave të kompetencës ose aftësisë.

Në mënyrë të ngjashme, Bart et al. (2008, fq. 9), në studimin e tyre të gjerë për atë se kush paguan për performancën dhe bazuar në sondazhet e themelimit norvegjez nga 1997 në 2003, zbuloi se suksesi apo dështimi i performancës që lidhet me pagesën do të varet shumë nga vendosja se në çfarë forme është futur shpërblimi dhe për këtë ata theksuan se, skemat e shpërblimeve të bazuara në prodhim, kanë më shumë gjasa të respektohen kur ka diskresion të konsiderueshëm të punonjësve mbi detyrat e punës dhe shpërblimet. Pra, ata gjetën që pagesa lidhur me performancën është më e përhapur në ndërmarrjet e mëdha dhe më pak në të zakonshmet apo ato më të vogla si dhe në ato më

pak të organizuara. Ata po ashtu gjetën një lidhje midis kualifikimit arsimor të punonjësve dhe përdorimit të pagave bazuar në performancë me bazë individuale dhe gjithashtu një lidhje të qartë midis performancës, që është prekur pozitivisht nga PLP-ja dhe niveli i autonomisë që ka puna e tyre. Në këtë kuptim sa më shumë liri të veprimit që ka një punëtor për detyra të tij / saj, PLP-ja do të jetë më e suksesshme.

Megjithëse ka shumë dëshmi për të sugjeruar se të dyja llojet e shpërblimeve ndikojnë në performancën organizative, këtu studiuesit sugjerojnë se përqendrimi në shpërblimet e brendshme tregon se vetë roli është i mjaftueshëm për të nxitur brenda për brenda punonjësit, me një ndjenjë të vlefshme të kënaqësisë dhe fuqizimit. Këto shpërblime të brendshme mund të jenë veçanërisht efektive në kohën e ndryshimit brenda një strukture organizative të ndërmarrjes. Megjithatë, shpërndarja e këtyre shpërblimeve në një mënyrë sistematike dhe të drejtë është thelbësore për suksesin e tyre. Sigurisht çështja e nevojave individuale mund të ndikojë drejtpërdrejt në rezultatin pozitiv të performancës e lidhur kjo me rezultatët dhe e bazuar në PLP-në.

Në studimin e tyre mbi shpërblimet organizative, duke pasur parasysh nevojat e punonjësve në alokim të mjeteve, (Webb Day et al, 2014) diskutojnë se si përdorimi i një modeli paguaj për performancë (pay-for-performance) në një ndërmarrje perëndimore mund të ketë rezultate pozitive në performancën e punonjësve. Duke u fokusuar jo vetëm në pagën, por edhe në nevojat specifike të individit për këtë pagë, ai gjeti se jo vetëm që mund të arrini rezultate pozitive të performancës, por ndihmon ndërmarrjen që t'i përgjigjet më mirë pritjeve të punonjësve. Ai gjithashtu gjeti dhe theksoi se nëpërmjet komunikimit të

nevojës për menaxherin tuaj, punonjësit me nevoja më të larta kanë më shumë gjasa të marrin shpërblime më të mëdha.

Një punonjës i motivuar është më produktiv se sa ai që është i pamotivuar dhe në këtë mënyrë ai bëhet edhe një performues më i lartë në vendin e punës së tij. Motivimi i brendshëm është më i rëndësishëm për produktivitetin dhe performancën kur lidhet me punëtorët kreativë ose inovatorët (Markova dhe Ford, 2011).

Ky studim u përqëndrua tek punonjësit në mbi 30 kompani të mëdha dhe përmes një sistemi të shkallëzuar dhe vlerësuar nga mbikëqyrësit, i cili konstatoi se as shpërblimet monetare dhe as ato jo monetare nuk kishin ndonjë efekt të drejtpërdrejtë në performancën. Megjithatë, ato kishin një efekt në motivimin e tyre dhe sa më të motivuar që ishin të punësuarit, aq më shumë kohë kalonin në punë dhe kjo prandaj ndikonë pozitivisht në performancën e tyre në afatë të gjata kohorë. Pra në fakt, paraja nuk është ilaç dhe nuk çon në një kohë më të gjatë pune ose në përmirësimin e bashkëpunimit dhe sjelljeve midis punonjësve. Shpërblimet e brendshme mund të jenë po aq efektive, si dhe më pak të kushtueshme.

Në mjedisin modern të biznesit, performanca e ekipit po bëhet gjithnjë e më e rëndësishme për suksesin organizativ. Një nga pyetjet e para të pyetura në shumicën e intervistave sot është 'a mund të punoni si pjesë e një ekipi'? Sigurimi i punonjësve që punojnë në mënyrë produktive dhe bashkëpunuese si pjesë e një ekipi mund të jenë të vështira dhe sipas Torrington et al. (2011) nëse aktiviteti i menaxhimit të performancës nuk është përcaktuar saktë, qëllimet individuale të punonjësve mund të dëmtojnë punën e ekipit

dhe anasjelltas. Shpërblimet e bazuara në grup duket se janë komplimente logjike të matjes së performancës që fokusohet në ekipet dhe cilësinë / sasinë e punës që ata prodhojnë.

Dematteo ka zbuluar se aplikimi i shpërblimeve për ekipet në tërësi bazohet në supozimin se shpërblimet e ekipit do të bëjnë diçka cilësisht të ndryshme nga shpërblimet individuale (Dematteo et al., 1998, fq.144).

Gjithashtu nga pikëpamja e vlerësimit të performancës, mund të jetë më e lehtë dhe më pak e ndërlikuar për një menaxher të vlerësojë ecurinë e një ekipi në krahasim me performancën individuale pra të secilit veç e veç. Kështu mund të argumentohet se menaxhimi i performancës dhe përfitimet që janë në dispozicion për arritjen e nivelit të performancës së dëshiruar mund të jenë kompliment dhe të humbasë më pak kohë duke marrë parasysh një pikë monitorimi dhe matjeje në një strukturë të bazuar në ekip. Megjithatë, mund të duhet kohë që një anëtar i ekipit të përshtatet me pjesën tjetër të ekipit e po ashtu edhe më shpërblimin e tyre të përcaktuar nga përpjekjet e grupit edhe kur do të mungojë pjekuria e ndonjërit nga anëtarët e ekipit, ajo do të zgjidhet nga ata kur ata duhet të punojnë së bashku (Armstrong, 2012, fq. 294).

Megjithëse ideja e një ekipi me performancë të lartë që punon ngushtë dhe është bashkëpunues është tërheqës, rreziku i detyron njerëzit të bëjnë një marrëveshje të re shpërblimi, dhe të cilët tashmë mund ta përdorin për një mënyrë të re pune.

3.10.1 Përformanca ekipore dhe shpërblimi ekiporë

Në disa ndërmarrje mund të jetë më e favorshme që të mos zbatohen objektiva individuale të performancës dhe të fokusohen vetëm në planet e shpërblimit kolektiv dhe të performancës grupore. Kramar dhe Syed (2012) kanë identifikuar se shpërblimet ose stimujt e grupeve kanë më shumë gjasa të japin një qasje bashkëpunuese ndaj performancës dhe në këtë mënyrë të jenë më efektive në arritjen e qëllimeve tuaja të përbashkëta. Ata gjithashtu argumentojnë se skemat e nxitjes kolektive mund të inkurajojnë më shumë blerjet organizative nga punonjësit në krahasim me ato skema të një natyre individuale. Megjithatë, kjo nuk do të thotë që shpërblimet e bazuara në ekip nuk janë në përputhje me skemat e pagesave individuale të performancës, pasi të dyja mund të kombinohen me vëmendje të kujdesshme. Siç komenton Kerrin dhe Oliver (2002) në hulumtimin e tyre mbi aktivitetet e përmirësimit kolektiv dhe individual, efektiviteti i shpërblimeve kolektive ose ekipore mund të lidhet drejtpërdrejt me kulturën e ndërmarrjes. Pasi paga bazë nga pikëpamja individualiste është parë gjithmonë si shtylla kurrizore e kompensimit, kur modeli organizativ shkon në ekipet mbështetëse për produktivitet, atëherë shpërblimet kolektive të aplikueshme duhet të përshtaten për të mbështetur atë. Ata gjetën se kompanitë ballafaqohen me sfida në lëvizjen nga një sistem tradicional shpërblimi i bazuar tek individi në një strukturë shpërblimi të bazuar në ekip, duke aluduar në të njëjtën kohë për suksesin e pritur nga ky ndryshim. Ata gjithashtu theksojnë se sfidat gjithashtu lindin dhe janë edhe më të mëdha kur proceset e prodhimit mund të ndërtohen rreth konceptit të ekipeve,

ndërsashpërblimet për aktivitetet e përmirësimit të vazhdueshëm mbeten ende të lidhura me shpërblime individuale.

Një studim i Michael D. Johnson (2009) argumenton efektivitetin e sistemit të shpërblimit të bazuar në ekip në kuptimin bazë. Dinamika e ekipit luan një rol të madh në "ndërvlerësinë e shpërblimit", pra se si shpërblimi i një individi bazohet në punën e një anëtarit tjetër të ekipit. Ky studim argumenton nevojën për të futur më shumë stimuj individualë brenda strukturës së shpërblimit të bazuar në ekip. Alokimet e barabarta bëhen të rëndësishme kur shpërblimi nuk varet vetëm nga performanca e përgjithshme e ekipit, por ato ndahen në mënyrë të barabartë ndërmjet të gjithë anëtarëve të ekipit (Johnson, 2009, fq. 4). Ai sugjeron se anëtarët e ekipit duhet të ndihmojnë njëri-tjetrin për të arritur rezultatin e tyre përfundimtar, por ata shpërblehen ndryshe bazuar në atë që kanë kontribuar në performancën e ekipit. Ai gjithashtu gjeti se ku është e dukshme transparenca e kontributeve të anëtarit të ekipit, atëherë ai mund ta bëjë anëtarin e ekipit më të vetëdijshëm për atë kontribut, duke rritur kështu tendencën për të vepruar në favor të ekipit.

Hulumtimi në marrëdhënien ndërmjet fuqizimit dhe shpërblimeve nga Born dhe Molleman (1996) zbuloi se sistemi i saktë i shpërblimit, i orientuar në mënyrë të drejtë, mund të mbështesë fuqizimin e punonjësit. Kjo ishte në kontekstin e grupeve të punës autonome ku trajnimi kyç ishte mbizotërues. Megjithatë shpërblimet e rastësishme konsideroheshin të jenë më pak efektive, aplikimi i tyre për të shpërblyer sjelljen e grupit konsiderohej të jetë më efektiv dhe inkurajoi një ndjenjë të përgjithshme të fuqizimit.

Në mënyrë të ngjashme, në një sondazh të kryer mbi shpërblime të bazuara në ekip në grupet kompjuterike të ndërmjetësuar (Rock et al., 2011, fq.431), të gjeturat

ehulumtimit treguan një rezultat më të ulët të performancës aty ku punonjesit kishin të njëjtën përgjegjësi. Ata gjithashtu sugjerojnë që çdo shpërblim ose proces njohjeje duhet të jetë formale dhe të largohet nga shumë ndikime të drejtpërdrejta menaxheriale. Ajo duhet të shihet dhe të jetë e paanshme dhe e drejtë për të gjithë pa asnjë dallim.

Me rritjen e përdorimit të strukturave të punës në ekip, është e rëndësishme të zgjedhësh shpërblimet e duhura për të arritur performancën më të lartë. Por sjelljet konstruktive mes anëtarëve të ekipit janë gjithashtu të rëndësishme. Argumenti për shpërblimet e ekipit bazuar në barazinë ku të gjithë anëtarët e ekipit shpërblehen në mënyrë identike në krahasim me një sistem barazie ku anëtarët shpërblehen bazuar në performancën e tyre individuale edhe pse ata punojnë në ekip (Bamberger dhe Levi, 2009, fq. 301).

Ata gjetën "struktura të pagave të orientuara drejt barazisë" brenda një skuadre të caktuar që çoi në sjellje më të mira të sjelljes për ekipin, si dhe një bashkëpunim më pozitiv midis anëtarëve e po ashtu edhe shkëmbim më të mirë të kompetencave individuale. Pra, në vend që të fokusohen në qëllimet specifike të performancës së individit, ata shohin se një strukturë shpërblimi e bazuar në ekip mund të sjellë rezultate pozitive sidomos kur shokët e ekipit ju përgjigjen kërkesave për të ndihmuar dhe asistuar shokët tjerë të ekipit. Shpërblimi i sjelljeve të lidhura me skuadrën, të tilla si ndihma e shokëve të skuadrës tuaj, rritën efektivitetin dhe rezultatin e të gjithë ekipit.

Ai zbuloi gjithashtu se individët në nivelin më të lartë të zhvillimit brenda ndërmarrjes ishin më të prirur për të ndihmuar në vendosjen e ekipit në nivelin e dëshiruar

dhe ata e bënin këtë në mënyrë që të mos ishte avantazhi i tyre i dukshëm. Kuptimi i sjelljes është i rëndësishëm në këtë kontekst. Weightman (2004) përshkruan ndikimin e sjelljes së punonjësve nëpërmjet udhëzimit dhe shpërblimit si modifikim sjelljesh. Kjo është e rëndësishme për menaxhimin e njerëzve, sepse nëse personaliteti mësohet dhe mbështetet në përforsim, atëherë lloji i duhur i shpërblimeve të aplikuara për një ekip duhet të sjellë sjellje pozitive që mund të rrisin motivimin dhe performancën. Në mënyrë të ngjashme, King (2007) argumenton se nisja e punës së ekipit në një shkallë të vogël në të gjithë ndërmarrjen dhe përqendrimi në detyrat thelbësore që i ndihmojnë njerëzit të rriten përgjatë gjithë zinxhirit të karrierës, do të kontribuojnë pozitivisht në motivimin e punonjësve dhe zhvillimin e karrierës së tyre.

Vlefshmëria e sistemeve të shpërblimit në bazë të ekipeve mund të varet edhe nga industria specifike apo ndërmarrja në të cilën ato zbatohen. Ndonjëherë kombinimi i stimujve individuale dhe grupore financiare si dhe një përzierje e skemave të shpërblimeve formale dhe joformale mund të inkurajojnë punonjësit që të angazhohen në të dy rolet në rolin e brëndshëm dhe rolin e jashtëm në të njëjtën kohë, (Yap et al, 2009, fq, 280).

Ka dëshmi për të sugjeruar që stimujt individualë monetarë brenda një skuadre të caktuar, të përafruara me llojin e duhur të shpërblimeve në grup, mund të ndikojnë pozitivisht në sjelljet, dinamikën e ekipit dhe produktivitetin e ndërmarrjes. Sidoqoftë shumë ndërmarrje janë të ngadalta për të zbatuar pagat e ekipit ose shpërblime të tjera ekstra ndaj ekipit, sepse ato janë mjaft të kënaqura me skemat e tyre individuale të shpërblimit të performancës (Armstrong, 2007, fq, 352). Janë këto kompani që duhet të marrin parasysh shpërblimet e bazuara në ekip si një mjet të fuqishëm për të përmirësuar

performancën e ekipit nëse dëshirojnë të përfshijnë punën dhe ti shpërblejnë si pjesë e një sistemi të menaxhimit të performancës.

Në mënyrë të ngjashme, në studimin e tij mbi programet e shpërblimit dhe njohjes në mjedisin e bazuar në njohuri, Milne (2007) zbuloi mangësi të mëdha se si shpërblimet e bazuara në ekip ishin parë në aspektin e motivimit. Punonjësit mund të kenë vështirësi të shohin se si përpjekjet e tyre përkthehen në rezultate dhe mund të demotivohen nëse ata shohin një anëtar të ekipit të shpërblehet për mos kontribut të mjaftueshëm për rezultatin përfundimtar. Ai argumenton se një shpërblim i bazuar në barazi në një skuadër të caktuar është më produktive dhe motivuese se sa një shpërblim i bazuar në ekuilibër pa dallim kontributi, ku të gjithë marrin të njëjtin shpërblim.

Prandaj dizajni i shpërblimeve të bazuara në ekip është jetësor në qoftë se ju duhet të shmangni efektet negative mbi motivimin, që përfundimisht do të çojë në probleme më të mëdha për ndërmarrjen tuaj nëse lejohet të nxisë dallime dhe privilegjime. Pra, identifikimi i shpërblimeve të sakta për ekipin tuaj duhet të ndiqet nga dizajni i duhur i asaj strategjie. Përshtatja e qëllimeve organizative me zhvillimin e shpërblimeve të bazuara në ekip dhe duke përfshirë kulturën dhe vlerën e ndërmarrjes në këtë zhvillim, është qasja e sugjeruar. Studiuesit tregojnë se ndonëse vlerësimi i sistemeve të shpërblimit në fjalë shfaq një nivel më të lartë të angazhimit të punonjësve pas një ndryshimi në atë sistem, nuk mund të lidhej përfundimisht me performancën e përmirësuar të tyre.

3.11. Menaxhimi i shpërblimit në ndërmarrje

Politikat e shpërblimeve të ndërmarrjeve janë një tregues i mirë për punonjësit dhe të rekrutuarit e rinj potencial, megjithatë ato varen nga një numër faktorësh dhe kërkojnë nivele të larta të performancës nga punonjësit e saj. Po ashtu ato varen edhe nga shkalla në të cilën ekziston konkurrenca për individët dhe punonjësit me cilësi të lartë pastaj qëndrimi tradicional i ndërmarrjes për shpërblimin, kultura organizative e saj si dhe nëse duhet ose nuk duhet të ketë shpërblime për punonjësit e saj, dhe në fund mund ta përballojë ajo një pagesë ekstra të lartë e cila ndahet për shpërblime (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

Politikat mbi nivelet e pagave gjithashtu do t'i referohen diferencave që ekzistojnë në hierarkinë e pagave. Është krejtësisht e natyrshme që kjo ndikohet edhe nga struktura e ndërmarrjes. Politikat në nivelin e shpërblimeve gjithashtu mbulojnë përfitimet e punonjësve të cilët i marrin nga ndërmarrjet si pensionet, pagesat për sëmundje, kujdes shëndetësor, pushimet e ndryshme dhe makinat e ndërmarrjes që shfrytëzohen nga punonjësit e sidomos stafi i saj menaxhues. Politika e cila duhet të formulohet në ndërmarrje për shpërblimet duhet të jetë politike e drejtuar kah tregu. Kjo politikë do të ndikohet nga filozofia kulturore dhe shpërblimi i organizimit dhe presionet mbi biznesin për të marrë dhe mbajtur staf me cilësi të lartë, inovator dhe kreativ. Çdo ndërmarrje që deshiron të tërheqë dhe të mbajë stafin e saj brenda saj, ajo duhet deri në një farë mase të sakrifikojë idealet e saja të barazisë së brendshme për ti realizuar qëllimet e veta nga tregu i vendit apo edhe i huaj. Ato do të jenë të shtyrë të ofrojnë “pagë të tregut” me fjalë të tjera, ato do të jenë “të shtyrë nga tregu” (Armstrong, 2010).

Procesi i menaxhimit të pagave duhet të përballojë sa më mirë që të jetë e mundur forcat e parezistueshme të presioneve të tregut, për të plotësuar objektivin e paluajtshëm të barazisë së brendshme të ndërmarrjes. Gjithmonë do të ketë njëfarë tensioni në këto rrethana, ndonëse asnjë zgjidhje nuk do të jetë kurrë e thjeshtë apo plotësisht e kënaqshme, prapë së prapë ekziston një parim bazë që mund të rrisë gjasat e suksesit. Ky parim ka të bëjë qartë dhe plotësisht me kompromiset dhe barazinë e brendshme që janë bërë dhe duhet të bëhen në përgjigje të presioneve të tregut.

Politikat e brendshme të ndërmarrjes duhet të marrin në konsideratë tryshinën e tregut dhe të nxisin nivelizimin dhe ngritjen e pagës në ndërmarrje sidomos për punë shtesë dhe inovative. Po ashtu politikat e ndërmarrjes mund të përcaktojnë që këto pagesa shtesë duhet të rishikohen rregullisht dhe të mos ofrohen më nëse ato janë të panevojshme. Shtesat e përcaktuara në bazë të tregut të punës për ata që i kanë ato nuk mund të tërhiqen (njerëzit e interesuar nuk do të humbasin pagën), por përshtatjet mund të bëhen për të paguar progresin për të sjellë normat e tyre në linjë me ato për punë të krahasueshme. Pagat e tregut dhe shtesat e tregut mund të çojnë në pabarazi gjinore, siç ndodh shpesh ku burrat në punë të krahasueshme paguhen më shumë ose marrin më shumë shtesa në bazë të tregut të punës sesa gratë. Segmentimi i shpërblimeve përfshin ndryshimin e paketës së shpërblimeve për punë të ndryshme ose për llojet dhe nivelet e pasqyruara të kontributit që bëjnë njerëzit, ose sigurimin e shpërblimeve të përshtatura për të përmbushur nevojat individuale (Robbin et al, 2014).

Një politikë mbi segmentimin dhe shpërblimin e tyre do të njohë si pjesë e fuqisë punëtore dhe individëve në fazat e suksesshme të karrierës së tyre dhe të cilët mund të

motivohen nga kombinimet e ndryshme të shpërblimeve. Një paketë me shpërblime mund të përshtatet për të përmbushur këto nevoja. Shpërblimet mund të segmentohen për të marrë parasysh dallimet kryesore të punonjësve. Kjo mund të nënkuptojë pagë individuale të performancës për disa, shpërblim ekipor për të tjerët, dhe forma të tjera të përparimit dhe njohjes së pagave në vend të stimujve për një grup të tretë e kështu me radhë. Mbrojtja është procesi i trajtimit të situatës kur, pas futjes së një strukture të re pagash, paga ekzistuese e disa punonjësve mund të jetë mbi maksimumin për klasën e tyre të re. Në këto rrethana, rregulli i përgjithshëm është që askush nuk duhet të pësojë një reduktim në normën e tanishme të pagës. Përtej kësaj, çështjet janë ato që duhet të mbrohen saktësisht dhe nëse mbrojtja duhet të jetë për një periudhë të kufizuar dhe nëse po, për sa kohë duhet të jetë kjo mbrojtje (Heckhausen. J, Heckhausen.H, 2018).

Qasja e zakonshme e drejtuesve është të lejojë stafin që të vazhdojë të fitojë ndonjë rritje në të cilën ata kanë të drejtë sipas marrëveshjeve ekzistuese deri në një maksimumin të shkallës të cilën mund ta lejojë dhe përballojë ndërmarrja. Ata gjithashtu kanë të drejtë të marrin pagën bazë që i jepet stafit përgjithësisht për aq kohë sa ato mbeten pa punën e tyre të tashme nëse kjo ndodh për shkaqe të ndryshme të ndërmarrja nga menaxhimi i ndërmarrjes dhe kjo mund të ndodhë për një kohë të caktuar. Nëse periudha është e kufizuar, ata nuk do të kenë të drejtë për rritje të përgjithshme derisa norma e tyre e pagave të kalojë brenda shkallës së re për punën e tyre dhe aktivizimin e tyre. Ata pastaj do të kenë të drejtë për të njëjtat ngritje si çdo staf tjetër në departamentin e tyre. Kur individ i në fjalë të punës, shkalla e pagës për punën kthehet në rangun standard të përcaktuar pas vlerësimit të punës (Armstrong dhe Murlis, 2018).

Një qasje e përgjithshme e shpërblimeve lidhë të gjitha aspektet e shpërblimit së bashku dhe i trajton ato si një tërësi të integruar dhe koherente. Kjo do të thotë së gjatë zhvillimit të sistemit të shpërblimit, punëdhënësit duhet të kenë parasysh të gjitha aspektet e punës që punonjësit i vlerësojnë. Një nga personat e parë që shkruan për shpërblimet e përgjithshme ka qënë Adam Smithi (O'Neal, 1998) i cili komentoi se: "Shpërblimi total përfshin gjithçka që punonjësit e vlerësojnë në marrëdhënien e punësimit". Siç përcaktohet nga Manus dhe Graham (2003) shpërblimi përfshin të gjitha llojet e shpërblimeve qofshin ato indirekte apo të drejtpërdrejta, të brendshme dhe të jashtme. Kantor dhe Kao (2004) përcaktojnë shpërblimet totale si 'Çdo gjë që një punonjës merr si rezultat i punës se kryer për ndërmarrjen / kompaninë '.

Një përkufizim i gjerë ishte ofruar nga Worldat Work (2000), i cili deklaroi se shpërblimet totale janë 'të gjitha mjetet e disponueshme të punëdhënësit që mund të përdoren për të tërhequr, mbajtur, motivuar dhe kënaqur punonjësit. Paul Thompson (2002) sugjeron së përkufizimet e shpërblimeve të përgjithshme zakonisht përfshijnë jo vetëm elemente monetare, si paga, paga dhe përfitime të ndryshueshme, por edhe elemente jo-monetare të paprekshme, të tilla si fushëveprimi për të arritur dhe ushtruar përgjegjësi, mundësi karriere, mësim dhe zhvillim, motivimi i ofruar nga vetë puna dhe cilësia e jetës së punës të ofruara nga ndërmarrja. Por gjithashtu vlerëson rëndësinë e sigurimit të njerëzve me përvoja shpërblyese që dalin nga puna që ata bëjnë, pastaj si ato menaxhohen në mundësi për të zhvilluar aftësinë dhe karrierën e tyre.

Është një pamje gjithëpërfshirëse e shpërblimit që shikon sistemin e përgjithshëm të shpërblimit për të përcaktuar se si duhet të integrohen elementet e saj në mënyrë që të

sigurojnë përkrahje reciproke për të kontribuar në efektivitetin e përgjithshëm të sistemit. Mbështetja nuk është e vendosur në një ose dy mekanizma shpërblimi që veprojnë në izolim, por merrë parasysh çdo mënyrë në të cilën individët dhe punonjësit mund të shpërblehen dhe të marrin kënaqësi nëpërmjet punës së tyre. Qëllimi është të maksimizojë ndikimin e kombinuar të një game të gjerë iniciativash të shpërblimit për motivimin, dhe angazhimin e punonjësve për vendet e tyre të punës.

Megjithatë, IDS (2008) komentoi “se si një filozofi shpërblimi total thekson vlerën e aspekteve jofinanciare të propozimit të vlerës së punonjësve, por përsëri paga mbetet fondacioni mbi të cilin është ndërtuar gjithçka tjetër”.

Termi shpërblime totale është miratuar në këtë punim disertacioni, sepse ishte termi që përdoret kur koncepti u prezantua për herë të parë në Shtetet e Bashkuara të Amerikës në vitet 1990 dhe përcakton parimin themelor se ka një numër mënyrash për shpërblimin e njerëzve përveç pagës (Ryan dhe Deci, 2017). Filozofia e shpërblimeve totale ndikohet fuqishëm nga koncepti i motivimit të brendshëm, i cili del nga vetë puna dhe ndikimi i tij në faktorët e vetë-gjeneruar që ndikojnë në sjelljen e individëve.

Teoria e motivimit përcakton dallimin midis motivimit të jashtëm dhe motivimit të brendshëm dhe tregon se nivelet e larta të motivimit dhe performancës arrihen duke plotësuar nevojat e ndryshme, prej të cilave vetëm njëra është për para dhe pikërisht është ajo që synon të bëjë shpërblimet. Motivimi i brendshëm zhvillohet kur individët mendojnë se puna e tyre është e rëndësishme, interesante dhe sfiduese dhe u siguron atyre një shkallë të arsyeshme të autonomisë, mundësi për të arritur dhe avancuar në karrierë, si dhe në

fushëveprimin për të përdorur dhe zhvilluar aftësitë e tyre. Një argument i fuqishëm për gasjen e shpërblimeve totale u prodhua nga Pfeffer (1998): Krijimi i një mjedisi argëtues, sfidues dhe të fuqizuar të punës, në të cilin individët janë në gjendje të përdorin aftësitë e tyre për të bërë punë të rëndësishme me të cilat ata tregojnë aftësitë e tyre, mund të jenë një mënyrë më e sigurtë për të rritur motivimin dhe performancën e tyre, edhe pse krijimi i një mjedisi të tillë mund të jetë i vështirë dhe të marrë më shumë kohë se thjesht të ktheni levën e shpërblimit. Sipas CIPD-it (Arkin, 2005) nuk ka patur kurrë kohë më të mirë për t'u bërë specialist i menaxhimit të shpërblimeve. Ky këndvështrim bazohet në provat e nxjerra nga studimi vjetor i shpërblimeve të vitit 2005 të Institutit (CIPD, 2005), i cili zbuloi se kërkesa për ekspertizë të tillë po rritet, dhe ku shumë ndërmarrje tani po punësojnë praktikues dhe specialistë shpërblimesh.

Por përse janë shpërblimet kaq të rëndësishme dhe cila është menyra më e mirë që ato të menaxhohen dhe përjetohen në punë, dhe pse është kjo pjesë kaq e rëndësishme për menaxhimin e burimeve njerëzore? Një pikënisje e dobishme është të pranosh se shpërblimet janë element bazë i marrëdhënies së punësimit dhe kanë ndikim vendimtar të kënaqësia dhe përkushtimi i punonjësve. Ndërmarrjet që nuk arrijnë të kuptojnë këtë marrëdhënie themelore ka të ngjarë të jenë më pak konkurruese dhe më pak të suksesshme sesa ato që e kuptojnë këtë dhe japin politika dhe praktika shpërblimi vazhdimisht për punonjësit e tyre. Për kundër kësaj është mjaft e thjeshtë të kuptohet kur punonjësit janë të ndrydhur dhe të pakënaqur me shpërblimet që marrin, dhe këtë ata do ta shprehin me anë të mënyrës se si ata sillen dhe si performojnë në punë dhe kjo padyshim që nuk do të jetë në interes të ndërmarrjes. Ndërmarrjet që gabojnë në mënyrën se si i menaxhojnë shpërblimet

ka të ngjarë dhe me siguri do të përjetojnë pasoja dëmtuese në disa forma, ato do të kenë pasoja duke u nisur nga produktiviteti i ulët pastaj qarkullimi i madh i punonjësve sidomos të atyre kreativ dhe inovatorë si dhe mungesë e përgjithshme e angazhimit të punonjësve. Sa më i madh të jetë gabimi, aq më e lartë është kostoja që do të përjetojë dhe do të paguajndërmarrja.

Sikurse vëzhgoi Paul Bissell-i (në Arkin, 2005): ndërmarrjet po e kuptojnë çfarë leve e fuqishme është shpërblimi dhe si nevojitet ai për të plotësuar strategjitë e tjera të biznesit. Kjo do të thotë se menaxhimi i shpërblimeve nuk ka të bëjë thjesht dhe vetëm me çështjet bazë të pagesës së njerëzve për punën që ata bëjnë dhe sa mirë ata performojnë në punë, por shtrihet edhe tek impakti i vendimeve të shpërblimit në zgjedhje, mbajtje, trajnim, fleksibilitet, performancë dhe përkushtim. Është e dukshme se pa shpërblime të kënaqshme, ndërmarrja nuk do të jetë në gjendje as të tërheqë e as të mbajë kualitetin e punonjësve që kërkon. Në fakt, nuk do të ishte e ekzagjeruar të theksonim se shpërblimet kanë një domethënie që prek pothuajse çdo aspekt të punësimit dhe punës në ndërmarrje, prandaj nuk është e çuditshme që interesi në menaxhimin e shpërblimeve po rritet dita ditës.

Por ndërkohë që çështja e pagesës dhe e shpërblimit është themelore për sjelljen dhe performancën e punonjësit, në mënyrë të theksuar ajo është një nga fushat më të diskutueshme dhe më të vështira të burimeve njerzore për t'u menaxhuar por edhe për tu zabatuar në praktikë. Specialistët e shpërblimeve jo vetëm që duhet të sigurohen se punonjësit paguhen drejt dhe në mënyrë të përshtatshme, por duhet edhe të shmangin mbi pagesat, në kontekstin e asaj që ndërmarrja mund të përballojë.

Natyra sfiduese e menaxhimit të shpërblimeve është edhe rezultat i natyrës gjithnjë e më të ndërlikuar të “paketës së shpërblimeve”. Shpërblimet nuk kanë të bëjnë vetëm me pagesën dhe paratë. Sipas Thompson-it (2002): ... epoka ku shpërblimet kishin të bënin vetëm me paratë e thata në dorë dhe me përfitimet ka ikur përgjithnjë, gjithnjë e më shumë theksi në ndërmarrjet udhëheqëse është te një qasje totale e shpërblimeve, duke përfshirë më shumë shpërblime të paprekshme si konsideratat për mjedisin e punës dhe cilësinë e jetës, mundësi për përparim në karrierë pastaj punë me orar fleksibël, shëtitje, ekskursione, pushime etj.

Nuk ka përgjigje dhe receta të thjeshta ose universale që janë të garantuara se funksionojnë. Ajo që del nga kontributet e ndryshme akademike dhe gjetjet e studimeve dhe përvojat individuale rezulton se nuk ka konsensus mbi mënyrën sesi ndërmarrjet duhet t'i shpërblejnë punonjësit, dhe as nuk ka siguri se përdorimi i shpërblimeve të caktuara do të garantojë sjelljet dhe rezultatet e dëshiruara dhe të pritura nga menaxherët e tyre.

Shumë menaxherë dhe punonjës sinqerisht besojnë se shpërblimet e përdorura në këtë mënyrë kanë impakt pozitiv të motivimi i punonjësit dhe të përdorura në mënyrën e duhur ato mund të rrisin nivelet e performancës individuale dhe kolektive. Nga ana tjetër, autorë të tillë si Herzberg-u (2003) dhe Kohn-i (1993) kanë mbështetur vazhdimisht këndvështrimin se shpërblimet e tilla me para shtesë nuk japin rezultatet e synuara, por në fakt shtrembërojnë sjelljen dhe kanë efekte afatgjata të dëmshme te produktiviteti. Kohn-i madje i barazon këto pagesa shtesë me “ryshfetë” dhe për këtë ai argumenton se ato nuk duhet të përdoren, pavarësisht faktit se shumë menaxherë dhe punonjës besojnë se njerëzit do të bëjnë punën më mirë nëse u është premtuar një lloj shpërblimi ose stimulimi.

Vështirësitë që hasin menaxherët në përcaktimin e strategjisë më të përshtatshme dhe më efektive të shpërblimit për ndërmarrjet jo vetëm që nënvizohet në literaturën akademike, por edhe në realitetet e jetës organizative të ndërmarrjes. Dilema që ata hasën është se derisa punonjësit vlerësojnë shpërblimet, dhe në përgjithësi do të donin më shumë, shpërblimet mund të jenë shumë të kushtueshme për ndërmarrjet dhe nëse pagesa është forma mbizotëruese e shpërblimit. Ti mbipaguash punonjësit mund të jetë gabim i kushtueshëm. Duhet mbajtur mend se është shumë më e lehtë të japësh shpërblime sesa t'i heqësh ato pasi i ke vënë. Në të njëjtën kohë, është e natyrshme të presësh që punonjësit do të duan të maksimizojnë nivelet e pagesës dhe të shpërblimit, për të pasqyruar këndvështrimet e tyre për vlerën dhe kontributin që besojnë se ata japin në ndërmarrje. Ky tension midis asaj që punonjësit ndiejnë se vlejnë dhe asaj që menaxherët konsiderojnë se është ekonomikisht e mjaftuar që të paguash është shpesh në zemër të mosmarrëveshjeve dhe konfliktit midis dy palëve, veçanërisht nëse janë të përfshira shpërblimet financiare. Nëse ndërmarrja do të kërkonte opinionin e punonjësve për këtë çështje, me shumë gjasa do të zbulonte se punonjësit e konsiderojnë veten të nënpaguar më tepër sesa të mbipaguar. Mirëpo nëse kjo pyetje do t'u bëhej për shpërblimin se a e konsideronin ata veten të nënshpërblyer më tepër sesa të mbi shpërblyer kjo është një pyetje tjetër. Por duke pasur parasysh që pagesa është shpërblimi më i dukshëm dhe në mënyrë të argumentueshme edhe më i rëndësishëm nga punësimi dhe për të punsuarit, prirja që punonjësit të besojnë se paguhen më pak sesa mendojnë se meritojnë të paguhen ndihmon për të shpjeguar përse pagesa është shpesh shkak i shumë shpërthimeve të konflikteve industriale.

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

4.1. Hyrje në metodologjinë e hulumtimit

Ky kapitull paraqet në mënyrë të përmblëdhur metodologjinë e përdorur për realizimin e këtij studimi, duke u fokusuar në procesin e ndjekur, llojin e të dhënave të mbledhura, mënyrën e përdorur për mbledhjen e të dhënave, llojin e instrumenteve të përdorur për analizën e tyre, përcaktimin e mostrës së studimit, mënyrën e analizës së vlefshmërisë dhe besueshmërisë së të dhënave, të cilat shërbejnë për të dhënë përgjigje ndaj hipotezave dhe pyetjeve kërkimore të ngritura në këtë studim.

Në këtë studim është përdorur analiza përshkrues e të dhënave, ku përmes analizës qendrore statistikore është përdorur fuzionomi i të dhënave. Hulumtimi përshkrues përfshin mbledhjen e të dhënave, përshkruan fenomenin dhe pastaj organizon, tabulon dhe përshkruan mbledhjen e të dhënave, në formën e grafikëve dhe tabelave, me qëllim që të ndihmojë lexuesit të kuptojë shpërndarjen e të dhënave. Në literaturë mund të përdoren dy mënyra logjike të zhvillimit të një strukture të një studimi, përkatësisht afrimi induktiv dhe afrimi deduktiv. Afrimi induktiv është i bazuar në supozimin se teoria është e zhvilluar nga kërkimet empirike të ngjarjeve. Kjo do të thotë se nga kërkimi individual të ndërtohet një model i përgjithshëm. Afrimi deduktiv realizohet duke identifikuar idetë e caktuara nga teoritë dhe pastaj të bëhet testimi i kësaj teorie. Kjo metodë konsiston që nga e përgjithshmja në një situatë të caktuar dhe është e kundërta e afrimit induktiv.

Në këtë punim afrimi deduktiv është më i përshtatshëm sepse nga teoritë që janë

dhënë në literaturën e rishikuar lidhur me rolin e motivimit në menaxhimin e ndërmarrjes, e që në fillim nevojitet të analizohet literatura mbi teoritë ekzistuese e cila shpjegonë fenomenin e motivimit në ndërmarrje, modelët që janë dhënë në lidhje me rolin e motivimit në menaxhimin e ndërmarrjes, dhe në fundë të analizohet motivimi në NVM-të e marra në studim. Në lidhje me zgjedhjen e metodës më të përshtatshme për marrjen e të dhënave identifikohen dy strategji kërkimi: kërkimi cilësor dhe kërkimi sasior. Metoda cilësore është e fokusuar se si e shohin individët apo grupet problemin dhe si e përceptojnë nga përvoja e tyre. Kërkimi cilësor përgjigjet i merr në formë të shkruar dhe metoda përkatëse për këtë janë intervistat dhe pyetësorët e hapur.

Kërkimi sasior përpiqet t'i shpjegojë fenomenet në bazë të numrave të fituara nga rezultatet kurse konkluzionet janë të bazuara në të dhënat që mund të kuantifikohen. Ky lloj kërkimi informacionet i merr prej pyetësorëve të strukturuar ku informacionet shprehen në shifra dhe ato analizohen me metoda statistikore për të testuar hipotezat e parashtruara. Rezultatet e nxjerra nga analiza statistikore do të ndihmojnë në marrëdhënien në mes të variablilit të pavarur dhe një variable të varur, si dhe do të tregojë sa është ndikimi i variablave të pavarura në variablin e varur.

Në hulumtim tim është përdorur teknika e kërkimit sasior, ku përmes mbledhjes së të dhënave numerike përmes pyetësorit është shpjeguar fenomeni i motivimit në menaxhimin e ndërmarrjes, përkatësisht tek NVM-të në rajonin e Dukagjinit.

Studimi është organizuar në disa hapa kryesorë, që në mënyrë të përmbledhur paraqiten më poshtë:

✓ Përcaktimi i fushës së studimit është hapi i parë prej nga ka lindur ideja erealizimit të këtij studimi. Tema e përzgjedhur është një fushë me rëndësi për t'u studiuar për vlerat

që ka si kontribuues kyç, jo vetëm në suksesin ekonomik të ndërmarrjeve, por edhe në efektin afatgjatë që këto praktika sjellin në zhvillimin ekonomik të vendit, si rrjedhojë e ndikimit të tyre ndaj zhvillimit dhe fuqizimit të kompanive prodhuese. Një trajtim më i gjerë për arsyet e përcaktimit të kësaj fushe studimi është paraqitur në kapitullin e analizës së problemit dhe objektivave të kërkimit.

✓ Rishikimi i literaturës është hapi i dytë i procesit të studimit, i quajtur ndryshe edhe si kërkimi dytësor, është bazuar në evidentimin e aspekteve teorike që janë studiuar dhe evidentuar më parë nga autorë të ndryshëm, në mbështetje të qëllimit të përgjithshëm të këtij studimi. Procesi i rishikimit të literaturës është realizuar nëpërmjet studimit të botimeve të ndryshme në këtë fushë, libra, artikuj shkencorë dhe studime të mëparshme. Kërkimi i literaturës synon të nxjerrë në pah atë çfarë është e njohur në aspektin teorik, evidentimin e teorive bazë në lidhje me qëllimin e këtij studimi, dhe konkretizimin e hipotezave dhe pyetjeve kërkimore. Rishikimi i literaturës është bërë duke shfrytëzuar burime të ndryshme dhe data baza kërkimi të universiteteve perëndimore.

✓ Përcaktimi i pyetjeve kërkimore dhe hipotezave është një hap i rëndësishëm i studimit, pasi shërben për t'i dhënë formë procesit të kërkimit që do të kryhet më pas. Në këtë studim janë përcaktuar disa pyetje kërkimore dhe hipoteza që fokusohen në objektivat e studimit dhe që ndihmojnë për realizimin e objektivave të tij. Pyetjet kërkimore lidhen ngushtësisht me objektivat e kërkimit dhe shërbejnë për të formësuar kërkimin parësor, pyetësorët, si dhe analizën e të dhënave.

✓ Zhvillimi i kërkimit parësor dhe analiza e të dhënave. - Kërkimi i të dhënave bëhet mbi bazën e kërkimit parësor dhe dytësor. Kërkimi dytësor, bazohet në rishikimin e literaturës dhe është trajtuar më hollësisht më sipër. Kërkimi parësor merr formë sipas llojit

të studimit që kryhet, qoftë cilësor apo sasior. Një nga strategjitë e kërkimit të përdorura për realizimin e studimeve është ajo e mbështetur në pyetësorët si një nga teknikat e mbledhjes së të dhënave që i përkasin kësaj strategjie. Studimi bazohet kryesisht në kërkimin sasior (empirik) i cili bazohet në mbledhjen e të dhënave faktike dhe kryerjen e analizave statistikore.

Ky studim fokusohet në marrëdhëniet menaxher - vartës në ndërmarrje, me një interes specifik për komponentin e ndikimit të **Motivimit në suksesin e ndërmarrjes**.

4.2. Përcaktimi i popullacionit dhe mostrës

Përcaktimi i mostrës është bërë përmes metodës së rastësishme dhe me shkallën 5% të popullacionit. Duke u bazuar në raportin e ASK dhe ARBK (2017), rezulton se në rajonin e Dukagjinit janë 1,178 biznese të vogla dhe të mesme¹, pra një mostër reprezentative do të jetë 59 biznese të vogla dhe të mesme. Për këtë studim u plotësuan 379 pyetësor. Në kategorizimin e bizneseve në bazë të komunave është si një vijim:

Tabela 6. Kategorizimi i NVM-ve në bazë të komunave

Komunat (Regjioni i Dukagjinit)	Numri i bizneseve	Pjesëmarrje në % e bizneseve	Numri i bizneseve të anketuara	Numri i të anketuar
Pejë	616	52.29%	29	196
Deçan	179	15.20%	9	63
Klinë	180	15.28%	7	49
Istog	203	17.23%	14	71
	Totali 1178	100%	59	379

Burimi : ASK, 2017

Sipas ARBK (2017), numri i të punësuarve është 8,713 në bazë të regjistrimit fillestar të tyre në ARBK. Sipas formulës Taro Yamane kemi këtë mostrim:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

$$n = \frac{8713}{1 + 8713 * (0.05)^2} = 382$$

n – paraqet kampionin e mostres

N – popullatën e përzgjedhur

e – konstante

¹Numri i bizneseve përfshinë Pejë, Deçan, Klinë, Istog

Pyetësoni është bërë në 59 biznese nga 3 deri në 11 pyetësor, varësisht nga numri i të punësuarve, ku mesatarja llogaritet 7 pyetësor për biznes, pra $59 \cdot 6.4745 = 382$ pyetësor.

4.3. Teknika e popullacionit dhe mostrës

Teknika e përdorur e hulumtimit është mbledhja e të dhënave nga një pyetësor i strukturuar mirë nga dy autorët e ndryshëm. Përgjithësisht për plotësimin e pyetësorëve është parë e arsyeshme kontakti individualë me pronarët, menaxherët dhe punonjësit.

Teknika statistikore e përdorur për hulumtimin e tezës së doktoraturës është përmes metodës së rastësishme të përzgjedhjes nga popullacioni bazë, ku në këtë rast kemi përdorur shkallën 5%.

Përdorimi i teknikës së rastësishme të mostrës është bërë në rrafshin e Dukagjinit (në disa komuna të këtij regjioni), ku janë përzgjedhur në grupe të caktuara të anketuarve të punëtorëve, pronarëve dhe menaxherëve të nivelit të ndryshëm.

Gjatë punës me këtë teknikë të përzgjedhjes së mostrës, përmes metodës së rastit, popullacioni është përcaktuar në rregullin e artë statistikor, që bazohet në vlerat zyrtare apo burime sekondare publike, që janë një bazë e mirë për përcaktim të mostrës.

4.4. Struktura e pyetësorit

Duke pasur për bazë që hulumtimi im përdor të dhënat parësore, atëherë zhvillimi i pyetësorit ishte rruga e vetme drejtë nxjerrjes së të dhënave për analizë statistikore dhe ekonometrike.

Pyetësori është bazuar në bazë të dy punimeve të ndryshme, e para nga Jenifer Faraji (2013) dhe Waiyaki (2017). Pyetësori i shfrytëzuar nga dy punimet e ndryshme zhvillohen në dy vende të ndryshme Afrikane, të cilat kanë zhvillimin e NVM-ve në nivel me zhvillimin e NVM-ve në Kosovë. Të dy autorët përdorin këta pyetësor me qëllim të kontributit në zhvillimin e NVM-ve në vendet në zhvillim. Të dy punimet kanë zhvilluar pyetësorët në bazë të kërkesave të punimit të tyre, prandaj për nevojat e hulumtimit tonë kemi përdorur pyetësorët e të dy punimeve, në bazë të kërkesave të pyetjeve kërkimore dhe hipotezave hulumtuese.

Pyetësori është i ndarë në 7 seksione:

Seksioni 1: Në këtë pjesë janë informatat e përgjithshme të anketues, që përfshin gjininë, moshën, pozitën në punë, vendbanimin.

Seksioni 2: Përfshin një grupim të disa pohimeve që kanë për qëllim përmbledhjen për motivimin në ndërmarrje.

Seksioni 3: Përfshin pjesën për përmbledhjen e pohimeve për menaxhimin në ndërmarrje.

Seksioni 4: Përfshin pjesën për përmbledhjen e pohimeve për kënaqësinë e punonjësve ndaj motivimit në ndërmarrje.

Seksioni 5: Përfshin pjesën për përmbledhjen e pohimeve për punonjësit dhe vlerësimi i performancës së tyre.

Seksioni 6: Përfshin pjesën për përmbledhjen e pohimeve për faktorët financiarë.

Seksioni 7: Përfshin pjesën për përmbledhjen e pohimeve për shpërblimin e punonjësve.

4.5. Metodologjia e analizës së të dhënave

Punimi është i bazuar në këtë model bazë të regresionit:

$$Y_{it} = \alpha_{it} + \beta X_{it} + u_{it}$$

ku i – nr përgjatë periudhës së studimit

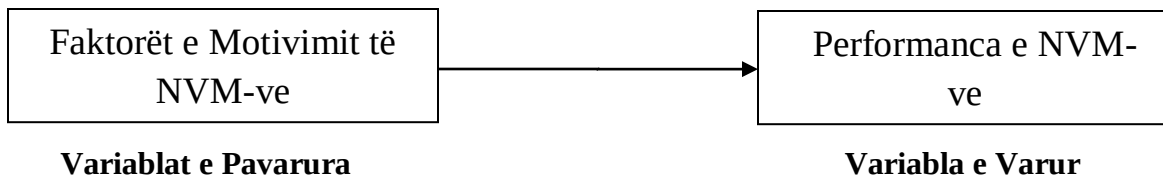
Y_{it} = Menaxhimi i ndërmarrjes, gjatë periudhës t

X_{it} = variablat e pavarur të motivimit, gjatë kohës t që përfaqësojnë faktorët specifikë dhe ato jospesifikë të marrë në studim.

Farajii (2013) në punimin hulumtues të tij variablën e varur “Menaxhimi i Ndërmarrjes” e ndërton në bazë të fuzionimit të seksionit të pyetësorit që është përdorur në punim. Sipas shumë hulumtuesve në fushën e motivimit dhe menaxhimit të ndërmarrjes koncepti operacional i lidhjes ndërmjet motivimit dhe menaxhimit bëhet përmes shkrirjes së performancës, produktiviteti, nivelit menaxheria dhe arritjes së objektivave të ndërmarrjes, duhe u ndikuar nga motivimi në punonjësit e NVM-ve.

Waita dhe Namusonge (2013) trajtuan faktorët e motivimit që prekin NVM-të në Kenya. Sipas modelit konceptual të ndërtuar nga këta profesorë (2013), variabla e varur që në

modelin tonë konceptual është menaxhimi i ndërmarrjes, si koncept shumë dimensional, trajtohen si lidhje ndërmjet faktorëve të motivimit dhe performancës.



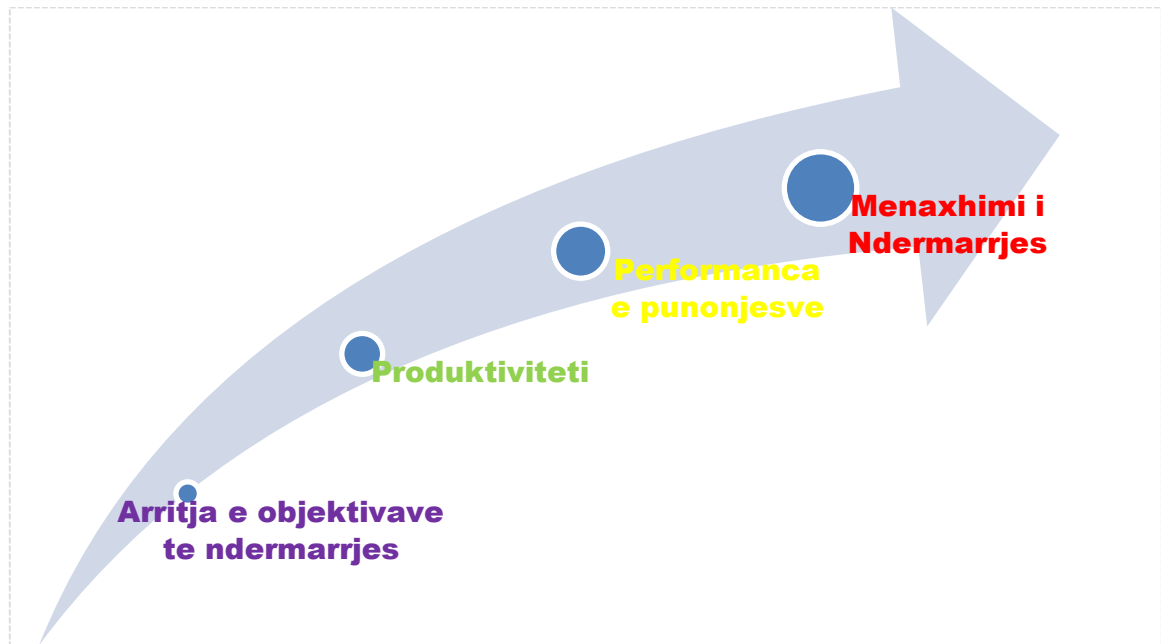
Waita dhe Namusonge (2013) modelin e tyre konceptual për menaxhim të ndërmarrjes dhe faktorëve të motivimit e ndërtojnë në këtë formë, duke operacionalizuar në variablën e varur performancën e NVM-ve. Në modelin tim konceptual për variablën e varur “Menaxhimi i ndërmarrjes” është vendosur si pjesë e fuzionimit të kësaj variable performanca (Shih seksionin 1: Pyetësi).

Nyangau dhe të tjerët (2014) trajtojnë në hulumtimin e tyre shkencor problemin e menaxhimit të NVM-ve në vendet e ndryshme të pazhvilluara të Afrikës. Sipas këtij hulumtimi të bërë në 526 biznese të vogla dhe të mesme, faktorët motivues të trajtuara në këtë hulumtim kanë pasur efekt pozitiv në lehtësimin e punës së stafit menaxhues të NVM-ve. Modeli i tyre konceptual për variablën “Menaxhimi i ndërmarrjes” lidhet me kënaqësinë që marrin të punësuarit drejt arritjes së objektivave të vendosura nga menaxhimi i NVM-ve, përmes motivimit.



Modeli konceptual i variablës së varur është lidhja e disa elementeve, që janë trajtuar në pyetësor, që lidhen me performancën, produktiviteti, nivelit menaxherial dhe arritjes së objektivave të ndërmarrjes.

Figura 16. Modeli Konceptual i Variablës së Varur “Menaxhimi i ndërmarrjes”



Burimi: Autori

Për të analizuar të dhënat e punimit është përdorur modeli ekonometrik me shumë variabla, në ndërtimin e këtij modeli ekonometrik janë bazuar disa modele komponentet të disa punimeve të ndryshme, Octaviannand dhe të tjerët (2017) këtë model e ndërtojmë përmes klasifikimi të motivimit në disa elemente në menaxhim të biznesit, përmes performancës, faktorëve financiarë dhe kënaqësisë së punonjësve, ku sipas testimit të tyre motivimi në 207 ndërmarrje ka rezultuar statistikisht ndikues në menaxhimin funksional të biznese të ndryshme. Nizam dhe Shah (2015) përdorimin model të regresionit që ka për qëllim të rritë motivimin e punonjësve në procesin e punës dhe rezultatet e modelit të

regresionit treguan se në 4 bizneset e mëdha në Pakistan, shpërblimi është faktori kryesor në rritjen e motivimit në ndërmarrje, e që është matur me 4 variabla shpjeguese dhe sistem të mbledhjes së të dhënave që kemi përdorur në këtë punim. Khan dhe të tjerët (2017) kanë përdorur modelin e regresionit shumë variabël me elementet ndikuese në menaxhim të NVM-ve, ku janë përdorur variablat shpjeguese (pavarura) motivimi, me nën ndarje ambienti i punës, performanca, shpërblimi dhe beneficionet jo-monetare. Maria Falk Mikkelsen, Christian Bøtcher Jacobsen dhe Lotte Bøgh Andersen (2015) konceptin bazë për rolin e motivimit në ndërmarrje e ndajnë përmes modelit regresiv shumë dimensional, pra së pari duke e vendosur rolin e faktorëve të ndryshëm të motivimit në vetë motivimin e përgjithshëm të punonjësve, pastaj rolin ndikues të kësaj variable motivuese (compound variable) në menaxhimin e efikasitetit të ndërmarrjes.

Në kuadër të ndërtimit të kuadrit konceptual të punimit të doktoratës është parashikuar që të ndërtohet modeli për testimin e hipotezave dhe pyetjeve kërkimore. Për ndërtimin e konceptit të variablave testuese hulumtimi bazohet në teorinë statistikore të bashkimit apo shkrirjes së disa pohimeve ekonomike me shkallën liker, që janë të fushës së njejtë në një variabël shpjeguese. Në ndërtimin e modelit ekonometrik janë përfshirë këto variabla:

Menaxhimi në ndërmarrje

Farayi (2013) trajton menaxhimin në organizatë si procesi unifikues i disa proceseve dhe procedurave të ndryshme që preken kryesisht nga disa faktorë financiarë dhe jo-financiar. Faktori kryesor në procesin e menaxhimit të matur në këtë hulumtim

(Farayi, 2013) janë funksionet e menaxhimit (kontrolli, udhëheqja, kontrolli dhe personeli), të cilët janë unifikuar në disa pohime ekonomike (seksioni 3 i pyetësorit: Menaxhimi i ndërmarrjes). Matja e këtyre pohimeve ekonomike (9 pohime) është unifikuar përmes mesatares aritmetike të gjitha këtyre pohimeve ekonomike, e cila ka nxjerrë një mesatare të përgjithshme, që paraqet “compound variable” e cila në rastin tonë është “Menaxhimi i ndërmarrjes”.

Koncepti i menaxhimit është proces shumë i madh dhe ka disa forma të matjes së tij, mirëpo për hulumtimin tim matja e menaxhimit është bërë në bazë të Farayi (2013), ku përmes disa funksioneve të menaxhimit e kombinuar me motivim ka ndërtuar modelin për matjen e “Menaxhimit të ndërmarrjes” përmes shkrirjes së pohimeve të ndryshme në një variabël shpejguuese. Variabla “Menaxhimi i ndërmarrjes” matet përmes 9 pohimeve të ndryshme, si: 1. “Motivimi është faktori më i rëndësishëm në punën e punonjësve”, 2. “Qartësia e qëllimit midis punonjësve ndihmon për të përmirësuar performancën e tyre”, 3. “Kushtet e punës mund të përmirësojnë ndjeshëm performancën e dikujt”, 4. “Për të arritur ndonjë qëllim, një punonjës duhet të jetë fleksibël dhe i përshtatshëm për punën”, 5. “Njohja e strukturës ndihmon një punonjës të dijë se çfarë të bëjë në situata të caktuara dhe kështu të përmirësojë performancën e tij / saj”, 6. “Feedback është çelësi në përmirësimin e performancës së një individi”, 7. “Përdorimi i teknologjisë moderne shkakton performancën e punonjësve”, 8. “Aftësia, trajnimi dhe përvoja përmirësojnë aftësinë e individit për të kryer punë”, 9. “Ndjenja e shoqërimit nga punonjësi mund të përmirësojë performancën e tij / saj”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 9 pohimet

është krijuar mesatarja e çdo pohime dhe në fund mesatarja e të gjitha pohime nxjerr mesataren e variablës “Menaxhimi i ndërmarrjes”.

Motivimi në ndërmarrje

Shumica e teorive aktuale të motivimit u zhvilluan në Shtetet e Bashkuara nga amerikanët për amerikanët. Karakteristika më e qartë amerikane në këto teori është theksimi i fortë i individualizmit dhe karakteristikave kulturore të cilësisë. Në shumicën e rasteve kur dëgjojmë fjalën motivim lidhet me shpërblimet financiare, mirëpo në praktikë aspekti financiar mund të mbulohet edhe nga aspekti jo financiar. Në kuadër të variablës motivimi në ndërmarrje Farayi (2013), në organizatat e targetuara në punim ndërton konceptin e përgjithshëm të motivimit të ndarë nga koncepti financiar dhe jo financiar, duke unifikuar shpërblimin monetar dhe atë jo monetar me qëllim të hulumtimi më të thellë të motivimit, sepse bashkimi i shpërblimit monetar dhe jo monetar sa do të ketë ndikim në menaxhimin e organizatës, të ndara njëra nga tjetra. Variabla “Motivimi në ndërmarrje” matet nga këto 14 pohime ekonomike: 1. “Pagat dhe mëditjet që paguhen më motivojnë”, 2. “Gjithmonë paguhen me kohë”, 3. “Biznesi paguan punëtorët e saj sipas sasisë së punës së bërë”, 4. “Biznesi siguron përfitime për të gjithë punonjësit e saj”, 5. “Kur punonjësit i përmbushin objektivat e caktuar ata paguhen një bonus”, 6. “Biznesi siguron trajnime për punonjësit e saj shumicën e kohës”, 7. “Për të parandaluar mërzinë, biznesi bën rotacion te punonjësit e saj brenda organizatës”, 8. “Kam marrë pjesë në vendimmarrjen e biznesit”, 9. “Kam dhënë përgjegjësi në vendin tim të punës”, 10. “Biznesi siguron që gjatë gjithë kohës puna ime është sfiduese”, 11. “Kur një punonjës kryen mirë në mënyrë konsistente, ato promovohen”, 12. “Ka trajtim relativisht të barabartë të punonjësve në varësi të

përpjekjeve, përvojës dhe edukimit të tyre”, 13. “Kam marrëdhënie të mira ndër-personale me eprorët e mi”, 14. “Ekziston mbikëqyrje e lartë në biznes”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 14 pohimet është krijuar mesatarja e çdo pohime dhe në fund mesatarja e të gjitha pohime nxjerr mesataren e variablës “Motivimi në ndërmarrje”.

Kënaqësia e punonjësve

Shpesh ndodh që objektivat e ndërmarrjes mos të kuptohen nga punëtorët e organizatës, prandaj punonjësit kanë ndeshje me menaxherët e tyre për arritjen e objektivave të caktuara. Një element me rëndësi në kënaqësinë e punonjësve është padyshim objektivat e sakta dhe të kuptueshme për punonjësën në mënyrë që të përmbushë objektivat e organizatës dhe të ketë performancë të kënaqshme. Variabla “Kënaqësia e punonjësve” matet nga këto 6 pohime ekonomike: 1. “Me ndihmën e menaxhimit, performanca ime është përmirësuar me kalimin e kohës”, 2. “Performanca ime zvogëlohet kur biznesi merr kohë për të bërë rotacion punonjësit”, 3. “Unë gjithmonë kryej më të mirën kur e di që jam pranuar në punë”, 4. “Me praktikën e tanishme të motivimit në biznes, performanca e punonjësve gjithmonë do të reduktohet”, 5. “Punonjësit shpesh përpiqen të përmbushin objektivat e caktuar për t'u paguar një bonus”, 6. “Ekziston një lidhje e fortë midis performancës së punonjësve dhe motivimit”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 6 pohimet është krijuar mesatarja e çdo pohime dhe në fund mesatarja e të gjitha pohime nxjerr mesataren e variablës “Kënaqësia e punonjësve”.

Punonjësit dhe vlerësimi i performancës

Ndërmarrjet kanë zhvilluar një larmi metodash për matjen e performancës. Disa metoda e rendisin secilin punonjës për të krahasuar performancën e punonjësve. Metoda të tjera e përcjellin vlerësimin në vlerësimet e attributeve individuale, sjelljeve ose rezultateve. Shumë organizata përdorin një sistem matësish që përfshin një sërë masash paraprake, si në rastin e aplikimit të menaxhimit të cilësisë së përgjithshme në menaxhimin e performancës. Fjala performancë përshkruan diçka kualitative dhe me vlerë dhe në vete ka 4 dimensione: efektivitet, barazi, humanitet dhe efikasitet. Wayaki (2017) prezenton në punimin e tij daktoral vlerësimin e punonjësve në kuadër të procedurave të ndryshme të vlerësimit, të cilat janë modifikuar përmes kërkimit sasior. Variabla “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës” matet nga këto 11 pohime ekonomike: 1. “Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen e qëllimeve / synimeve të mia”, 2. “E kuptoj rëndësinë e qëllimeve / synimeve të mia në lidhje me objektivin e përgjithshëm të organizatës”, 3. “Kam qëllime dhe synime të qarta për të synuar në punën time”, 4. “Qëllimet / synimet e mia janë realiste dhe të arritshme”, 5. “Si një punonjës, jam i kënaqur me sfidat e siguruar nga puna ime”, 6. “Si një punonjës, kam qëllime të vështira dhe sfiduese për t'u takuar në punë”, 7. “Si një punonjës, unë jam i trajnuar rregullisht për të marrë dhe përmirësuar njohuritë, aftësitë dhe qëndrimet e mia ndaj punës sime”, 8. “Unë kam një mentor të caktuar për mua brenda organizatës për të më udhëzuar në arritjen e qëllimeve / synimeve të mia”, 9. “Kam marrë reagime të ndershme dhe konstruktive që lidhen rregullisht me qëllimet / synimet e mia”, 10. “Vendosja e qëllimeve / objektivave ka përmirësuar ndjeshëm performancën time të përgjithshme brenda organizatës”, 11. “Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen

e qëllimeve / synimeve të mia”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 11 pohimet është krijuar mesatarja e çdo pohimi dhe në fund mesatarja e të gjitha pohimeve nxjerr mesataren e variablës “Punonjësit dhe vlersimi i performancës”.

Faktorët financiar

Shpërblimi financiar i punonjësve sot aplikohet në shumicën e organizatave ekonomike, me qëllim të motivimit të punonjësve që të arrijnë targetet e vendosura nga organizata. Wayaki (2017) faktorët financiar i kodifikon në modifikim të termave financiar, pra duke parë se çfarë ndikimi ka faktori financiar në motivimin e punonjësve dhe si ndikon në mënyrë indirekte në menaxhimin e ndërmarrjes. Variabla “Faktorët financiar” matet nga këto 11 pohime ekonomike: 1. “Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr”, 2. “Paga e ofruar nga kompania është shumë konkurruese në krahasim me kompanitë e tjera në industri”, 3. “Kompania jonë mban një paketë konkurruese dhe përfitime (p.sh. sigurimet mjekësore)”, 4. “Do të isha i kënaqur nëse mora një pagesë mujore (p.sh. karburant dhe telefon)”, 5. “Kompania jonë përdor shpërblime monetare si pagesa bazë, komision, bonus, stimuj dhe ndihma të shëndetshme për të na motivuar”, 6. “Unë besoj se paraja është një nxitje e rëndësishme për të punuar motivimin, sepse ajo është ajo që unë përdor për të blerë gjërat që unë kam nevojë dhe dëshirë”, 7. “Paga ime dhe faktorët e tjerë (p.sh. politikat e kompanisë, kushtet e punës, mbikëqyrja) kanë çuar në një mos kënaqje të punësimit tim”, 8. “Besoj se paratë që paguhen është një tregues i fortë i vlerës së organizatës që ka vendosur në shërbimet e mia”, 9. “Politika jonë e paguar e kompanisë ndihmon në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve me performancë të lartë”, 10. “Nëse kompania kishte

një skemë për ndarjen e fitimeve, ajo do të më motivonte për të kryer”, 11. “Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 11 pohimet është krijuar mesatarja e çdo pohimi dhe në fund mesatarja e të gjitha pohimeve nxjerr mesataren e variablës “Faktorët financiar”.

Shpërblimi i punonjësve

Politika në nivelin e shpërblimeve tregon nëse kompania është një pagues i lartë, është i kënaqur të paguajë normat mesatare ose mesatare të pagës, madje në mënyrë të jashtëzakonshme, pranon se duhet të paguajë nën mesataren. Politika e pagave, e cila nganjëherë quhet "qëndrimi i pagës" ose "qëndrimi i paguar" i një kompanie, do të varet nga një numër faktorësh. Këto përfshijnë shkallën në të cilën kompania kërkon nivele të larta të performancës nga punonjësit e saj, shkalla në të cilën ekziston konkurrenca për njerëzit me cilësi të mirë, qëndrimi tradicional i kompanisë, kultura organizative dhe nëse mund ose nuk duhet ose duhet të përballojë të jetë një pagues i lartë. Wayaki (2017) trajton shpërblimin e punonjësve si element kryesor i motivimit të punonjësve, ku përmes shpërblimit të punonjësve direkt arrihet menaxhimi më i lehtë i organizatës të kompanisë. Variabla “Shpërblimi i punonjësve” matet nga këto 11 pohime ekonomike: 1. “Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar”, 2. “Është e rëndësishme për mua që të njihen zyrtarisht nga menaxhimi / mbikëqyrës për një punë të bërë mirë”, 3. “Është e rëndësishme për mua që të njihen nga bashkëmoshatarët dhe kolegët e mi për një punë të bërë mirë”, 4. “Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare (p.sh. bonot e dhuratave, biletat e filmave,

ose Dreka / Darka për dy) për të na motivuar”, 5. “Nëse kompania jonë kishte një program përfitimi Wellness, p.sh. palestër apo anëtarësi të klubit sportiv, unë do të motivohesha”, 6. “Në organizatën tonë, shpërblimet shihen si qëllime që punonjësit në përgjithësi përpiqen dhe një instrument që ofron rezultate të vlefshme”, 7. “Organizata jonë përdor trajnime dhe zhvillime (p.sh. Seminar, sponsorizim) si një mënyrë për të na motivuar”, 8. “Kompania jonë ka një skemë shpërblimi të drejtë dhe të barabartë”, 9. “Programi ynë i njohjes dhe shpërblimit i motivon mua që të performojë më mirë”, 10. “Organizata jonë ka vërejtur një përmirësim afatgjatë të cilësisë së punës si rezultat i sistemit të shpërblimit në vend”, 11. “Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar”, të cilat kanë pasur shkallën liker 1 deri në 5 dhe janë kodifikuar në programin statistikor SPSS dhe është nxjerrë përmes formulës së mesatares së thjeshtë nga 11 pohimet është krijuar mesatarja e çdo pohimi dhe në fund mesatarja e të gjitha pohimeve nxjerr mesataren e variablës “Shpërblimet e punonjësve”.

Në bazë të këtyre punime të ndryshme kemi ndërtuar modelin e regresionit me ndarje shumë variabile, që ka për qëllim të ju përgjigjet pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të punimit.

$$MN_i = C + \beta_1 MON_i + \beta_2 KP_i + \beta_3 PVP_i + \beta_4 FF_i + \beta_5 SHP_i + \varepsilon$$

MN- Menaxhimi në ndërmarrje

MON- Motivimi në ndërmarrje

KP- Kënaqësia e punonjësve

PVP – Punonjësit dhe vlerësimi i performances

FF – Faktorët financiar

SHP – Shpërblimi i punonjësve

C – Konstatja për variabla

E – gabimi i rastësishëm për periudhën t

Tabela pasqyron këtë klasifikim të variablave si dhe pyetjet respektive të cilat kanë shërbyer si burim për ndërtimin e variablave të varur dhe të pavarur të studimit.

Tabela 7. Ndërtimi i variablave të varur dhe pavarura

LLOJI I VARIABLIT	EMRI I VARIABLIT	PYETJET QË PËRFAQËSON VARIABLI	MËNYRA E VLERËSIMIT TË VARIABLIT
VARIABLI I VARUR	Menaxhimi në ndërmarrje	Grup-pyetjet e seksionit III	Mesatare aritmetike e III ₁ -III ₉
VARIABLAT E PAVARUR	Motivimi në ndërmarrje	Grup-pyetjet e seksionit II	Mesatare aritmetike e II ₁ -II ₁₄
	Kënaqësia e punonjësve	Grup-pyetjet e seksionit IV	Mesatare aritmetike e IV ₁ -IV ₆
	Punonjësit dhe vlerësimi i performancës	Grup-pyetjet e seksionit V	Mesatare aritmetike e V ₁ -V ₁₁
	Faktorët financiar	Grup-pyetjet e seksionit VI	Mesatare aritmetike e II ₁ -II ₁₁
	Shpërblimi i punonjësve	Grup-pyetjet e seksionit VII	Mesatare aritmetike e VII ₁ – VII ₁₁

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE

5.1. Hyrje në analizën statistikore

Në këtë kapitull do të diskutojmë pyetësin e zhvilluar me 379 të anketuar, ku për përmbajtjen e pyetësit (shih aneksin 1), kemi diskutuar edhe më lartë, ndërsa në këtë kapitull do të diskutojmë rezultatet e këtij hulumtimi.

Analiza statistikore që do të përdoret në punim do të jetë analiza përshkruese, si dhe analiza qendrore statistikore e realizuar dhe përpunuar në programin SPSS.

5.2. Analiza përshkruese e të dhënave të përgjithshme

Në këtë pjesë do të analizojmë analizën përshkruese për seksionin e parë të pyetësit.

Tabela 8. Analiza përshkruese për variablën Niveli i shkollimit

Niveli_i_shkollimit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Studime doktorate	2	.5	.5	.5
	Studime master	82	21.6	21.6	22.1
	Studime themelore	123	32.5	32.5	54.6
	Shkollim i mesem	115	30.3	30.3	84.9
	Shkollim i mesem profesional	37	9.8	9.8	94.7
	Shkollim i mesem privat	20	5.3	5.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet tregojnë që pjesëmarrësit në anketim me nivel të shkollimit daktoral kanë qenë 0.5%, studime master 21.6%, studime themelore 32.5%, shkollim të mesëm 30.3%, shkollim të mesëm profesional 9.8% dhe shkollim i mesëm privat 5.3%.

Tabela 9. Analiza përshkruese për variablën Gjinia

Gjinia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mashkull	290	76.5	76.5	76.5
	Femer	89	23.5	23.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Pjesëmarrja e gjinisë mashkullore ka dominuar në hulumtimin tim, ku 76.5% të pjesëmarrësve në pyetësor kanë qenë meshkuj, ndërsa femra kanë qenë 23.5%, kjo për shkak të një dominimi të bizneseve të vogla dhe të mesme me pronarëmeshkuj.

Tabela 10. Analiza përshkruese për variablën Mosha

Mosha					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	59	15.6	15.6	15.6
	26-40	222	58.6	58.6	74.2
	41-65	85	22.42	22.42	96.62
	Mbi 65	13	3.38	3.38	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Pjesëmarrja në bazë të kategorive të moshës në pyetësor nga moshë 18-25 vjet është 15.6%, nga 26-40 vjet është 58.6%, 41-65 vjet është 22.42% dhe mbi moshën 65 vjeçare është 3.38%.

Tabela 11. Analiza përshkuese për variablën Vendi i Punës

Vendi_i_punes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zyra qendrore te kompanisë	266	70.2	70.2	70.2
	Zyra lokale	22	5.8	5.8	76.0
	Teren	91	24.0	24.0	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Shumica e bizneseve të vogla dhe të mesme zhvillojnë veprimtarinë e tyre në zyrë qendrore, ku niveli është 70.2%, në zyrë lokale apo degë 5.8% dhe në terren 24%.

Tabela 12. Analiza përshkuese për variablën Pozita e punës

Pozita_në_kompani					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pronar	24	6.3	6.3	6.3
	Top menaxher	120	31.7	31.7	38.0
	Menaxher i nivelit te dyte	141	37.2	37.2	75.2
	Punonjës	94	24.8	24.8	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Struktura e të anketuarëve në bazë të pozitës në kompani ndryshon, në pozitën pronar kanë marrë pjesë 6.3%, top menaxher 31.7%, menaxher të nivelit të dytë 37.2% dhe punonjës 24.8%.

Analiza crosstabs do të përdoret në hulumtim, për të nxjerrë më shumë të dhëna përshkruese për disa elemente demografike dhe të përgjithshme të hulumtimit.

Tabela 13. Crosstabs ndërmjet Gjinisë dhe pozitës në kompani

Gjinia * Pozita në kompani Crosstabulation						
Count						
		Pozita në kompani				Total
		Pronar	Top menaxher	Menaxher i nivelit te dyte	Punonjes	
Gjinia	Mashkull	22	107	96	54	279
	Femer	2	13	45	40	100
Total		24	120	141	94	379

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Gjinia mashkull dominon në të gjitha pozitat në kompanitë e anketuara, ngaqë pronar janë 22 meshkuj dhe 2 femra, top menaxher janë 107 meshkuj dhe 13 femra, kurse menaxher të nivelit të dytë janë 96 meshkuj dhe 45 femra, si dhe punëtor të thjeshtë janë 54 meshkuj dhe 40 femra.

Tabela 14. Crosstabs ndërmjet Nivelit të shkollimit dhe pozitës në kompani

Niveli_i_shkollimit * Pozita_në_kompani Crosstabulation						
Count						
		Pozita_në_kompani				Total
		Pronar	Top menaxher	Menaxher i nivelit të dyte	Punonjës	
Niveli_i_shkolli mit	Studime doktrate	2	0	0	0	2
	Studime master	22	60	0	0	82
	Studime themelore	0	60	63	0	123
	Shkollim i mesem	0	0	78	37	115
	Shkollim i mesem profesional	0	0	0	37	37
	Shkollim i mesem privat	0	0	0	20	20
Total		24	120	141	94	379

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Në bazë të nivelit të shkollimit dhe pozitës në kompani kemi këto rezultate, ku me studime doktrate janë 2 pronar, studime master janë 22 pronar dhe 60 top menaxher, studime themelore janë 60 top menaxher dhe 63 menaxher të nivelit të dytë, me shkollim të mesëm janë 78 menaxher të nivelit të dytë dhe 37 punonjës, me shkollim të mesëm profesional po ashtu janë 37 punonjës dhe shkollim i mesëm privat janë 20 punonjës.

5.3. Analiza përshkruese

Në këtë pjesë është bërë një analizë e thellë përshkruese e seksioneve të pyetësorit.

Tabela 15. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Menaxhimi i ndërmarrjes”

Statistics										
		P3_1	P3_2	P3_3	P3_4	P3_5	P3_6	P3_7	P3_8	P3_9
N	Valid	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.66	2.76	2.23	2.19	2.48	1.60	2.18	2.34	2.58
Std. Deviation		1.824	1.501	1.136	1.212	1.509	.758	.790	1.367	1.401
Variance		3.326	2.252	1.290	1.468	2.277	.575	.624	1.870	1.963

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë të kodifikuar në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 3). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Motivimi është faktori më i rëndësishëm në punën e punonjësve” dhe kemi mesatare 2.66 që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si nuk jam i sigurt, pra të punësuarit nuk e dinë saktësisht se motivimi a e ka rëndësinë kryesore në punën e tyre. Devijimi standard i kësaj variable është 1.824, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Pohimi i dytë “Qartësia e qëllimit midis punonjësve ndihmon për të përmirësuar performancën e tyre” kemi mesataren 2.76, pra nga rezultati shihet së edhe për këtë pohim të anketuarit janë përgjigjur se nuk janë të sigurtë. Ndërsa devijimi standard i kësaj variable

është 1.501, që tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Pohimi i tretë “Kushtet e punës mund të përmirsojnëndjeshëm performancën e punonjesit” kemi mesataren 2.23, pothuajse e njëjtë me pohimin e parë, pra të anketuarit pajtohen më pohimin e tretë. Ndërsa devijimi standard i kësaj variable është 1.136, që tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.pohimet me të cilat të anketuarit janë pajtuar më shumë janë pohimi 3, 4, 6, 7 dhe 8.

Pohimin 4. “Për të arritur ndonjë qëllim, një punonjës duhet të jetë fleksibël dhe i përshtatshëm për punën”, ku mesatarja nga rezultatet e perpunuara është 2.19 e që është afer 2 ku të anketuarit po ashtu pajtohen për këtë pohim, Ndërsa devijimi standard i kësaj variable është 1.212, që tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Pohimi 5. “Njohja e strukturës ndihmon një punonjës të dijë se çfarë të bëjë në situata të caktuara dhe kështu të përmirësojë performancën e tij / saj”, ka mesatare2.48, pra rezultati i përpunuar është nën vlerën 2.50 pra shumica e të anketuarve pajtohen edhe me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.509, që tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Pohimi 6. “Feedback është çelësi në përmirësimin e performancës së një individi”,dhe për këtë pohim pas perpunimit të rezultateve të të anketuarve na rezulton me mesatare 1.60, pra të anketuarit pajtohen edhe me pohimin 6. Dhe devijimi standard i

kësajvariable është .758, që tregon se shpërndarja e vlerave edhe të kësaj variable është në parametra normal dhe i afrohet mesatares.

Pohimin 7. “Përdorimi i teknologjisë moderne shkakton dhe ndikon nëperformancën e punonjësve” kemi mesatarën 2.18, që i afrohet vlerës 2, e që është kodifikuar se punonjesit pajtohen po ashtu edhe me këtë pohim.Si dhe devijimi standard i kësaj variable është .790, që po ashtu tregon se shpërndarja e vlerave edhe të kësaj variable është në parametra normal dhe i afrohet mesatares.

Pohimi 8. “Aftësia, trajnimi dhe përvoja përmirësojnë aftësinëe individit për të kryer punë” nga rezultatet e pranuara kemi mesataren 2.34 qe po ashtu i afrohet vlerës 2 e që tregon se shumica e të anketuarve gjithashtu pajtohen edhe me këtë pohim.Ndërsa devijimi standard i kësaj variable është 1.367, që tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Dhe në fund kemi Pohimin 9 “Ndjenja e shoqërimit nga punonjësi mund të përmirësojë performancën e tij / saj”dhe për të cilin pohim të anketuarit nga rezultatet e mbledhura dhe të perpunuara na rezulton me mesataren 2.58 që tregon se të anketuarait nuk janë të sigurt për këtë pohim. Ndërsa devijim standard i kësaj variable është 1.401 e cila tregonpo ashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares.

Tabela 16. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Motivimi në ndërmarrje”

Statistics															
		P2_1	P2_2	P2_3	P2_4	P2_5	P2_6	P2_7	P2_8	P2_9	P2_10	P2_11	P2_12	P2_13	P2_14
N	Valid	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.13	2.44	3.56	2.61	2.99	2.98	3.76	3.96	2.27	2.02	2.36	3.04	2.89	1.21
Std. Deviation		1.318	.669	1.098	.921	.921	1.318	1.075	1.237	.912	1.042	.910	1.345	1.113	.511
Variance		1.736	.448	1.205	.848	.849	1.738	1.156	1.530	.832	1.087	.828	1.808	1.240	.261

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë kodifikuar në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 2). Analiza përshkruese e pohimit 1. “Pagat dhe mëditjet që paguhen më motivojnë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.13, që tregon se shumica e të anketuarve pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.318, që tregon gjithashtu se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Si dhe varianca e variables është 1.736 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 2. “Gjithmonë paguhen me kohë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.44, dhe tregon se shumica e të anketuarve po ashtu pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.669, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable po ashtu i afrohet mesatares. Varianca e variables është 0.448 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza pershkruese e pohimit 3. “Biznesi paguan punëtorët e saj sipas sasisë së punës së bërë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.56, që tregon se shumica e të anketuarve nuk pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.098, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variables është 1.205 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza pershkruese e pohimit 4. “Biznesi siguron përfitime për të gjithë punonjësit e saj” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.61, që tregon se shumica e të anketuarve nuk janë të sigurt. Devijimi standard i kësaj variable është 0.92, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variables është 0.848 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza pershkruese e pohimit 5. “Kur punonjësit i përmbushin objektivat e caktuar ata paguhën me një bonus” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.99, që tregon se shumica e të anketuarve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 0.921, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.848 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza pershkruese e pohimit 6. “Biznesi siguron trajnime për punonjësit e saj shumicën e kohës” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.98, që tregon se shumica e të anketuarëve po ashtu nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 0.921, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.849 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 7. “Për të parandaluar mërzinë, biznesi bën rotacion te punonjësit e saj brenda ndërmarrjes” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.76, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.07, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.156 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 8. “Kam marrë pjesë në vendimmarrjen e biznesit” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.96, që tregon se shumica e të anketuarëve po ashtu edhe për këtë pohim nuk pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.237, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.530 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 9. “Kam dhënë përgjegjësi në vendin tim të punës” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.27, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 0.912, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.832 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 10. “Biznesi siguron që gjatë gjithë kohës puna ime është sfiduese” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.02, që tregon se shumica e të anketuarëve po ashtu pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.042, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.087 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 11. “Kur një punonjës kryen punën mirë në mënyrë konsistente, ato promovohen” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.36, që tregon se shumica e të anketuarëve po ashtu pajtohen edhe me pohimin 11. Devijimi standard i kësaj variable është 0.910, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.828 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 12. “Ka trajtim relativisht të barabartë të punonjësve në varësi të përpjekjeve, përvojës dhe edukimit të tyre” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.04, që tregon se të anketuarit nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.345, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.808 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 13. “Kam marrëdhënie të mira ndërpersonale me eprorët e mi” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.89, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.113, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.240 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 14. “Ekziston mbikqyrje e lartë në biznes” tregon se mesatarja e kësaj variable është 1.21, që tregon se shumica e të anketuarëve kanë vlersuar se pajtohen plotësisht me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 0.511, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.261 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Tabela 17. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Kënaqësia e punonjësve”

Statistics		P4_1	P4_2	P4_3	P4_4	P4_5	P4_6
N	Valid	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.19	2.99	2.03	2.53	1.61	2.49
Std. Deviation		1.072	1.243	1.051	1.720	.836	1.248
Variance		1.149	1.545	1.105	2.959	.700	1.557

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë të kodifikuara në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 4). Në vijim do të paraqitet analiza përshkruese e të gjitha pohimeve të ketij aneksi.

Analiza përshkruese e pohimit 1 “Me ndihmën e menaxhimit, performanca ime është përmirësuar me kalimin e kohës” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.19, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.072, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variables është 1.149 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 2 “Performanca ime zvogëlohet kur biznesi merr kohë për të bërë rotacion tepunonjësit” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.99, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.243, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet

mesatares. Varianca e variables është 1.545 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 3. “Unë gjithmonë kryej më të mirën kur e di që jam pranuar në punë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.03, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.051, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.105 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 4. “Me praktikatat e tanishme të motivimit në biznes, performanca e punonjësve gjithmonë do të reduktohet” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.53, që tregon se të anketuarve nuk janë të sigurt edhe pse vlera është në mes 2 dhe 3 e që anon me një pik përqindje të vogël kahë 3-shi. Devijimi standard i kësaj variable është 1.720, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variables është 2.959 që tregon se shpërndarja e të dhënave është në suaza të normales.

Analiza përshkruese e pohimit 5. “Punonjësit shpesh përpiqen të përmbushin objektivat e caktuar për t'u paguar një bonus” tregon se mesatarja e kësaj variable është 1.61, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.836, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variables është 0.700 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Analiza përshkruese e pohimit 6. “Ekziston një lidhje e fortë midis performancës së punonjësve dhe motivimit” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.49, që tregon se

shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.248, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.557 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Tabela 18. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”.

Statistics												
		P5_1	P5_2	P5_3	P5_4	P5_5	P5_6	P5_7	P5_8	P5_9	P5_10	P5_11
N	Valid	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.41	2.47	2.57	2.44	2.56	3.21	2.42	3.27	3.37	2.20	3.09
Std. Deviation		1.361	1.281	1.422	1.216	1.071	1.671	1.243	1.453	1.435	.755	1.393
Variance		1.852	1.641	2.023	1.480	1.147	2.793	1.545	2.111	2.060	.570	1.941

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë të kodifikuara në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 5). Në vijim do të paraqitet analiza përshkreuse e të gjitha pohimeve të ketij aneksi.

Pohimit 1. “Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen e qëllimeve / synimeve të mia” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.41, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.361, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.852 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 2. “E kuptoj rëndësinë e qëllimeve / synimeve të mia në lidhje me objektivin e përgjithshëm të organizatës” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.47, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.281, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.641 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 3. “Kam qëllime dhe synime të qarta për të synuar në punën time” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.57, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.422, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.023 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 4. “Qëllimet / synimet e mia janë realiste dhe të arritshme”, tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.44, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.216, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.480 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 5. “Si një punonjës, jam i kënaqur me sfidat e siguruar nga puna ime” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.56, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.071, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.147 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 6. “Si një punonjës, kam qëllime të vështira dhe sfiduese për t'u takuar në punë”, tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.21, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.671, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.793 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 7. “Si një punonjës, unë jam i trajnuar rregullisht për të marrë dhe përmirësuar njohuritë, aftësitë dhe qëndrimet e mia ndaj punës sime”, tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.42, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.243, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.545 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 8. “Unë kam një mentor / udhëheqës të caktuar për mua brenda ndërmarrjes për të më udhëzuar në arritjen e qëllimeve / synimeve të mia” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.27, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.453, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.111 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 9. “Kam marrë reagime të ndershme dhe konstruktive që lidhen rregullisht me qëllimet / synimet e mia”, tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.37, që tregon se shumica e të anketuarëve edhe për këtë pohim nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.435, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet

mesatares. Varianca e variablës është 2.060 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale. Po ashtu pohimi 10. “Vendosja e qëllimeve / objektivave ka përmirësuar ndjeshëm performancën time të përgjithshme brenda ndërmarrjes” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.20, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.755, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.570 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale. Si dhe në fund kemi pohimin11. “Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen e qëllimeve / synimeve të mia” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.09, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.393, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.941 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Tabela 19. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Faktorët financiarë”

Statistics												
		P6_1	P6_2	P6_3	P6_4	P6_5	P6_6	P6_7	P6_8	P6_9	P6_10	P6_11
N	Valid	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.21	2.75	2.39	2.63	2.23	2.86	2.08	2.77	2.78	2.78	3.51
Std. Deviation		1.414	1.180	.976	1.548	1.418	1.564	1.432	1.233	1.454	1.411	1.454
Variance		1.999	1.392	.953	2.397	2.012	2.445	2.052	1.520	2.115	1.992	2.113

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë të kodifikuara në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 6). Në vijim do të paraqitet analiza përshkruese e të gjitha pohimeve të ketij aneksi.

Pohimi 1. “Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.21, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.414, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.999 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 2. “Paga e ofruar nga kompania është shumë konkurruese në krahasim me kompanitë e tjera në industri” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.75, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.180, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.392 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 3. “Ndërmarrja jonë mban një paketë konkurruese dhe përfitime (p.sh. sigurimet mjekësore)” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.39, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.976, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.953 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 4. “Do të isha i kënaqur nëse marr një pagesë mujore (p.sh. karburant dhe telefon)” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.63, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.548, që tregon se

shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.397 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 5. “Ndërmarrja jonë përdor shpërblime monetare si pagesa bazë, komision, bonus, stimuj dhe ndihma të shëndetshme për të na motivuar” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.23, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.418, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.012 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 6. “Unë besoj se paraja është një nxitje e rëndësishme për të punuar dhe motivuar, sepse ajo është ajo që unë përdor për të blerë gjërat që unë kam nevojë dhe dëshirë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.86, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.564, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.445 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 7. “Paga ime dhe faktorët e tjerë (p.sh. politikat e kompanisë, kushtet e punës, mbikëqyrja) kanë çuar në një mos kënaqje të punësimit tim” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.08, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.432, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.052 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 8. “Besoj se paratë që paguhen është një tregues i fortë i vlerës së ndërmarrjes që ka vendosur në shërbimet e mia” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.77, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.233, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.520 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 9. “Politika jonë e paguar e kompanisë ndihmon në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve me performancë të lartë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.78, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.454, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.115 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 10. “Nëse ndërmarrja kishte një skemë për ndarjen e fitimeve, ajo do të më motivonte për të kryer” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.78, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.411, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.992 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 11. “Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.51, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.454, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.113 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Tabela 20. Analiza përshkruese e seksionit të pyetësorit “Shpërblimi i punonjësve”

Statistics												
		P7_1	P7_2	P7_3	P7_4	P7_5	P7_6	P7_7	P7_8	P7_9	P7_10	P7_11
N	Valid	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.03	2.60	1.65	2.23	2.17	1.81	3.82	2.34	3.06	2.50	2.32
Std. Deviation		1.566	1.423	1.106	1.480	.714	1.006	1.450	1.196	1.365	1.304	.791
Variance		2.451	2.024	1.223	2.192	.509	1.011	2.104	1.431	1.864	1.700	.625

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Të dhënat në këtë tabelë janë të kodifikuar në bazë të radhitjes së pyetësorit (shih aneksin 1, seksioni 7).

Pohimi 1. “Ndërmarrja jonë përdor shpërblime jo-monetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.03, që tregon se shumica e të anketuarve nuk janë të sigurt. Devijimi standard i kësaj variable është 1.566, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.451 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 2. “Është e rëndësishme për mua që të njihen zyrtarisht nga menaxhimi / mbikëqyrës për një punë të bërë mirë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.60, që tregon se shumica e të anketuarve nuk janë të sigurt. Devijimi standard i kësaj variable

është 1.423, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.024 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 3. “Është e rëndësishme për mua që të njihen nga bashkëmoshatarët dhe kolegët e mi për një punë të bërë mirë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 1.65, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.106, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.223 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 4. “Ndërmarrja jonë përdor shpërblime jomonetare (p.sh. bonot e dhuratave, biletat e filmave, ose Dreka / Darka për dy) për të na motivuar” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.23, që tregon se shumica e të anketuarëve edhe me këtë pohim pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.480, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.192 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 5. “Nëse ndërmarrja jonë kishte një program përfitimi Wellness, p.sh. palestër apo anëtarësi të klubit sportiv, unë do të motivohesha” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.17, që tregon se shumica e të anketuarëve po ashtu pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.714, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.509 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 6. “Në ndërmarrjen tonë, shpërblimet shihen si qëllime që punonjësit në përgjithësi përpiqen, dhe si një instrument që ofron rezultate të vlefshme” tregon se

mesatarja e kësaj variable është 1.81, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen plotësisht. Devijimi standard i kësaj variable është 1.006, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.011 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 7. “Ndërmarrja jonë përdor trajnime dhe zhvillime (p.sh. Seminar, sponsorizim) si një mënyrë për të na motivuar” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.82, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.450, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 2.104 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 8. “Ndërmarrja jonë ka një skemë shpërblimi të drejtë dhe të barabartë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.34, që tregon se shumica e të anketuarëve për këtë pohim kanë dhënë përgjigjen se pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 1.196, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.431 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 9. “Programi ynë i njohjes dhe shpërblimit me motivon mua që të performojë më mirë” tregon se mesatarja e kësaj variable është 3.06, që tregon se shumica e të anketuarëve nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.365, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.864 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 10. “Ndërmarrja jonë ka vërejtur një përmirësim afatgjatë të cilësisë së punës si rezultat i sistemit të shpërblimit në vend” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.50, dhe rezultati i këtij pohimi në një mënyrë i atakon dy përgjigjet ngaqë vlera 2.50 mund të merret se gjysma e të anketuarëve pajtohen dhe gjysma nuk janë të sigurtë. Devijimi standard i kësaj variable është 1.304, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 1.700 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

Pohimi 11. “Ndërmarrja jonë përdor shpërblime jomonetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar” tregon se mesatarja e kësaj variable është 2.32, që tregon se shumica e të anketuarëve pajtohen. Devijimi standard i kësaj variable është 0.791, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Varianca e variablës është 0.625 që tregon se shpërndarja e të dhënave është normale.

5.4. Analiza e korrelacionit

Tabela 21. Korrelacioni ndërmjet variablave

Correlations							
		Motivimi_ ne_nder marrje	Menaxhi mi_i_nder marrjes	Kenaqesi a_e_pun onjesve	Punonjesi t_dhe_vle resimi_i_ performa nces	Faktoret_ financiar	Shperbl imi
Motivimi_ne_nde rmarrje	Pearson Correlation	1	.968**	.964**	.983**	.978**	.983**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	379	379	379	379	379	379
Menaxhimi_i_nde rmarrjes	Pearson Correlation	.968**	1	.976**	.979**	.990**	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	379	379	379	379	379	379
Kenaqesia_e_pu nonjesve	Pearson Correlation	.964**	.976**	1	.980**	.982**	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	379	379	379	379	379	379
Punonjesit_dhe_ vleresimi_i_perfo rmances	Pearson Correlation	.983**	.979**	.980**	1	.994**	.993**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	379	379	379	379	379	379
Faktoret_financia r	Pearson Correlation	.978**	.990**	.982**	.994**	1	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	379	379	379	379	379	379
Shperblimi	Pearson Correlation	.983**	.988**	.988**	.993**	.994**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	379	379	379	379	379	379

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e korrelacionit tregojnë që motivimi në ndërmarrje dhe menaxhimi i ndërmarrjes kanë lidhje pozitive ndërmjet tyre ku $R=0.968$, pra me rritjen e motivit në ndërmarrje do të kemi rritje të menaxhimit në ndërmarrje.

Motivimi dhe shpërblimi kanë lidhje të fort pozitive ndërmjet veti ngase edhe ketu $R=0.988$, pra me rritjen e shpërblimit tek punonjësit do të kemi rritje të motivimit. Atëhere nga kjo rrjedh dhe mund të konkludojmë se të gjithë faktorët ndërmjet tyre kanë lidhje pozitive, një tregues që motivimi, vlerësimi i performancës, faktorët financiarë dhe shpërblimi kanë efekt pozitiv në menaxhimin e ndërmarrjes.

5.5. Analiza e regresionit

Përdorimi i regresionit shumë variabël së pari kërkon trajtimin e vlerave ekstreme, ku këto vlera devijojnë mesatarisht vijën lineare të regresionit të përdorur në punim, prandaj përmes programit SPSS kemi përdorur teknikën “Boxplot”, për përcaktimin e vlerave ekstreme dhe largimin e tyre nga trajtimi në regresion.

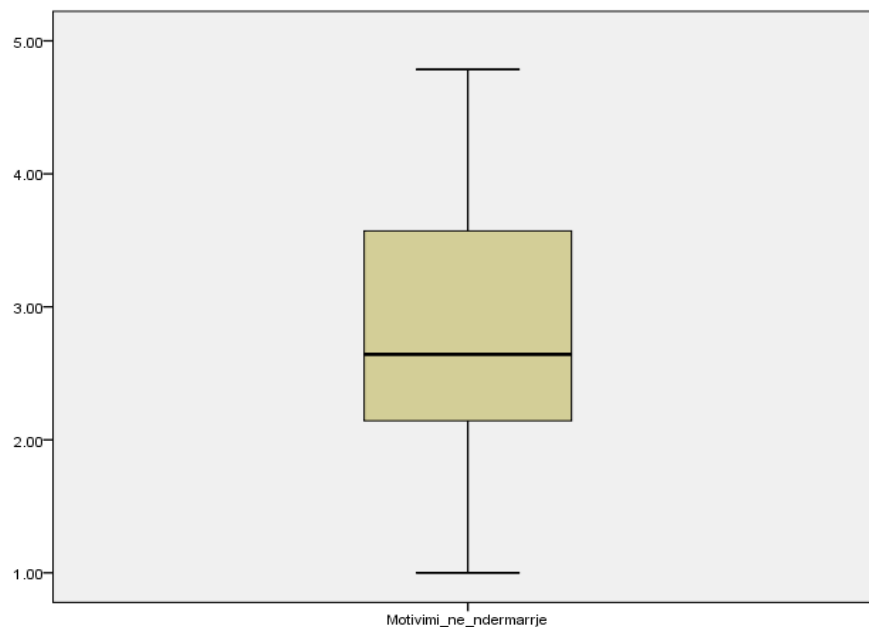
Tabela 22. Përmbledhja e boxplot e “ Motivimit në ndërmarrje”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Motivimi ne ndemarrje	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës më lartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “motivimit në ndërmarrje” janë në parametra normal

Grafiku 1. Boxplot i “Motivimit në ndërmarrje”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku lartë tregon që për variabël “motivimi në ndërmarrje” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

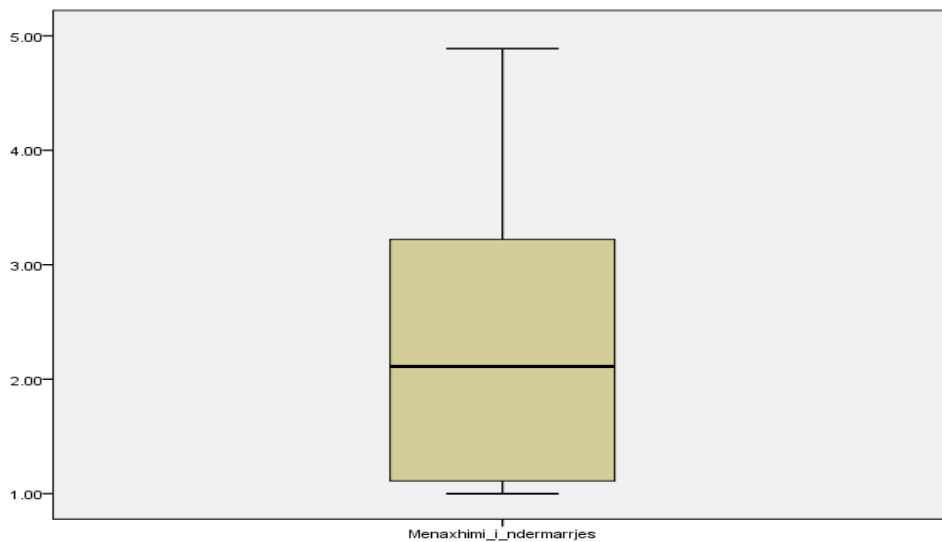
Tabela 23. Përmbledhja e boxplot e “ Menaxhimit të ndërmarrjes”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Menaxhimi i ndërmarrjes	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës mëlartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “Menaxhimit të ndërmarrjes” janë në parametra normal.

Grafiku 2. Boxplot i “Menaxhimit të ndërmarrjes”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku më lartë tregon që për variabël “Menaxhimit të ndërmarrjes” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

Tabela 24. Përmbledhja e boxplot e “ Kënaqësia e punonjësve”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kënaqësia_e_punonjesve	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës më lartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “Kënaqësia e punonjësve” janë në parametra normal.

Grafiku 3. Boxplot i “Kënaqësia e punonjësve”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku më lartë tregon që për variabël “Kënaqësia e punonjësve” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

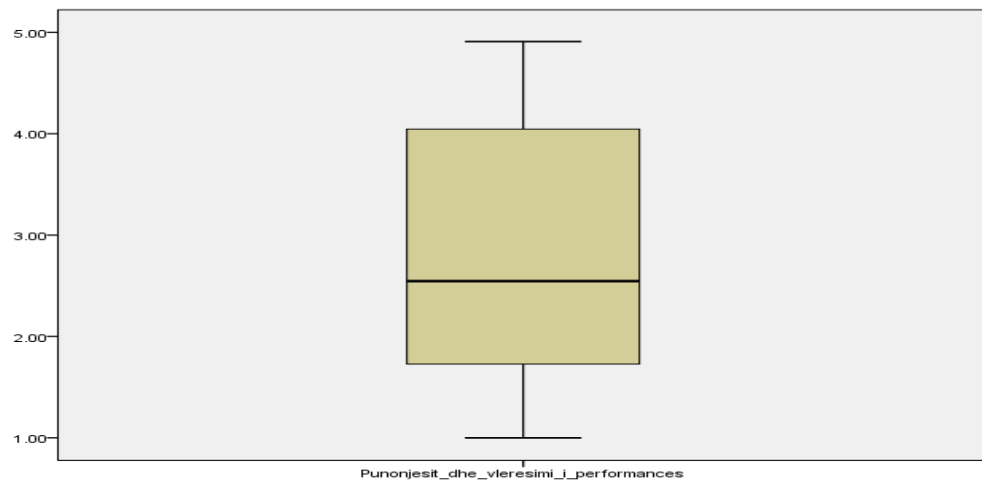
Tabela 25. Përmbledhja e boxplot e “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Punonjesit dhe vleresimi i performances	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës mëlartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës” janë në parametra normal.

Grafiku 4. Boxplot i “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku mëlartë tregon që për variabël “Punonjësit dhe vlerësimi i performancës” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

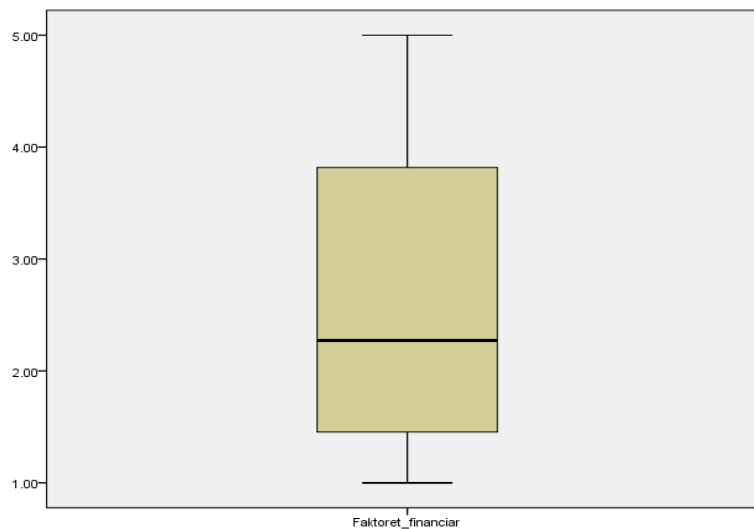
Tabela 26. Përmbledhja e boxplot e “ Faktorët financiar”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Faktoret financiar	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës mëlartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “Faktortë Financiar” janë në parametra normal.

Grafiku 5. Boxplot i “Faktorët financiar”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku më lartë tregon që për variabël “Faktortë Financiar” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

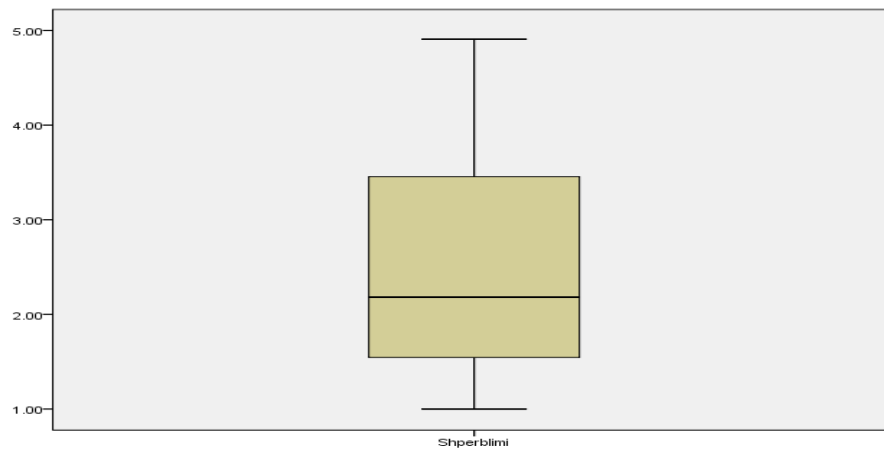
Tabela 27. Përmbledhja e boxplot e “Shpërblimi”

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Shperblimi	379	100.0%	0	0.0%	379	100.0%

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës mëlartë tregojnë që nga 379 observime, 100% e të dhënave të variablës “Shpërblimi” janë në parametra normal.

Grafiku 6. Boxplot i “Shpërblimi”



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Grafiku më lartë tregon që për variabël “Shpërblimi” nuk paraqitet asnjë vlerë ekstreme (outliers).

Tabela 28. Llojet e variablave

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Shperblimi, Motivimi_ne_nd ermarrje, Kenaqesia_e_p unonjesve, Punonjesit_dhe _vleresimi_i_per formances, Faktoret_financi ar ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Menaxhimi_i_ndermarrjes			
b. All requested variables entered.			

Modeli i vendosur në programin statistikor SPSS v.24 tregon se çfarë variabla statistikore janë vendosur në modelin ekonometrik të trajtimit të problemit të temës së trajtuar, andaj tabela 29 paraqet përmbledhjen e modelit ekonometrik.

Tabela 29. Përmbledhja e modelit ekonometrik

Model Summary^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Ėatson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.993 ^a	.986	.986	.14517	.986	5164.501	5	373	.000	2.119
a. Predictors: (Constant), Shperblimi, Motivimi_ne_ndermarrje, Kenaqesia_e_punonjesve, Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances, Faktoret_financiar										
b. Dependent Variable: Menaxhimi_i_ndermarrjes										

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e përmbledhjes së modelit ekonometrik tregojnë që koeficienti i determinacionit është 98.6%, pra një shkallë mjaftë e sigurt që tregon se variablat e pavarura të vendosura në model janë të arsyeshme dhe e shpejtojnë mjaft mirë variablën e varur.

Koeficienti Durbin Watson, që bën matjen e prezencës së korrelacionit serial merr vlerat prej 1 deri në 4, ndërsa vlerat prej 1.5 deri në 2.5 tregojnë që nuk kemi të bëjmë me korrelacion serial në modelin ekonometrik të përdorur, pra vlera 2.119 tregon qëndrueshmërinë e modelit ekonometrik të përdorur në punim.

Tabela 30. ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	544.175	5	108.835	5164.501	.000 ^b
	Residual	7.860	373	.021		
	Total	552.035	378			
a. Dependent Variable: Menaxhimi_i_ndermarrjes						
b. Predictors: (Constant), Shperblimi, Motivimi_ne_ndermarrje, Kenaqesia_e_punonjesve, Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances, Faktoret_financiar						

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Tabela Anova paraqet F-testinapo siq e quajm testi i Fisherit i cili ka vlerën mbi 2 që tregon për qendrushmerin e modelit si dhe Sig. është i barabartë me .000 që po ashtu tregon se të gjitha koeficientet së bashku janë statistikisht domethënës dhe të ndryshëm prej zeros.

Tabela 31. Përmbledhja e regresionit

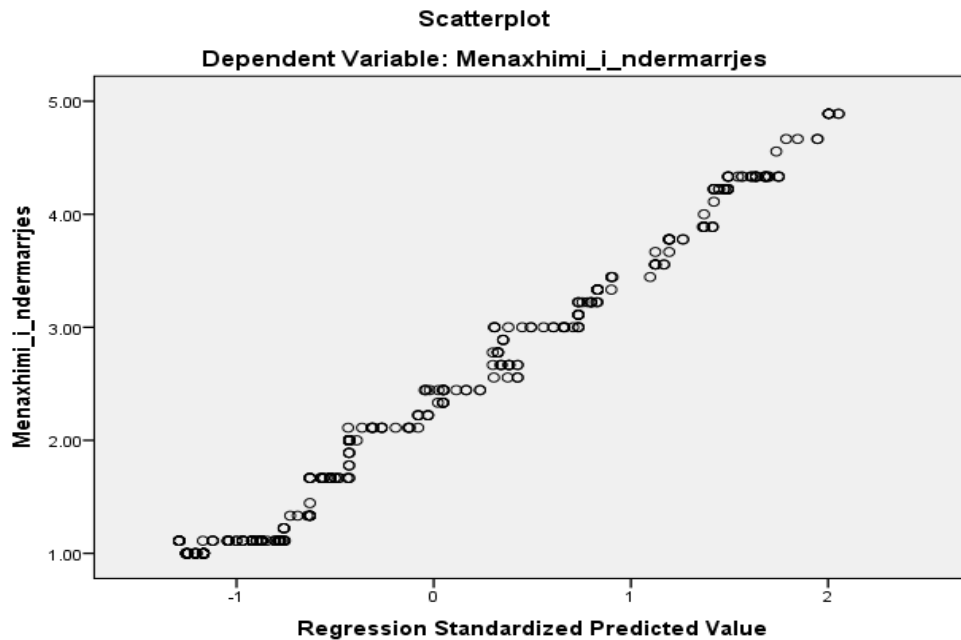
Coefficients^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.032	.038		-.836	.404					
	Motivimi_ne_n dermarrje	.003	.049	.003	2.069	.045	.068	.004	.000	.027	36.783
	Kenagesia_e_punonjesve	-.042	.044	-.039	-.947	.344	.976	-.049	-.006	.023	43.497
	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances	-.580	.062	-.594	-9.293	.000	.979	-.434	-.057	.009	107.170
	Faktoret_financiar	.926	.064	1.001	14.571	.000	.990	.602	.090	.008	123.693
	Shperblimi	.659	.089	.619	7.428	.000	.988	.359	.046	.006	181.609
a. Dependent Variable: Menaxhimi_i_ndermarrjes											

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e modelit tregojnë se në menaxhimin e ndërmarrjes ndikojnë motivimin në ndërmarrje, me nivel të sinjifikancës 5%, punonjësit dhe vlerësimi i performancës me nivel të sinjifikancës 1%, faktorët financiar dhe shpërblimi me nivel të sinjifikancës 1%.

$$MN_i = -0.032 + 0.003MON_i - 0.042KP_i - 0.580PVP_i + 0.926FF_i + 0.659SHP_i + \varepsilon$$

Grafiku 7. Scatterplot i modelit ekonometrik



Burimi: Kalkulimi në SPSS

Scatterplot i modelit ekonometrik tregon vijën lineare të vlerësimit të modelit ekonometrik. Vlerësimi i parë i modelit ekonometrik pas largimit të vlerave ekstreme të variablave ekonomike tregojë se nuk kemi pasur në model vlera ekstreme, të cilat deviojnë vijën lineare të modelit ekonometrik. Rezultati i scatterplot tregon që vija lineare e modelit është në parametrat normal të konceptit të modelit ekonometrik.

5.6. Testimi i pyetjeve kërkimore dhe hipotezave

Në këtë pjesë do të testojmë të gjitha pyetjet kërkimore dhe hipotezat.

Pyetja hulumtuese bazë: A ndikon motivimi në menaxhimin e ndërmarrjes tek NVM-të?

Për të testuar pyetjen hulumtuese bazë do të përdorim koeficientin e regresioni, të cilin e kemi testuar tek pjesa e analizës së regresionit dhe në bazë të tabelës së koeficientit të regresionit, niveli i sinjifikancës është 5%, dhe si rezultat i kesaj vërtetojmë se motivimi ndikon në menaxhimin e ndërmarrjes tek NVM-të.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 1: Çfarë lidhje ekziston ndërmjet shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje?

Për testimin e pyetjes hulumtuese ndihmëse 1, do të përdorim korrelacioni e thjeshtë ndërmjet dy variablave, shpërblimit dhe motivimit.

Tabela 32. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 1

Correlations			
		Motivimi_ne_nd ermarrje	Shperblimi
Motivimi_ne_ndermarrje	Pearson Correlation	1	.983**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	379	379
Shperblimi	Pearson Correlation	.983**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	379	379
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës tregojnë që kemi të bëjmë korrelacion të fortë pozitiv, pra $R=0.983$ dhe përgjigjja për pyetjen hulumtuese ndihmëse 1 është se lidhja ndërmjet shpërblimi dhe motivimit është pozitive, pra me rritje e shpërblimit do të kemi po ashtu rritje të motivimit në ndërmarrje.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 2: Cili është bashkëveprimi ndërmjet faktorëve financiarë në ndërmarrje dhe vlerësimit të performancës së punonjësve?

Për testimin e pyetjes hulumtuese ndihmëse 2, do të përdorim korrelacioni e thjeshtë ndërmjet dy variablave, faktorëve financiarë dhe vlerësimit të performancës së punonjësve.

Tabela 33. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 2

Correlations			
		Faktoret_financiar	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances
Faktoret_financiar	Pearson Correlation	1	.994**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	379	379
Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances	Pearson Correlation	.994**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	379	379
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e tabelës tregojnë që edhe këtu kemi të bëjmë me korrelacion të fortë pozitiv, pra $R=0.994$ dhe përgjigjja për pyetjen hulumtuese ndihmëse 2 është se lidhja ndërmjet faktorëve financiarë dhe vlerësimit të performancës së punonjësve është pozitive.

Pyetja hulumtuese ndihmëse 3: A ekziston dallim statistikor ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit në ndërmarrje?

Për testim të kësaj pyetje kam përdorur testin jo-paramterik chi-square.

Tabela 34. Testimi i pyetjes hulumtuese ndihmëse 3

Test Statistics	
	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances
Chi-Square	211.549 ^a
Df	41
Asymp. Sig.	.000
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.0.	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet i chi-square tregon që kemi të bëjmë me asymp sig. .000, pra me nivel të 1% të signifkancës, duke ju përgjigjur pyetjes hulumtuese që ekziston dallime ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit të ndërmarrjes, pra vlerësimi i punonjësve ka efekt në menaxhimin e ndërmarrjes.

Hipoteza bazë: Motivimi ndikon në menaxhimin e NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

Për testimin e hipotezës bazë do të përdoret tabela e regresionit shumë variabël në pjesën e testeve të regresionit.

Tabela 35. Testimi i hipotezës bazë

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.032	.038		-.836	.404					
	Motivimi_ne_ndermarrje	.003	.049	.003	2.069	.045	.068	.004	.000	.027	36.783
	Kënaqësia_e_punonjësve	-.042	.044	-.039	-.947	.344	.976	-.049	-.006	.023	43.497
	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances	-.580	.062	-.594	-9.293	.000	.979	-.434	-.057	.009	107.170
	Faktoret_financiar	.926	.064	1.001	14.571	.000	.990	.602	.090	.008	123.693
	Shperblimi	.659	.089	.619	7.428	.000	.988	.359	.046	.006	181.609
a. Dependent Variable: Menaxhimi_i_ndermarrjes											

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Në bazë të tabelës të paraqitur më lartë shohim që motivimi ka nivel të signifkancës $\text{sig}=0.045$, pra niveli i gabimit është 4.5%, në shkallë të pranuar për nivelin e mos pranueshmërisë së ndikimit që është 5%. Niveli i signifkancës vërteton dhe aprovon hipotezen bazë që motivimi ndikon në menaxhimin e NVM-ve në rrafshin e Dukagjinit.

Nën hipoteza 1: Ekziston lidhje pozitive ndërmjet shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje.

Për testimin e nën hipotezës së parë do të përdorim lidhjen korrelative ndërmjet dy variablave, shpërblimit dhe motivimit në ndërmarrje.

Tabela 36. Testimi i nën hipotezës 1

Correlations			
		Motivimi_ne_nd ermarrje	Shperblimi
Motivimi_ne_ndermarrje	Pearson Correlation	1	.983**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	379	379
Shperblimi	Pearson Correlation	.983**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	379	379
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet e lidhjes korrelative na rezultojnë me($R=0.983$) e cila tregon që kemi të bëjmë me lidhje korrelative të fortë ndërmjet motivimit në ndërmarrje dhe shpërblimit, pra nën hipoteza e parë aprovet edhe për shkak të nivelit të signifkancës ndërmjet këtyre dy variablave e cila është në shkallën 1%, pra $\text{sig}=0.000$.

Nën hipoteza 2: Ekziston bashkëveprim pozitiv ndërmjet faktorëve financiarë në ndërmarrje dhe vlerësimit të performancës së punonjësve.

Testimi i kësaj nën hipoteze kërkon përdorimin e testit statistikor të korrelacionit i cili pas analizës dhe përpunimit të të dhënave është paraqitur si më poshtë në tabelën 37.

Tabela 37. Testimi i nën hipotezës 2.

Correlations			
		Faktoret_financiar	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances
Faktoret_financiar	Pearson Correlation	1	.994**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	379	379
Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances	Pearson Correlation	.994**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	379	379
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultatet tregojnë që lidhja ndërmjet variablës faktorët financiarë dhe vlerësimi i performancës së punonjësve është pozitiv ($R=0.994$), pra aprovojmë nën hipotezën e dytë që ekziston bashkëveprimi pozitiv ndërmjet faktorëve financiarë dhe vlerësimit të performancës së punonjësve.

Nën hipoteza 3:Ekziston dallime të rëndësishme ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit në ndërmarrje.

Për testimin e nën hipotezës 3 përdoret testi jo parametrik chi-square, i cili mat dy parametrat ekonomik vlerësimin e punonjësve dhe menaxhimin e ndërmarrjes.

Tabela 38. Testimi i nën hipotezës 3.

Test Statistics	
	Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances
Chi-Square	211.549 ^a
Df	41
Asymp. Sig.	.000
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.0.	

Burimi: Kalkulimi në SPSS

Rezultati i tabelës tregon që asymp sig.=0.000 tregon që shkalla e gabimit është nën nivelin 1%, pra niveli i signifkancës së supozuar është 1%, dhe për këtë aprovojme edhe nën hipotezën e tretë, që ekziston dallime të rëndësishme ndërmjet vlerësimit të punonjësve dhe menaxhimit në ndërmarrje.

KAPITULLI VI: KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1. Konkluzione

Konkluzionet e përgjithme të hulumtimit janë:

- ✓ Punonjësit janë burimet dhe asetet kryesore të një ndërmarrje. Ndërmarrjet duhet të krijojnë strategji për identifikimin, inkurajimin, vlerësimin, përmirësimin dhe shpërblimin e performancës së punonjësve në punë. Si rrjedhojë, përmirësimi i performancës së punonjësve mund të ndikojë performancën e ndërmarrjes. Për këtë arsye ky studim ka si qëllim kuptimin e ndikimit që ka sistemi i menaxhimit të performancës mbi performancën e ndërmarrjes. Qëllimi i parë i studimit ishte përsëritja e literaturës në lidhje me sistemin e menaxhimit të performancës, performancës së punonjësve dhe lidhja apo impakti mes tyre. Dhe objektivi i fundit i studimit është kuptimi i natyrës së marrëdhënies mes sistemit të menaxhimit të performancës dhe performancës së punonjësve si dhe krijimi i një grupi rekomandimesh për këtë çështje. Kjo tezë disertacioni prezanton një literaturë që mbulon sistemin e menaxhimit të performancës, performancën e punonjësve, modelet matëse të performancës së punonjësve si dhe studime empirike të cilat analizojnë marrëdhënien mes sistemit të menaxhimit të performancës dhe performancës së punonjësit;
- ✓ Një nga sfidat me të cilat ballafaqohen menaxherët është se si të motivojnë shumë grupe të ndryshme potenciale të punësimit si: studentë, të diplomuar të rinj, nënat që kthehen në vendin e punës dhe pakicat etnike. Disa ndërmarrje/ kompani zbulojnë

se punonjësit më të moshuar dëshirojnë punë fleksibile dhe punë stimuluese, por po ashtu ata përveçse që kërkojnë këtë,duan gjithashtu të promovohen. Të diplomuarit e rinj që punojnë më kokë, nga ana tjetër, duan një karrierë sfiduese, të paguar mirë dhe kohë për të ndjekur interesat personale dhe jetën familjare;

- ✓ NVM-të në rrafshin e Dukagjinit kanë probleme të theksuara në kontekstin e motivimit të punonjësve të tyre, duke filluar nga vonesat e ndryshme në paga dhe shtesa tjera, ku në 80% të rasteve paga është problemi kryesor i theksuar nga të punësuarit;
- ✓ Struktura e bizneseve është e rregulluar në formë tradicionale dhe të centralizuar, ku vetëm një pjesë e vogël e stafit menaxhues dhe drejtues merr pjesë në vendimmarrjen e biznesit, ndërsa pjesa tjetër e ekipit të biznesit lihet anash.Ku në 71% të rasteve punonjësit e NVM-ve as që kanë guximin dhe mundësinë për të marrë pjesë në vendimmarrje dhe në ndërtimin e projekteve të ndryshme biznesore;
- ✓ NVM-të nuk kanë mekanizma të mirëfilltë për trajtimin e performancës së biznesit në rend të parë dhe të punonjësve, ku mungesat e teknikave dhe metodave të ndryshme për vlerësim dhe monitorim të performancës bënë që edhe motivimi në ndërmarrje të jetë i mangët;
- ✓ Ofrimi i trajnimeve dhe seminareve të ndryshme për stafin e NVM-ve pothuajse në shumicën e rasteve është jo i pranishëm, ngaqë pronarët dhe stafi menaxhues i tyre ankohen për kosto shtesë financiare.Mirëpo duhet kuptuar se efekti i trajnimeve në rritjen e performancës së punonjësve dhe përmirësimin e përgjithshëm të performancës së biznesit do të ndikohej shumë nga trajnimi shtesë i stafit punues të ndërmarrjes;

- ✓ Konkluzioni i përgjithshëm i hulumtimit është që motivimi ka ndikim pozitiv në menaxhimin e ndërmarrjes, me theks të veçantë tek NVM-të, prandaj NVM-të duhet të orientohen drejt motivimit të stafit të tyre i cili më pas do të kishte impakt në rritjen dhe përmirësimin e performancës së tyre dhe të ndërmarrjes në përgjithësi.

6.2. Rekomandime

Rekomandoj të mbahen në konsideratë tri parime bazë të motivimit:

- Së pari, motivimi duhet të konsiderohet si një ndër mjetet më efikase që ka ndërmarrja në funksion të mirë menaxhimit të burimeve njerëzore në veçanti dhe ndërmarrjes në përgjithësi, aktivitetet me bazë motivimin duhet të jenë lehtësisht të kuptueshme dhe të arritshme në mënyrë që tëpunonjësit të sjellin kënaqësi dhe për ndërmarrjen të sjellin përfitime reale.
- Së dyti, motivimi duhet të jetë unik, në mënyrë që të garantojë gjithëpërfshirjen e punonjësve dhe ndjesinë e konkurrencës.
- Së treti, motivimi nuk duhet të merret si një shabllon i pandryshuar apo adoptuar nga ndërmarrjet e tjera, kjo sepse nevojat, dëshirat dhe pritshmëritë e punonjësve janë individuale dhe të ndryshme.

Rekomandimet për rezultatet e arritura nga hulumtimi janë:

- ✓ Bizneset e vogla dhe të mesme duhet të rrisin stimujt monetar për punonjësit, ngaqë rezultatet e hulumtimit treguan se në 70% të rasteve, pagat dhe mëditjet i motivojnë punëtorët në ndërmarrjet e prekura nga hulumtimi;
- ✓ Bizneset duhet të fillojnë të praktikojnë që pagesat e pagave të punëtorëve ti realizojnë me kohë dhe në bazë të kontratës së punës, e jo të kemi vonesa gjatë kryerjes së pagave dhe transfertave të parave;
- ✓ Bizneset duhet të fillojnë që ti sigurojnë punëtorët e tyre, që të rrisin motivimin në punë përmes stimujve monetar dhe jo monetar;
- ✓ Trajnimi i stafit duhet të jetë i vazhdueshëm dhe në funksion të përmbushjes së objektivave dhe qëllimeve të ndërmarrjes;
- ✓ Pjesëmarrje e gjithë stafit në vendimmarrjen e biznesit duhet të jetë më e madhe, duke qënë se rezultatet kanë treguar se vetëm menaxhimi i lartë merr pjesë në vendimmarrjen e biznesit, prandaj pjesëmarrje e gjithë aktorëve të biznesit do të mundësojnë një menaxhim më efikas të ndërmarrjes;
- ✓ Bizneset duhet të sigurojnë që punëtorët të cilët arrijnë objektivat e planifikuara dhe ndihmojnë biznesin për të arritur këto objektiva duhet të promovohen me pozitë dhe duhet të kenë një ngritje të pagës bazë;
- ✓ Bizneset e vogla dhe të mesme duhet të kenë të zhvilluar formën e organizimit të hierarkisë, pasi që në 85% të rasteve të anketuara nuk kanë një organogram të qartë të funksioneve dhe strukturës së biznesit;
- ✓ Kushtet dhe organizimi i punës në NVM-të duhet të përmirësohe ndjeshëm, ngaqë përmirësimi i kushteve të punës stimulon punëtorët dhe e çon menaxhimin e saj

drejt arritjes së performancës më të mirë të tyre në veçanti dhe tëndërmarrjes në përgjithësi;

- ✓ Niveli i pagës duhet të përmirësohet tek NVM-të, duke qënë se paga është një stimulues që motivon punëtorin për të rritur performancën e tij dhe në të njëjtën kohë ajo do të ndikonte për të plotësuar kërkesat e menaxhimit të biznesit;
- ✓ Bizneset e vogla dhe të mesme në 90% të rastet të anketuara nuk kanë pasur fare sigurime shëndetësore dhe jetësore për punëtorët e tyre, për më keq as siguri në punë, prandaj nevoja për sigurime shëndetësore dhe siguri në punë është edhe njëri nga rekomandimet qenësoretë hulumtimit tim;

Literatura

- Adrian. T, Shin. H, (2008), "Liquidity and Financial Cycles", BIS Working Paper Nr. 256.
- Armstrong. M, Armstrong's Handbook of reward management practice, 3rd edition, Kogan Page, 2010.
- Armstrong. M, Murlis. H, Reward Management, 5th edition, HayGroup, 2007.
- Bonin. J. P, Hasan. I, Wachtel. P. (2005a), "Bank Performance, Efficiency and Ownership in Transition Countries", Journal of Banking & Finance 29/31.
- Dematteo. J. S, Eby. L. T and Sundstrum. E, (1998), 'Team-Based Rewards: current empirical evidence and directions for further research', *Research in organisational behaviour*, 20, pp, 141-183, Academic Search Complete, EBSCOhost [Online], (Accessed: 16 February 2014).
- Dittus. P, (1994a), "Bank Reform dhe Behaviour in Central Europe", Journal of Comparative Economics, Vol. 19, Nr. 3, ff. (335-361).
- Hackhausen. J, Hackhause. H, Motivation and Action, Springer, 3rd edition, 2018.
- Henry Sisk, "Principles of Management, Ohio, 2011.
- Henry Williams Spiegel, "The growth of economic thoughtn, SHBA, 2014.
- Hersey. P. and Blanchard. K. H. 1974, - So You Want to Know Your Leadership Style? Training and Development Journal, February, pp. (1-15).
- Herriot. P and C. Pemberton, (1996), Contracting CareerJournal of Human Relations, Vol. 49, No. 6, (757-790).

Robbins. S, DeCenzo. D, Coulter. M, Anderson. I, Fundamenals of Management, 7th edition, Person, 2014.

Ryan. R, Deci. E, Self- Determination Theory, 2017.

Wigfield. A, Development of Achievement Motivation, AP, 2001.

R. Vance, “Employee Engagement and Motivation,” White Paper, SHRM Foundation, 2006.

See. A. C. Poe, “Establish Positive Mentor Relationships”,*HR Magazine* (February 2002), pp. (62–69), and H. Van Emmerik, S. G. Baugh, and M.C. EuWena, “Who Wants to Be a Mentor? An Examination of Attitudinal, Instrumental, and Social Motivation Components”,*Career Development International*, Vol. 10, No. 4 (2005), pp. (310–326).

G. Kranz, “Training to Short-Circuit Wage Disputes,” *Workforce Management*, at www.workforce.com accessed June 17, 2009.

B. McConnell, “SHRM Members Speak Out About FLSA Changes”,*HR Magazine* (October 2003), pp. (135–137).

“Executive compensation versus workers: an overview of wages, pensions and health benefits of rank and file workers and sky high executive pay,” House Financial Services Committee (October, 24, 2006) online at http://financialservices.house.gov/ExecCompvsworkers.html#_ednref.

S. DeCarlo, “Special Report: CEO Compensation”,*Forbes* at www.forbes.com (April 30, 2008).

Jihyun Kim, “Faculty Self-Archiving: Motivations and Barriers”,*Journal of the American Society for Information Science and Technology* 61, no. 9 (2010), (1909-22).

Kay Bishop offers several ideas for reading motivation programs in *The Collection Program in School: Concepts and Practices*, 5th ed. (Santa Barbara, CA: LibrariesUnlimited, 2013), (134-35).

Ryan. RM, Deci. EL, (2017), *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, Guilford Press, New York.

Miles. LD, (2015), *Techniques of value analysis and engineering*, 3rd edn, Value Foundation, Amazon Digital Services LLC, Seattle.

Reuderink. B, Mühl. C, Poel. M, (2013), Valence, arousal and dominance in the EEG during game play, *Int J Auton Adapt Commun Syst* 6(1) pg, (45-62). doi:10.1504/IJAACS.2013.050691.

Russell. JA, (2003), Core affect and the psychological construction of emotion, *Psychol Rev*, 110 (1), (145-172).

Sansoni. S, Wodehouse. A, McFadyen. A, Buis. A, (2016), Utilising the repertory grid technique in visual prosthetic design, promoting a user-centred approach. *J Integr Des Process Sci* 20, (2), (31-46). doi:10.3233/jid-2016-0015.

Burimet parësore

Andri Koxhaj, "Aftesite manaxheriale", Tiranë, 2006.

Armstrong. M, (2003), *Employee Reward*, CIPD House, London, 3rd edition

Armstrong. M, (1993). *Managing Reward System*. Buckingham: Open University Pres.

Armstrong Michael, (2007) *Employee Reward*. 3rd edn. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Cani. Sh, Muço. M, Baleta. T, (2000), "Sistemi bankar. Problemete zhvillimit të tij", Pwrmbledhje e analizws sw vrojtimit, Banka e Shqipwrisw.

Faraji. J, (2013), "The role motivation on employees work performance in public organization: a case of national development corporation", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of masters of human resource management of the open university of Tanzania.

Filmon. A, Uriarte. Jr, 2008, *Indonesia, Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta.

Friedman. J. W, (1971), "A non-cooperative equilibrium for supergames", Review of Economic Studies 38, (1-12).

Fries. S, Taci. A, (2005), "Cost efficiency of banks in transition: Evidence from 289 banks in 15 post-communist countries", Journal of Banking and Finance (29, 55 – 81).

Garcia. P. Charles, (2009) "Leadership Lessons of the White House Fellows", Mc Graw - Hill Professional Publishing

Hoenig. T, (1996), "Rethinking Financial Regulation, Federal Reserve Bank of Kansas City", Economic Review, 2nd Quarter, (5-13).

Holland Chriss, 2009, "On and off the job: learning experiences, connections and implications for Literacy Language and Numeracy", New Zeland, (pg, 13, 33).

IMF, (1998a), "Former Yugoslav Republic of Macedonia: Recent Economic Developments", Staff Country Report Nr. 98/82 [www. bankofalbania. org/](http://www.bankofalbania.org/)

IMF, (1998b), "Kyrgyz Republic: Recent Economic Developments, " Staff Country Report Nr. 98/8 [www. bankofalbania. org/](http://www.bankofalbania.org/)

Isak Mustafa, "Ndërmarrja në biznesin bashkekohor", Prishtinë, 2014.

Isak Mustafa, "Puna në biznes", Prishtine, 1991.

Khan. A, (2017), "Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan" MPRA Paper No. 80930, posted 25 August 2017 16:00 UTC.

L.K. Savery, J.A. Luks, "Lidhja mes fuqizimit, kenaqesise në punë dhe niveleve të raportuara të stresit: disa fakte nga Australia", Leadership and Organizational Development journal, mars 2001, (f, 97).

Locke. E. A, (2005), "Why emotional intelligence is an invalid concept". Journal of Organizational Behavior 26 (4): 425. doi:10.1002/job.318. Winter 2010 Interviewwith Imagineer.

Luthans. F and Hodgetts M. R, Business, second edition, 1992.

Matthews. K, (2010), "Banking Efficiency in Emerging Market Economies", Zahid Husain Memorial Lecture Series - Nr. 17, State Bank of Pakistan.

Maudos. J, De Guevara. F. J, (2004), "Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union", Journal of Banking & Finance, Elsevier, vol. 28(9), (2259–2281).

Mikkelsen. M, (2015), “Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers’ Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation”, ISSN: 1096-7494, (Print), 1559-3169.

Nizam. K, & Shah. F, (2015) “Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan”, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 12, December 2015, PP 7-15 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349.

Octaviannand. R, (2017), “Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company”, Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN 2222-1735, (Paper), ISSN 2222-288X, (Online), Vol.8, No.8, 2017.

Kao Raymond.W. Y. "Small Business Management", Toronto, 2014.

Rikard Lang, "Politička ekonomija", Zagreb, 2014.

Robbins, Stephen & De Cenzo David, (2011), *Bazat e Menaxhimit*, UET/Press

Samuelson Lars. A, (2001). *Controller Handbook*, London: McGraw Hill, cop.

Simon Rose "Deoničar", Beograd, 2011.

Székely. I. P, (1994), "Economic Transformation the Reform of the Financial System in Central dhe Eastern Europe" in A. Agannbenjan dhe E. Bogomolov eds, *Economics in Changing World*, 1, Macmillan, London, (ff, 260-291).

Sheqeri. S, (2003), "Tronditjet e sistemit bankar shqiptar dhe politikat e Bankës së Shqipërisë", Material diskutimi, Nr. 2 (13).

Waiyaki. E, (2017), "Effect of motivation on employee performance: a case of pam golding properties limited, Nairobi", Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Science in Organizational Development (MOD).

Burimet sekondare

Beshir. C, Halit. Xh, " Drejtim Financiar 2", ribotim 2011.

Claessens. S, Laeven. L, (2004), "What drives bank competition? Some international evidence", *Journal of Money, Credit, and Banking* 36, (563-583).

Dale. S. Beach, "Managing People at Work", New York, 2014.

Gardiner. G. Greene, "Hoe to start manage your own business", McGray Hill Book Company, 2012.

J. Child "Organization: A guide to problems and practice", 1988.

Jonathan Winterton, (2004), A conceptual model of labor turnover and retention, *Human Resource Development International*, 7, 3, (371-390).

Kalluci. I, (2008), "Përcaktuesit e marzhit neto të interesave në sistemin bankar shqiptar", Banka e Shqiperisë.

Mayer. C, (1999), "The Assessment: Financial Instability", Oxford Review of Economic Policy, 15, (1 - 8).

Michael Armstrong, 2006, *Human Resource Management*.

Michael. E. D. Koenig, 2012, What is KM? Knowledge Management Explained.

Ministria e Financave, (2008), Treguesit e borxhit (2007), Ministria e Financave.

Mustafa. I, (1997), "Ndërmarrja në biznesin bashkëkohor", Eureka, Prishtinë.

N. K. Austin, "Fuqia e piramides: bazat e psikologjise njerezore te motivimit, hierarkia e Maslow-t është një piramide e fuqishme", Incentive, korrik, 2002, (fq, 10).

Juha-Pekka Niinimäki, (2004), "The effects of competition on bank's risk taking", Journal of Economics, Vol, 81(3), (199-222).

Nikiel. E. M, Opiela. T. P, (2002), "Customer type and bank efficiency in Poland: Implications for emerging banking market", Contemporary Economic Policy 20, (255-271).

P. D. Reynolds, Creative destruction: source or symptom of economic growth, in Z. J. Acs, B. Carlsson and C. Karlsson, eds, *Entrepreneurship, Small & Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, (pp, 97-136), Cambridge University Press, 1999.

Padoa-Schioppa. T. (2001), "Bank Competition: A Changing Paradigm", European Finance Review 5, (13-20).

Peter. F. Drucker, *Concept of the corporation*, New York, 2015.

- Tirole. J, (1989), "Theory of industrial organization", Cambridge: MIT Press.
- Torrington. D, Hall. L, Taylor. S and Atkinson. C, (2011), *Human Resource Management*, 8th edn, Edinburgh: Pearson Education.
- Turk-Ariss. R, (2010), "On the implications of market power in banking: Evidence from developing countries", *Journal of Banking and Finance* 34, (4), (765-775).
- Petrantonakis. PC, Hadjileontiadis. LJ, (2010), Emotion recognition from EEG using higher order, crossings, *IEEE Trans Inf Technol Biomed*, 14, (2), (186-197).
doi:10.1109/TITB.2009.2034649
- Petta. P, Pelachaud. C, Cowie. R, (2011), *Emotion-oriented systems: the humane handbook*, 1st edn, Springer Publishing Company.
- Berlin Phan. KL, Wager. T, Taylor. SF, Liberzon. I, (2002), Functional neuroanatomy of emotion: a meta-analysis of emotion activation studies in PET and fMRI, *NeuroImage* 16(2):331-348. doi:10.1006/nimg.2002.1087.
- Picard. RW, Vyzas. E, Healey. J, (2001), Toward machine emotional intelligence: analysis of affective physiological state. *IEEE Trans Pattern Anal Mach Intell* 23(10),(1175-1191).
doi:10. 1109/34.954607.
- Picard Rosalind.W, (2000), *Affective computing* (Reprint edition), The MIT Press, Cambridge.
- Product lifecycle, (2017), Wikipedia, Retrieved from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Product_lifecycle&oldid=790114034.
- Jang. S. Y, & Merriam. S, (2004), Korean culture and the reentry motivations of university-graduated women, *Adult Education Quarterly*, 54(4), (273-290).

- Kang, H. Y, & Shen, J, (2013), International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), (3325-3342).
- Kang, H. Y, & Shen, J, (2014), International human resource management policies and practices of South Korean MNEs: a review of the literature.
- Kim, Y, & Gao, F, Y, (2010), An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), (2095-2119).
- Kim, J. W, & Rowley, C, (2001), Managerial problems in Korea-Evidence from the nationalized industries, *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 129-149.
- Kim, K. H, & Slocum, J. W, (2008), Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of US-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43(1), 109-126.
- Martins, D, & Diaconescu, L. M, (2014), Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies, *Tékhné*, 12, (48-57).
- Mayerhofer, H, Hartmann, L. C, Michelitsch-Riedl, G, & Kollinger, I, (2004), Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), (1371-1389).
- Mol, S. T, Born, M. P, & Van Der Molen, H. T, (2005), Developing criteria for expatriate effectiveness: Time to jump off the adjustment bandwagon, *International Journal of Intercultural Relations*, 29(3), (339-353).

- Sanchez Vidal. E. M, Sanz Valle. R, Barba Aragon. I. M, & Brewster. C, (2007), Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers,*International Journal of Intercultural Relations*, 31(3), (317-337).
- Santoso. J, & Loosemore. M, (2013), Expatriate management in Australian multinational enterprises,*Construction Management and Economics*, 31(11), (1098-1109).
- Tharenou. P, & Caulfield. N, (2010), Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates,*Academy of Management Journal*, 53(5), (1009-1028).
- Tharenou. P, & Harvey. M, (2006), Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporations,*The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), (1095-1114).
- Tian. X, Harvey. M, & Slocum. J. W, (2014), The retention of Chinese managers: The Chinese puzzle box,*Organizational Dynamics*, 43(1), (44-52).
- Yang. I, & Kelly. A, (2009), Assumptions in Korean organizations and their implications in a cross-cultural setting,*Advances in Global Leadership*, 5, (297-320).
- Yu. G. C, & Rowley. C, (2009), The changing face of Korean human resource management, In C. Rowley & Y. S. Paik, (Eds), *The changing face of Korean management* (pp. 29-51), London: Routledge.
- Zhao. H, (2006), Expectations of recruiters and applicants in large cities of China,*Journal of Managerial Psychology*, 21(5), (459-475).
- Zhao. S. M, & Chen. W. S, (2011), Human resource management and employment relations in state-owned enterprises, In P. Sheldon, S. Kim. Y. Li, & M. Warner, (Eds), *China's changing workplace* (pp. 163-179), Oxon: Routledge.

Zou. M, & Lansbury. R. D, (2009), Multinational corporations and employment relations in the People's Republic of China: The case of Beijing Hyundai Motor Company, *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), (2349-2369).

Burimet nga Interneti:

Ministria e Financave, (2009), Treguesit e borxhit (2008), Ministria e Financave.
<http://www.financa.gov.al/al/raportime/borxhi/treguesit-e-borxhit>.

Ministria e Financave, (2010), Treguesit e borxhit (2009), Ministria e Financave.
<http://www.financa.gov.al/al/raportime/borxhi/treguesit-e-borxhit>.

Ministria e Financave, (2011), Treguesit e borxhit (2010), Ministria e Financave.
<http://www.financa.gov.al/al/raportime/borxhi/treguesit-e-borxhit>.

Vjetari Statistikor i Republikës së Kosovës (ASK), Qeveria e Republikës së Kosovës, 2017,
linku: http://ask.rksgov.net/media/4032/vjetari_statistikor_i_republik%C3%ABs_-s%C3%AB_-kosov%C3%ABs-2017-final.pdf.

https://www.google.com/search?rlz=1C2GGRVenXK752XK752&biw=1600&bih=794&tbm=isch&sa=1&ei=Gx8HW7akH5DfwALbvqu4DQ&q=Model+of+theory+Motivation.&oq=Model+of+theory+Motivation.&gs_l=img.3..35i39k1j0i8i30k1.8251.33258.0.34372.44.44.0.0.0.301.4284.33j10j0j1.44.0....0...1c.1.64.img..1.1.120....0.wzPPtLcPKGM.

Aneksi 1: Pyetësi



Të nderuar, unë jam PhD Kandidat, kandidat për marrjen e gradës shkencore Doktor pranë Universitetit European i Tiranës, dhe në proces të marrjes së kësaj grade më duhet ta realizoj këtë pyetësor me temën: ROLI I MOTIVIMIT NË MENAXHIMIN E SIPËRMARRJEVE! Do të ju ftoja të merrni pjesë në këtë pjesë të studimit tim të doktoraturës duke kompletuar këtë pyetësor. Përgjigjet tuaja do të vlerësohen! Të gjitha përgjigjet tuaja do të grumbullohen për analizë të mëtutjeshme.

Data: _____ /

Kompania: _____ /Departamenti/njësia: _____

Vendos shenjën (x), për opsionin që ju përshtatet ju:

Studime doktorate	☐
Studime master	☐
Studime themelore	☐
Shkollim i mesëm	☐
Shkollim i mesëm profesional	☐
Shkollim i mesem privat	☐

Gjinia: M _____ / F _____

Mosha:

- 1) 18-25;
- 2) 26-40;
- 3) 41-65;
- 4) Mbi 65

Vendbanimi (qyteti/ vendi): _____

Vendi i punës:

- a) Zyra qendrore të kompanisë
- b) Zyra lokale
- c) Teren (punonjës tereni, nuk keni zyre tuajën)

Ju në kompani jeni:

- a) Pronar
- b) Top menaxher
- c) Menaxher i nivelit të dytë
- d) Punonjës

Seksioni 2: Motivimi në ndërmarrje

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. Pagat dhe mëditjet që paguhen më motivojnë					
2. Gjithmonë paguhen me kohë.					
3. Biznesi paguan punëtorët e saj sipas sasisë së punës së bërë.					
4. Biznesi siguron përfitime për të gjithë punonjësit e saj.					
5. Kur punonjësit i përmbushin objektivat e caktuar ata paguhen një bonus.					
6. Biznesi siguron trajnime për punonjësit e saj shumicën e kohës.					

7. Për të parandaluar mërzinë, biznesi bën rotacion të punonjësit e saj brenda organizatës.					
8. Kam marrë pjesë në vendimmarrjen e biznesit.					
9. Kam dhënë përgjegjësi në vendin tim të punës.					
10. Biznesi siguron që gjatë gjithë kohës puna ime është sfiduese.					
11. Kur një punonjës kryen mirë në mënyrë konsistente, ato promovohen.					
12. Ka trajtim relativisht të barabartë të punonjësve në varësi të përpjekjeve, përvojës dhe edukimit të tyre.					
13. Kam marrëdhënie të mira ndër-personale me eprorët e mi.					
14. Ekziston mbikëqyrje e lartë në biznes.					

Seksioni 3: Menaxhimi i ndërmarrjes

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. Motivimi është faktori më i rëndësishëm në punën e punonjësve					
2. Qartësia e qëllimit midis punonjësve ndihmon për të përmirësuar performancën e tyre					

3. Kushtet e punës mund të përmirësojnë ndjeshëm performancën e dikujt					
4. Për të arritur ndonjë qëllim, një punonjës duhet të jetë fleksibël dhe i përshtatshëm për punën					
5. Njohja e strukturës ndihmon një punonjës të dijë se çfarë të bëjë në situata të caktuara dhe kështu të përmirësojë performancën e tij / saj					
6. Feedback është çelësi në përmirësimin e performancës së një individi					
7. Përdorimi i teknologjisë moderne shkakton performancën e punonjësve					
8. Aftësia, trajnimi dhe përvoja përmirësojnë aftësinë e individit për të kryer punë					
9. Ndjenja e shoqërimit nga punonjësi mund të përmirësojë performancën e tij / saj					

Seksioni 4: Kënaqësia e punonjësve ndaj motivimit në ndërmarrje

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. Me ndihmën e menaxhimit, performanca ime është përmirësuar me kalimin e kohës.					
2. Performanca ime zvogëlohet kur biznesi merr kohë për të bërë rotacion punonjësit					

3. Unë gjithmonë kryej më të mirën kur e di që jam pranuar në punë					
4. Me praktikat e tanishme të motivimit në biznes, performanca e punonjësve gjithmonë do të reduktohet					
5. Punonjësit shpesh përpiqen të përmbushin objektivat e caktuar për t'u paguar një bonus					
6. Ekziston një lidhje e fortë midis performancës së punonjësve dhe motivimit					

Seksioni 5: Punonjësit dhe vlerësimi i performacës se tyre

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen e qëllimeve / synimeve të mia					
2. E kuptoj rëndësinë e qëllimeve / synimeve të mia në lidhje me objektivin e përgjithshëm të organizatës					
3. Kam qëllime dhe synime të qarta për të synuar në punën time					
4. Qëllimet / synimet e mia janë realiste dhe të arritshme					
5. Si një punonjës, jam i kënaqur me sfidat e siguruar nga puna ime					
6. Si një punonjës, kam qëllime të vështira dhe sfiduese për t'u takuar në punë					

7. Si një punonjës, unë jam i trajnuar rregullisht për të marrë dhe përmirësuar njohuritë, aftësitë dhe qëndrimet e mia ndaj punës sime					
8. Unë kam një mentor të caktuar për mua brenda organizatës për të më udhëzuar në arritjen e qëllimeve / synimeve të mia					
9. Kam marrë reagime të ndershme dhe konstruktive që lidhen rregullisht me qëllimet / synimet e mia					
10. Vendosja e qëllimeve / objektivave ka përmirësuar ndjeshëm performancën time të përgjithshme brenda organizatës					
11. Menaxheri im më lejon të marr pjesë në vendosjen e qëllimeve / synimeve të mia					

Seksioni 6: Faktorët financiar

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1.Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr					
2. Paga e ofruar nga kompania është shumë konkurruese në krahasim me kompanitë e tjera në industri					

3. Kompania jonë mban një paketë konkurruese dhe përfitime (p.sh. sigurimet mjekësore)					
4. Do të isha i kënaqur nëse mora një pagesë mujore (p.sh. karburant dhe telefon)					
5. Kompania jonë përdor shpërblime monetare si pagesa bazë, komision, bonus, stimuj dhe ndihma të shëndetshme për të na motivuar					
6. Unë besoj se paraja është një nxitje e rëndësishme për të punuar motivimin, sepse ajo është ajo që unë përdor për të blerë gjërat që unë kam nevojë dhe dëshirë					
7. Paga ime dhe faktorët e tjerë (p.sh. politikat e kompanisë, kushtet e punës, mbikëqyrja) kanë çuar në një mos kënaqje të punësimit tim					
8. Besoj se paratë që paguhen është një tregues i fortë i vlerës së organizatës që ka vendosur në shërbimet e mia					
9. Politika jonë e paguar e kompanisë ndihmon në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve me performancë të lartë					
10. Nëse kompania kishte një skemë për ndarjen e fitimeve, ajo do të më motivonte për të kryer					
11. Unë jam i kënaqur me nivelin e pagës që marr					

Seksioni 7: Shpërblimi i punonjësve

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur për atë se si pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

Shkallët	1	2	3	4	5
Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar					
2. Është e rëndësishme për mua që të njihen zyrtarisht nga menaxhimi / mbikëqyrës për një punë të bërë mirë					
3. Është e rëndësishme për mua që të njihen nga bashkëmoshatarët dhe kolegët e mi për një punë të bërë mirë					
4. Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare (p.sh. bonot e dhuratave, biletat e filmave, ose Dreka / Darka për dy) për të na motivuar					
5. Nëse kompania jonë kishte një program përfitimi Ëellness, p.sh. palestër apo anëtarësi të klubit sportiv, unë do të motivohesha					
6. Në organizatën tonë, shpërblimet shihen si qëllime që punonjësit në përgjithësi përpiqen dhe një instrument që ofron rezultate të vlefshme					
7. Organizata jonë përdor trajnime dhe zhvillime (p.sh. Seminar, sponsorizim) si një mënyrë për të na motivuar					
8. Kompania jonë ka një skemë shpërblimi të drejtë dhe					

të barabartë					
9. Programi ynë i njohjes dhe shpërblimit i motivon mua që të performojë më mirë					
10. Organizata jonë ka vërejtur një përmirësim afatgjatë të cilësisë së punës si rezultat i sistemit të shpërblimit në vend					
11. Kompania jonë përdor shpërblime jo-monetare si njohje, vendim-marrje gjithëpërfshirëse dhe orare fleksibile të punës për të na motivuar					

Aneksi 2: Analizat tjera statistikore

P2_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	200	52.8	52.8	52.8
	2	34	9.0	9.0	61.7
	3	39	10.3	10.3	72.0
	4	106	28.0	28.0	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	7.9	7.9	7.9
	2	162	42.7	42.7	50.7
	3	179	47.2	47.2	97.9
	4	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3.2	3.2	3.2
	2	29	7.7	7.7	10.8
	3	190	50.1	50.1	60.9
	4	32	8.4	8.4	69.4
	5	116	30.6	30.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	45	11.9	11.9	11.9
	2	124	32.7	32.7	44.6
	3	150	39.6	39.6	84.2
	4	55	14.5	14.5	98.7
	5	5	1.3	1.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	7.1	7.1	7.1
	2	66	17.4	17.4	24.5
	3	184	48.5	48.5	73.1
	4	87	23.0	23.0	96.0
	5	15	4.0	4.0	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	9.8	9.8	9.8
	2	125	33.0	33.0	42.7
	3	121	31.9	31.9	74.7
	5	96	25.3	25.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.6	1.6	1.6
	2	44	11.6	11.6	13.2
	3	107	28.2	28.2	41.4
	4	100	26.4	26.4	67.8
	5	122	32.2	32.2	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	8.4	8.4	8.4
	2	23	6.1	6.1	14.5
	3	37	9.8	9.8	24.3
	4	125	33.0	33.0	57.3
	5	162	42.7	42.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	47	12.4	12.4	12.4
	2	250	66.0	66.0	78.4
	3	21	5.5	5.5	83.9
	4	55	14.5	14.5	98.4
	5	6	1.6	1.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	29.3	29.3	29.3
	2	208	54.9	54.9	84.2
	3	30	7.9	7.9	92.1
	5	30	7.9	7.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	21.9	21.9	21.9
	2	98	25.9	25.9	47.8
	3	188	49.6	49.6	97.4
	5	10	2.6	2.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	10.8	10.8	10.8
	2	129	34.0	34.0	44.9
	3	67	17.7	17.7	62.5
	4	59	15.6	15.6	78.1
	5	83	21.9	21.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	9.0	9.0	9.0
	2	140	36.9	36.9	45.9
	3	53	14.0	14.0	59.9
	4	137	36.1	36.1	96.0
	5	15	4.0	4.0	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P2_14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	312	82.3	82.3	82.3
	2	61	16.1	16.1	98.4
	4	6	1.6	1.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	187	49.3	49.3	49.3
	2	28	7.4	7.4	56.7
	3	19	5.0	5.0	61.7
	4	18	4.7	4.7	66.5
	5	127	33.5	33.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	132	34.8	34.8	34.8
	2	31	8.2	8.2	43.0
	3	67	17.7	17.7	60.7
	4	94	24.8	24.8	85.5
	5	55	14.5	14.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	122	32.2	32.2	32.2
	2	127	33.5	33.5	65.7
	3	58	15.3	15.3	81.0
	4	64	16.9	16.9	97.9
	5	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	168	44.3	44.3	44.3
	2	42	11.1	11.1	55.4
	3	105	27.7	27.7	83.1
	4	56	14.8	14.8	97.9
	5	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	131	34.6	34.6	34.6
	2	113	29.8	29.8	64.4
	3	31	8.2	8.2	72.6
	4	30	7.9	7.9	80.5
	5	74	19.5	19.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	204	53.8	53.8	53.8
	2	136	35.9	35.9	89.7
	3	27	7.1	7.1	96.8
	4	12	3.2	3.2	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	51	13.5	13.5	13.5
	2	235	62.0	62.0	75.5
	3	80	21.1	21.1	96.6
	5	13	3.4	3.4	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	118	31.1	31.1	31.1
	2	152	40.1	40.1	71.2
	3	28	7.4	7.4	78.6
	4	25	6.6	6.6	85.2
	5	56	14.8	14.8	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P3_9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	132	34.8	34.8	34.8
	2	33	8.7	8.7	43.5
	3	129	34.0	34.0	77.6
	4	31	8.2	8.2	85.8
	5	54	14.2	14.2	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	109	28.8	28.8	28.8
	2	148	39.1	39.1	67.8
	3	83	21.9	21.9	89.7
	4	19	5.0	5.0	94.7
	5	20	5.3	5.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	81	21.4	21.4	21.4
	2	37	9.8	9.8	31.1
	3	77	20.3	20.3	51.5
	4	171	45.1	45.1	96.6
	5	13	3.4	3.4	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	186	49.1	49.1	49.1
	2	15	4.0	4.0	53.0
	3	160	42.2	42.2	95.3
	4	18	4.7	4.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	186	49.1	49.1	49.1
	2	33	8.7	8.7	57.8
	3	36	9.5	9.5	67.3
	4	23	6.1	6.1	73.4
	5	101	26.6	26.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	203	53.6	53.6	53.6
	2	144	38.0	38.0	91.6
	3	21	5.5	5.5	97.1
	5	11	2.9	2.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P4_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	101	26.6	26.6	26.6
	2	124	32.7	32.7	59.4
	3	34	9.0	9.0	68.3
	4	107	28.2	28.2	96.6
	5	13	3.4	3.4	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	7.1	7.1	7.1
	2	87	23.0	23.0	30.1
	3	103	27.2	27.2	57.3
	4	26	6.9	6.9	64.1
	5	136	35.9	35.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	84	22.2	22.2	22.2
	2	171	45.1	45.1	67.3
	3	29	7.7	7.7	74.9
	4	53	14.0	14.0	88.9
	5	42	11.1	11.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	51	13.5	13.5	13.5
	2	166	43.8	43.8	57.3
	3	79	20.8	20.8	78.1
	4	65	17.2	17.2	95.3
	5	18	4.7	4.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	99	26.1	26.1	26.1
	2	56	14.8	14.8	40.9
	3	32	8.4	8.4	49.3
	4	49	12.9	12.9	62.3
	5	143	37.7	37.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	79	20.8	20.8	20.8
	2	186	49.1	49.1	69.9
	3	35	9.2	9.2	79.2
	4	35	9.2	9.2	88.4
	5	44	11.6	11.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	45	11.9	11.9	11.9
	2	97	25.6	25.6	37.5
	3	79	20.8	20.8	58.3
	4	28	7.4	7.4	65.7
	5	130	34.3	34.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	8.7	8.7	8.7
	2	107	28.2	28.2	36.9
	3	63	16.6	16.6	53.6
	4	37	9.8	9.8	63.3
	5	139	36.7	36.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	18.2	18.2	18.2
	2	172	45.4	45.4	63.6
	3	130	34.3	34.3	97.9
	4	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P5_11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	17.2	17.2	17.2
	2	59	15.6	15.6	32.7
	3	128	33.8	33.8	66.5
	4	30	7.9	7.9	74.4
	5	97	25.6	25.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	198	52.2	52.2	52.2
	2	32	8.4	8.4	60.7
	3	37	9.8	9.8	70.4
	4	94	24.8	24.8	95.3
	5	18	4.7	4.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	71	18.7	18.7	18.7
	2	66	17.4	17.4	36.1
	3	169	44.6	44.6	80.7
	4	31	8.2	8.2	88.9
	5	42	11.1	11.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	16.6	16.6	16.6
	2	165	43.5	43.5	60.2
	3	101	26.6	26.6	86.8
	4	39	10.3	10.3	97.1
	5	11	2.9	2.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	122	32.2	32.2	32.2
	2	100	26.4	26.4	58.6
	3	34	9.0	9.0	67.5
	4	41	10.8	10.8	78.4
	5	82	21.6	21.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	188	49.6	49.6	49.6
	2	37	9.8	9.8	59.4
	3	73	19.3	19.3	78.6
	4	42	11.1	11.1	89.7
	5	39	10.3	10.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	99	26.1	26.1	26.1
	2	100	26.4	26.4	52.5
	3	32	8.4	8.4	60.9
	4	52	13.7	13.7	74.7
	5	96	25.3	25.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	220	58.0	58.0	58.0
	2	29	7.7	7.7	65.7
	3	44	11.6	11.6	77.3
	4	52	13.7	13.7	91.0
	5	34	9.0	9.0	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	76	20.1	20.1	20.1
	2	83	21.9	21.9	42.0
	3	100	26.4	26.4	68.3
	4	91	24.0	24.0	92.3
	5	29	7.7	7.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	79	20.8	20.8	20.8
	2	132	34.8	34.8	55.7
	3	44	11.6	11.6	67.3
	4	42	11.1	11.1	78.4
	5	82	21.6	21.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	29.3	29.3	29.3
	2	28	7.4	7.4	36.7
	3	139	36.7	36.7	73.4
	4	35	9.2	9.2	82.6
	5	66	17.4	17.4	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P6_11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	59	15.6	15.6	15.6
	2	41	10.8	10.8	26.4
	3	61	16.1	16.1	42.5
	4	84	22.2	22.2	64.6
	5	134	35.4	35.4	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	18.2	18.2	18.2
	2	126	33.2	33.2	51.5
	3	31	8.2	8.2	59.6
	4	29	7.7	7.7	67.3
	5	124	32.7	32.7	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	117	30.9	30.9	30.9
	2	75	19.8	19.8	50.7
	3	93	24.5	24.5	75.2
	4	31	8.2	8.2	83.4
	5	63	16.6	16.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	262	69.1	69.1	69.1
	2	35	9.2	9.2	78.4
	3	47	12.4	12.4	90.8
	4	23	6.1	6.1	96.8
	5	12	3.2	3.2	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	189	49.9	49.9	49.9
	2	43	11.3	11.3	61.2
	3	83	21.9	21.9	83.1
	5	64	16.9	16.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	59	15.6	15.6	15.6
	2	205	54.1	54.1	69.7
	3	105	27.7	27.7	97.4
	4	10	2.6	2.6	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	210	55.4	55.4	55.4
	2	47	12.4	12.4	67.8
	3	114	30.1	30.1	97.9
	5	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	11.1	11.1	11.1
	2	51	13.5	13.5	24.5
	3	32	8.4	8.4	33.0
	4	61	16.1	16.1	49.1
	5	193	50.9	50.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	125	33.0	33.0	33.0
	2	79	20.8	20.8	53.8
	3	120	31.7	31.7	85.5
	4	31	8.2	8.2	93.7
	5	24	6.3	6.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	15.8	15.8	15.8
	2	79	20.8	20.8	36.7
	3	102	26.9	26.9	63.6
	4	55	14.5	14.5	78.1
	5	83	21.9	21.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	123	32.5	32.5	32.5
	2	79	20.8	20.8	53.3
	3	58	15.3	15.3	68.6
	4	103	27.2	27.2	95.8
	5	16	4.2	4.2	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

P7_11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	16.6	16.6	16.6
	2	144	38.0	38.0	54.6
	3	162	42.7	42.7	97.4
	4	8	2.1	2.1	99.5
	5	2	.5	.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Motivimi ne ndermarrje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	1.6	1.6	1.6
	1.07	6	1.6	1.6	3.2
	1.14	15	4.0	4.0	7.1
	1.21	3	.8	.8	7.9
	1.29	2	.5	.5	8.4
	1.36	2	.5	.5	9.0
	1.43	3	.8	.8	9.8
	1.50	4	1.1	1.1	10.8
	1.64	4	1.1	1.1	11.9
	1.71	2	.5	.5	12.4
	1.79	3	.8	.8	13.2
	1.86	5	1.3	1.3	14.5
	1.93	28	7.4	7.4	21.9
	2.00	9	2.4	2.4	24.3
	2.07	1	.3	.3	24.5
	2.14	18	4.7	4.7	29.3
	2.21	46	12.1	12.1	41.4
	2.29	5	1.3	1.3	42.7
	2.36	7	1.8	1.8	44.6
	2.43	1	.3	.3	44.9
	2.50	4	1.1	1.1	45.9
	2.57	7	1.8	1.8	47.8
	2.64	11	2.9	2.9	50.7
	2.71	8	2.1	2.1	52.8
	2.79	17	4.5	4.5	57.3
	2.86	10	2.6	2.6	59.9
	2.93	4	1.1	1.1	60.9
	3.00	3	.8	.8	61.7
	3.07	3	.8	.8	62.5
	3.14	20	5.3	5.3	67.8
	3.21	6	1.6	1.6	69.4
	3.29	10	2.6	2.6	72.0
	3.36	4	1.1	1.1	73.1
	3.43	6	1.6	1.6	74.7

	3.57	13	3.4	3.4	78.1
	3.64	1	.3	.3	78.4
	3.71	15	4.0	4.0	82.3
	3.79	6	1.6	1.6	83.9
	3.86	1	.3	.3	84.2
	4.00	30	7.9	7.9	92.1
	4.14	15	4.0	4.0	96.0
	4.29	5	1.3	1.3	97.4
	4.43	2	.5	.5	97.9
	4.50	2	.5	.5	98.4
	4.71	1	.3	.3	98.7
	4.79	5	1.3	1.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Menaxhimi_i_ndermarrjes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	51	13.5	13.5	13.5
	1.11	67	17.7	17.7	31.1
	1.22	4	1.1	1.1	32.2
	1.33	9	2.4	2.4	34.6
	1.44	1	.3	.3	34.8
	1.67	31	8.2	8.2	43.0
	1.78	2	.5	.5	43.5
	1.89	3	.8	.8	44.3
	2.00	19	5.0	5.0	49.3
	2.11	17	4.5	4.5	53.8
	2.22	6	1.6	1.6	55.4
	2.33	5	1.3	1.3	56.7
	2.44	15	4.0	4.0	60.7
	2.56	4	1.1	1.1	61.7
	2.67	10	2.6	2.6	64.4
	2.78	5	1.3	1.3	65.7
	2.89	3	.8	.8	66.5
	3.00	18	4.7	4.7	71.2
	3.11	5	1.3	1.3	72.6

	3.22	11	2.9	2.9	75.5
	3.33	8	2.1	2.1	77.6
	3.44	4	1.1	1.1	78.6
	3.56	7	1.8	1.8	80.5
	3.67	2	.5	.5	81.0
	3.78	8	2.1	2.1	83.1
	3.89	8	2.1	2.1	85.2
	4.00	1	.3	.3	85.5
	4.11	1	.3	.3	85.8
	4.22	15	4.0	4.0	89.7
	4.33	26	6.9	6.9	96.6
	4.56	1	.3	.3	96.8
	4.67	4	1.1	1.1	97.9
	4.89	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Kenaqesia e punonjesve					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	81	21.4	21.4	21.4
	1.17	20	5.3	5.3	26.6
	1.33	8	2.1	2.1	28.8
	1.50	9	2.4	2.4	31.1
	1.67	68	17.9	17.9	49.1
	2.00	9	2.4	2.4	51.5
	2.17	6	1.6	1.6	53.0
	2.33	2	.5	.5	53.6
	2.50	16	4.2	4.2	57.8
	2.67	6	1.6	1.6	59.4
	2.83	30	7.9	7.9	67.3
	3.00	2	.5	.5	67.8
	3.17	2	.5	.5	68.3
	3.33	19	5.0	5.0	73.4
	3.50	62	16.4	16.4	89.7
	3.67	7	1.8	1.8	91.6
	3.83	12	3.2	3.2	94.7
	4.00	2	.5	.5	95.3

	4.17	5	1.3	1.3	96.6
	4.50	2	.5	.5	97.1
	4.83	11	2.9	2.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Punonjesit_dhe_vleresimi_i_performances					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	7.1	7.1	7.1
	1.09	6	1.6	1.6	8.7
	1.18	12	3.2	3.2	11.9
	1.27	6	1.6	1.6	13.5
	1.36	14	3.7	3.7	17.2
	1.45	4	1.1	1.1	18.2
	1.55	10	2.6	2.6	20.8
	1.64	5	1.3	1.3	22.2
	1.73	15	4.0	4.0	26.1
	1.82	12	3.2	3.2	29.3
	1.91	3	.8	.8	30.1
	2.00	10	2.6	2.6	32.7
	2.18	16	4.2	4.2	36.9
	2.27	2	.5	.5	37.5
	2.36	13	3.4	3.4	40.9
	2.45	32	8.4	8.4	49.3
	2.55	6	1.6	1.6	50.9
	2.64	10	2.6	2.6	53.6
	2.73	8	2.1	2.1	55.7
	2.82	6	1.6	1.6	57.3
	3.00	4	1.1	1.1	58.3
	3.09	15	4.0	4.0	62.3
	3.18	4	1.1	1.1	63.3
	3.27	1	.3	.3	63.6
	3.36	2	.5	.5	64.1
	3.45	2	.5	.5	64.6
	3.55	4	1.1	1.1	65.7
	3.64	3	.8	.8	66.5
	3.73	3	.8	.8	67.3

	3.82	10	2.6	2.6	69.9
	3.91	17	4.5	4.5	74.4
	4.00	2	.5	.5	74.9
	4.09	12	3.2	3.2	78.1
	4.18	4	1.1	1.1	79.2
	4.27	19	5.0	5.0	84.2
	4.36	16	4.2	4.2	88.4
	4.45	2	.5	.5	88.9
	4.55	3	.8	.8	89.7
	4.64	8	2.1	2.1	91.8
	4.73	13	3.4	3.4	95.3
	4.82	10	2.6	2.6	97.9
	4.91	8	2.1	2.1	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Faktoret financiar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	59	15.6	15.6	15.6
	1.09	4	1.1	1.1	16.6
	1.18	8	2.1	2.1	18.7
	1.27	5	1.3	1.3	20.1
	1.36	3	.8	.8	20.8
	1.45	20	5.3	5.3	26.1
	1.55	1	.3	.3	26.4
	1.64	11	2.9	2.9	29.3
	1.73	11	2.9	2.9	32.2
	1.82	15	4.0	4.0	36.1
	1.91	2	.5	.5	36.7
	2.00	20	5.3	5.3	42.0
	2.09	2	.5	.5	42.5
	2.18	27	7.1	7.1	49.6
	2.27	10	2.6	2.6	52.2
	2.36	1	.3	.3	52.5
	2.45	12	3.2	3.2	55.7
	2.55	9	2.4	2.4	58.0
	2.64	2	.5	.5	58.6

	2.73	3	.8	.8	59.4
	2.82	3	.8	.8	60.2
	2.91	2	.5	.5	60.7
	3.00	1	.3	.3	60.9
	3.09	14	3.7	3.7	64.6
	3.18	4	1.1	1.1	65.7
	3.27	6	1.6	1.6	67.3
	3.36	1	.3	.3	67.5
	3.45	3	.8	.8	68.3
	3.55	8	2.1	2.1	70.4
	3.64	11	2.9	2.9	73.4
	3.73	5	1.3	1.3	74.7
	3.82	10	2.6	2.6	77.3
	3.91	4	1.1	1.1	78.4
	4.09	1	.3	.3	78.6
	4.18	8	2.1	2.1	80.7
	4.27	7	1.8	1.8	82.6
	4.36	16	4.2	4.2	86.8
	4.45	8	2.1	2.1	88.9
	4.55	3	.8	.8	89.7
	4.64	5	1.3	1.3	91.0
	4.73	5	1.3	1.3	92.3
	4.82	11	2.9	2.9	95.3
	4.91	7	1.8	1.8	97.1
	5.00	11	2.9	2.9	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

Shperblimi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	42	11.1	11.1	11.1
	1.09	17	4.5	4.5	15.6
	1.18	1	.3	.3	15.8
	1.27	3	.8	.8	16.6
	1.36	6	1.6	1.6	18.2
	1.45	24	6.3	6.3	24.5
	1.55	24	6.3	6.3	30.9

	1.64	6	1.6	1.6	32.5
	1.73	2	.5	.5	33.0
	1.91	14	3.7	3.7	36.7
	2.00	47	12.4	12.4	49.1
	2.09	3	.8	.8	49.9
	2.18	3	.8	.8	50.7
	2.27	3	.8	.8	51.5
	2.36	7	1.8	1.8	53.3
	2.45	2	.5	.5	53.8
	2.55	3	.8	.8	54.6
	2.64	3	.8	.8	55.4
	2.73	16	4.2	4.2	59.6
	2.82	6	1.6	1.6	61.2
	2.91	9	2.4	2.4	63.6
	3.00	14	3.7	3.7	67.3
	3.09	2	.5	.5	67.8
	3.18	3	.8	.8	68.6
	3.27	2	.5	.5	69.1
	3.36	2	.5	.5	69.7
	3.45	21	5.5	5.5	75.2
	3.55	11	2.9	2.9	78.1
	3.64	1	.3	.3	78.4
	3.73	18	4.7	4.7	83.1
	3.91	1	.3	.3	83.4
	4.00	8	2.1	2.1	85.5
	4.09	20	5.3	5.3	90.8
	4.18	11	2.9	2.9	93.7
	4.27	8	2.1	2.1	95.8
	4.36	4	1.1	1.1	96.8
	4.45	2	.5	.5	97.4
	4.64	2	.5	.5	97.9
	4.82	6	1.6	1.6	99.5
	4.91	2	.5	.5	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

