

- 
- Sanamäärä:  sanoja
  - Prosentti:  %

tai [Peruuta](#)

- [preferences](#)

### [Dokumenttikatselin](#)

Bashkengjitur gjeni raportin e plagjiatures, lutem cito sipas raportin ne menyre qe te vijojme me shkresen percjellese.

Vahidija

## **Turnitin *Alkuperäisyysraportti***

- Käsitelty: 08-heinäk.-2020 18:12 EEST:ssa
- TUNNUS: 1320487414
- Sanamäärä: 59693
- Palautettu: 13

### **Marte Muqaj *Tekijä Temisa Isufi***

Yhtäläisyysindeksi

10%

Yhtäläisyys Lähteen Perusteella

Internet Sources:

9%

Julkaisut:

6%

Opiskelijan Työt:

7%

[sulje lainaus pois](#) [Sulje kirjallisuusluettelo pois](#) [sulje pois pienet](#)

[vastineet](#) tila:  Change mode [tulosta](#) [lataa palvelimelta](#)

1% match (Internet 09-helmik.-2019 lähtien)

<http://ekonomistat1.blogspot.com>

1% match (Internet 11-syysk.-2017 lähtien)

<http://www.freepatentsonline.com>

<1% match (julkaisut)

[G. R. Ferris. "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", Journal of Management, 06/01/1991](#)

<1% match (opiskelijatyöt 27-lokak.-2015 lähtien)

[Submitted to Brunel University on 2015-10-27](#)

<1% match (Internet 22-maalisk.-2019 lähtien)

<https://epdf.tips/hrm-in-europe-evidence-of-convergence.html>

<1% match (Internet 23-helmik.-2019 lähtien)

<https://vdocuments.site/handbook-of-hrm-55eb300f10d83.html>

<1% match (Internet 14-toukok.-2016 lähtien)

<http://www.uamd.edu.al>

<1% match ( )

<http://repository.essex.ac.uk>

<1% match (Internet 06-maalisk.-2013 lähtien)

<http://library.iyte.edu.tr>

<1% match (Internet 08-elok.-2015 lähtien)

<http://repositorium.sdum.uminho.pt>

<1% match (Internet 29-toukok.-2016 lähtien)

<http://www.untag-smd.ac.id>

<1% match (Internet 17-kesäk.-2016 lähtien)

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>

<1% match (Internet 16-toukok.-2013 lähtien)

<http://www3.chubu.ac.jp>

<1% match (Internet 19-maalisk.-2015 lähtien)

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>

<1% match (Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam)

[Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam](#)

<1% match (Internet 13-kesäk.-2013 lähtien)

<http://www.iese.edu>

<1% match (Internet 07-kesäk.-2019 lähtien)

<https://docplayer.es/70231328-Universidad-de-granada-facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-departamento-de-organizacion-de-empresas-tesis-doctoral.html>

<1% match (Internet 18-tammik.-2012 lähtien)

<http://www.cipd.co.uk>

<1% match (Internet 12-kesäk.-2009 lähtien)

<http://www.africancentreforcommunity.com>

<1% match (Internet 22-huhtik.-2011 lähtien)

<http://repub.eur.nl>

<1% match (opiskelijatyöt 21-helmik.-2014 lähtien)

Submitted to Argosy University on 2014-02-21

<1% match (Internet 06-marrask.-2018 lähtien)

<http://www.giftonians.com>

<1% match (Internet 06-jouluk.-2008 lähtien)

<http://www.zagelmeyer.com>

<1% match (Internet 15-toukok.-2018 lähtien)

<http://doras.dcu.ie>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 03-kesäk.-2017 lähtien)

<http://studentsrepo.um.edu.my>

<1% match (Internet 14-jouluk.-2019 lähtien)

<https://kasrimkasrim.blogspot.com/2019/04/the-applicability-of-harvard-and.html>

<1% match (Internet 05-lokak.-2015 lähtien)

<http://wlv.openrepository.com>

<1% match (opiskelijatyöt 26-elok.-2016 lähtien)

Submitted to University of Huddersfield on 2016-08-26

<1% match (opiskelijatyöt 13-jouluk.-2012 lähtien)

Submitted to University of Paisley on 2012-12-13

<1% match (Internet 15-lokak.-2013 lähtien)

<http://www.tdx.cat>

<1% match (Internet 27-tammik.-2017 lähtien)

<http://aut.researchgateway.ac.nz>

<1% match (Internet 11-elok.-2013 lähtien)

<http://www.prr.hec.gov.pk>

<1% match (Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam)

[Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam](#)

<1% match (Internet 05-helmik.-2015 lähtien)

<http://etd.lib.nsysu.edu.tw>

<1% match (julkaisut)

[Mónica Ordiz-Fuertes, Esteban Fernández-Sánchez. "High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption", The International Journal of Human Resource Management, 2003](#)

<1% match (Internet 26-maalisk.-2016 lähtien)

<http://univlora.edu.al>

<1% match (Internet 14-marrask.-2014 lähtien)

<http://mydoctorate.wordpress.com>

<1% match (Internet 06-huhtik.-2016 lähtien)

<http://mro.massey.ac.nz>

<1% match (Internet 28-kesäk.-2010 lähtien)

<http://www.iimahd.ernet.in>

<1% match (Internet 18-toukok.-2020 lähtien)

<http://uet.edu.al>

<1% match (opiskelijatyöt 17-helmik.-2013 lähtien)

[Submitted to Middlesex University on 2013-02-17](#)

<1% match (opiskelijatyöt 14-heinäk.-2019 lähtien)

[Submitted to EPOKA University on 2019-07-14](#)

<1% match (opiskelijatyöt 27-huhtik.-2014 lähtien)

[Submitted to University of Sunderland on 2014-04-27](#)

<1% match (Internet 15-helmik.-2011 lähtien)

<http://www.allbusiness.com>

<1% match (Internet 02-heinäk.-2003 lähtien)

<http://www1.udla.mx>

<1% match (Internet 16-elok.-2015 lähtien)

<http://vbn.aau.dk>

<1% match (Internet 10-kesäk.-2020 lähtien)

[https://link.springer.com/article/10.1007/BF00870546?code=b14c8b0c-d18e-4e54-9409-0d02e7e0f6b5&error=cookies\\_not\\_supported](https://link.springer.com/article/10.1007/BF00870546?code=b14c8b0c-d18e-4e54-9409-0d02e7e0f6b5&error=cookies_not_supported)

<1% match (Internet 18-jouluk.-2014 lähtien)

<http://skemman.is>

<1% match (Internet 01-lokak.-2015 lähtien)

<http://lib.ugent.be>

<1% match (Internet 25-maalisk.-2009 lähtien)

<http://www.fsa.ulaval.ca>

<1% match (Internet 16-kesäk.-2013 lähtien)

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>

<1% match (Internet 29-elok.-2019 lähtien)

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190701248182>

<1% match (Internet 14-toukok.-2016 lähtien)

<http://www.uamd.edu.al>

<1% match (julkaisut)

[Management International Review, 1999.](#)

<1% match (Internet 11-jouluk.-2010 lähtien)

<http://fedetd.mis.nsysu.edu.tw>

<1% match (Internet 07-jouluk.-2012 lähtien)

<http://voices.yahoo.com>

<1% match (Internet 03-marrask.-2014 lähtien)

<http://molar.crb.ucp.pt>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 27-marrask.-2012 lähtien)

<http://hh.diva-portal.org>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (opiskelijatyöt 04-helmik.-2013 lähtien)

[Submitted to University of Lancaster on 2013-02-04](#)

<1% match (Internet 01-lokak.-2012 lähtien)

<http://jom.sagepub.com>

<1% match (Internet 21-toukok.-2011 lähtien)

<http://www.nam.org.np>

<1% match (Internet 07-toukok.-2012 lähtien)

<http://www.anpad.org.br>

<1% match (opiskelijatyöt 13-huhtik.-2020 lähtien)

[Submitted to Dumlupinar University on 2020-04-13](#)

<1% match (opiskelijatyöt 26-toukok.-2020 lähtien)

[Submitted to Thammasat University on 2020-05-26](#)

<1% match (julkaisut)

["Organizational Management", Springer Science and Business Media LLC, 2016](#)

<1% match (Internet 25-tammik.-2017 lähtien)

<http://bura.brunel.ac.uk>

<1% match (Internet 06-marrask.-2012 lähtien)

<http://193.146.160.29>

<1% match (Internet 17-toukok.-2018 lähtien)

<http://rodin.uca.es>

<1% match (Internet 29-syysk.-2006 lähtien)

<http://www.cob.fsu.edu>

<1% match (Internet 18-tammik.-2013 lähtien)

<http://www.ukdissertations.com>

<1% match (julkaisut)

[Kathleen J. Krone. "Effects of leader-member exchange on subordinates' upward influence attempts", Communication Research Reports, 1991](#)



<1% match (Internet 09-heinäk.-2010 lähtien)

<http://fedetd.mis.nsysu.edu.tw>

<1% match (Internet 14-marrask.-2014 lähtien)

<http://acehrm.edu.np>

<1% match (Internet 24-maalisk.-2010 lähtien)

<http://www.yorku.ca>

<1% match (opiskelijatyöt 30-lokak.-2018 lähtien)

[Submitted to Vaasan yliopisto on 2018-10-30](#)

<1% match (opiskelijatyöt 24-elok.-2015 lähtien)

[Submitted to University of Warwick on 2015-08-24](#)

<1% match (Internet 18-kesäk.-2017 lähtien)

<https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/download/6515/6325>

<1% match (Internet 22-toukok.-2010 lähtien)

<http://www.mbc.aueb.gr>

<1% match (Internet 24-huhtik.-2003 lähtien)

<http://www.fundacion.uc3m.es>

<1% match (Internet 03-kesäk.-2016 lähtien)

<http://www.cscanada.net>

<1% match (Internet 18-tammik.-2019 lähtien)

<http://www.japi.org>

<1% match (opiskelijatyöt 08-elok.-2019 lähtien)

[Submitted to Brickfields Asia College on 2019-08-08](#)

<1% match (opiskelijatyöt 15-maalisk.-2017 lähtien)

Submitted to Vaasan yliopisto on 2017-03-15

<1% match (Internet 19-maalisk.-2014 lähtien)

<http://www.irec.net>

<1% match (Internet 08-kesäk.-2018 lähtien)

<https://ajba.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/download/8428/5859/>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (julkaisut)

Shaista E. Khilji, Xiaoyun Wang. "'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research", The International Journal of Human Resource Management, 2006

<1% match (opiskelijatyöt 11-jouluk.-2006 lähtien)

Submitted to University of Bradford on 2006-12-11

<1% match ()

<http://depot-e.uqtr.ca>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 15-lokak.-2015 lähtien)

<http://www.readbag.com>

<1% match (Internet 22-maalisk.-2015 lähtien)

<http://edyblernews.com>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 19-marrask.-2006 lähtien)

<http://www.fowi.ethz.ch>

<1% match (opiskelijatyöt 23-heinäk.-2019 lähtien)

[Submitted to EPOKA University on 2019-07-23](#)

<1% match (Internet 03-lokak.-2010 lähtien)

<http://www.mngt.waikato.ac.nz>

<1% match (Internet 23-tammik.-2009 lähtien)

<http://www.univ-nancy2.fr>

<1% match (Internet 05-lokak.-2012 lähtien)

<http://dosen.narotama.ac.id>

<1% match (Internet 04-helmik.-2020 lähtien)

<https://journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/117>

<1% match (opiskelijatyöt 26-syysk.-2019 lähtien)

[Submitted to University of Wollongong on 2019-09-26](#)

<1% match (Internet 26-huhtik.-2015 lähtien)

<http://ir.nmu.org.ua>

<1% match (Internet 15-elok.-2012 lähtien)

<http://etd.eprints.ums.ac.id>

<1% match (opiskelijatyöt 18-tammik.-2012 lähtien)

[Submitted to Universitaet Hamburg on 2012-01-18](#)

<1% match (opiskelijatyöt 16-jouluk.-2018 lähtien)

[Submitted to EPOKA University on 2018-12-16](#)

<1% match (Internet 24-syysk.-2014 lähtien)

<http://aut.researchgateway.ac.nz>

<1% match (Internet 08-jouluk.-2010 lähtien)

<http://www.inderscience.com>

<1% match (Internet 01-jouluk.-2013 lähtien)

<http://webcache.googleusercontent.com>

<1% match ()

<http://www.jk-consulting.co.uk>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2012 lähtien)

<http://www.ebsl.ac.uk>

<1% match (Internet 12-huhtik.-2018 lähtien)

[https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/7004522/Final\\_Submission\\_of](https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/7004522/Final_Submission_of)

<1% match (Internet 23-syysk.-2012 lähtien)

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>

<1% match (Internet 28-heinäk.-2017 lähtien)

<http://docplayer.net>

<1% match (Internet 02-heinäk.-2020 lähtien)

<http://lbfc.gov.np>

<1% match (opiskelijatyöt 29-huhtik.-2019 lähtien)

[Submitted to Loughborough University on 2019-04-29](#)

<1% match (opiskelijatyöt 17-kesäk.-2014 lähtien)

[Submitted to Nehemiah Gateway University on 2014-06-17](#)

<1% match (Internet 13-kesäk.-2016 lähtien)

<http://documents.mx>

<1% match (Internet 20-maalisk.-2014 lähtien)

<http://dspace.knust.edu.gh:8080>

<1% match (Internet 29-syysk.-2011 lähtien)

<http://www.upg-bulletin-se.ro>

<1% match (Internet 10-huhtik.-2020 lähtien)

<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12487663/indice-provisorio-tese-doutoramento-repositorio-cientifico-do->

<1% match (Internet 22-tammik.-2019 lähtien)

<http://etd.uum.edu.my>

<1% match (Internet 13-jouluk.-2018 lähtien)

<http://ijecm.co.uk>

<1% match (Internet 06-lokak.-2015 lähtien)

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>

<1% match (Internet 25-lokak.-2009 lähtien)

<http://www.fab.utm.my>

<1% match (Internet 29-tammik.-2020 lähtien)

<https://pt.scribd.com/document/355474569/Produksi-Dan-Pendapatan>

<1% match (Internet 11-huhtik.-2018 lähtien)

<http://docplayer.com.br>

<1% match (opiskelijatyöt 04-marrask.-2019 lähtien)

[Submitted to Kaplan College on 2019-11-04](#)

<1% match (opiskelijatyöt 22-huhtik.-2015 lähtien)

[Submitted to Westminster International College - Kuala Lumpur on 2015-04-22](#)

<1% match (Internet 13-toukok.-2016 lähtien)

<http://docnum.univ-lorraine.fr>

<1% match (Internet 10-marrask.-2014 lähtien)

<http://www.nam.org.np>

<1% match (Internet 20-helmik.-2013 lähtien)

<http://brage.bibsys.no>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2011 lähtien)

<http://www.slideshare.net>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 15-helmik.-2016 lähtien)

<http://www.arifyildiz.com>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (julkaisut)

G. R. Ferris. "Perceptions of Organizational Politics", Journal of Management, 03/01/1992

<1% match (julkaisut)

Chris Hendry. "The Corporate Management of Human Resources Under Conditions of Decentralization", British Journal of Management, 7/1990

<1% match (opiskelijatyöt 17-kesäk.-2020 lähtien)

Submitted to CERGE-EI Foundation on 2020-06-17

<1% match (Internet 02-toukok.-2020 lähtien)

<http://uet.edu.al>

<1% match (Internet 10-kesäk.-2020 lähtien)

<http://www.doktoratura.unitir.edu.al>

<1% match (Internet 27-toukok.-2020 lähtien)

[https://uet.edu.al/images/doktoratura/Teuta\\_NUNAJ.PDF](https://uet.edu.al/images/doktoratura/Teuta_NUNAJ.PDF)

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 17-jouluk.-2019 lähtien)

<http://www.uet.edu.al>

<1% match (Internet 28-maalisk.-2019 lähtien)

<http://naosite.lb.nagasaki-u.ac.jp>

<1% match (Internet 21-tammik.-2015 lähtien)

<http://www.profetimuhammed.info>

<1% match ()

<http://www.avokatipopullit.gov.al>

<1% match (opiskelijatyöt 18-marrask.-2018 lähtien)

[Submitted to University of New York in Tirana on 2018-11-18](#)

<1% match (opiskelijatyöt 14-heinäk.-2011 lähtien)

[Submitted to Rochester Institute of Technology on 2011-07-14](#)

<1% match (opiskelijatyöt 25-kesäk.-2020 lähtien)

[Submitted to EPOKA University on 2020-06-25](#)

<1% match (opiskelijatyöt 27-syysk.-2016 lähtien)

[Submitted to Eiffel Corporation on 2016-09-27](#)

<1% match (opiskelijatyöt 02-huhtik.-2014 lähtien)

[Submitted to University of Glasgow on 2014-04-02](#)

<1% match (opiskelijatyöt 24-elok.-2017 lähtien)

[Submitted to Bath Spa University College on 2017-08-24](#)

<1% match (opiskelijatyöt 27-elok.-2010 lähtien)

[Submitted to University of Leicester on 2010-08-27](#)

<1% match (opiskelijatyöt 25-heinäk.-2012 lähtien)

[Submitted to University of New York in Tirana on 2012-07-25](#)

<1% match (opiskelijatyöt 18-huhtik.-2019 lähtien)

[Submitted to EPOKA University on 2019-04-18](#)

<1% match (opiskelijatyöt 13-huhtik.-2020 lähtien)

[Submitted to Dumrupinar University on 2020-04-13](#)

<1% match (julkaisut)

[Turnitin 한국 DB, 국민대학교](#)



<1% match (julkaisut)

[Jyotsna Bhatnagar, Anuradha Sharma. "The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability", The International Journal of Human Resource Management, 2005](#)

<1% match (julkaisut)

[Goethals. Encyclopedia of Leadership](#)

<1% match (opiskelijatyöt 24-lokak.-2017 lähtien)

[Submitted to Barry University on 2017-10-24](#)

<1% match (opiskelijatyöt 12-lokak.-2012 lähtien)

[Submitted to University of Hull on 2012-10-12](#)

<1% match (opiskelijatyöt 17-kesäk.-2020 lähtien)

[Submitted to CERGE-EI Foundation on 2020-06-17](#)

MENAXHIMI I BURIMEVE NJEREZORE DHE FAKTORËT PËRCAKTUES TË MODELIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE Marta Muqaj [Dorëzuar Universitetit Europian të Tiranës Shkollës Doktorale Në përmbushje të detyrimeve të programit të doktoraturës në Shkenca Ekonomike, Profili Menaxhim, për marrjen e](#)

[gradës shkencore "Doktor" Udhëheqës Shkencor: Prof. Dr. Suzana Guxholli](#)

[Numri i fjalëve](#) : 56324 [Tiranë,](#) Shkurt 2019 [DEKLARATA E](#)

[AUTORËSISË](#) Tiranë, Shkurt 2019 Emri mbiemri dhe nënshkrimi Marta Muqaj -  
----- ABSTRAKT Janë të shumtë studiuësit që e konsiderojnë Modelin

e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore si [një nga faktorët](#) e [rëndësishëm që ndikon](#)

[në](#) cilësinë [e](#) menaxhimit [të](#) burimeve njerëzore dhe performancën e bizneseve apo ndërmarrjeve. Studimet e deritanishme [kanë identifikuar një numër](#)

modelesh [të](#) menaxhimit [të](#) burimeve njerëzore. Këto modele reflektojnë tipare të ndryshme dhe janë shprehje e rolit dhe ndikimit të një numri faktorësh që variojnë nga ata të natyrës organizative e deri tek faktorë të natyrës socio-kulturore apo politike. Bazuar në punën dhe dijet e arritura nga studimet e deritanishme, ky punim merr në analizë spitalet në Kosovë, si ato publike edhe ato

private, dhe tenton të hedhe dritë se cili është modeli i [menaxhimit të burimeve](#)

[njerëzore që](#) aplikohet [në këto](#) institucione. Analiza e [të](#) dhënave synon gjithashtu tu japë përgjigje edhe një numri pyetjesh të tjera rreth modelit që aplikohet në spitalet kosovare: 1) nëse është origjinal apo ngjan me njërin nga modelet kryesore teorike; 2) nëse tiparet e tij ngjajnë me njërin nga modelet apo ngërthejnë tipare nga të gjithë modelet kryesore; 3) nëse shkalla e ngjashmërisë me një model është e madhe apo e vogël; dhe 4) nëse modeli i MBNJ është i njëjtë apo i ndryshëm kur krahasohen spitalet publike me ato private. Analiza e të dhënave parësore, të grumbulluara përmes pyetësoreve, tregon se në rastin e spitaleve në Kosovë nuk egziston ndonjë dallim thelbësor qoftë kur krahasohen spitalet publike me ato private. Dallimet mes modeleve të MBNJ egzistojnë vetëm në perceptimin e njerzve. Modelet e MBNJ shfaqin ngjashmëri qoftë në tiparet e përgjithshme, qoftë në tiparin e tyre kryesor. I vetmi dallim që mund të përmendet është ai i cilësisë së politikave të MBNJ në aspektin e kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore. Tek entet private, kjo cilësi rezulton më e lartë se tek entet publike. Në rastin e spitaleve, Modeli i MBNJ ndikohet dhe përcaktohet më shumë nga faktorët e natyrës Organizative. Në rastin e spitaleve publike, spitaleve private Modeli i MBNJ ndikohet në një masë të konsiderueshme edhe nga praktikrat e MBNJ. Analiza e faktorëve influencues tregoi egzistencën e një korrelacioni midis Modelit të MBNJ dhe faktorëve të natyrës Politike. Pra, të dyja këto institucione, pavarësisht karakterit publik apo privat treguan se MBNJ tek ato është i ekspozuar dhe ndikohet edhe nga faktorë të natyrës politike. Së fundi, analiza tregoi gjithashtu se roli i faktorëve të brëndëshëm shfaq një ndikim më të madh se roli i faktorëve të jashtëm. FJALET KYQE: Model i MBNJ, cilësia e MBNJ, faktorë organizativë, faktorë kulturorë, faktorë politikë, analizë regressive, spitale kosovare, publike, private. ABSTRACT Many scholars consider the [Model of Human Resource Management](#) as one [of](#) [the most important factors influencing the quality of](#) human resource management [and](#) business performance. [So](#) far, studies have identified [a number of human resource management](#) models. The models reflect different traits and are [an expression of the](#) role and impact [of a](#) number of factors ranging from those of an organizational nature to the factors of socio-cultural and political nature. Based on the work and knowledge gained from the studies so far, this study analyzes the HRM model applied by hospitals in Kosovo, [both public and private.](#) It tries [to](#) identify [the](#) type [and](#) traits [of](#) the HRM model applied in these institutions. The analysis also tries to shed light on a number of other questions related

to the model applied to hospitals in Kosovo: 1) whether it is original or resembling one of the theoretical major models; 2) whether its features resemble one of the models or comprises features from all major models; 3) whether the degree of

similarity with a specific model is large or small; and 4) whether the HRM model is the same or different when comparing hospitals public entities with private entities. The analysis of primary data, collected through questionnaires,

shows that in the case of hospitals in Kosovo there is no substantial difference either when comparing hospitals when comparing public entities with private entities. Differences between HRM models exist only in the perception of people. HRM models exhibit similarities either to the general features or to their main feature. The only difference to be mentioned is the quality of HRM policies in terms of human resources capacity and development. The HRM policies quality is better in private entities than in public entities. In the case of hospitals, the

HRM model is more influenced and determined by factors of an organizational nature. In the case of public hospitals, private hospitals, the HRM model is

also significantly affected by HRM practices. Analysis of influencing factors showed the existence of a correlation between the HRM Model and the

Political Factors in both Hospitals. Thus, both institutions, regardless of the nature of the service they provide for, or the public or private character, showed that their HRM is exposed to and influenced by factors of a political nature. Finally, the analysis also showed that the role of internal factors exhibits a greater influence than the role of external factors. KEY WORDS: HRM model, HRM quality, organizational factors, cultural factors, political factors, regressive analysis, Kosovar hospital, public, privat. FALENDERIME Tema e doktoratës me titull “Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe faktorët përcaktues të modelit të MBNJ në spitalet kosovare“ Është e punuar nën mbikëqyrjen e Prof. Dr. Suzana Guxholli. Shfrytëzoj rastin që të shpreh mirënjohjen time të thellë për përkrahjen, dhëniën e ideve të reja durimin dhe ndihmesën e dhënë nga ana e profesoreshës Suzana Guxholli. Një fanlenderim të veçantë ia dedikoj prof.dr. Mark Palmikaj, kolegëve dhe të gjithë të afërmeve si shtyesë të pazavendesueshme në realizimin e këtij punimi, po ashtu i falenderoj edhe anëtarët e Këshillit që bënë të mundur që ky punim të dalë në pah. Mirënjohjen time po ashtu ia dedikoj familjes sime për përkrahjen e dhënë dhe durimin që patën gjatë punës sime doktorale. Marta Muqaj Gjakovë, 2019 LISTA E SHKURTIMEVE DHE E FJALORIT (MBNJ) (BNJ) (MP) (KSH) (MSBNJ) (MBNJKQ) (MTBNJ) Menaxhimi i Burimeve Njerëzore Burime Njerëzore Menaxhimi i Personelit Korporata

Shumëkombëshe Menaxhim Strategjik të Burimeve Njerëzore Menaxhim të Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim Menaxhimi Tradicional i Burimeve Njerëzore  
 LISTA E TABELAVE 1. ( 1.1 faktorët

ndikues).....	19
2. (1.2 nëngrupet e faktorëve ndikues ).....	19
3. (1.3 nëngrupi i faktorëve me natyrë të jashtme) .....	20
4. (1.4 arsytet akademike dhe praktike).....	30
5. (2.1 - Fushat & Rrugët sipas Shapiro 2013).....	52
6. (2.2 - Fushat & Rrugët sipas Price 2007).....	52
7. (3.1 nje set hipotezash që testohen në dy konteste).....	99
8. (3.3 Struktura dhe Staf i Spitaleve në Kosovë).....	101
9. (3.4 - Shpërndarja e Pjestarëve të Spitaleve si Popullatë Reale dhe Përfaqësim në Kampion..	107
9. (3.6 – Rezultatet e Analizës së Cilësisë së të Dhënave / Kampionit).....	113
10. (4.1 – Rezultatet e Analizës Crosstab të Tipit të Modelit të MBNJ tek Spitalet)...	120
11. (4.2 Analizë Përshkruese “Explore” për Normalitetin e Shpërndarjes së Përgjigjeve).....	121
12. (4.3 – Analizë Përshkruese “Explore”, Testi i Normalitetit të Shpërndarjes së Përgjigjeve).....	12
13. (4.4 - Analizë Përshkruese “Explore” e Përgjigjeve jo-Normale (a-Normale & Ekstreme) për Spitalet	123
14. (4.5 - Chi-Square Tests: Modeli MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private) .....	128
15. (4.6- Crosstabs, Renditja sipas Rëndësisë e Tipareve të MBNJ në perceptimin e Punonjësve).....	1
16. (4.7 – Analizë “Frequency”, Elementët më të Theksuar për çdo Tipar Tregues të MBNJ sipas Perceptimit të Punonjësve).....	133
17. (4.8 – Analizë “Frequency”, Pesë Tiparet më kryesorë të MBNJ sipas perceptimit të punonjësve).....	134
18. (4.9 – Analizë korrelacioni, Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private për Tiparin Kryesor të MBNJ).....	137
19. (4.10 Chi-Square Test: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparin Kryesor të MBNJ).....	137
20. (4.11 Analizë Correlation, Dallimi mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ).....	1
21. (4.12 Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ).....	139
22. (4.13 Chi-Square Tests: Dallimet Spitalet Publike dhe	

Private në Tiparet e MBNJ)..140	23. (4.14 – Niveli i Cilësisë së MBNJ në Kapacitete & Qarkullim tek Spitalet.....141	27. (4.15 –Chi-Square Tests: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Cilësinë e MBNJKQ.....141	25.
(4.16 – Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Marrëdhëniet me Faktorët e Brëndëshëm dhe Jashtëm)			144
(4.17 – Fortësia e Marrëdhënies së Cilësisë së MBNJKQ me Faktorët tek Spitalet).....			145
..145 27. (4.18– 4 Faktorët më të Spikatur Influences mbi Cilësinë e MBNJKQ tek Spitalet).....			147
28. (4.19 – Modeli MBNJ & Faktorët Influences - Analizë “Correlations” e Marrëdhënieve).....			149
29. (4.20 – Fortësia e Marrëdhënies së Modelit të MBNJ me Faktorët tek Spitalet)..149			30. (4.21 – Renditja sipas fortësisë së marrëdhënies e Faktorëve influences mbi Modelin e MBNJ).....
			150
31. (4.22 – Kontributi Individual i Faktorëve mbi Variancën e “Modelit të MBNJ”)			151
(4.23 – Kontributi i Faktorëve mbi Variancën “Model MBNJ” në Kombinim me Njëri-Tjetrin).....			151
33. (4.24 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për SpitaletPublike).....			154
34. (4.25 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Private).....			154
35. (4.26 – Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private për Kontributin e Faktorëve Influences).....			154
36. (4.27 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet në Përgjithësi).....			156
37. (4.28 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Publike).....			157
38. (4.29 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Private).....			157
39. (4.30 – Kontributi i Faktorëve brënda Modelit të Studimit).....			158
LISTA E GRAFIKEVE			
1. 4.1 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet në Përgjithësi.			122
2. 4.2 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Publike.			122
3. 4.3 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Private.			122
4. 4.4 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet në Përgjithësi			124
5. 4.5 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet Publike dhe Private.....			126
Figura 3.1 - Modeli Konceptual i Studimit			96
Permbajtja DEKLARATA E			
AUTORËSISË.....			2
<a href="#">Lista e Tabelave.....</a>			

7 Lista e Grafikeve

9

KAPITULLI

I..... 13 1.1

Vlera e Studimit të MBNJ

.....	14	1.2 Perspektiva
nga e cila e analizon ky studim MBNJ .....	28	1.3
Studimi i MBNJ dhe modeleve të tij zgjedh si rast Kosovën		
.....	31	1.4 Pyetjet Qendrore dhe Sekondare të Studimit
.....	33	1.5 Organizimi i
Studimit.....		35

KAPITULLI 2

..... 36

LITERATURA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

.....	36	2.1 MBNJ SI KONCEPT DHE
PRAKTIKË.....	37	2.1.1
Përkufizimi i MBNJ si kuptim dhe		
përmbajtje.....	37	2.1.2 Evolucioni i Konceptit të
MBNJ dhe dallimi nga koncepte të tjerë të ngjashëm.....	39	2.1.3 Tiparet e
MBNJ.....	43	2.1.4
Fushat e Veprimtarisë së Organizatës ku reflektohen Politikat dhe Praktikrat e MBNJ		
45		2.1.5 Rrugët përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi veprimtarinë e
organizatës ..	49	2.2 MODELET E MBNJ.
.....	52	2.2.1
Origjina dhe llojet e Modeleve .....		
54		2.2.2 Fokusi i Modeleve
.....	56	2.2.3 Theksi i
Modeleve .....	58	2.2.4
Parimet Bazë të Modeleve.....		
61		2.2.5 Supozimet Bazë të Modeleve
.....	66	2.2.6 Anët Pozitive dhe
Problematike të Modeleve .....	73	2.3 MBNJ DHE
FAKTORËT INFLUENCUES .....		
79		2.3.1 Faktorët e rëndësishëm për MBNJ
.....	80	2.3.2 MBNJ dhe Faktorët
Socio-Kulturorë.....	82	2.3.3 MBNJ dhe
Faktorët Politikë .....	83	2.4

KUADRI TEORIK DHE RASTI KOSOVES.

..... 85 Kapitulli 3

.....	87
<b>METODOLOGJIA E STUDIMIT</b>	
.....	87
<b>ANALIZUES I STUDIMIT</b>	
.....	88
Studimit: Premisat mbi te cilat Ngrihet .....	88
Studimit të MBNJ: Variablat e Varur dhe të Pavarur .....	90
Modeli i Studimit të MBNJ: Hipotezat mbi te cilat ngritet .....	97
<b>3.2 TE DHENAT QE PERDOR STUDIMI</b>	
.....	99
Studimit: Popullata që Studihet .....	99
Dhënat e Studimit: Burimet e të dhënave .....	101
3.2.3 Të Dhënat e Studimit: Mënyra e Mbledhjes së të dhënave	
.....	103
3.2.4 Përpunimi i të dhënave për Analizë	
.....	110
<b>3.3 METODA E ANALIZES</b>	
.....	113
e Analizes që Përdor ky Studim .....	114
3.3.2 Metoda e Analizës: llojet e teknikave statistikore që përdor ky studim	
.....	114
3.4 Ajo që duhet sjell në mendje lidhur me modelet	
.....	117
<b>KAPITULLI 4</b>	
.....	119
Kosovare, Modeli i MBNJ, dhe Faktorët Përcaktues të Modelit.....	119
<b>4.1 SPITALET KOSOVARE: LLOJET E MODELEVE TË MBNJ QË</b>	
<b>APLIKOJNË</b> .....	119
4.1.1. Tipi i Modelit të MBNJ tek Spitalet	
.....	120
4.1.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private aplikojnë Modele të Ndryshme të MBNJ .....	127
<b>4.2 SPITALET KOSOVARE: TIPARET E MBNJ QË APLIKOJNË</b>	
<b>ATO</b> .....	129
4.2.1 Tiparet e MBNJ tek Spitalet	
.....	129
4.2.2 Hipoteza: MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private shfaq Tipare të Ndryshme .....	175
<b>4.3 SPITALET KOSOVARE: CILËSIA E MBNJ SI KAPACITETE DHE QARKULLIM</b>	
.....	180
4.3.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të Ndryshme në MBNJKQ.....	181
4.3.3 Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Faktorët që ka lidhshmëri .....	182
<b>4.4 SPITALET KOSOVARE: FAKTORËT MË ME NDIKIM MBI MODELIN E MBNJ</b> .....	187
4.4.1 Faktorët më me ndikim mbi tipin e Modelit të MBNJ tek Spitalet .....	188
4.4.2 Mënyra e ndikimit të Faktorëve në Modelin e MBNJ tek spitalet	
.....	190
4.4.3 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private Dallojnë në raport me Faktorët Ndikues.....	193
4.4.4 Hipotezë: Tipi Modelit të MBNJ në Spitale pasqyron Tipin e Faktorëve Ndikues .....	195
<b>4.5 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE</b> .....	196
4.6	

SPITALET DHE MODELI MBNJ: KONKLuzionet që mund të nxirren  
..... 199 PËRMBYLLJE

..... 211

Barney, J. B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", Academy of

Management Executive, 1, 9, 49- 67.

..... 256 Barney, J. B. and Wright,

P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: the roles of human resources in

gaining competitive advantage", Human Resource Management, 37, 31-46. 257

Coff, R. (1997) Human assets and managent dilemmas: coping with

hazzards on the road to resource-based theory, Academy of Management

Review, 22, 374-402. ..... 258 KAPITULLI I HYRJE

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) përfaqëson një aspekt të rëndësishëm të funksionimit, performancës, dhe ecurisë së një ndërmarrjeje, biznesi, institucioni, apo agjencie shtetërore. Kjo rëndësi, pavarësisht ndikimit direkt apo indirekt të modelit të MBNJ dhe karakterit publik apo privat të entitetit, theksohet në vazhdimësi nga një numër i madh studiuesish si Lawler (1986), Pfeffer (1994), Arthur (1994), dhe të tjerët.\*1 Kështu janë dy vëzhgime kryesore që mund të bëhen. Një vëzhgim tregon për konceptim dhe praktika diverse në MBNJ. Hendry dhe Pettigrew (1986, 1990), Boxall (1992) theksojnë dallimet rreth përcaktimit se çfarë përfaqëson MBNJ ndërsa Mahoney dhe Deckop (1986), Beaumont (1991), Storey (1992), Guest (1987, 1990) flasin për debatin se cilat praktika të MBNJ mund të konsiderohen të mira. Vëzhgimi i dytë prek efektivitetin e MBNJ. Disa entitete karakterizohen nga një menaxhim më efektiv dhe i dobishëm i burimeve sesa disa entitete të tjera. Baird, Meshoulam, dhe Degive (1983), Schuler dhe Jackson (1987) apo Schuler (1989) e vëzhgojnë dallimin e efektivitetit në cilësinë e tregut të fuqisë punëtore; Fombrun et al. (1984), Schuler dhe Jackson (1987), e të tjerët \*2 i vëzhgojnë dallimet tek strategjia dhe objektivat e një organizate, ndërsa Fombrun, Tichy, dhe Devanna (1984), e të tjerët \*3 Miller (1989) i vëzhgojnë këto dallime tek format organizative. Cohen dhe Pfeiffer (1986) të njëjtat i dallojnë edhe kur bëhet fjalë nëse një organizatë është publike apo private; Gaugler (1988), Guest (1990), Pieper e të tjerët \*4 kur vëzhgojnë vende të ndryshme, ndërsa

Albert (1989), Bournois (1991), Brewster (1995), Brewster, Mayne, dhe

Tregaskis (1996, 1997), Brewster et al. (1996), apo Standing (1997) kur

krahasojnë kultura të ndryshme. Ky studim fokusohet në analizimin e MBNJ nga pikëpamja e modelit konceptual mbi të cilën realizohet ai. Rasti që analizohet është Kosova. Studimi synon të sqarojë dy gjëra: 1) cili është modeli i MBNJ që preferohet



më shumë në Kosovë, dmth, nëse institucionet kosovare aplikojnë një model të njëjtë apo të ndryshëm; dhe 2) cilët faktorë janë më me ndikim në përcaktimin e tipit të modelit të MBNJ që aplikojnë institucionet publike dhe private Kosovare.

1.1 Vlera e Studimit të MBNJ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) mbetet intrigues për tu studiuar për një numër arsyesh si: - akademike ashtu edhe - praktike. Nga pikëpamja akademike: 1. Ka të bëjë me vetë natyrën e këtij aspekti.- Sipas Brewster (1999, p. 51) politikat, modeli dhe praktikat e MBNJ janë një produkt faktorësh të ndryshëm dhe ato ndikojnë mbi funksionimin dhe ecurinë e një biznesi, organizate, apo institucioni. Në kontekstin e faktorëve ndikues mbi MBNJ, studiues të ndryshëm theksojnë rolin e faktorëve të ndryshëm. Psh, Beer et. al. (1984), Fombrun e të tjerë.. (1984), Guest (1997), Analoui (1999), apo Hendry dhe Pettigrew (1990) theksojnë ndikimin e faktorëve organizativo-menaxheriale, social-kulturore, dhe teknologjikë; Mills dhe Walton (1984) theksojnë faktorët ekonomikë, ndërsa Ferris dhe Judge (1991) theksojnë faktorët e natyrës politiko-juridike. Në kontekstin e ndikimit që ushtron MBNJ, ndonëse studiuesit vazhdojnë të debatojnë rreth konfirmimit empirik, Darwish (2013, p. 1) thotë se politikat e MBNJ ndikojnë direkt mbi funksionimin e një organizate dhe indirekt mbi mirëqenien e individit, grupit apo shoqërisë në përgjithësi. Legge (1995), Delery dhe Doty (1996) e shohin ndikimin e MBNJ mbi aftësinë dhe avantazhin konkurruese të organizatës ndërsa Wernerfelt (1984), Morishima (1991), e të tjerët \*5 thonë se MBNJ ndikon mbi efikasitetin dhe efektivitetin e performancës organizative. Studiues të tjerë si Miles dhe Snow (1984), e të tjerë \*6 thonë se politikat e MBNJ ndikojnë mbi cilësinë e strategjisë organizative ndërsa Ferris dhe Judge (1991) apo Dyer dhe Reeves (1995) e shohin ndikimin e MBNJ tek rezultatet e organizatës. Së fundi, Beardwell, Holden, dhe Claydon (2004) thonë se MBNJ ndikon edhe mbi vetë marrëdhëniet mes punonjësve.

2. Intrigon studimin e MBNJ.- ka të bëjë me diversitetin e perspektivave të analizimit. Funksionimi i një biznesi apo organizate dhe MBNJ ngërthejnë anën racionale me atë humane, interesat me llogaritjet humbje-fitim, normat dhe zakonet social-kulturore me rregullat dhe praktikat ligjore, apo strategjitë me modelet menaxhuese. Për këtë arsye, fusha e MBNJ popullohet nga një numër perspektivash analizuese, të cilat vënë theksin në rëndësinë e faktorëve dhe situatave të ndryshme.

a. Një perspektivë e rëndësishme është ajo universaliste. Kjo perspektivë është dominante në SHBA dhe përfshin një numër të madh studiuesish si Hickson, Hinings, McMillan, dhe Schwitter (1974), e të tjerët\*7. Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur me praktikën më të mira dhe përputhjen e brendshme ose horizontale brenda organizatës.

b. Perspektiva e dytë është ajo kontekstuale, e përhapur kryesisht në Europë. Edhe kjo perspektivë përfshin shumë studiues si Kochan, Katz, dhe McKersie (1986), e të tjerët \*8 Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur me rolin e faktorëve të jashtëm dhe përputhshmërinë mes situatave dhe konteksteve të ndryshme me funksionimin dhe veprimtarinë menaxheriale të biznesit ose organizatës. Dy perspektiva të tjera të rëndësishme por më të vogla, janë ajo e 1. burimeve dhe ajo 2. strategjike E burimeve përfshin studiues si Wernerfelt (1984),

Boudreau (1988), Bolman dhe Deal (1991), e të tjerët\*9. Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur ngushtë me përdorimin dhe trajtimin racional, të dobishëm, dhe effiçent të burimeve të organizatës si dhe përputhshmërinë individ-organizatë. Strategjike përfshin studiues të tillë si Miles dhe Snow (1984), Butler, Ferris, dhe Napier (1991), Dyer dhe Reeves (1995), Andersen (2011), apo Darwish (2013). Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur ngushtë me strategjinë dhe praktikën e biznesit dhe organizatës. Tre perspektiva e fundit për tu sjellë në vëmendje janë ato: a. Psikologjike, b. të sistemit të informimit, dhe c. politike Psikologjike përfshin studiues si Mabey dhe Salaman (1995), Porter, Bigley, dhe Steers (2003), apo Redman dhe Wilkinson (2003) të cilët e analizojnë MBNJ në nivelin mikro (individual) dhe e lidhin MBNJ me nevojat dhe motivimin e punonjësve si dhe rolin e menaxherit të BNJ. E sistemit të informimit përfshin studiues si Motowidlo (1986), Morishima (1991), apo Bartel (1994) të cilët e analizojnë MBNJ po në nivelin mikro por ndryshe nga studiuesit e perspektivës psikologjike e shohin MBNJ të lidhur me praktika specifike si trajnimi apo shpërndarja e informacionit. Politike përmbledh një numër të madh studiuesish si Jones (1964), Pettigrew (1973), Tushman (1977), e të tjerët,\*10, Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur me politikën organizative, pushtetin dhe interesat individuale, koalicionet e grupeve, apo vendimet dhe praktikën ndikuese. - 3. Ka lidhje me faktorët ndikues mbi modelin dhe efektivitetin e politikave të MBNJ. Këta faktorë janë të shumëllojtë, të natyrave të ndryshme, dhe dallojnë nga njëri-tjetri për nga fuqia dhe pesha e ndikimit si dhe karakteri pozitiv apo negativ i ndikimit që ushtrojnë. Roli dhe ndikimi i faktorëve reflekton, sipas Cohen dhe Pfeiffer (1986), apo Derwish (2013, p. 17), llojin e organizatës ndërsa sipas Gaugler (1988, p. 26), Guest (1990, p. 377), Pieper (1990, p. 11), e të tjerët \*11 kjo gjë reflekton kulturën, traditën, dhe karakterin specifik të një vendi apo shoqërie. Nisur nga origjina, Brewster (1999, p. 48) apo Darwish (2013, p. 15) dallojnë dy grupe të mëdha faktorësh ndikues: 1) të brendshëm, dhe 2) të jashtëm. (tabela 1.1 faktorët ndikues) Faktorë me origjin të brendshëm Faktorë me origjin të jashtëm 1. Natyrë organizative strukturën 2. “ strategjike praktikën 3. „ menaxheriale taktikën 4. „ psikologjike Parimet organizative 5. „, social kulturore a. Secili nëngrup, përmbledhë faktorë të ndryshëm dhe numri i tyre varion nga njëri nëngrup tek tjetri. (tabela 1.2 nëngrupet e faktorëve ndikues ) Natyrë Organizative Strategjike Menaxheriale Psikologjike Social kulturore 1. Madhësinë Strategjinë e organizatës Filozofinë Shpërblimin për punën, përfshirje dhe angazhim brenda organizatës, shkallën e talentit, kënaqësinë Vlerat, kulturën lidhshmit e 2. Grupet e punës së organizatës Përputhshmërinë, strategji-synime, praktika Kulturën Nevojen dhe dëshirën për shoqërim, përfshirje Besimet 3. Zhvillimin e aftësive Procesin menaxhimit e Angazhim brenda organizatës Qëndrimet në raport me marrëdhënjet njerëzore 4. Njohuri Roli e njesis dhe menaxherëve të BNJ Shkallën e talentit Kontraktuale \*12 Grupi i faktorëve me origjin të jashtëm përfshin faktorë të natyrës: 1. Ekonomike, 2. Politiko-juridike dhe 3. Teknologjike. (Tabela 1.3 nëngrupi i faktorëve me natyrë të jashtëm) Ekonomike Politiko-juridike

Teknologjike 1. Tiparet Pronarët Natyren, koston, dhe kerkesen per nje produkt specifik 2. Strukturen Sindikatat Perdorimin e teknologjisë në funksion të detyrave të ndryshme 3. Shkallen e konkurences Komunitetet Trajnimin dhe zhvillimin teknologjik të stafit dhe organizates 4. Kapacitetet e forces punëtore, tregut të punës Shoqatat 5. Politikat makro- ekonomike, rregullat financiare Organizatat e tjera Situaten dhe politikat nxitëse për industri të veqanta Grupet e qeveria Strukturen e pronësisë Shteti Dinamikat e tregëtis dhe investimet e huja Ligjet rregulluese të funksionimit të organizatave dhe marrëdhënjeve mes pjestarëve Natyren, koston dhe kerkesen për një produkt specifik Lobimi Marrja me të mirë e drejtuesve të organizates Format e sjelljes politike si perdorimi i autoritetit dhe pushtetit Koalicionet dhe marrëveshjet Menaxhimi dhe kontrolli i trafikut të interesave individuale \*13 Nisur nga kjo shumëllojshmëri faktorësh, ajo që e bën interesante dhe intriguese studimin e MBNJ është fakti që mes faktorëve të mësipërm ndikues ka një dallim përse i përket ndikimit që ushtrojnë mbi organizatat apo ndërmarrjet. Faktorët me origjinë të jashtme ndikojnë në mënyrë të njejtë në funksionimin dhe politikat e MBNJ, pavarësisht nëse bëhet fjalë për një entitet publik apo privat (Darwish 2013, p. 17). Ndërsa faktorët me origjinë të brendëshme shfaqin shkallë të ndryshme ndikimi nga një organizatë në tjetrën (Rumelt 1991, McGahan dhe Porter 1997). Dallimi mes faktorëve në shkallën e ndikimit të tyre egziston edhe brenda secilit grup, me origjinë të jashtme apo të brendëshme, midis faktorëve të natyrave të ndryshme. Kështuqë, nisur nga fakti që faktorët influencues variojnë në shkallën e ndikimit të tyre pavarësisht origjinës apo natyrës së tyre, interesi për të identifikuar cili faktor apo grup faktorësh rezulton i rëndësishëm për politikat dhe modelet e MBNJ, apo cili faktor apo grup faktorësh duhen mbajtur më shumë nën kontroll, bën që debati dhe interesi për studimin e faktorëve të mbetet mjaft i gjallë dhe interesant. Niset nga përmbajtja e debatit si çështje, pyetje studimore, argumente, dhe shpjegime. Debati shfaqet mjaft i ndryshëm. Një ndër çështjet më të debatueshme është p.sh. ajo rreth kuptimit për MBNJ. I. Debati këtu mbetet i hapur si përse i përket përkufizimit ashtu edhe dallimit të MBNJ nga konceptet e tjera të ngjashme me të. Collings dhe Wood (2009), Paauwe (2009), dhe Darwish (2013) thonë që përse i takon përkufizimit, mes studiuesve nuk egziston një pajtueshmëri dhe përkufizimi vazhdon të mbetet i mjegullt. Studiues të ndryshëm e përkufizojnë MBNJ në mënyra të ndryshme. P.sh, Ulrich dhe Lake (1991) e përkufizojnë si proces, Wright dhe Snell (1991) si sistem organizimi, Wright dhe McMahan (1992) si planifikim aktivitetesh, Purcell (1999) si set politikash punësimi, Truss dhe Gratton (1994), Darwish (2013) si performancë organizative, ndërsa Bratton dhe Gold (2003) si instrument avantazhi konkurrues.. Kur flasim për dallimin e koncepteve të MBNJ studiues të ndryshëm mbajnë pozicione të ndryshme. Delery dhe Shaw (2001) apo Brian dhe Huselid (2006) dallojnë menaxhimin tradicional (MTBNJ) nga menaxhimi strategjik (MSBNJ). Sipas tyre, menaxhimi tradicional ka të bëjë me nivelin individual të performancës ndërsa menaxhimi strategjik ka të bëjë me performancën e gjithë organizatës në tërësi. Guest

(1987) dallon MBNJ nga Marrëdhëniet Njerëzore. Sipas tij, marrëdhëniet njerëzore kanë të bëjnë me sjelljen individuale apo kolektive, vlerat dhe besimet në bazë të sjelljes së njerëzve. Ndërsa MBNJ ka të bëjë me praktikat kontraktuese, lokusin e kontrollit, marrëdhëniet në punë, parimet organizative dhe synimet e politikave. Po ashtu, Guest (1987, 1989) dhe Wood (1995) dallojnë MBNJ nga Menaxhimi i Personelit. Sipas tyre MBNJ dallon nga Menaxhimi i Personelit sepse MBNJ arrin të sigurojë integritet, fleksibilitet, dhe angazhim më të mirë se MP. Ferner (2003) i jep MBNJ një dimension strategjik dhe ndërkombëtar ngaqë e lidh me veprimtarinë e Korporatave Shumëkombëshe (KSH), ndërsa Fombrun e të tjerë. (1984), Redman dhe Wilkinson (2001), dhe Whittington (2001) e konsiderojnë MBNJ si një fushë krejtësisht të re për shkak të shkrirjes së kufirit ndarës mes menaxhimit të personelit dhe menaxhimit të burimeve. Në këtë debat, ka edhe studiues që nuk arrijnë të bëjnë ndonjë dallim mes MBNJ dhe koncepteve të tjera. P.sh, Beardwell, Holden and Claydon (2004) e shohin MBNJ identik me menaxhimin e burimeve pikërisht sepse punonjësi shihet më shumë si investim sesa si kosto. Armstrong (1987), Keenoy (1990), Legge (1995) nuk bëjnë dallim mes MBNJ dhe Menaxhimit të Personelit

ngaqë MBNJ [nuk është gjë tjetër veçse një formë](#) më e evoluar e MP. II. Siç kanë vëzhguar studiues të ndryshëm si Wright dhe McMahan (1992), Delery dhe Doty (1996), Brewster (1999), apo Darwish (2013) është çështja nëse MBNJ mund të analizohet më mirë nga një përjasje universaliste apo kontekstuale. Në këndvështrimin e Conrad dhe [Pieper \(1990\)](#), [Guest \(1992\)](#), [Singh \(1992\)](#), [Storey](#)

[\(1992\)](#), [Boxall \(1993\)](#), [Dyer](#) dhe [Kochan \(1994\)](#), [Goss \(1994\)](#), [Martell](#) dhe

[Caroll \(1995\)](#) debati mbi këtë çështje vazhdon të karakterizohet nga pështjellimi pasi të dyja qasjet ngrihen mbi pyetje studimore, supozime, dhe metodologji kërkimore krejt të ndryshme. Universalistët, kryesisht studiues nga SHBA, si Hickson

e të tjerë [\(1974\)](#), [Pugh](#) dhe [Hickson \(1976\)](#), [Hickson](#) e të tjerë. [\(1979\)](#),

[Hickson](#) dhe [Macmillan \(1981\)](#), Tichy e të tjerë. (1982), Fombrun e të tjerë

. [\(1984\)](#), [Ulrich \(1987,](#) 1989), [Wright](#) dhe [Snell \(1991\)](#), [Wright](#) dhe

[McMahan \(1992\)](#), [Huselid \(1995\)](#), [Becker](#) dhe [Gerhart \(1996\)](#), [Becker](#) e

të tjerë . [\(1997\)](#) thonë se ajo që ka rëndësi për MBNJ nuk është konteksti por tiparet dhe performanca organizative dhe se kjo gjë vlen për të gjithë organizatat. Studimet e tyre kanë karakter deduktiv, d.m.th. ato gjenerojnë pyetje kërkimore dhe teori që ngrihen mbi përgjithësime dhe testohen në raste të ndryshme për të parë nëse përgjithësimet vërtetohen apo jo. Kontekstualistët, studiues kryesisht nga Evropa si Dyer (1985), Kochan e të tjerë. (1986), Barbash (1987), Schuler dhe Jackson [\(1987\)](#),

[Keenoy \(1990\)](#), [Storey \(1992\)](#), [Purcell](#) dhe [Ahlstrand \(1994\)](#), [Turner](#) dhe

[Morley \(1995\)](#), Locke dhe Kochan (1995), Dyer dhe Kochan (1995), apo Koch dhe McGrath (1996) thonë se MBNJ ka karakter kontekstual, d.m.th ndryshon nga vendi në vend, nga organizata në organizatë dhe MBNJ reflekton ndikimin e realiteteve jashtë organizatës. Studimet e tyre kanë karakter induktiv, d.m.th fokusohen më shumë në mbledhjen e të dhënave, kuptimin e asaj që ndodh, dhe krijimin e teorive specifike, sesa në testimin e teorive apo bërjen e parashikimeve. Ndarja universaliste-kontekstuale mbetet e rëndësishme sepse shumica e studimeve rreth MBNJ janë bërë në SHBA dhe Angli dhe është e vështirë që përgjithësimet e gjeneruara prej tyre të vlejné për MBNJ në vende dhe kultura të tjera dhe për shkak të refuzimit që universalistët dhe kontekstualistët iu bëjnë studimeve dhe kontributeve të njëri-tjetrit (Galtung 1990, Brewster 1999). III.Marrëdhënien mes MBNJ dhe performancës organizative. Ky debat ngërthen një numër aspektesh. Sipas Darwish (2013) një aspekt i këtij debati ka qënë dyshimi nëse egziston apo jo një lidhje shkakësore mes MBNJ dhe performancës organizative. Studiuesit që besojné në egzistencën e lidhjes shkakësore mes tyre, prekin aspekte të tjera. P.sh, Miles dhe Snow (1984), Dyer dhe Reeves [\(1995\)](#), [Delery dhe Doty \(1996\)](#), [Becker dhe Gerhart](#)

[\(1996\)](#), Andersen 2011) janë përpjekur të qartësojnë në ç'mënyrë realizohet marrëdhënia mes tyre; Schuler dhe Jackson (1999), Way (2002), Wright dhe Gardner (2003), Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007) kanë shqyrtuar faktin nëse MBNJ ndikon direkt apo indirekt mbi performancën organizative; Pfeffer (1994,

1998), Lawler (1986), Arthur [\(1994\)](#), [Becker and Huselid \(1998\)](#), [Wood](#) dhe [De](#)

[Menezes \(1998\)](#), [Guthrie \(2001\)](#), Paauwe dhe Boselie (2005), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), Guest (2011), apo Darwish (2013) kanë shqyrtuar faktin nëse ndikimi e MBNJ mbi performancën organizative është i madh apo i vogël, pozitiv apo neutral; ndërsa Barney (1995), Delaney dhe Huselid (1996), Ichniowski dhe Shaw (1999), Panayotopoulou, Bourantas, dhe Papalexandris (2003), Wall dhe Wood (2005), Paauwe (2009), Guest (2011) kanë parë nëse MBNJ e ushtron ndikimin e tij vetëm apo në kombinim me faktorë të tjerë. Në këtë debat Dyer dhe Reeves (1995), ( e të tjerët \*21) kanë tentuar të sqarojnë cilët janë indikatorët me të cilët mund të matet ndikimi i MBNJ. Në kontekstin e këtij debati, ajo që mund të thuhet është se ndonëse studiuesit pranojnë se nevojiten më shumë vërtetime empirike, përgjithësisht ata pranojnë se mes MBNJ dhe performancës organizative egziston një marrëdhënie ndikuese që shprehet përmes strategjisë, synimeve, zhvillimit të aftësive, njohurive, dhe motivimit të punonjësve, dhe sjelljes dhe marrëdhënieve brenda organizatës. Po ashtu, ndonëse ndahen në pozicionet e tyre, studiuesit e shohin ndikimin e MBNJ mbi performancën organizative të jetë si direkte ashtu edhe indirekte, dhe mbi të gjitha, me efekt pozitiv. MBNJ ushtron ndikim pozitiv mbi

performancën organizative jo vetëm në mënyrë individuale, por edhe në bashkëveprim me elementë të tjerë. Studiuesit sidoqoftë nuk janë në një mendje përsa i përket indikatorëve matës të MBNJ. Në këtë pikë, ka dallime midis indikatorëve që përdorin studiuesit amerikanë nga ato që përdorin studiuesit europianë. IV. Ka të bëjë me nivelin dhe aktorët ku duhet të fokusohet studimi i MBNJ, d.m.th nëse analiza e MBNJ ofron një kuptim më të mirë duke u fokusuar vetëm tek pronarët dhe drejtuesit kryesorë të një organizate apo duhet të përfshijë edhe menaxherët dhe punonjësit e niveleve më të ulta; nëse fokusi duhet të mbetet vetëm në nivelin individual apo duhet të shtrihet në nivelin e funksionimit të organizatës në tërësi. Në këtë çështje, sipas Braverman (1974), Burawoy (1979), studiuesit amerikanë preferojnë analizën në nivelin organizativ dhe strategjik dhe interesohen për interesat, veprimet, dhe vendimet e aktorëve të tillë si pronarët apo drejtuesit më të lartë. Përsa i takon studiuesve me këndvështrim europian si Quinn (1980), Mintzberg (1987), Caroll (1987), (e të tjeret \*22) analiza e tyre shkon përtej nivelit organizativ. [Aoki \(1988\)](#),

[Porter \(1990\)](#), [Sorge \(1991\)](#), [Lundvall \(1992\)](#), [Nelson \(1992\)](#), apo [Kogut \(1993\)](#)

në përpjekjen e tyre për të kuptuar dimensionin kontekstual të MBNJ, ata përfshijnë në analizën e tyre sjelljen dhe interesat jo vetëm të pronarëve dhe drejtuesve por edhe të menaxherëve dhe punonjësve të rrangjeve më të ulta, jo vetëm kontekstin e ngushtë të vetë organizatës por edhe nivelet sektoriale, kombëtare, deri në nivelin e politikave të BE- së. V. Ka të bëjë me modelin e MBNJ. Brewster (1999) apo Darwish (2013) thonë se debati bëhet rreth sqarimit cili model i MBNJ është më i mirë. Sipas Darwish (2013) në debat vihet re se studiuesit nuk bien dakort rreth tipareve të modelit më të mirë të MBNJ dhe se midis modeleve amerikanë dhe atyre europianë ka dallime të rëndësishme. Sipas Brewster (1999) ka një debat të fuqishëm për secilin prej tipareve që sugjerohen dhe shumë nga modelet që propozohen ose janë të ngjashëm ose përfshijnë tipare të njëri-tjetrit. Për studiuesit amerikanë si Fombrun (e të tjerë \*23) një model i mirë MBNJ është ai që e lidh atë me strategjinë dhe objektivat e organizatës që është i imunizuar nga ndërhyrjet dhe ndikimet politike dhe që shqetësohet për planifikimin, filozofinë, përputhshmërinë e MBNJ me strategjinë, dhe vështrimin e njerëzve si burim strategjik. Ndërsa për studiuesit europianë si

[Gaugler \(1988\)](#), [Albert \(1989\)](#), [Guest \(1990\)](#), [Pieper \(1990\)](#), [Bournois \(1991\)](#) një model i mirë i MBNJ është ai që e lidh atë me një kontekst specifik, merr parasysh pëlqyeshmërinë e tij, dhënien e mundësive të barabarta, dhe vëmëndjen nga interesa të pushtetit lokal dhe sindikatave, si dhe të jetë fleksibël përsa i takon ndarjes së informacionit, përshkrimit të vendit të punës, dhe rekrutimit që kombinon kriteret me njohjet familjare apo rekomandimet politike. VI. Faktorëve që ju duhen kushtuar më shumë vëmëndje. Në momentin që pranohet se MBNJ [ndikohet nga faktorë të](#)

[brendshëm dhe të jashtëm](#), pyetja që ngrihet është: në konceptimin dhe

modelimin e praktikave të MBNJ, krijuesit e tyre duhet ti kushtojnë më shumë vëmendje faktorëve të jashtëm apo të brendshëm? Këto dy grupe ushtrojnë ndikim të njëjtë apo të ndryshëm mbi rolin dhe efektivitetin e MBNJ? Sipas Darwish (2013), ndonëse faktorët e brendshëm dhe të jashtëm mbahen në konsideratë, shumë studues si Pfeffer (1994), Huslid (1995), (e te tjeret \*24) iu japin përparësi faktorëve të brendshëm. Kjo sepse sipas Rumelt (1991), McGahan dhe Porter (1997), apo Darwish (2013) faktorët e jashtëm ushtrojnë ndikim në masë të njëjtë ndaj të gjitha organizatave ndërsa ndikimi i faktorëve të brendshëm varion nga organizata në organizatë. Siç u pa edhe më sipër, numri i madh dhe ndjeshmëria e çështjeve të debatueshme do të mjaftonte për të justifikuar këtë studim të MBNJ. Por, përveç arsyeve të mësipërme akademike, studimi i MBNJ ka vlerë edhe për dy arsye

praktike: 1. Një arsye ka të bëjë me rëndësinë praktike dhe ndikimin që ka

MBNJ për funksionimin e ndërmarrjeve, bizneseve, organizatave, agjencive, apo institucioneve publike apo private. Konceptimi dhe modeli i MBNJ gjen shprehje në të paktën katër aspekte: a) krijimin dhe zhvillimin e burimeve dhe kapaciteteve njerëzore, (Wernerfelt 1984, Pfeffer 1994, Barney 1995, (e te tjeret\*25) b) motivimin e stafit (Lawler 1986, Arthur 1994, Wood dhe De Menezes 1998, Guthrie 2001), c) organizimin dhe ndarjen e punëve dhe strukturave hierarkike (Wright dhe Snell 1991, Delery dhe Doty 1996), si dhe d) marrëdhëniet midis strukturave dhe pjesëtarëve brenda organizatës (Becker dhe Gerhart 1996, Way 2002, Beardwell, (e te tjeret \*26) Sa më të mira dhe solide të jenë konceptimi dhe praktikat e MBNJ aq më pozitive do të rezultojë performanca dhe funksionimi i organizatës nga pikëpamja e përbërjes së stafit, angazhimit të stafit, kryerjes së punëve, dhe

marrëdhënieve horizontale dhe vertikale. 2. Ka të bëjë me shumëllojshmërinë e

modeleve që rekomandohen për aplikim në funksion të menaxhimit efektiv të burimeve njerëzore dhe garantimit të një performance të suksesshme. Ajo që vihet re tek organizatat apo bizneset është që disa prej tyre shfaqen më efektive, më efçente dhe më të suksesshme sesa disa organizata të tjera. Ky dallim bën që të lind pyetja: çfarë e bën një organizatë më të suksesshme se një tjetër?. Në vendosjen e një marrëdhënie mes modelit të MBNJ dhe performancës efektive të një organizate studues apo grupe studuesish të ndryshëm kanë ofruar një numër modelesh në funksion të menaxhimit efektiv dhe të suksesshëm të burimeve njerëzore. Këto modele dallojnë nga njëri tjetri në tre elementë: 1) përqsja mbi të cilën ngrihen, 2) faktorëve që ju japin rëndësi, dhe 3) pikat e forta dhe të dobëta të tyre. Ndër modelet më kryesore mund të përmenden pesë të tillë: - Modeli i Harvardit, i propozuar nga studuesit amerikanë Beer, Spector, Lawrence, Quin, Mills, dhe Walton (1984), - Modeli Miçiganit, i propozuar nga studuesit amerikanë Fombrun, Tichy, dhe Devanna (1984), - Modeli i Warwickut, i propozuar nga studuesit europianë Henry

dhe Pettigrew (1990), - Modeli i Guest, i propozuar nga studiuesi anglez David Guest (1989, 1997), dhe - Modeli Storey. Të gjitha këto modele pretendojnë se garantojnë efektivitet të politikave të MBNJ por secili prej tyre ngrihet mbi një bazë konceptuale të ndryshme nga modelet e tjerë. Modeli Harvard, i njohur ndryshe si modeli i “butë”, e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep marrëdhënieve njerëzore, komunikimit, dhe përdorimit të talenteve individuale. Sipas Gill 1999, në këtë model, burimeve njerëzore iu atribuohet një rol aktiv dhe përcaktues për performancën e organizatës. I njohur ndryshe si modeli i “ashpër” në vështrimin e Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), Modeli Miçigan e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ nga një qasje strategjike dhe unitariste, përmes rëndësisë që i jep menaxhimit shkencor e strategjik si dhe harmonizimit të burimeve njerëzore me strategjinë e organizatës. Ky model i burimeve njerëzore iu atribuon një rol pasiv. Modeli anglez i Warwick garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep bashkëveprimin mes kontekstit të jashtëm dhe të brendshëm, strategjisë së biznesit, dhe MBNJ. Në analizën e Gill (1999), Modeli i Guest, i njohur ndryshe edhe si modeli “normativ,” ngaqë tenton të integrojë modelet Harvard dhe Miçigan në një model të vetëm, e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep integrimin të MBNJ me planifikimin strategjik dhe kulturën organizative. Vetë burimet njerëzore janë funksion dhe pasqyrim i politikave dhe ato shndërrohen në burim superioriteti dhe avantazhi konkurrues vetëm nëse formatohen nga politikat që nxisin angazhimin e burimeve njerëzore. Në këtë këndvështrim, fakti se cili model i menaxhimit të burimeve njerëzore është më i përshtatshëm për tu aplikuar nga drejtuesit e organizatave mbetet i hapur për verifikim empirik.

### 1.2 Perspektiva nga e cila e analizon ky studim MBNJ

Ky punim pra ia hyn studimit të MBNJ për të gjitha arsyet e mësipërme akademike dhe praktike. Perspektiva nga e cila niset në analizimin e MBNJ merr parasysh rolin si të faktorëve të jashtëm, ashtu edhe faktorëve të brendshëm. Nisur nga pranimi prej studiuesve se performanca dhe politikat e MBNJ mund të ndikohen nga faktorë me origjinë jashtë organizatës ky studim i kushton vëmendje rolit të faktorëve politikë. (tabela 1.4 arsyet akademike dhe praktike)

#### Arsye Akademike Praktike

1. Faktorët e jashtëm
2. Faktorët brendshëm

Faktorët politik Faktorët social kulturorë Këta faktorë janë zgjedhur nisur jo vetëm nga vëzhgimi i studiuesve, por edhe nga vëzhgimi i realiteteve në rastin e Kosovës. Ndërsa në grupin e faktorëve të brendshëm për organizatën ky studim i kushton vëmendje faktorëve organizativë dhe social-kulturorë. Ky studim vepron kështu për tre arsye bazë:

1. Sepse ngrihet mbi besimin se efektiviteti i politikave dhe modelit të MBNJ reflekton sa strategjinë dhe kulturën menaxheriale të pronarëve dhe drejtuesve kryesorë aq edhe ndikimin dhe ndërhyrjen e faktorëve me origjinë politike.
2. Sepse beson se praktikrat dhe modelet e MBNJ që qëndrojnë në bazë të funksionimit dhe veprimtarisë së një organizate informohen dhe formatohen jo vetëm nga racionaliteti dhe interesat e organizatës si e tillë por edhe nga tradita, kultura, preferencat individuale, sjellja organizative politike, juridike, apo sociale e drejtuesve kryesorë



dhe pronarëve të një organizate apo ndërmarrjeje. 3. Sepse ky studim beson se modeli i MBNJ dhe shpjegimi i dallimeve mes ndërmarrjeve apo institucioneve nga pikëpamja e MBNJ mund të realizohet më mirë kur merr parasysh dhe përfshin në ekuacion ndikimin si të faktorëve të jashtëm ashtu edhe të faktorëve të brendshëm më shumë sesa nëse të mbështetet vetëm në njërin grup faktorësh. Nisur nga këto tre besime bazë, ky studim e analizon MBNJ nga dy pikëpamje: 1. Cili është modeli MBNJ që vëzhgohet në Kosovë dhe 2. cilët janë faktorë që përcaktojnë më shumë llojin e modelit të MBNJ që aplikohet në Kosovë. Kështuqë, modeli i MBNJ që vëzhgohet në Kosovë kur analizohet në lidhje me faktorët politikë fokusohet specifikisht tek: - politikat, - procedurat, - ligjet, - rregullat, dhe - marrëdhëniet mes drejtuesve dhe punonjësve të organizatës; Kur analizohet në lidhje me rolin e faktorëve socio-kulturorë, fokusohet specifikisht tek: - vlerat dhe besimet, - perceptimet dhe qëndrimet, dhe - kultura e menaxhimit të konflikteve; Ndërsa kur analizohet në lidhje me faktorët organizativë, merr në konsideratë specifikisht: - përmbajtjen e strategjisë, - politikat strukturore, dhe - kulturën menaxheriale. Këta faktorë përfshihen në analizë për shkak të bindjes në tre gjëra: 1) se ata ndikojnë dhe përcaktojnë modelin e MBNJ dhe shkallën e efektivitetit të tij, 2) se ata ndikojnë mbi

modelin e MBNJ dhe efektivitetin e tij qoftë në mënyrë individuale, qoftë në

kombinim me njëri-tjetrin, dhe 3) se shkalla dhe karakteri i ndikimit të tyre ndryshon nga njëri grup faktorësh tek tjetri. 1.3 Studimi i MBNJ dhe modeleve të tij zgjedh si rast Kosovën Kosova është zgjedhur si rast studimor për katër arsye. - Realiteti që vëzhgohet në spitalet kosovare, pavarësisht nëse bëhet fjalë për ato publike apo private. Modelet e MBNJ shfaqin shkallë të ndryshme efektiviteti. Ndaj pyetja që ngrihet në këtë rast është nëse ky realitet gjenerohet së brëndëshmi, dmth e ka origjinën tek modeli i MBNJ që drejtuesit e tyre preferojnë dhe zgjedhin të aplikojnë apo reflekton influenca nga jashtë këtyre institucioneve mbi praktikën e MBNJ, influenca që përcaktojnë nëse politikat e MBNJ udhëhiqen më shumë nga spontaniteti, preferencat individuale, apo trafikimi i interesave të ngushta personale apo nga objektivat e interesat e institucionit dhe planifikimi e menaxhimi i studiuar. - Zgjedhjes së Kosovës si rast studimor ka të bëjë me faktorët që ndikojnë dhe formësojnë politikën e MBNJ. Ndonëse pritshmëria normale do të ishte që faktorët e brëndëshëm organizativë apo socio-kulturorë të shfaqin një rol më të madh ndikues dhe përcaktues sesa faktorët e jashtëm politikë mbi tipin dhe efektivitetin e modelit të MBNJ, ajo që vihet re në spitalet kosovare, publike apo private, është që politikën, praktikën, modelin e MBNJ, dhe efektivitetin e tij jo rrallë ndikohen dhe formatohen në një masë të konsiderueshme nga marrëdhëniet të natyrës politike. Shpesh zhvillimi dhe trajtimi i burimeve njerëzore shfaqet se bëhet mbi bazën e njohjeve personale, nepotike, ndërhyrjeve politike sesa mbi bazën e meritokracisë dhe kriterëve profesionale. Pyetja që mund të ngrihet këtu është nëse ndikimi i faktorëve të jashtëm politikë pranohet nga drejtuesit ngaqë këta të fundit besojnë që pranimi i ndërhyrjeve

nuk shkaktojnë deformim as të marrëdhënieve me stafin, as të modelit të MBNJ, ngaqë ata besojnë se marrja parasysh e ndërhyrjeve e bën menaxhimin e burimeve njëzëzore më eficient dhe produktiv, apo ngaqë atyre ju duhen të përballen me presione aq të fuqishme, saqë më në fund detyrohen të bëjnë lëshime ndaj ndërhyrjeve. - Ka të bëjë me modelin e MBNJ që vëzhgohet se aplikohet në Kosovë. Vëzhgimi mund të përmblihet në dy probleme: a) bazën mbi të cilën formatohet modeli i MBNJ dhe b) modifikimi dhe përmirësimi i modelit të MBNJ përgjatë kohës. Në rastin e spitaleve kosovare, publike apo private, ajo që vëzhgohet është modeli i praktikave të MBNJ më shumë mbi intuitën, preferencën, dhe vendimet personale sesa nga informimi dhe studimet e fushës së sjelljes dhe funksionimit organizativ. Pyetja që mund të ngrihet këtu është nëse problemet që vëzhgohen me politikat e MBNJ në Kosovë mund të shpjegohen edhe me shkallën e njohurive dhe vullnetit për ndryshim tek drejtuesit e spitaleve apo problemet që vëzhgohen mund të shpjegohen me shkaqe të tjera. - Pastërtisht e natyrës akademike. Ndonëse në Kosovë funksionojnë një numër i madh ndërmarrjesh, biznesesh, agjencish, organizatash, apo institucionesh, publike dhe private, me stafin, strukturat, dhe politikat e tyre të MBNJ, numri i studimeve me fokus MBNJ është ose shumë i vogël, ose nuk egziston. Andaj në këtë kontekst, ky studim mbush një boshllëk që egziston për studimet rreth Kosovës dhe njohjen e realiteteve të saj.

#### 1.4 Pyetjet Qendrore dhe Sekondare të Studimit

Pyetja kryesore që ky studim synon të hetojë dhe sqarojë është kjo: Çfarë dinamikash vëzhgohen në Kosovë përsa i përket Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet kosovare pavarësisht nëse janë publike apo private? Kjo pyetje merr shtysë nga tre fakte: 1) që egzistojnë tipe të ndryshme të modeleve të MBNJ që janë identifikuar nga studiuesit dhe aplikohen nga institucionet; 2) që faktorët që përcaktojnë modelin e MBNJ janë edhe të shumtë; dhe 3) që modelet e MBNJ shfaqin shkallë të ndryshme efektiviteti!

Kështuqë sqarimi i pyetjes kryesore bëhet duke hedhur dritë mbi tre çështje: a) Me cilin tip ngjason më shumë modeli i MBNJ në Kosovë? b) Cilët faktorë shpjegojnë preferencën për atë model dmth, nëse modeli i MBNJ në spitalet kosovare influencohet më shumë nga faktorë të jashtëm të natyrës politike apo influencohet më shumë nga faktorë të brendëshëm të natyrës organizative dhe socio- kulturorë? c) Cila është pesha e ndikimit të tyre? 3) Çfarë shkalle efektiviteti shfaq modeli i MBNJ në institucionet kosovare? Por ky studim përpiket gjithashtu të hedhë dritë edhe mbi gjashtë pyetje sekondare që kanë lidhje me dy çështje: d. Dallimet mes Institucioneve Publike dhe Private. Në rastin e dallimeve mes institucioneve publike dhe private, studimit i intereson sqarimi i tre pyetjeve të tjera sekondare: - Kur spitalet publike krahasohen me ato private, modeli i MBNJ që aplikojnë ato shfaq tipare dhe tip të njëjtë apo të ndryshëm? Nëse janë në ndryshëm, sa i rëndësishëm mund të konsiderohet ky dallim? - Kur spitalet kosovare publike dhe private analizohen në raport me rolin e faktorëve organizativë, socio-kulturore, dhe politikë, pesha e ndikimit që shfaqin këta faktorë mbi modelin e tyre të MBNJ shfaqet e njëjtë apo e ndryshme? Po faktorët që ndikojnë më shumë, janë të njëjtë apo të ndryshëm? Nëse

shfaqin dallime në peshën e ndikimit të tyre, sa të rëndësishme janë këto dallime? - Kur spitalet publike dhe private krahasohen nga pikëpamja e efektivitetit të modelit të MBNJ, modelet e tyre shfaqin efektivitet të njëjtë apo të ndryshëm? Nëse shfaqin nivel të ndryshme efektiviteti, cili Model i MBNJ shfaqet më efektiv, ai i spitaleve publike apo ai i atyre private? Nëse mes spitaleve publike dhe atyre private shfaqen dallime në nivelin e efektivitetit, sa i rëndësishëm është ky dallim? Pra, në debatin e përgjithshëm akademik se cili model i MBNJ është më i mirë për tu aplikuar, dhe cilët faktorë kontribuojnë në aplikimin e një modeli të MBNJ sa të mirë aq edhe efektiv, ky studim e vendos veten në atë segment që bën dy gjëra: 1. identifikon modelin e MBNJ në spitalet kosovare dhe sa i mirë është ai duke e krahasuar atë me modelet kryesore të MBNJ ; dhe 2. identifikon faktorët më influencues midis atyre të brëndëshëm dhe të jashtëm duke parë nëse roli dhe pesha e tyre e ndikimit përputhet me atë që iu atashojnë studiuesit.

### 1.5 Organizimi i Studimit Ky studim është i organizuar në gjashtë kapituj.

#### Kapitulli I: II. Ofron një vështrim të literaturës dhe kuadrit teorik të modeleve të MBNJ. Ai hedh dritë mbi teorinë, faktorët, supozimet, hipotezat, dhe argumentet kryesore. III. Sqaron metodologjinë e studimit. IV. Analizon spitalet publike dhe private në Kosovë. Ai hedh dritë mbi tre çështje: cili është modeli i MBNJ që praktikohet; sa efektiv shfaqet ai; dhe cilët faktorë influencojnë më shumë modelin e MBNJ që aplikohet.

## KAPITULLI 2 LITERATURA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

Ky kapitull merret me literaturën rreth modelit të MBNJ. Ai hedh dritë mbi çështjet dhe argumentet kryesore të debatit akademik rreth modeleve të MBNJ e faktorëve influencues dhe është i organizuar në këtë mënyrë. - Seksioni i parë (2.1) hedh dritë mbi debatin rreth konceptit për MBNJ. Këtu qartësohen pesë çështje: 1) përkufizimi, 2) dallimet me konceptet e tjera, 3) tiparet e MBNJ, 4) fushat e veprimtarisë së organizatës mbi të cilat ndikojnë politikave të MBNJ, dhe 5) rrugët e ndikimit të politikave të MBNJ mbi veprimtarinë e një biznesi, institucioni, apo organizate. - Seksioni i dytë (2.2) analizon modelet kryesore të MBNJ. Analiza hedh dritë mbi tiparet e modeleve, dallimet dhe elementët e përbashkët, dhe anët e forta dhe të dobta të tyre për gjashtë elementë: 1) fokus, 2) theks, 3) parime, 4) supozime, 5) anë pozitive, dhe 6) problemet që shfaqin. - Seksioni i tretë (2.3) analizon rolin ndikues dhe marrëdhëniet që krijojnë me MBNJ tre grupe faktorësh: 1) organizativë, 2) socio-kulturorë, dhe 3) politikë. Analiza e marrëdhënieve të këtyre faktorëve me MBNJ hedh dritë mbi tre çështje: a) faktorët që përfshijn secilin grup, b) karakterin dhe mënyrën e ndikimit, dhe c) rëndësinë dhe peshën e ndikimit së secilit grup faktorial dhe faktorëve përbërës të tyre. - Seksioni i katërt dhe i fundit (2.4) ngre disa pyetje për dinamikën e MBNJ që vëzhgohen në Kosovë dhe jep një ide për përmbajtjen e kapitullit katërkatër.

## 2.1 MBNJ SI KONCEPT DHE PRAKTIKË

### 2.1.1 Përkufizimi i MBNJ si kuptim dhe përmbajtje

Në përgjithësi studjuesit MBNJ nuk bien dakord për përkufizimin e MBNJ. Bach (2005, fq. 3-4) apo Price (2007) vërejnë se ndonëse debati mbi përkufizimin nuk është ai që ka qënë më parë, koncepti i MBNJ vazhdon të mbetet i vagullt dhe i paqartësuar mirë

për shkak të egzistencës së shumë interpretimeve. Studiuesit si Legge (1989, 1995), (e te tjeret \*27) kanë vënë re se tipari kryesor i konceptit të MBNJ është karakteri evolucionar i tij. Kjo ka bërë që numri i përkufizimeve të jetë i madh dhe shpesh dublues të njëri-tjetrit (Brewster 1999, fq. 53). Kështu, një numër i madh studiuesish, si Fombrun e të tjerë. [\(1984\)](#), [Eaton \(1990\)](#), [Schuler](#) dhe [Jackson \(1987\)](#), [Guest \(1987\)](#), [Lengnick-Hall](#) dhe [Lengnick-Hall \(1988\)](#), (e te tjeret \*28) e përkufizojnë MBNJ më shumë si tërësi “politikash dhe praktikash.” Sipas tyre, MBNJ reflekton një set besimesh dhe supozimesh, prirjen për të marrë vendime të informuara rreth menaxhimit të njerëzve, përfshirjen e menaxherëve, si dhe egzistencën e një numri mekanizmesh rregullues të marrëdhënieve në punë (Storey 1989); përfshin menaxhimin e njerëzve nga pikëpamja e rekrutimit, vlerësimit, trajnimit dhe të marrëdhënieve në punë (Boxall dhe Purcell's 2003, fq. 1, Dessler 2007); dhe konsiston në përfshirjen dhe integrimin e strategjisë dhe strukturës organizative të biznesit me objektivat e tij (Ramsey 1992, fq. 233). Disa studiues të tjerë si Hendry dhe Pettigrew (1986, 1990, fq. 36), Ulrich and Lake (1990), Boxall (1992), Bratton and Gold (2003), Ivo (2006), Rangunah (2014) e përkufizojnë MBNJ si një “përqsasje strategjike.” Sipas tyre, MBNJ përfaqëson menaxhimin strategjik të aseteve, të njerëzve, dhe të kapaciteteve njerëzore për të siguruar konkurrueshmëri; një sistem punësimi që reflekton strategjinë e biznesit dhe involvon planifikimin, menaxhimin e personelit sipas një politike të përcaktuar, përputhjen e veprimeve dhe politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit, konsiderimin e njerëzve si burim që garanton superioritetin konkurrues si krijimin e kapaciteteve organizative. Ka edhe studiues si Hellriegel, Jackson, Slocum, dhe Staude (2009) që e përkufizojnë MBNJ si “process.” Sipas tyre, esenca e MBNJ qëndron në analizimin dhe menaxhimin e burimeve njerëzore në funksion të objektivave strategjike. Shkurt, debati tregon se kuptimi që egziston për MBNJ si koncept është jo vetëm i ndryshëm, por edhe mbetet i hapur drejt plotësisimit apo sofistikimit të tij me kuptime të tjera alternative.

### 2.1.2 Evolucion i Konceptit të MBNJ dhe dallimi nga koncepte të tjerë të ngjashëm.

Në të gjithë përkufizimet e MBNJ, ajo që vërehet janë dy elementë: 1) evoluimi i MBNJ si koncept; dhe 2) dallimi i MBNJ nga koncepte të tjerë të ngjashëm të fushës. Origjina e konceptit të MBNJ shkon prapa në shekullin e 19-të kur kompanitë filluan të punësonin staf për të mbikqyrur mirëqënien e punonjësve të tyre. Në vitet 1920-1930 kompanitë filluan të punësonin menaxherë të punonjësve që merreshin me rekrutimin, pagat, mungesat, apo ndërprerjen e marrëdhënieve të punës. Në vitet 1940 stafi që mbikqyrte mirëqënien e punonjësve, bashkë me menaxherët e punonjësve, krijuan bërthamën e asaj që u quajt “administratë personeli”. Ky emërtim, në vitet 1970-1980 u ndryshua fillimisht në “menaxhim personeli” dhe më pas si “menaxhim i burimeve njerëzore” (Shapiro 2013). Ndërsa sot studiuesit flasin për “menaxhim strategjik të burimeve njerëzore” (Darwish 2013). Nisur nga kjo histori evolucionari, studiues të ndryshëm bëjnë një numër dallimesh mes MBNJ dhe disa koncepteve të tjerë të afërt

me të për nga natyra e tyre. - Një dallim konceptual që vëzhgojnë Bach (2005), apo Price (2007) është ai midis MBNJ dhe konceptit “Marrëdhënie Punësimi.” Dallimi konsiston në faktin që MBNJ fokusohet në praktikën e menaxhimit, efektivitetin organizativ, si dhe interesat dhe objektivat e një organizate ndërsa koncepti “Marrëdhënie Punësimi” i referohet interesave të të punësuarve dhe formave të organizimit të tyre sindikalist. - Dallimi i dytë konceptual i vëzhguar nga Guest (1987), dhe Storey (1992) është ai midis MBNJ dhe konceptit “Marrëdhënie Njerëzore.” MBNJ ka të bëjë me administrimin e strukturave dhe burimeve njerëzore, parimet organizuese, menaxhimin e marrëdhënieve në punë, si dhe objektivat dhe politikën e organizatës ndërsa koncepti “Marrëdhënie Njerëzore” i referohet sjelljes kolektive, marrëdhënieve kontraktuale, dhe shkallës së besimit. - Një dallim i tretë që bëhet nga Fombrun e të tjerë. (1984), Mahoney dhe Deckop (1986), Guest (1987, 1989), Fisher (1989), Hendry dhe Pettigrew (1990), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003), ndonëse deri kohët e fundit mjaft i debatueshëm, është ai mes MBNJ dhe konceptit “Menaxhim Personeli.” Një numër studiuesish si Armstrong (1987), Torrington (1989), apo Legge (1995) nuk e pranojnë këtë dallim meqë për ta, koncepti MBNJ, ose [nuk është gjë tjetër veçse një formë e](#)

evoluar e konceptit “menaxhim personeli.” Sipas Keenoy (1990) apo Gennard dhe Kelly (1994) koncepti i MBNJ është tepër i papërcaktuar dhe kësaj mund të nënkuptojë çdo gjë në menaxhim dhe për këtë arsye, vetë të debatuarit nuk ia vlen. Por studiuesit që bëjnë dallim mes tyre, si Fombrun e të tjerë. (1984), Guest (1987, 1989), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003) këmbëngulin për dallimin sepse e shohin MBNJ si një instrument të ri dhe aktiv që mundëson integrim strategjik dhe fleksibilitet dhe angazhim të stafit dhe një shkrirje të menaxhimit të personelit me aspektet strategjike dhe ndërkombëtare të veprimitarisë së kompanive për shkak të veprimitarisë së Korporatave Shumëkombëshe (KSH) dhe globalizimit. MBNJ pra, përfaqëson një fushë më të gjërë, që e sheh performancën organizative të lidhur jo vetëm me motivimin e punonjësve dhe interesat e pronarëve por edhe me menaxhimin e burimeve njerëzore si dhe kulturën dhe strukturën organizative. Shkurt, MBNJ dallon nga Menaxhimi i Personelit sepse sipas Mahoney and Deckop (1986), Fisher (1989), apo Hendry e Pettigrew (1990) ai operon në nivelin “makro,” përfaqëson një perspektivë të menaxhimit të personelit më shumë se vetë menaxhimin e personelit, fokusohet me integrimin e politikave të [menaxhimit të](#)

burime [njerëzore në funksion të](#) përmirësimit [të performancës](#)

organizative përmes përpunimit [të](#) strategjive [të](#) BNJ, shkrirjeve me apo blerjeve të kompanive të tjera, shkurtimeve, dhe ka të bëjë me impaktin e praktikave të BNJ mbi organizatën apo biznesin. Ndërsa menaxhimi i personelit operon në nivelin “mikro” përfaqëson më shumë aktivitetet e pëditshme që kanë të bëjnë me stafin si rekrutim, trajnim, vlerësim, apo shpërblimin në të holla dhe [ka të bëjë me](#)

impaktin e praktikave të BNJ mbi individë të veçantë. - Një dallim i fundit i rëndësishëm që bëhet sot është ai mes MBNJ dhe konceptit “Menaxhim Strategjik të Burimeve Njerëzore” (MSBNJ). Ndonëse sipas Devanna e të tjerë. (1981), Darwish (2013, fq. 9-10) dhe Gao (2014) vetë koncepti i MSBNJ mbetet i vagullt dhe dallimi mes tyre nuk është aq i qartë, ajo që vëzhgohet që nga vitet 1980-të është një shpërndarje nga të qëndruarit në nivelin “mikro” të menaxhimit si sektor specifik dhe konceptit tradicional të MBNJ dhe shkuarjes drejt nivelit “makro” të menaxhimit të përgjithshëm strategjik dhe artikulimit gjithnjë e më shumë të konceptit MSBNJ. Për Delery dhe Doty (1996), Delery dhe Shaw (2001), Brian dhe Huselid (2006), apo Darwish (2013, fq. 9) në kuptimin tradicional, MBNJ i referohet menaxhimit efektiv dhe eficient të punonjësve, preokupimit me çështje apo efekte specifike mbi organizatën, lidhet më shumë me nivelin “mikro”, dhe fokusohet vetëm tek ndikimi i praktikave individuale mbi performancën e punonjësve. Ndërsa MSBNJ, sipas Ulrich dhe Lake (1991), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe McMahan (1992, fq. 298), Truss dhe Gratton (1994), apo Gao (2014), përfaqëson një proces ku praktikën e MBNJ lidhen me synimet dhe strategjinë organizative në funksion të arritjes së konkurrueshmërisë dhe përmirësimit të performancës përmes një planifikimi sistematik dhe zhvillimit të një kulture organizative që nxit inovacionin dhe fleksibilitetin. MSBNJ pra, në vlerësimin e Schuler (1992) përfaqëson adaptimin, integrimin, dhe përputhjen vertikalisht dhe horizontalisht të MBNJ tradicional me strategjinë organizative dhe politikën organizative ku si punonjësit, ashtu edhe menaxherët janë pjestarë aktivë. Dallimi pra mes MBNJ tradicional dhe MSBNJ konsiston në atë që i pari fokusohet në nivelin e performancës së punonjësve si individë ndërsa MSBNJ fokusohet në nivelin dhe ndikimin e praktikave të krejtë organizatës, biznesit, apo industrisë në tërësi (Delaney dhe Huselid 1996, Darwish 2013, fq. 9); MBNJ tradicional vihet në funksion të performancës së punonjësve ndërsa MSBNJ e integron dhe përshtat horizontalisht dhe vertikalisht funksionin e MBNJ tradicional (Agyepong, Fugar, dhe Tuuli 2010, fq. 525, Gao 2014), duke e lidhur atë me objektivat, strategjinë, drejtimin strategjik të organizatës apo biznesit, performancën organizative, dhe aftësinë konkurruese të organizatës (Darwish 2013, fq. 8); dhe së fundi, MSBNJ dallon nga MBNJ tradicional edhe nga pikëpamja e efekteve: i pari gjeneron efekte më të mëdha mbi organizatën sesa praktikën individuale të BNJ (Barney 1995, Darwish 2013, fq. 10).

### 2.1.3 Tiparet e MBNJ.

Studiuesit i atashojnë MBNJ shtatë tipare kryesore. - Diversiteti. - Karakteri strategjik - Karakteri reciprok - Qendrimi ndaj stafit - Maradhenjet punonjës-drejtuës - Menaxhimi dhe vendimmarrja - Parimet bazë Diversiteti, Pra, mund të flitet për modele dhe praktika të MBNJ të ndryshme dhe të dallueshme nga njëri-tjetri. Hendry dhe Pettigrew (1990) nuk besojnë se mund të jepen receta për MBNJ; Boxall (1992) sheh një numër formash të MBNJ; ndërsa Storey (1989) dallon modele “të buta” dhe “të fortë” të MBNJ. Në SHBA, studiuesit si Gaugler (1988, fq. 26), Guest (1990, fq. 377), Bournois (1991, 1991), Albert (1989, fq. 75) e konsiderojnë MBNJ si një nocion

e praktikë me karakter universal ndërsa në Europë, sipas Pieper (1990, fq. 11) apo Brewster (1999, fq. 53), egzistenca e një koncepti universal të MBNJ shihet e pamundur dhe flitet vetëm për MBNJ që reflekton një kontekst të caktuar. Karakteri strategjik. Sipas Guest (1987, 1989, 1989, 1991) apo Ivo (2006) ky tipar reflekton rëndësinë që i jepet nga menaxherët në procesin e vendimmarrjes integritet strategjik të çështjeve, synimeve, planeve, dhe politikave si dhe rëndësinë e efektivitetit në planifikimin dhe performancën organizative krahas aspekteve të rekrutimit, përzgjedhjes, dhe shpërblimit. Prandaj Legge (1989), Storey (1989), dhe Sisson (1990) e shohin integritetin strategjik të politikave dhe planifikimit si një tipar kyç të MBNJ. Karakteri reciprok i zbatimit të politikave. Ndonëse Fowler (1987) e vë në dyshim këtë tipar për shkak se në fund të fundit, janë drejtuesit dhe pronarët dhe jo punonjësit ata që përcaktojnë vendimet që merren, impenjimi reciprok konsiderohet tipar i rëndësishëm sepse sipas Walton (1985) politikat e MBNJ ngrihen mbi respektin, qëllimet, influencën, përgjegjësinë dhe shpërblimin e dyanshëm. Guest (1987) beson se arritja e impenjimit në sjellje dhe veprime për të realizuar objektivat dhe politikat përbën esencën e MBNJ dhe reflektohet në shkallën e identifikimit të individit të organizatës me përpjekjet e të gjithë organizatës. Legge (1995) e kushtëzonte efektivitetin e BNJ me shkallën e angazhimit dhe vullnetit të punonjësve për të zbatuar politikat, vepruar në mënyrë fleksibël, dhe përshtatur përpjekjet për rezultate të shkëlqyeshme. Qëndrimin ndaj stafit. Për Beer e të tjerë. (1984) dhe Legge (1995) njerëzit përfaqësojnë për një organizatë një aset të çmuar dhe burim konkurrueshmërie më shumë se një kosto të ndryshueshme. Aftësitë, cilësitë, dhe eksperiencia e njerëzve kur vihen në shërbim të organizatës japin një kontribut të rëndësishëm në suksesin e organizatës dhe aftësisë konkurruese (Armstrong dhe Baron 2002). Por për disa të tjerë, stafi përfaqëson thjesht një igranazh përbërës. Marrëdhëniet punonjës-drejtues. Ai reflekton natyrën, veprimet, dhe funksionimin e organizatës, nëse punëdhënësit dhe punëmarrësit brenda organizatës ndajnë interesa të përbashkëta. Sipas Guest (1987, 1989, 1989, 1991) është e vërtetë që marrëdhëniet brenda një organizate mund të shfaqen edhe individualiste, nëse përparësi i jepet raportit individ- organizatë, por ato mund të shfaqen edhe unitariste, nëse interesat e punonjësve dhe menaxherëve nuk kanë dallime. Nisur nga supozimi që një organizatë mund të funksionojë normalisht vetëm kur karakterizohet nga marrëdhënie dhe interesa harmonike dhe kur punëdhënës e punëmarrës punojnë së bashku si ekip për të realizuar objektivat, Gennard dhe Judge (1997) thonë se vetë MBNJ shfaq më shumë karakter unitarist sesa pluralist, kolektiv sesa individual. Menaxhimin dhe vendimmarrja. Sipas Sisson (1990), Purcell (1993), Grant dhe Oswick (1998), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 525), apo Shapiro (2013), në esencën e vet MBNJ përfaqëson më së shumti një veprimtari të menaxhimit të njerëzve në mënyrë vertikale sesa horizontale, ku lokusi i autoritetit dhe përgjegjësisë vendim-marrëse është i përqëndruar në duart dhe autoritetin e menaxherëve të niveleve të larta drejtuese. Parimet në bazë të MBNJ. Sipas Guest (1991) dhe Legge (1995) MBNJ reflekton në

një shkallë të konsiderueshme interesat e organizatës dhe pronarëve, vizionin dhe lidërshtipin e drejtuesve dhe menaxherëve, si dhe vlerat, kushtet, dhe objektivat e biznesit. 2.1.4 Fushat e Veprimtarisë së Organizatës ku reflektohen Politikatat dhe Praktikatat e MBNJ Që MBNJ është i rëndësishëm për funksionimin e një organizate apo biznesi, kjo duket në dy elemente: 1) fushat e veprimtarisë së organizatës ku reflektohen politikatat dhe praktikatat e MBNJ, dhe 2) rrugët përmes të cilëve MBNJ

realizon ndikimin e vet. Sipas Darwish (2013, fq. 8), [ajo që bie në sy është se](#) si

[kur bëhet fjalë për](#) fushat e ndikimit të MBNJ, si edhe për rrugët përmes të cilave politikatat e MBNJ ushtrojnë ndikimin e tyre, studiues të ndryshëm identifikojnë ose përdorin emërtime të ndryshme. Pavarësisht dallimeve në emërtim, e përbashkëta e studiuesve qëndron në numrin, pak a shumë të njëjtë, të fushave dhe rrugëve që ata identifikojnë. Parë nga ana e fushave, një numër studiuesish si [Lawler \(1986\)](#), [Pfeffer](#)

[\(1994\)](#), [Arthur \(1994\)](#), [Becker](#) dhe [Huselid \(1998\)](#), [Wood](#) dhe [De](#)

[Menezes \(1998\)](#), [Guthrie 2001](#), [Brewster e të tjerë. \(2008\)](#), [Guthrie e të tjerë. \(2009\)](#), apo [Ragunah \(2014\)](#) bien dakort që politikatat e MBNJ, pavarësisht emërtimeve që iu vishen ndihmojnë një organizatë në realizimin e objektivave dhe arritjen e suksesit. Sipas [Dyer dhe Reeves \(1995\)](#), [Barney \(1995\)](#), [Delaney dhe Huselid \(1996\)](#), [Schuler dhe Jackson \(1999\)](#), [Wright dhe Gardner \(2003\)](#), [Wall dhe Wood \(2005\)](#), [Chand dhe Katou \(2007\)](#), kjo gjë ndodh pavarësisht nëse politikatat e MBNJ e ushtrojnë ndikimin e vet në mënyrë direkte apo indirekte, pavarësisht nëse bëhet fjalë për praktikata individuale apo tërësore të MBNJ. Studiuesit, sidoqoftë, dallojnë nga njëri tjetri kur vjen puna për fushat e veprimtarisë së një organizate që ata identifikojnë se ndikohen nga politikatat e MBNJ. Në përgjithësi, [Dyer dhe Reeves \(1995\)](#) identifikojnë këto katër fusha: 1. Rezultatet që kanë të bëjnë me burimet njerëzore - këtu përfshihen angazhimi në punë, kënaqësia e të punuarit, mungesat në punë, dhe qarkullimi i personelit; 2. Rezultatet organizative - këtu përfshihen produktiviteti, cilësia, shërbimi, efienca, dhe kënaqësia e klientit; 3. Rezultatet financiare - këtu përfshihen fitimi, shitjet, vlera e shtuar e aseteve, dhe vlera e shtuar e investimeve; dhe 4. Rezultatet e tregut të kapitaleve - këtu përfshihen vlera e stokut, përqindja e tregut, dhe rritja e kompanisë. Për [Price \(2007\)](#), katër fusha të veprimtarisë së organizatës mbi të cilat ndikojnë politikatat e MBNJ janë: a) qarkullimi i burimeve njerëzore, b) sistemi i shpërblimit, c) ndikimi i të punësuarve, dhe d) sistemi i pozicioneve të punës. Ndërsa [Shapiro \(2013\)](#) identifikon katër fusha të tjera: a) kapacitetet e organizatës, që

përfshin [njohuritë, aftësitë, dhe](#) cilësitë [e punonjësve; b\)](#) motivimin [e](#)

[punonjësve](#) që përfshin arsyet dhe racionalen prapa veprimeve të punonjësit; c) organizimin dhe ndarjen e punës që përfshin mënyrën dhe strukturën e pozicioneve të punës brënda organizatës; dhe d) marrëdhëniet në punë që përfshin politikatat,



programet dhe praktikat që qëndrojnë në bazë të marrëdhënieve mes pjestarëve të

organizatës dhe i rregullojnë ato. Në mënyrë më specifike politikat e MBNJ ndikojnë mbi të paktën shtatë fusha të veprimtarisë së një organizate sipas studjuesve dhe atë: a. Efektiviteti organizativ b. Kapitali njerëzor c. Menaxhimi i dijes d. Menaxhimi i shpërblimeve e. Marrëdhëniet në punë f. Imazhi i organizatës - Efektiviteti organizativ, - politikat dhe praktikat e MBNJ përcaktojnë aftësinë konkurruese të një organizate apo biznesi dhe ndikojnë mbi efektivitetin organizativ përmes menaxhimit të dijes, menaxhimit të talenteve, krijimit të kushteve të punës, dhe përmirësimit e marrëdhënieve me klientin. - Kapitali njerëzor. Sipas Bontis e të tjerë. (1999), Hitt e të tjerë. (2001), apo Ragunah (2014), kapitali njerëzor konsiderohet si aset më i çmuar për një organizatë sepse ai kombinon njerëzit që punojnë për organizatën, inteligjencën, aftësitë dhe ekspertizën me kapacitetet e organizatës për të mësuar, ndryshuar, dhe qënë krijuese. Në analizën e Becker e të tjerë. (1997), politikat e MBNJ ndikojnë mbi cilësinë e kapitalit njerëzor përmes krijimit të kushteve për mësim dhe zhvillim profesional, cilësisë së procedurave dhe praktikave të përzgjedhjes dhe rekrutimit, shpërblimit, trajnimit, dhe kultivimit të talenteve. - Menaxhimi i dijes. Scarborough e të tjerë. (1999), e përkufizojnë menaxhimin e dijes si procesi i krijimit, kërkimit, përkapjes, ndarjes, dhe përpunimit të dijes i cili ndikohet nga politikat e MBNJ përmes mbështetjes dhe zhvillimit nga organizata të dijeve dhe aftësive specifike të gjeneruara përmes të mësuarit. - Menaxhimi i shpërblimeve. Politikat e MBNJ ndikojnë përmes aplikimit të proceseve dhe politikave që garantojnë se njerëzit shpërblehen në përputhje me angazhimin që tregojnë, aftësitë dhe kualifikimet që kanë, dhe punën që bëjnë. - Marrëdhëniet në punë. Politikat e MBNJ ndikojnë përmes klimës harmonike dhe produktive që krijojnë marrëdhëniet mes punonjësve dhe drejtuesve. - Nevojat e organizatës. Politikat e MBNJ ndikojnë mbi nevojat e organizatës përmes balancimit të nevojave dhe interesave të individëve dhe të organizatës, si dhe garantimit të mundësive të barabarta për të gjithë. - Imazhi i organizatës. Politikat e MBNJ ndikojnë mbi imazhin e organizatës përmes përputhjes të retorikës me realitetin, fjalëve me veprimet (Gratton e të tjerë. 1999). 2.1.5 Rrugët përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi veprimtarinë e organizatës Edhe kur shihet ndikimi e MBNJ, studiuesit identifikojnë rrugë të ndryshme (Darwish 2013, fq. 8). Por studiuesit dallojnë mes tyre në përcaktimin se cila rrugë ndikon mbi cilën fushë. Pavarësisht mbishtresimeve, Pfeffer (1994, 1998), Way (2002), Noe e të tjerë. (2006), Price (2007), apo Shapiro (2013) rrugët kryesore përmes të cilave MBNJ ndikon veprimtarinë e një organizate përfshijnë: 1) rekrutimi dhe përzgjedhja, 2) trajnimi dhe zhvillimi profesional, 3) vlerësim i performancës, 4) kontratat, 5) shpërblimi dhe stimujt, 6) menaxhimi i performancës, 7) përkufizimi dhe struktura e pozicioneve të punës, 8) shpërndarja e vendeve të punës në përputhje me aftësitë e njerzve, 9) përfshirja dhe pjesëmarrja e njerzve, 10) promovimi në karrierë, 11) trajtim me drejtësi, 12) mbrojtja e diversitetit

dhe mundësive të barabarta, 13) politikat ekonomike të fuqisë puntore, 14) strategjia dhe planifikimi, 15) shkalla e autoritetit dhe përgjegjësisë, 16) pushteti vendim-marrës, 17) marrëdhëniet mes pjestarëve të organizatës, 18) puna në grup, 19) komunikimi dhe ndarja e informacionit brënda organizatës, 20) decentralizimit, apo 21) dallimet në status. Siç shihet, lista e rrugëve përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi fusha të ndryshme të veprimtarisë së një organizate është mjaft e gjatë. Vetë studiuesit besojnë se pesha e ndikimit të këtyre rrugëve është e ndryshme, dmth, politikat e MBNJ ndikojnë më shumë funksionimin e organizatës përmes disa rrugëve dhe më pak përmes disa rrugëve të tjera. Ky dallim në peshën e ndikimit të rrugëve përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojë veprimtarinë e organizatës ka ngritur çështjen se cila nga rrugët, ose kombinim i rrugëve, është me efektive në ndikimin e tyre dhe kontribuon më shumë në performancën dhe suksesin e organizatës (Darwish 2013, fq. 8). Në vitin 1994, Pfeffer identifikonte gjashtëmbëdhjetë rrugë të ndikimit të politikave të MBNJ që kontribuonin në mënyrë efektive mbi performancën organizative dhe aftësinë konkurruese. Në 1998, po Pfeffer e riformatoi grupin e rrugëve me ndikim më eficient duke e reduktuar atë në shtatë rrugë kryesore: 1) siguria në punësim, 2) përzgjedhja e personelit, 3) vendim-marrje e decentralizuar dhe ekipe vet-menaxhuese, 4) shpërblim në përputhje me performancën, 5) trajnim ekstensiv, 6) reduktim të dallimeve në status, dhe 7) ndarje e informacionit për performancën dhe gjëndjen financiare (Pfeffer 1998). Në dy tabelat më poshtë, Price (2007) dhe Shapiro (2013) pavarësisht dallimeve në emërtim qoftë të fushave, qoftë të rrugëve përmes të cilat MBNJ ushtron influencën e vet, identifikojnë katër fusha dhe pothuajse një numër të njëjtë rrugësh të ndikimit të MBNJ. e. Fushat dhe rrugët e identifikuara nga Price (2007) dhe Shapiro (2013) shërbejnë si një ilustrim përgjithësues i fushave dhe rrugëve të artikuluar nga studiuesit pjesëmarrës në debat si dhe dallimeve mes studiuesve përsa i përket emërtimeve të tyre.

**Tabela 2.1 - Fushat & Rrugët sipas Shapiro 2013**

**FUSHAT E VEPRIMTARISË RRUGËT E NDIKIMIT TË MBNJ**

Kapacitete ? ? rekrutim dhe përzgjedhje trajnim dhe zhvillim profesional Motivim ? ? ? ? vlerësim i performancës kontratat sistemi i shpërblimit dhe stimujve materialë menaxhimi i performancës Organizim i Punës ? ? ? ? strukturës së pozicioneve të punës përfshirjes dhe pjesëmarrjes drejtësisë diversitetit dhe mundësive të barabarta Marrëdhëniet në Punë. ? ? ? politikave ekonomike të fuqisë puntore strategjive planifikimit të punësimit

**Tabela 2.2 - Fushat & Rrugët sipas Price 2007**

**FUSHAT E VEPRIMTARISË RRUGËT E NDIKIMIT TË MBNJ**

Qarkullim i Burimeve Njerëzore ? ? ? ? rekrutim dhe përzgjedhje pozicionimit & promovimit të karrierrës vlerësimi promovimit ose ndërprerjes së kontratës Sistem i Shpërblimit ? ? pagat stimujt material Ndikimi i të Punësuarve ? ? ? niveli i autoritetit shkalla e përgjegjësisë pushteti vendim-marrës Sistemi i Pozicioneve të Punës ? ? përkufizimi/strukturimi i vendeve të punës shpërndarja/vendosja e njerzve në pozicionet e përshtatshme për ta

**2.2 MODELET E MBNJ.** Diversiteti konceptual i MBNJ reflektohet edhe në modelet e MBNJ. Prandaj ky seksion diskuton modelet

kryesore të MBNJ, tiparet e tyre nga pikëpamja e dallimeve dhe të përbashkëtave që shfaqin në fokus, theks, parime, supozime, anët pozitive dhe problemet e tyre. Sugjerimi i modeleve të para fillon në vitet 1980. Nisur nga karakteri i tyre i përgjithshëm Guest (1987, 1989, 1989, 1991), Legge (1989), Storey (1989), Sisson (1990), Hendry dhe Pettigrew (1990), apo Purcell (1993) i klasifikojnë ato në disa lloje. P.sh Legge dallon katër tipe modelesh: 1) normative, 2) përshkrues funksionesh, 3) përshkrues sjelljesh, 4) vlerësues kritikë; Tyson dallon tre grupe modelesh: 1) normativë, 2) përshkrues, 3) analitikë. 'Storey (1989) bën një dallim të rëndësishëm “i ndjeshëm/i butë”-“i pandjeshëm/i fortë” (soft-hard), ku Modeli Harvard identifikohet si “i ndjeshëm dhe i butë” ndërsa Modeli Michigan si “i pandjeshëm dhe i fortë”. Klasifikimi i modeleve mbetet mjaft i diskutueshëm. P.sh klasifikimi në “soft” dhe “hard” vihet në diskutim sepse në jetën e përditshme nuk vihet re ndonjë model që të jetë plotësisht vetëm “soft” apo vetëm “hard.” Sipas Truss (1999) apo Raghunah (2014) ndonëse drejtuesit e organizatave flasin sipas parimeve “soft” dhe për vëmendje ndaj individit në funksionimi e organizatave, përballë realitetit “hard” ata i japin përparësi interesave të organizatës. Në vëzhgimin që Gratton e të tjerë (1999) iu bënë tetë organizatave, modeli MBNJ që ato aplikonin përzierte elementë nga soft dhe hard. Bratton and Gould (1999 fq17) apo Price (2007) thonë se klasifikimet e modeleve mbeten të diskutueshme edhe për dy fakte: 1) që të gjithë kanë të përbashkët lidhjen me teoritë klasike të Maslow (1954), Herzberg (1966), McGregor kur flasin për natyrën dhe shfrytëzimin e potencialit njerëzor, nocionet e angazhimit dhe besimit, dhe 2) ato po ashtu bartin brenda vetes elemente nga teoritë e sjelljes

organizative [që kanë të bëjnë me](#) motivimin, [të](#) punuarit si ekip, [të](#)

treguarit e lidhshirimit. Ndonëse klasifikimi i modeleve të MBNJ mbetet diçka e diskutueshme, përsëri qartësimi i dallimeve dhe të përbashkëtave mes modeleve është i nevojshëm. Prandaj ky seksion e bën këtë gjë për pesë modele kryesore: a. “Harvard,” b. “Michigan,” 3. “Warwick,” 4. “Guest,” dhe 5. “Storey”. Tiparet e tyre identifikohen përmes analizës së gjashtë elementëve: 1) fokus, 2) theks, 3) parime, 4) supozime, 5) anë pozitive, dhe 6) problemet që shfaqin. Identifikimi i tipareve për secilin model ka rëndësi në këtë studim sepse duke patur për variabël të varur modelin e MBNJ, identifikimi i dallimeve ndihmon ti jepet përgjigje pyetjes se cili model MBNJ aplikohet në Kosovë. Ndaj kjo analizë trajton dy gjëra: 1. identifikon tiparet e secilit model kryesor të MBNJ, dhe 2. krahason tiparet e modeleve kryesore me tiparet e modelit që vëzhgohet se aplikojnë spitalet kosovare 2.2.1 Origjina dhe llojet e Modeleve Studiues të ndryshëm kanë ofruar modele të ndryshme. Në 1984

studiuesit amerikanë të [Harvard Business School, Beer, Spector, Lawrence,](#) [Quin](#)

[Mills and Walton](#) prezantuan: Modelin “Harvard”. Ai i ka rrënjët në Rrymën e Marrëdhënieve Njerëzore të Herzbergut dhe McGregor (Storey 1987, Boxall 1992).

Për Storey (1992), Legge (1995, fq. 66-67), apo Truss e të tjerë. (1997) ai përfaqëson variantin "soft" dhe "humanizmin zhvillues," të frymëzuar nga kapitalizmi i mirëqënies sociale. Modeli përfaqëson një kuadër teorik të analizuar gjërësisht, me një dimension strategjik dhe vështrim afat-gjatë, dhe me një prerje sa teoriko-analitike aq edhe praktike për marrëdhëniet menaxher-punonjës (Drucker, White, Hegewisch, dhe Mayne 1996, Analoui 1999, Price 2007) Po në 1984 kemi Modelin "Michigan" të Fombrun, Tichy, dhe Devanna nga Michigan Business School e Universitetit të Michiganit në SHBA. Rrënjët teorike i ka në literaturën e menaxhimit strategjik (Ivo 2006, Budhwar 2014). Ai përfaqëson në vështrimin e Legge (1995), Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), Budhwar (2014), Raghunah (2014), variantin "hard," "instrumentalizmin utilitar," "përshtatjen strategjike," "përputhjen më të mirë" për shkak të frymës antisindikaliste, logjikës racionale të zhveshur nga ndjesitë, dhe konsiderimit të punonjësit thjesht si një mall. Sipas Hendry dhe Pettigrew (1994), Gill (1999), Guest (1999), apo Raghunah (2014), modeli është një përgjigje ndaj rreziqeve të konkurrencës, ka karakter strategjik dhe unitarist, thekson rolin e menaxherëve dhe rritjes së aftësisë konkurruese të organizatës përmes burimeve njerëzore dhe teknologjisë, dhe synon një sistem MBNJ që pasqyron dhe kontribuon në implementimin e strategjisë së organizatës. Modeli "Guest," është paraqitur në vitet 1990-të nga profesori anglez David Guest. Sipas Noon (1994) dhe Gill (1999) ky model është një reagim kritik për modelet Michigan dhe Harvard, ofron një model "ideal," është një sintezë të modeleve Harvard dhe Michigan pavarësisht dallimeve mes tyre, dhe është adoptuar nga shumë organizata. Në vlerësimin e Ivo (2006) apo (Price 2007) modeli konceptohet mbi një metodologji dhe analizë krahasuese dhe pretendon se është sa normativ, aq edhe praktik. Modeli "Warwick" ka për autorë

Hendry dhe Pettigrew (1990) nga ["Centre for Corporate Studies and Change,"](#)

të [Warwick Business School,](#) Universiteti i [Warwick,](#) Angli dhe reflekton traditat dhe stilet europiane të menaxhimit. Në vështrimin e Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) apo Budhwar (2014), ndonëse i referohet modelit Harvard ai përfaqëson variantin europian të MBNJ dhe dallon nga modelet amerikane sepse reflekton ndikimin e teorisë së sistemit të hapur të mendimit organizativ. Modeli pretendon karakter normativ dhe praktik, identifikon pesë elementë të funksionimit të një organizate, analizon se si ndikojnë faktorët e jashtëm mbi funksionimin e brendshëm dhe veprimtarinë e një organizate, si dhe ofron zgjidhje praktike. Modeli "Storey" është prezantuar në vitet 1990 nga studiuesi John Storey. I njohur ndryshe edhe si "Choice Model" (Modeli i Zgjedhjes), në vështrimin e Hendry and Pettigrew (1990), Ivo (2006), apo Analoui (2002, 2007), ai pretendon karakter unitarist dhe holistik për MBNJ. Modeli tenton të integrojë elementë nga modelet "Harvard" dhe "Warwick," por shkon përtej tyre sepse iu bashkëngjijt tipareve të modelit Harvard kontekstet e jashtme dhe të brendshme të modelit Warwick si dhe marrëdhëniet që këto kontekste krijojnë me njëri tjetrin. 2.2.2 Fokusi

i Modeleve Modeli Harvard i jep rëndësi dimensionit njerëzor në biznes dhe në arritjen e avantazhit konkurrues (Peter and Waterman, 1982). Prandaj sipas Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), apo Budhwar (2014), (Raghunah 2014), në fokus janë trajtimi i punonjësve, marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës, kultura organizative, si dhe mënyrat se si lidhen interesat e grupeve të ndryshme të interesuara me objektivat e menaxhimit. Sipas Huczynski dhe Buchanan (2001), Loosemore e të tjerë. (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) dimensionin njerëzor shihet në tre linja: 1) marrëdhëniet mes vendimeve të MBNJ, ambjentit, dhe performancës së organizatës, 2) rrugët e ndikimit të politikave të MBNJ mbi funksionimin e organizatës, dhe 3) kufizimet e politikave të MBNJ nga grupet dhe situatat. Modeli Michigan i jep rëndësi menaxhimit (Storey 1987, Raghunah 2014). Prandaj sipas Gill (1999), Price (2007), Budhwar (2014) modeli e sheh menaxhimin në katër dimensione: 1) kosto të burimeve njerëzore, 2) strategjia e biznesit, 3) strategjia organizative, dhe 4) integrimi politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit. Modeli Guest i jep rëndësi dhe ka në fokus marrëdhëniet ndërmjet tre aspekte të veprimtarisë së organizatës: 1) politikave të MBNJ, 2) praktikave të MBNJ, dhe 3) rezultatet e MBNJ. Prandaj sipas Ivo (2006) marrëdhëniet shihen në kontekstin e raporteve që njerëzit brenda organizatës vendosin dhe zhvillojnë me njëri-tjetrin, të koordinimit që egziston mes strukturave, politikave, dhe veprimeve, si dhe të efekteve të MBNJ mbi aspektet kryesore të funksionimit dhe veprimtarisë së një organizate. Modeli Warwick i jep rëndësi dhe ka në fokus tre aspekte të veprimtarisë dhe funksionimit të një organizate: 1) marrëdhëniet praktika MBNJ dhe strategjisë, 2) ndryshimi dhe transformimi strategjik, dhe 3) menaxhimi i njerëzve të organizatës. Sipas Hendry e të tjerë. (1988), Hendry dhe Pettigrew (1990, 1992) apo Budhwar (2014), modeli fokusohet tek lidhja mes procesit të hartimit të strategjisë organizative me transformimin e praktikave të MBNJ, rrugët e realizimit të ndryshimit strategjik të organizatës, mënyrat e menaxhimit të njerëzve, si dhe mangësitë në qëndrime, horizont, koherencë, dhe drejtimin e personelit të organizatës. Modeli Storey i jep rëndësi dhe vë në fokus dy grupe faktorësh të huazuar nga modelet Harvard dhe Warwick (Ivo 2006). ? Grupi i parë përfshin individin, personelin, dhe ambjentin, ndërsa ? Grupi i dytë përfshin planifikimin, parashikimin, kulturën organizative, perceptimet individuale, grupet që kanë interes mbi organizatën.

### 2.2.3 Theksi i Modeleve Modeli Harvard thekson dy aspekte të MBNJ: 1. Vlerat dhe besimet, dhe 2. praktikave. Në aspektin e vlerave dhe besimeve, Poole dhe Mansfield (1994), Analoui (1999), Gill (1999), Ivo (2006), Raghunah (2014), thonë se modeli i jep rëndësi besimit reciprok, angazhimit në realizimin e strategjisë së organizatës, angazhimit, pjesëmarrjes aktive, dhe komunikimit mes punonjësve, respektit dhe përdorimit të talenteve individuale, të drejtave të punonjësve, si dhe marrëdhënieve brenda organizatës. Në aspektin e praktikave, Beer e të tjerë. (1984), Poole dhe Mansfield (1994), Analoui (1999), Ivo (2006), Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Raghunah (2014), vëzhgojnë që modeli i jep rëndësi integritet të individualitetit të punonjësve dhe

politikave të MBNJ me objektivat e organizatës, rolit të menaxherëve në harmonizimin e politikave të personelit me strategjinë konkurruese, zbatimet të

politikave që kanë të bëjnë me personelin, si dhe cilësive të tilla si lidershipi, komunikimi, motivimi, fleksibiliteti, apo puna në ekip. Modeli Michigan thekson dy aspekte: 1) menaxhimin dhe 2) politikat. Në aspektin e menaxhimit, Storey (1987), Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), Raghunah (2014) thonë se modeli i jep rëndësi minimizimit të kostos, matjes së produktshmërisë, rritjes së prodhimit, sjelljes së punonjësve në përputhje me detyrat e dhëna, qartësisë së detyrave për menaxherët, apo zhvillimit organizativ. Në aspektin e politikave, Legge (1998), Budhwar (2014) apo Raghunah (2014) vëzhgojnë se modeli i jep rëndësi përdorimit eficient të burimeve njerëzore, përshtatjes së strategjisë dhe strukturës organizative me sistemin e BNJ, si dhe integritet të politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit. Modeli Guest thekson elementë nga modeli Harvard dhe Michigan. Në vështrimin e Price (2007) modeli Harvard, i jep rëndësi komunikimit, ndërveprimit, koordinimit, apo angazhimit mes njerëzve të organizatës. Nga modeli Michigan, i jep rëndësi kulturës organizative, inovacionit, rritjes së cilësisë, reduktimit të kostos, apo kualifikimit të punonjësve. Modeli Warwick thekson tre elementë: 1) konteksti kulturor, 2) diapazoni i detyrave dhe aftësive që përkufizojnë MBNJ, dhe 3) menaxhimi i njerëzve. Sipas Hendry dhe Pettigrew (1990), Loosemore e të tjerë. (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014) modeli i jep rëndësi kontekstit kulturor sepse vënde të ndryshme të botës karakterizohen nga kultura të ndryshme dhe të veçanta; i jep rëndësi diapazonit të detyrave sepse MBNJ përfshin jo vetëm menaxhimin e njerëzve por edhe menaxhimin të detyrave, proceseve, dhe aftësive; dhe së fundi, modeli i jep rëndësi menaxhimit të njerëzve për shkak të marrëdhënieve njerëzore që ata përfshijnë, interesave që ngërthejnë, si dhe funksionimit dhe objektivave të organizatës. Modeli Storey thekson elementë nga modeli Harvard dhe Warwick. Sipas Ivo (2006), modeli Harvard i jep rëndësi rolit të drejtues të lartë, menaxherëve të niveleve më të ulta, punonjësve dhe individëve të organizatës ndërsa nga modeli Warwick i jep rëndësi kontekstit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës.

#### 2.2.4 Parimet Bazë të Modeleve Parimet bazë dhe dallues të modeleve mbulojnë tre aspekte të organizatës: - njerëzit e organizatës, - politikat dhe strategjinë e MBNJ, dhe - performancën organizative.

1. Modeli Harvard, thonë Beer e të tjerë (1984), Storey (1989), Keenoy (1990), Price (2007), Budhwar (2014), në aspektin e “Njerëzve,” ngrihet mbi parimin që njerëzit nuk janë barrë apo objekt për organizatën por pasuri e vyer; janë një resurs i ndryshëm nga të gjithë resurset e tjera që nuk mund të menaxhohen si burimet e tjera; ata duhen udhëhequr dhe përfshirë në përcaktimin dhe realizimin e objektivave strategjikë. Njerëzit në një organizatë mund të jenë punonjës, menaxherë, aksionerë, drejtues, pronarë por pavarësisht statusit secili përfaqëson një pjesëtar të rëndësishëm të organizatës që ndajnë interesa dhe shqetësime të përbashkëta. Në vëzhgimin e Storey (1989), Wood (1995), Legge (1995, fq. 66-67, 1998), Gill (1999), apo (Ivo 2006) modeli i konsideron njerëzit burim avantazhi

konkurrenca përmes angazhimit, adaptimit, aftësive, dhe performancës së tyre, të aftë për tu zhvilluar profesionalisht, vepruar në harmoni me objektivat e organizatës, dhe për të qenë kompetentë dhe efektiv nga pikëpamja e kostos. Shkurt, njerëzit konsiderohen një faktor pjesëmarrës aktiv dhe jo pasiv. Në aspektin e “Politikave dhe Strategjisë së MBNJ,” Keenoy (1990), Wood (1995), Gill (1999), Ivo (2006), apo Price (2007) thonë që modeli ngrihet mbi parimin se politikat dhe strategjitë kanë efekte afat-gjatë, përcaktojnë shkallën e angazhimit, harmonizimit, kompetencës, efektivitetin në kosto, dhe reflektohen në nivelin e individit, organizatës dhe vetë shoqërisë. Politikat dhe strategjitë e MBNJ janë të mira kur arrijnë angazhimin e punonjësve jo kontrollin mbi ta, komunikimin, motivimin, dhe lidhshërinë. Në aspektin e “Performancës Organizative,” Walton (1985, fq. 79), Legge (1995), Gill (1999), Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014) thonë që modeli ngrihet mbi parimin se një organizatë është efektive dhe e sukseshme kur karakterizohet nga një shkallë e lartë angazhimi të punonjësve; kur funksionon jo përmes imponimit të kontrollit por gjenerimit të dëshirës për angazhim; kur kombinon kontrollin mbi rezultatet me autonominë në vendosjen e prioritetëve, marrjen e vendimeve, dhe ndërmarrjen e veprimeve; dhe kur menaxherët vrasin mendjen në ç’mënyra të angazhojnë punonjësit, ti hapin perspektivë organizatës, dhe formatojnë politika dhe praktika të MBNJ që kanë për synim realizimin e objektivave të organizatës.

2. Modeli Michigan, sipas Legge (1995, fq. 66-67, 1998), Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), Budhwar (2014) apo Raghunah (2014) në aspektin e “Njerëzve” ngrihet mbi parimin që punonjësit janë një burim si gjithë burimet e tjera që duhen shfrytëzuar në maksimum dhe racionalisht për të nxjerrë fitimin maksimal; që rekrutimi, zhvillimi, dhe pozicionimi i tyre është në funksion të fitimit dhe për fitim sa më të madh ata duhen rekrutuar me kosto sa më të ulët, përdorur në mënyrë specifike, dhe zhvilluar e shfrytëzuar në mënyrën më të plotë të mundshme; që ata më shumë se burim energjie krijuese dhe pasuri, janë një shpenzim ndaj nevojitet të “blihen” me çmimin e duhur; dhe që ata janë faktor prodhimi por pasiv, që duhet të jenë të gatshëm të pranojnë të punojnë aty ku shihet se ata dhe aftësitë e tyre mundësojnë avantazhin konkurrues. Sipas [Storey \(1987\)](#), [Keenoy \(1990\)](#), [Vaughan \(1994\)](#), [Legge](#)

[\(1995\)](#), [Drucker](#) e të tjerë. [\(1996\)](#), në këtë model, se sa vlen një punonjës për organizatën varet nga fakti nëse ai/ajo zotëron aftësitë dhe tiparet që i duhen organizatës. Sipas Price (2007), ky model u jep më shumë rëndësi menaxherëve sesa punonjësve sepse ata kontrollojnë organizatën, menaxhojnë njerëzit, dhe sigurojnë që fuqia punëtore të përputhet numerikisht dhe në sjellje me standartet dhe kërkesat e organizatës. Në aspektin e “Politikave dhe Strategjisë së MBNJ” Ivo (2006), Price (2007), Budhwar (2014), Raghunah (2014), Shabnam (2014) thonë se modeli ngrihet mbi parimin se politikat dhe strategjia e MBNJ janë një funksion i strategjisë dhe performancës organizative edhe strategjisë së jashtme të organizatës; që roli i tyre shprehet në katër drejtime: 1) përzgjedhjen e punonjësve dhe garantimin e fuqisë njerëzore të mjaftueshme; 2) vlerësimin e performancës, 3) shpërblimet për arritjet

afat-shkurtra apo afat-gjata; dhe 4) kualifikimin e punonjësve; dhe që ato konsiderohen efektive ose të mira nëse konceptohen në marrëdhënie të ngushtë me kontekstin, ambientin e organizatës, dhe strategjinë organizative. Në aspektin e “Performancës Organizative,” Ivo (2006), Raghunah (2014), apo Shabnam (2014) thonë se modeli ngrihet mbi parimin se performanca e suksesshme varet nga: 1) interesat e grupeve, 2) politikat dhe vendimet strategjike, dhe 3) situatat dhe kultura

korporative. Performanca organizative është më e mirë dhe më efektive kur

interesat e punonjësve dhe ato të organizatës janë në harmoni; kur politikat dhe vendimet strategjike arrijnë një përshtatje të dyfishtë: së jashtmi, me operacionet, tregun, dhe konkurrueshmërinë e organizatës dhe së brendshmi, me qënien koherente dhe jo në konflikt me politikat e tjera të organizatës; dhe kur kultura korporative reflekton misionin dhe vlerat e organizatës dhe gjen shprehje në praktikatat e komunikimit, trajnimit, dhe menaxhimit të performancës. 3. Modeli Guest, sipas Legge (1995), Purcell (1999), Gill (1999), Ivo (2006), apo Price (2007) në aspektin e “Njerëzve” i konsideron ata një burim të çmuar, që ndihmon në arritjen e superioritetit konkurrues, dhe mund të rrisin efektivitetin e tyre sidomos kur ata angazhohen. Në aspektin e “Politikave të MBNJ,” ky model ngrihet mbi parimin që politikatat e MBNJ janë të ndryshme nga menaxhimi i personelit; janë më efektive kur integrohen me planifikimin strategjik të biznesit, kur përdoren për të mbështetur, përforcuar, apo ndryshuar kulturën organizative, dhe kur funksionojnë në tërësi; dhe reflektohen në gjashtë dimensione: 1) strategji, 2) praktika, 3) rezultate, 4) rezultate në sjelljen e njerëzve, 5) rezultate në performancën e njerëzve, dhe 6) rezultate financiare. Në aspektin e “Performancës Organizative,” modeli ngrihet mbi parimin që performanca organizative përfaqëson cilësinë e marrëdhënies mes punonjësve dhe organizatës, është rezultat jo i individëve të veçantë por i të gjithë pjesëtarëve të organizatës si grup, dhe reflekton praktikatat e MBNJ. 4. Modeli Warwick, sipas Hendry and

Pettigrew (1990), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), Budhwar (2014), në aspektin e “Njerëzve” ngrihet mbi parimin se trajtimi i tyre ka rëndësi, shprehet në veprimet dhe marrëdhëniet mes individëve, por reflekton vlerat dhe besimet e kulturës lokale. Në aspektin e “Politikave të MBNJ” modeli ngrihet mbi parimin se ato përfshijnë një diapazon të gjerë detyrash dhe aftësish; objektivat dhe rezultatet e tyre mund të realizohen përmes rrugëve të ndryshme; dhe ato janë më efektive dhe të suksesshme kur plotësojnë tre kushte: 1) struktura organizative të përkrahura mirë, 2) përshkrim të mirë të procesit të hartimit të strategjisë, dhe 3) kuadër i qartë i rolit dhe funksionit të elementëve përbërës të organizatës. Në aspektin e “Performancës Organizative,” modeli ngrihet mbi parimin se cilësia dhe efektiviteti i performancës organizative reflekton marrëdhënien mes kontekstit të jashtëm dhe kontekstit të brendshëm. 5. Modeli Storey, sipas Becker e të tjerë. (1997), Dessler (2003), Beardwell e të tjerë (2004), apo Ivo (2006), në aspektin e “Njerëzve,” ngrihet mbi



parimin që njerëzit nuk janë kosto, mall, apo instrument por janë investim dhe burim konkurrueshmërie; që ata janë aktorë aktivë në përcaktimin dhe realizimin e objektivave; dhe që struktura e organizatës përbëhet nga punonjës të thjeshtë, menaxherë, dhe drejtues kryesore por secili prej tyre ka dhe luan një rol të

rëndësishëm. Në aspektin e “Politikave të MBNJ“ modeli ngrihet mbi parimin që zbatimi i politikave të MBNJ përfshin sa drejtuesit e niveleve të mesme dhe të larta aq edhe njerëzit e thjeshtë; dhe se ato ndikojnë mbi individin, organizatën, shoqërinë, si dhe cilësinë e punës dhe jetës. Në aspektin e “Performancës Organizative“ modeli ngrihet mbi parimin që ajo është produkt i faktorëve të brendëshëm menaxherialë dhe strategjikë dhe i faktorëve të jashtëm. 2.2.5 Supozimet Bazë të Modeleve Supozimet bazë kanë të bëjnë me “të vërtetat e pakundërshtueshme“ mbi të cilat ngrihen modelet në dy aspekte: 1) MBNJ dhe 2) Performancën Organizative. 1. Modeli Harvard, sipas Ivo (2006), Price (2007), Raghunah (2014), Budhwar (2014) apo Shabnam (2014), japin shtatë supozime rreth “MBNJ“. Supozimi i parë është që MBNJ ndryshon nga menaxhimi tradicional i personelit. Supozimi i dytë është që MBNJ ndikon mbi katër fusha: 1) qarkullimin e burimeve njerëzore, 2) shpërblimin, 3) influencën e punonjësve, dhe 4) pozicionet e punës. Supozimi i tretë është që MBNJ ndikon mbi qarkullimin e burimeve njerëzore përmes: 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes, 2) caktimit të vendit të punës, ngritjes në detyrë, dhe ndërprerjes së marrëdhnieve të punës, dhe 3) vlerësimit të performancës. Supozimi i katërt është që MBNJ ndikon mbi sistemin e shpërblimit përmes: 1) sistemit të joshjes dhe pagesës së punonjësve, dhe 2) motivimit e mbajtjes së punonjësve në gjirin e organizatës. Supozimi i pestë është që MBNJ ndikon shkallën e influencës së punonjësve përmes: 1) nivelit të përgjegjësisë dhe autoritetit të deleguar, 2) shpërndarjes së pushtetit vendim-marrës, dhe 3) shkallës së kontrollit mbi autoritetin dhe vendim-marrjen. Supozimi i gjashtë është që MBNJ ndikon mbi pozicionet e punës përmes: 1) strukturës dhe përmbytjes së pozicioneve, dhe 2) përputhjes së njerëzve me pozicionet. Supozimi i shtatë është që një MBNJ i mirë kontribuon në katër tipare të organizatës: 1) angazhim, 2) harmonizim, 3) kompetencë, dhe 4) efektivitet në kosto. Ndërsa për “Performancën Organizative,“ sipas Beardwell, Holden, dhe Claydon (2004), Ivo (2006), Shabnam (2014), apo Budhwar (2014) modeli ngrihet mbi tre supozime. Supozimi i parë është që performanca reflekton nivelin e angazhimit të punonjësve. Supozimi i dytë është që performanca bëhet më e mirë dhe efektive kur vendi i punës i jepet njeriut të përshtatshëm dhe jo kur një njeriu i jepet një vend punë pavarësisht aftësive të tij. Supozimi i tretë është që performanca organizative që karakterizohet nga angazhimi, harmonizimi, kompetenca, dhe efektiviteti në kosto kontribuon në: 1) kultivimin dhe zhvillimin e besueshmërisë reciproke, 2) përmirësimin e performancës në nivel individ dhe grupi me një kosto minimale, dhe 3) realizimin e mirëqënies së individit, efektivitetit organizativ, dhe mirëqënies sociale. 2. Modeli Michigan, sipas Fombrun e të tjerë (1984), Ivo (2006), Price (2007), apo Raghunah (2014) japin tre supozime për

“MBNJ.“ Supozimi i parë është që MBNJ ndryshon nga menaxhimi tradicional i personelit. Supozimi i dytë është që aktivitetet e MBNJ janë të ndërlidhura me njëra-tjetrën. Supozimi i tretë është që MBNJ ndikon përmes: 1) përzgjedhjes dhe përshtatjes së njeërzve sipas pozicionit të punës; 2) vlerësimit të performancës së punonjësit në mënyrë periodike; 3) përdorimit të shpërblimeve dhe formave të tjera kompensuese për punonjësit që arrijnë rezultate të kënaqshme; dhe 4) zhvillimin e aftësive profesionale të punonjësve. Ndërsa për “Performancën Organizative,“ sipas Schuler and Jackson (1987), Shabnam (2014) dhe Budhwar (2014) modeli ngrihet mbi dy supozime. Supozimi i parë është që performanca organizative reflekton marrëdhëniet mes praktikave të MBNJ, sjelljes së punonjësve, dhe avantazhit konkurrues. Supozimi i dytë është që performanca organizative reflekton marrëdhëniet mes politikave të MBNJ, strukturës organizative, dhe strategjisë organizative. 3. Modeli Guest, sipas vështrimit të Ivo (2006), ngrihet mbi nëntë supozime rreth “MBNJ“. Supozimi i parë është që marrëdhënia strategji-praktikarezultate të MBNJ përfaqëson një ndikim linear: strategjia ndikon mbi formatimin e praktikave; praktikat ndikojnë në cilësinë e rezultateve. Supozimi i dytë është që strategjia e MBNJ ndikon mbi praktikat e MBNJ përmes diferencimit, inovacionit, vëmendjes ndaj cilësisë, dhe reduktimit të kostos. Supozimi i tretë është që praktikat e MBNJ ndikojnë mbi rezultatet e MBNJ përmes përzgjedhjes, trajnimit, vlerësimit të performancës, përmbajtjes së vendit të punës, dhe sigurisë. Supozimi i katërt është që rezultatet e MBNJ gjejnë shprehje në rezultatet, shkallën e angazhimit, dhe shkallën e fleksibilitetit e organizatës. Supozimi i pestë është që MBNJ ndikon mbi katër elemente të funksionimit të organizatës: 1) cilësinë e planifikimit strategjik dhe zbatimit të tij, 2) shkallën e angazhimit, 3) shkallën e fleksibilitetit dhe përshtatshmërisë, si dhe 4) shkallën e cilësisë. Supozimi i gjashtë është cilësia e planifikimit, MBNJ ndikon përmes strukturës organizative, strukturës së pozicioneve të punës, formulimit dhe implementimit të politikave, dhe menaxhimit të ndryshimit. Supozimi i shtatë është që mbi shkallën e angazhimit të punonjësve, MBNJ ndikon përmes rekrutimit, përzgjedhjes, dhe socializimit. Supozimi i tetë është që mbi shkallën e fleksibilitetit, MBNJ ndikon përmes vlerësimeve, trajnimeve, dhe zhvillimit profesional. Supozimi i nëntë është që mbi shkallën e cilësisë, MBNJ ndikon përmes qarkullimit të punonjësve brenda/jashtë organizatës, në pozicione më të larta apo më të ulta, sistemin e shpërblimit, dhe sistemin e komunikimit. Ndërsa për “Performancën Organizative,“ sipas Collin dhe Watts (1996), Beardwell e të tjerë. (2004, fq. 45), Ivo (2006), apo Shabnam 2014), modeli ngrihet mbi gjashtë supozime: - Supozimi i parë, është që performanca reflekton bashkëveprimin ndërmjet 1) strategjisë së MBNJ, 2) praktikave të MBNJ, 3) rezultateve të MBNJ, 4) sjelljes, 5) performancës, dhe 6) rezultateve financiare. - Supozimi i dytë është që performanca reflekton strategjinë e MBNJ të shprehur në: 1) inovacion, 2) rritje të cilësisë, dhe 3) reduktim të kostos. Inovacioni shpreh veprimin mes punonjësve, koordinimin në grup, dhe harmonizimin e aftësive me synimet strategjike të organizatës. Rritja e cilësisë reflekton specifikimin

e vendit të punës, pjesëmarrjen e punonjësve, trajtimin të barabartë, dhe dhënies të një rëndësie modeste sasisë. Reduktimi i kostos arrihet kur punonjësi nuk shihet me syrin e mallit por në funksion të karrierës, specializimit, ekspertizës dhe efijencë. - Supozimi i tretë është që performanca reflekton praktikat e MBNJ të shprehur në 1) përgjedhje, 2) trainim, 3) vlerësim, 4) shpërblim, 6) specifikim të pozicionit të punës, 7) angazhim, 8) status dhe siguri. - Supozimi i katërt është që performanca reflekton rezultatet e MBNJ në 1) angazhim, 2) cilësi, dhe 3) fleksibilitet. - Supozimi i pestë, është që performanca ndikohet nga 1) sjellja 2) motivimi, 3) bashkëpunimi, 4) përfshirja, dhe 5) qytetaria organizative e punonjësve. - Supozimi i gjashtë është që performanca ndikohet nga shkalla e 1) produktivitetit, 2) cilësisë, 3) inovacionit, 4) mungesave në punë, 5) qarkullimit të punonjësve, 6) konfliktualitetit, dhe 7) ankesave nga konsumatori.

4. Modeli Warwick, sipas Budhwar dhe Debrah (2001), dhe Budhwar (2014) ngrihet mbi dy supozime për “MBNJ.” a. MBNJ shfaq një marrëdhënie ndikimi reciproke me katër aspekte të një organizate: 1) zhvillimin e organizatës, 2) menaxhimin e ndryshimit, 3) ambjentin e jashtëm, dhe 4) kontekstin e brendshëm organizativ. b. Për vlerësimin e dinamikave dhe përmbajtjes së politikave të MBNJ zhvillimi i organizatës dhe menaxhimi i ndryshimit përfaqësojnë kushte të domosdoshme, ndërsa konteksti i jashtëm dhe konteksti i brendshëm përfaqësojnë kushte të mjaftueshme. Ndërsa për “Performancën Organizative,” modeli ngrihet mbi tre supozime. a. Performanca reflekton marrëdhënien mes kontekstit të jashtëm dhe të brendshëm organizativ. b. Konteksti i jashtëm ndikohet nga faktorët socio-ekonomikë, politikë, teknologjikë, dhe të tregut ndërsa konteksti i brendshëm influencohet nga faktorët kulturorë, strukturat, leadershipi, detyrat, teknologjia, dhe rendimenti. c. Për vlerësimin e cilësisë dhe efektivitetit të performancës organizative konteksti i brendshëm përfaqëson një kusht të domosdoshëm ndërsa konteksti i jashtëm një kusht të nevojshëm.

5. Modeli Storey, sipas Ivo (2006) ngrihet mbi katër supozime për “MBNJ.” a. MBNJ “ushqehet” nga tre burime: 1) organizative, 2) personale, dhe 3) të jashtme. b. Burimet organizative ushqejnë MBNJ përmes misionit dhe strategjisë, politikave dhe procedurave, kulturës manaxheriale, dhe detyrave teknologjike të organizatës. c. Burimet personale ushqejnë MBNJ përmes pikave individuale të referencës, perceptimeve, ndërjegjësimit, dhe ideologjisë së individit. d. Burimet e jashtme janë të karakterit ambiantal dhe ushqejnë MBNJ përmes elementëve socio-ekonomikë, politikë, dhe kulturorë. Ndërsa për “Performancën Organizative,” modeli ngrihet mbi supozimin që përmirësimi i performancës ndikohet nga aftësia përshtatëse të fuqisë punëtore, struktura organizative vertikale nga poshtë në majë dhe aftësia e brendshme e organizatës për të qënë fleksibël.

2.2.6 Anët Pozitive dhe Problematike të Modeleve Kritika e modeleve prek katër aspekte teorike: 1) konceptet – këtu kritika analizon vëzhgimin apo jo të problemeve me qartësinë dhe përmbajtjen e përkufizimit të tyre; 2) vlefshmërinë e marrëdhënies shkak-pasojë të modelit – këtu kritika vlerëson nëse marrëdhënia është apo jo e rëndësishme dhe sa e rëndësishme është; 3) variablat – këtu kritika vlerëson nëse modeli përfshin gjithë variablat e nevojshëm apo lë jashtë

variabla të rëndësishëm; dhe 4) niveli i analizës – këtu kritika analizon se në ç’ nivel arrin modeli të ruajë fuqinë e vet shpjeguese. Modeli Harvard dallon për tre elementë pozitivë. 1. Sipas Price (2007) dhe Budhwar (2014) është konceptimi i gjërë i MBNJ dhe përfshirja në të e konteksteve dhe aspekteve të tjerë të funksionimit të orgnizatës. 2. Sipas Walton (1985), Pettigrew dhe Hendry (1990), Boxall (1992), Armstrong (2003), Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 526-527), Budhwar (2014), apo Raghunah (2014) është që modeli përfshin një numër variablash të rëndësishëm për MBNJ si interesat, negociatat punonjës-grupe interesi-pronarë, tregjet e fuqisë punëtore, ndikimi i punonjësve, organizimi i punës, stili i mbikqyrjes, apo faktorët socio-kulturalë, politikat e reciprocitetit, angazhimit, dhe vendim-marjes strategjike. 3. Është mundësia që jep modeli për analizë të MBNJ [si në nivelin](#)

[individual, ashtu edhe në atë](#) organizational. Modeli Harvard kritikohet për katër probleme. a. Një problem është ai i konceptimit të “interesave.” Sipas Price (2007), përkufizimi i interesave të “grupeve të interesuara” është problematik pasi interesat shpesh ekspozohen ndaj programeve politike apo etike. b. Sipas Armstrong (1987), Legge (1995), Ivo (2006) është fokusimi tek dimensionin human. Shpesh dimensionin human hyn në konflikt me fokusin e organizatës kur bëhet fjalë për uljen e kostos dhe maksimizimin e fitimit. c. Sipas Guest (1991) apo Budhwar (2014) është mungesa e vëmendjes ndaj marrëdhënies mes Menaxhimit Strategjik dhe MBNJ. Problemi i katërt sipas Loosemore (2003) dhe Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) është paqartësia e zinxhirit shkakësor. Modeli pranon ndikimin e aktorëve të organizatës dhe ambjentit jashtë organizatës por nuk qartëson në ç’ mënyrë këta faktorë ndikojnë në qarkullimin, sistemin e shpërblimit, ndikimin e punonjësve, dhe pozicionet e punës dhe në ç’ mënyrë ndikon mbi MBNJ në terma afat-gjatë. Modeli Michigan vlerësohet për tre elementë pozitivë. 1. Sipas Budhwar (2014), është për kuadrin teorik që ofron në fushën e menaxhimit strategjik të BNJ. 2. Sipas Budhwar dhe Debrah (2001), Price (2007), dhe Budhwar (2014) është për kombinimin e dimensionit normativ me atë praktik. 3. Për mundësinë që krijon për testim dhe verifikim të lidhjes midis strategjisë së MBNJ dhe strategjisë së biznesit. Modeli Michigan kritikohet për pesë probleme: 1. Sipas Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988) dhe Budhwar (2014) ka të bëjë me marrëdhënien shkakësore mes strategjisë së BNJ dhe strategjisë organizative pasi modeli supozon që strategjia e MBNJ varet nga strategjia organizative, ndërkohë që marrëdhënia mes tyre shfaq ndikim reciprok dhe të dyanshëm. 2. Sipas Storey (1992) dhe Budhwar (2014) është me rolin që i etiketohet MBNJ në model pasi MBNJ shihet si një faktor pasiv dhe reagues dhe jo aktiv. 3. Sipas Bagshaw (2004), Chuang e të. tjerë (2004), Ivo (2006) dhe Budhwar (2014) është mospërfshirja e variablave të tillë si interesat e punonjësve, struktura dhe madhësia e organizatës, organizimet sindikaliste të punonjësve, presionet e sektorit industrial, apo edhe sfidat teknologjike. Kjo bën që modeli mund të mos qëndrojë dot në këmbë nëse do të llogariten diversiteti në interesa dhe konfliktet mes grupeve brenda organizatës. 4. Sipas Price (2007) ka të bëjë me strategjinë dhe vendim-marrjen të cilat konceptohen krejtësisht

mbi racionalizmin edhe pse shpesh ato operacionalizohen më shumë mbi baza intuitive, politike, apo subjektive. Vendim-marrja pra është më komplekse nga se sa e koncepton modeli. Problemi i pestë sipas Guest (1987), Storey (1992), Legge (1995) apo Ivo (2006) është me konceptimin e MBNJ si një burim si gjithë burimet e tjera ndërkohë që MBNJ ka jo vetëm një dimension human, por edhe dimensionin e planifikimit. Ky konceptim është jopragsmatik edhe lë të hapur mundësinë e dështimit të performancës organizative. Modeli Guest vlerësohet për tentativën për të integruar modelet Harvard dhe Michigan dhe krijuar një model normativ që i jep rëndësi si faktorëve të bendshëm organizativë dhe menaxherialë ashtu edhe faktorëve të jashtëm. Modeli Guest kritikohet për shtatë probleme: 1. Sipas Legge (1995), Keenoy (1990), apo Gill (1999) ka të bëjë me pretendimin për karakter normativ. Modeli ngrihet mbi besimin se ajo që është e mirë për organizatën është automatikisht e mirë edhe për vetë punonjësit e saj. Ky pohim vë në dyshim karakterin normativ sepse që jo gjithmonë nevojat e një organizate janë harmonike me interesat e punonjësve. Nganjëherë, trajtimi i punonjësve si vlerë e çmuar jo gjithmonë është në interesin e një organizate, veçanërisht të atyre që konkurojnë përmes kontrollit të kostos. 2. Sipas Legge (1995) janë supozimet e tij. Modeli tenton të integrojë dy modele të ndryshëm kur vetë supozimet janë të kundërta. 3. Sipas Storey (1987), Blyton dhe Turnbull (1994), Drucker e të tjerë (1996) dhe Gill (1999) është me marrëdhënien Strategji-MBNJ. Kjo shihet e thjeshtë dhe lineare kur në të vërtetë integrimi i MBNJ në strategjinë e biznesit është shumë problematik pasi MBNJ ka më shumë karakter ad hoc sesa strategjik dhe vetë zhvillimet nuk janë koherente por segmentare. 4. Sipas Legge (1995, fq. 40) është me efektet e supozuara të MBNJ sepse të dhënat tregojnë që kontradikat në politikat dhe praktikat e MBNJ kanë prodhuar një hendek midis fjalëve dhe veprimeve. 5. Siq vënë re Schuler and Jackson (1987), Legge (1995), apo Ivo (2006) është marrëdhënia mes MBNJ dhe objektivave të organizatës. Modeli e neglizhon “integrimin vertikal,” ose përshtatjen e MBNJ dhe synimeve të organizatës në një kohë kur, shpesh, politikat e MBNJ dhe synimet e organizatës janë në kundërshtim me njëri-tjetrin. 6. Sipas Price (2007) është rëndësia që i jepet faktorit human. Modeli pretendon se sjellja dhe angazhimi i punonjësve janë të rëndësishëm për menaxhimin strategjik por modeli nuk e përfill rolin e sindikatave. 7. Sipas Keenoy (1990), Ivo (2006), dhe Price (2007) është me dykuptimësinë e MBNJ si koncept. Vetë Guest e pranon që koncepti MBNJ është mjaft konfuz, dhe e bën të vështirë vendosjen e një lidhjeje shkakësore midis angazhimit dhe performancës së lartë të punonjësve. Modeli Warwick vlerësohet për tre elementë pozitivë. 1. Sipas Loosemore e të tjerë (2003), dhe Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) është diapazoni i gjerë i MBNJ, i cili përfshin kontekstin e brendshëm dhe kontekstin e jashtëm. 2. Është përfshirja si variabël e faktorit “kulturë.” Dallimet në kulturë mes vendeve, shoqërive, dhe organizatave ndikojnë mbi format dhe efektivitetin e politikave dhe strategjive të MBNJ. 3. Karakteri reciprok i marrëdhënieve dhe ndikimit. Modeli Warwick kritikohet për dy probleme. - për rëndësinë parësore që i jep kulturës. - për

fuqinë shpjeguese dhe parashikuese. Modeli pretendon karakter normativ dhe praktik por dhënia përparësi kontekstit dhe kulturës e zhvesh atë nga mundësia për të qënë një shpjegues dhe parashikues i mirë i dinamikave të MBNJ në nivel ndërkombëtar, pavarësisht vendit, shoqërisë, apo organizatës. Modeli Storey vlerësohet për gjashtë elementë. 1. Sipas MacDuffie (1995), Ivo (2006), është karakteri gjithëpërfshirës dhe integral sepse përfshin faktorë personalë, organizativë, dhe ambjentalë. 2. Sipas Wood (1995) dhe Ivo (2006) është korniza analizuese e cila përfshin përveç elementëve të modelit Harvard edhe kontekstet e jashtme të modelit Warwick 3. Sipas Cusworth and Franks (1993), Ferner (2003) dhe Ivo (2006) është fuqia analizuese. Ajo është e

përshtatshme për të analizuar MBNJ jo vetëm në kontekstin e brendshëm por

edhe atë të jashtëm. 4. Sipas Ivo (2006) është karakteri aktiv, jo reagues i modelit ngaqë ai përfshin planifikimin dhe parashikimin, kulturën organizative, perceptimet individuale, si dhe grupet e interesit. 5. Sipas Becker e të tjerë (1997), (Hiley 1999), dhe Ivo (2006) është horizonti afatgjatë i MBNJ ku punonjësit nuk vështrohen si kosto por si një investim dhe ku menaxherët e të gjitha shihen të luajnë një rol të rëndësishëm. 6. Sipas Beardwell e të tjerë (2004, fq. 715), dhe Ivo (2006) është analiza efektive e MBNJ. Modeli Storey kritikohet për pretendimin e të qenurit model ideal në një kohë kur tipi ideal nuk përfaqëson as një realitet të vërtetë, as edhe diçka normative që synohet të realizohet.

### 2.3 MBNJ DHE FAKTORËT INFLUENCUES

Diskutimin i modeleve të MBNJ nxjerr në pah dy çështje: 1) faktorët ndikues, dhe 2) për natyrën e ndikimit të tyre. Në rastin e faktorëve ndikues, modelet i dallon dhënia përparësi e një grupi faktorësh përmbi faktorët e tjerë. Në rastin e natyrës së ndikimit, modelet i dallon fakti nëse ndikimi mes faktorëve shihet të jetë direkt apo indirekt, i njëanshëm apo i dyanshëm. Kapitulli i parë, i ka grupuar faktorët sipas natyrës së tyre dhe ka identifikuar disa grupe influencues. një nga çështje që synon të sqarojë Ky studim, është identifikimi i faktorëve që ndikojnë modelin e MBNJ në spitalet kosovare. Por ky studim e ngushton analizën e tij vetëm në faktorët organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë. Ndaj ky seksion analizon marrëdhëniet që MBNJ krijon me këta faktorë dhe prek dy çështje: 1) sa i rëndësishëm është secili grup për cilësinë dhe tipin e modelit të MBNJ, 2) cilët faktorë shfaqen më aktiv, 3) në ç'mënyrë grupet dhe faktorët e tyre përbërës ushtrojnë ndikimin e tyre mbi MBNJ, dhe 4) cila është pesha individuale e ndikimit të secilit grup apo faktor në raport me grupet apo faktorët e tjerë në tërësi.

#### 2.3.1 Faktorët e rëndësishëm për MBNJ Grupi i faktorëve organizativë e tregon rëndësinë e MBNJ duke u përfshirë në të gjithë modelet e MBNJ. Duke qënë i brendshëm në origjinë, ai përmbledh katër faktorë që ndikojnë direkt mbi funksionimin dhe performancën e organizatës: 1) Strategjia e Biznesit, e cila ndikon në MBNJ përmes misionit, objektivave, planeve, fokusit, iniciativave, dhe taktikave; 2) Menaxhimi i Biznesit, i cili ndikon në MBNJ përmes parimeve dhe filozofisë së menaxhimit, procedurave dhe procesit përmes të cilave realizohet menaxhimi, aftësia menaxheriale, dhe veprimtaria menaxheriale; 3) Struktura e

Biznesit, që ndikon MBNJ përmes strukturës së pozicioneve, hierararkisë organizative, dhe shpërndarjes së përgjegjësisë dhe autoritetit vendim-marrës; dhe 4) Politikave Organizative, që ndikojnë MBNJ përmes formulimit, planifikimit, zbatimit të politikave, dhe vendim-marrjes. Për studiuesit ky grup ushtron ndikim pozitiv por ata ndajnë mendime të ndryshme rreth drejtimit dhe mënyrës së ndikimit. Disa studiues flasin për ndikim të dyanshëm, dmth MBNJ edhe këta faktorë ndikojnë në mënyrë të njëjtë mbi njëri tjetrin. Studiues të tjerë flasin për ndikim të njëanshëm, dmth vetëm nga këta faktorë drejt MBNJ. Po ashtu, studiuesit dallojnë format direkte, indirekte, individuale, apo paralele të ndikimit. Së fundit, studiuesit shfaqin dallime në përparësinë dhe preferencën për faktorë specifikë. Në Modelin Harvard (Beer e të tjerë. 1984), ky grup ndikon në mënyrë indirekte dhe njëdrejtimshe. Të konsideruar si “faktorë situacionalë,” grupi ndikon sjelljet, veprimet, vendimet, dhe grupet e interesit. Këta të fundit, ndikojnë mbi MBNJ përmes formatimit të politikave në fushat e qarkullimit të burimeve njerëzore, sistemit të shpërblimit, sistemit të punës, dhe ndikimit të punonjësve. Rezultati i ndikimit të këtij grupi mbi MBNJ është një performancë që karakterizohet nga angazhimi, përputhshmëria, kompetenca, dhe efektiviteti. Në Modelin Michigan (Fombrun e të tjerë. 1984), ky grup, ndonëse sipas Guest (1997) ndikohet nga faktorët politikë, ekonomikë, dhe kulturor, vetë ai ndikon mbi MBNJ në mënyrë direkte. Ky ndikim shprehet në aspektet e MBNJ si përzgjedhja, performanca, vlerësimi, shpërblimi, dhe zhvillimi i punonjësve. Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990), ky grup shfaq ndikim reciprok dhe direkt. Ndikimi është reciprok në marrëdhëniet me kontekstin e brendshëm ku faktorët organizativë jo vetëm ndikojnë por edhe ndikohen nga faktorë të tjerë përtej atyre organizativë. Ndikimi i grupit është direkt dhe shprehet në përmbajtjen e politikave të MBNJ, specifikisht qarkullimin e BNP, sistemin e punës, sistemin e shpërblimit, dhe marrëdhëniet mes punonjësve. Në modelet e tjera, sipas Patterson (1997, Storey (2001), Analoui (2002), grupi ndikon direkt dhe paralelisht faktorët e tjerë të natyrës socio-kulturorë. Analiza pra tregon se ky grup, pavarësisht drejtimit dhe mënyrës së ndikimit, ka një peshë të konsiderueshme mbi politikat e MBNJ dhe performancën organizative. Kjo është edhe arsyeja përse ky grup faktorësh ndikues është përfshirë në analizën e spitaleve kosovare.

### 2.3.2 MBNJ dhe Faktorët Socio-Kulturorë

Faktorët socio-kulturorë përbëjnë një tjetër grup të rëndësishëm për MBNJ dhe performancën organizative që përfshihen nga shumë modele. Ashtu si grupi i faktorëve organizativë, edhe ky grup është “i brendshëm” për nga origjina, por ai dallohet nga faktorët organizativë sepse ky grup mbledh faktorë që kanë lidhje me funksionimin dhe performancën organizative, ndërsa grupi i faktorëve socio-kulturorë mbledh faktorë që kanë të bëjnë me sjelljen, qëndrimet, veprimet e individëve, grupit, apo organizatës në tërësi. Ai përfshin katër faktorë: 1) Vlerat dhe Besimet, që ndikon MBNJ përmes kuptimit që kanë për MBNJ pronarët, drejtuesit, menaxherët, punonjësit e organizatës; 2) Sjellja dhe Qëndrimet, që ndikon MBNJ përmes trajtimit që pjestarët e organizatës i bëjnë MBNJ dhe marrëdhënieve mes tyre; 3) Përceptimet dhe Ndërgjegjësia, që

ndikon MBNJ përmes ndjesive të pjesëtarëve të organizatës për marrëdhëniet, veprimet, dhe politikat MBNJ; dhe 4) Kultura e Menaxhimit të Konfliktëve e cila ndikon MBNJ përmes frymës dhe predispozicionit që karakterizon pjestarët e organizatës në rastet e konfliktëve dhe zgjidhjes së tyre. Studiuesit mbajnë qëndrime të ndryshme rreth drejtimit dhe mënyrave të ndikimit të faktorëve socio-kulturorë. Sipas tyre, ky grup shfaq ndikim të dyfishtë, edhe pozitiv, edhe negativ mbi MBNJ, në varësi të karakterit pozitiv apo negativ të secilit faktor përbërës. Po ashtu, ndikimi mbi MBNJ mund të shfaqet i dyanshëm dhe njëdrejtimsht, direkt dhe indirekt. Në Modelet Harvard dhe Michigan ky grup ushtron ndikim njëdrejtimsht dhe indirekt. Sipas Beer e të tjerë. (1984) ky grup ndikon së pari mbi faktorët politikë, specifikisht marrëdhëniet mes pjesëtarëve të organizatës, dhe më pas mbi MBNJ. Sipas (Fombrun e të tjerë. 1984) grupi ndikon së pari mbi faktorët organizativë dhe më pas mbi MBNJ. Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990) ky grup shfaq ndikim reciprok dhe indirekt. Grupi ndikohet nga konteksti i jashtëm dhe faktorët e tij, por ai shfaq ndikim reciprok me kontekstin e brendshëm, specifikisht strategjinë, kontekstin, dhe përmbajtjen e politikave të MBNJ. Sipas Guest (1997) dhe Storey (1989, 1992, 2001) ky grup ushtron ndikim sa direkt, aq edhe paralel me faktorë të tjerë si strategjia dhe praktikat e MBNJ. Analiza pra tregon se ky grup zë një peshë të rëndësishme në raport me politikat e MBNJ dhe performancën organizative dhe për këtë arsye grupi i faktorëve socio-kulturorë është përfshirë në studimin MBNJ në spitalet kosovare.

2.3.3 MBNJ dhe Faktorët Politikë Përveç faktorëve organizativë dhe socio-kulturore, Beer e të tjerë. (1984), Ferris dhe Judge (1991, 449-450), Bolman dhe Deal (1991), apo Ferris e të tjerë (1991) i japin rëndësi edhe faktorëve me natyrë politike të përmbledhur nën termin “politikë organizate.“ Të jashtëm në origjinë, ky grup faktorësh përfaqëson një pikëprerje të simboleve, normave, kuptimeve, interpretimeve, reagimeve, interesave, dhe veprimeve të individëve dhe grupeve brenda apo jashtë organizatës. Grupi është i rëndësishëm për MBNJ dhe performancën organizative sepse politika dhe pushteti janë fakte të jetës ndikimi i të cilëve nuk mund të injorohet, organizatat ngrihen mbi individë dhe koalicione me interesa të ndryshme, dhe vendimet brenda organizatave janë produkt i ndikimeve ndërpersonale. Faktorët e këtij grupi i referohen aspekteve të ndryshme të politikës së organizatës.

Psh [Burns \(1961\)](#), [Porter \(1976\)](#), [Schein \(1977\)](#), [Mayes](#) dhe [Allen \(1977\)](#),

[Gandz](#) dhe [Murray \(1980\)](#), [Farrell](#) dhe [Peterson \(1982\)](#), [Mintzberg 1983, 172](#) i referohen sjelljes individuale apo në grup për përfitim vetjak brenda organizatave; [Pettigrew \(1973\)](#), [Tushman \(1977\)](#), i referohen sjelljes së grupeve të interesit dhe përdorimit të pushtetit për të ndikuar vendim-marrjen; [Bacharach](#) dhe [Lawler \(1980\)](#) i referohen krijimit të koalicioneve dhe bërjes së kompromiseve; [Allen e të tjerë. \(1979\)](#), [Madison e të tjerë. \(1980\)](#), [Porter e të tjerë. \(1981\)](#), [Ferris e të tjerë. \(1989\)](#) i referohen përdorimit dhe menaxhimit të ndikimit në realizimin e një interesi specifik; [Pfeffer \(1981, fq. 7\)](#) i referohen ushtrimit konkret të autoritetit apo pushtetit;



Jones (1964), Wortman dhe Linsenmeyer (1977), Ralston (1985), Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988) i referohen taktikave të marrjes me të mirë; ndërsa Schlenker (1980, fq. 6) i referohet përpjekjeve për të kontrolluar imazhin. Specifikisht, grupi përmbledh katër faktorë: 1) Marrëdhëniet mes Pjestarëve të Organizatës, që ndikojnë MBNJ përmes karakterit të marrëdhënieve mes punonjësve, punonjës-menaxherë, punonjës-pronarë, mes menaxherëve të niveleve të ndryshme, si dhe ato mes menaxherëve dhe pronarëve; 2) Ligjet dhe Rregullat, të cilat ndikojnë MBNJ përmes kriterëve, rrugëve, dhe standarteve që përcaktojnë; 3) Procedurat dhe Politikat, e Organizatës, që ndikojnë mbi MBNJ përmes kriterëve dhe rrugëve që aplikojnë; dhe 4) Lokusi i Kontrollit dhe Vendim-Marrjes, i cili ndikon mbi MBNJ përmes kompetencave, autoritetit, dhe hierarkisë vendim-marrëse

Studiuesit, amerikanë apo evropianë, pranojnë që ndikimi i faktorëve të këtij grupi mund të jetë edhe pozitiv edhe negativ dhe mënyra e ndikimit të tyre është indirekte dhe njëdrejtimëshe. Në Modelin Harvard (Beer e të tjerë 1984) faktorët politikë ndikojnë MBNJ përmes vendimeve dhe veprimeve të pjesëtarëve të organizatës dhe më pas, ndikimi i tyre reflektohet në qarkullimin e personelit, sistemin e shpërblimit, sistemin e punës, dhe ndikimin e punonjësve. Në Modelin Michigan (Fombrun e të tjerë. 1984), faktorët politikë ndikojnë mbi strategjinë dhe politikat e MBNJ. Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990) faktorët politikë ndikojnë mbi startegjinë, kontekstin, dhe përmbajtjen e politikave të MBNJ. Në modelet e tjera, sipas Patterson (1997) Analoui (2001) faktorët politikë ndikojnë mbi planifikimin dhe zbatimin e politikave të MBNJ. Kështu, ndonëse pesha e faktorëve politike mund të mos jetë e rëndësishme së faktorëve organizative dhe socio-kulturorë, ajo përsëri konsiderohet e rëndësishme, sidomos kur ndikimi është negativ. Për këtë arsye ky studim i MBNJ në spitalet kosovare i konsideron dhe përfshin këta faktorë në variabla e vet të interesit.

#### 2.4 KUADRI TEORIK DHE RASTI KOSOVES.

Ky kapitull ofroi kuadrin teorik rreth MBNJ. Nisur nga përmbajtja e larmishme e tij mund të ngrihen disa pyetje në kontekstin e Kosovës. Një pyetje që mund të bëhet është se deri në ç'masë spitalet kosovare, publike dhe private, bartin dhe reflektojnë gjetjet e deritanishme të studiuesve përsa i përket tipit dhe tipareve të modelit të MBNJ. Pyetja e dytë që mund të bëhet është se deri në ç'masë grupet e faktorëve të zgjedhur, bashkë me faktorët e tyre përbërës mund të shpjegojnë dinamikat dhe dallimet që vihen re tek spitalet kosovare, publike apo private. Këto pyetje, sidoqoftë, do të rimerren dhe trajtohen në mënyrë të detajuar në kapitujt që ofrojnë analizën e të dhënave nga realitetin praktik i spitaleve kosovare. Por përpara se të hidhet dritë mbi çështjet e mësipërme, kapitulli që pason sqaron metodologjinë e përdorur në këtë studim.

#### KAPITULLI 3 METODOLOGJIA E STUDIMIT

Ky kapitull hedh dritë mbi metodologjinë e këtij studimi. Katër seksionet e tij qartësojnë këto elementë metodologjikë. Seksioni i parë (3.1) hedh dritë mbi modelin analizues që përdor ky studim. Në këtë seksion qartësohen tre elementë kryesorë të modelit: 1) premiset dhe supozimet nistore mbi të cilat ngrihet logjika e tij; 2) variablat e varur dhe pavarur të

studimit bashkë me indikatorët e tyre matës; dhe 3) hipotezat e tij. Seksioni i dytë (3.2) hedh dritë mbi të dhënat që përdor. Në këtë seksion qartësohen katër elementë: 1) rastet e zgjedhura për studim, 2) burimet nga janë marrë të dhënat, 3) mënyra e mbledhjes së të dhënave, dhe 4) përgatitja e të dhënave për analizë. Seksioni i tretë (3.3) hedh dritë mbi metodën e analizimit të të dhënave dhe qartëson dy elementë: 1) teknikat statistikore që përdor në rastin e analizimit të dallimeve mes grupeve, dhe 2) teknikat statistikore që përdor në rastin e analizimit të marrëdhënieve mes variablove. Seksioni i fundit (3.4) mbyll kapitullin duke ofruar disa konsiderata për modelin, të dhënat, dhe metodën e analizimit të tyre.

### 3.1 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT

Modeli analizues përbën një nga tiparet kryesore të një studimi shkencor në analizimin dhe dhënien e kuptimit të fakteve nga bota reale. Ai karakterizohet nga një set supozimesh bazë për mënyrën se si funksionon realiteti, cilat konsiderohen si të vërteta të pakontestueshme, një set variablash në marrëdhënie me njëri-tjetrin, dhe një logjikë të përgjithshme përshtetëse të marrëdhënieve mes variablove, të formuluar zakonisht në formën e një apo disa hipotezave. Ky seksion sqaron pikërisht modelin e këtij studimi nga pikëpamja e 1) premisave, 2) variablove, dhe 3) hipotezave të tij.

#### 3.1.1 Modeli Analizues i Studimit: Premisat mbi te cilat Ngrihet Ky studim ngrihet dhe analizon të dhënat mbi dy premisa: 1) perspektivën e analizimit të Modelit të MBNJ, dhe 2) supozimet nistore mbi të cilën bazon logjikën e vet studimi. Nga pikëpamja e perspektivës, në analizimin e Modelit të MBNJ në Kosovë, nisur edhe nga ato që thonë studiuesit për faktorët ndikues, ky studim merr parasysh rolin dhe ndikimin si të faktorëve që konsiderohen me origjinë “të brendshme” për institucionin, ashtu edhe të atyre faktorëve që ndikojnë institucionin nga jashtë. Ndër faktorët e brendshëm, ky studim i kushton vëmendje rolit dhe ndikimit të faktorëve organizativë dhe social-kulturorë, ndërsa ndër faktorët e jashtëm, faktorëve politikë. Ky studim zgjedh t’i kushtojë më shumë vëmendje këtyre tre grup faktorësh për tre arsye bazë. 1. Sepse beson se efektiviteti i modelit të MBNJ reflekton sa kulturën organizative të institucionit aq edhe rolin dhe ndikimin e faktorëve me origjinë politike. 2. Sepse beson se modeli i MBNJ që një organizatë aplikon, informohet dhe formatohet jo vetëm nga racionaliteti dhe interesat e organizatës por edhe nga zakonet, kultura, tradita socio-kulturore, preferencat individuale, dhe sjellja e pjestarëve të organizatës. 3. Sepse beson se dallimet mes institucioneve në efektivitetin dhe tipin e modelit të MBNJ që i karakterizon ato mund të shpjegohen më mirë kur ekuacioni përfshin ndikimin si të faktorëve të brendshëm ashtu edhe atyre të jashtëm sesa po të përmbante vetëm në njërin grup faktorësh. Nga pikëpamja e supozimeve nistore, Modeli i MBNJ në Kosovë analizohet mbi bazën e gjashtë supozimeve nistore bazë: 1) se modeli i MBNJ reflekton ndikimin e faktorëve me origjinë të brendshme dhe të jashtme. Cili nga këta faktorë arrin të ushtrojë ndikim më të madh, përcakton në një masë të konsiderueshme qoftë tipin e modelit të MBNJ, qoftë shkallën e efektivitetit të tij; 2) se midis modelit të MBNJ dhe aspekteve organizativë egziston një lidhje e fortë. Aspektet organizativë janë zemra e

funksionimit dhe performancës së organizatës dhe përfaqësojnë një kusht të domsdoshëm për jetësimin e politikave të MBNJ; 3) se midis modelit të MBNJ dhe kulturës organizative egziston gjithashtu një lidhje e ngushtë dhe e fortë. Mënyra se si pjestarët e organizatës kuptojnë, sillen, mbajnë qëndrime, perceptojnë statusin, funksionin, dhe marrëdhëniet me njëri-tjetrin reflektohet qoftë në tipin dhe efektivitetin e Modelit të MBNJ, qoftë në performancën e organizatës; 4) se mes modelit të MBNJ dhe politikës së institucionit egziston përsëri një marrëdhënie e rëndësishme. Politika, autoriteti, dhe vendim-marrja, janë fakte të jetës edhe brenda organizatës. Kësisoj politikat e institucionit shpalosin dhe reflektojnë veprimtarinë dhe përplasjen e interesave të pjesëtarëve, koalicioneve dhe trafikut të ndikimeve, shpërndarjen e burimeve, pozicioneve, autoritetit, dhe kapaciteteve vendim-marrëse; 5) se faktorët organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë ndikojnë mbi modelin e MBNJ dhe efektivitetin e tij qoftë në mënyrë individuale, qoftë në kombinim me njëri-tjetrin; dhe 6) shkalla dhe karakteri i ndikimit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë varion nga njëri grup faktorësh tek tjetri.

### 3.1.2 Modeli i Studimit të MBNJ: Variablat e Varur dhe të Pavarur Sipas studuesve, MBNJ shprehet në katër aspekte të funksionimit të organizatës: 1) Kapacitetet dhe Qarkullimi i BNJ, 2) Sistemi i Shpërblimit, 3) Struktura e Pozicioneve, dhe 4) Influenca e Punonjësve.

A. Variablat e varura Ky studim, sidoqoftë, është i interesuar vetëm për aspektin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të MBNJ. Prandaj variabli i varur në këtë studim është tipi i modelit të MBNJ, specifikisht “Menaxhimi i Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim“ (MBNJKQ). Ky aspekt konsiston në katër tregues matës: 1) rekrutim dhe përzgjedhje, 2) pozicionim, ngritje në detyrë, apo ndërprerje e marrëdhënieve të punës, 3) trajnim dhe zhvillim profesional, dhe 4) vlerësim performance. Prandaj me Menaxhim të Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim (MBNJKQ) ky studim kupton në përgjithësi politikat në marrëdhëniet mes pronarëve, drejtuesve, menaxherëve, dhe punonjësve të organizatës ndërsa në mënyrë më specifike, ai

kupton politikat e MBNJ që kanë të bëjnë me krijimin dhe zhvillimin e

kapaciteteve njerëzore për organizatën dhe që reflektohen në përzgjedhjen dhe rekrutimin e stafit, trajnimin, kualifikimi, dhe zhvillimin profesional të stafit, shpërndarjen e stafit nëpër pozicione bashkë me praktikat e ngritjeve, lëvizjeve paralele, uljeve në detyrë, apo ndërprejen e kontratës së punës, si dhe kryerjen e gjykimit dhe vlerësimit të performancës së stafit të organizatës. Në këtë studim, variabli i varur shfaq dy lloj variancash: 1) në raport me tipin e modelit të MBNJ, dhe 2) në raport me efektivitetin e modelit. Në rastin e parë, variabli i varur matet në rendin “nominal”, dmth si variancë e tij konsiderohen tipet e Modeleve të MBNJ. Matja është nominale sepse secili model i MBNJ ka një emër specifik, të ndryshëm nga tipet e tjerë. Secili model ka po ashtu tiparet e veta specifike. Në rastin e dytë, variabli i varur matet në rendin “ordinal”, dmth si variancë e tij konsiderohen tre nivele të ndryshme efektiviteti. Matja është ordinale pasi efektiviteti i modelit

matet në nivelet “i mirë,” “mesatar”, dhe “problematic.” Në raport me variablin e varur, ky studimi synon të sqarojë dy gjëra: 1) me cilin prej modeleve kryesorë të MBNJ ngjason Modeli i MBNJ që aplikohet në Kosovë, dhe 2) cila është shkalla e efektivitetit që karakterizon Modelin e MBNJ që aplikohet në Kosovë. B. Variablat e pavarura Përsa i takon variablave të pavarur, nisur nga interesi i studimit për të hetuar tipin e Modelit të MBNJ në Kosovë dhe faktorëve që e përcaktojnë atë, si dhe nisur edhe nga supozimet nistore mbi të cilët ngrihet ky studim, analiza e modelit të MBNJ shihet e lidhur me tre variabla të pavarur. Variabli i parë i Pavarur është grupi i faktorëve me natyrë organizative. Analiza merr në konsideratë katër faktorë: 1) strategjinë, 2) menaxhimin, 3) strukturën, dhe 4) politikat organizative. Secili prej këtyre variablave ka treguesit e vet matës. “Strategjia Organizative” matet me pesë indikatorë: 1) mision, 2) objektiva, 3) fokus, 4) plane, dhe 5) taktikat; “Menaxhimi Organizatës” matet me katër tregues: 1) parimet dhe filozofia, 2) procedurat dhe procesi, 3) aftësitë menaxheriale, dhe 4) veprimet menaxheriale; “Struktura Organizative” matet me tre indikatorë: 1) strukturën e pozicioneve, 2) hierarkinë organizative, dhe 3) shpërndarjen e përgjegjësisë; ndërsa “Politikat Organizative” matet me katër indikatorë: 1) formulim, 2) planifikim, 3) vendim-marrje, dhe 4) zbatim. Përsa i përket rolit dhe ndikimit të variablave të këtij grupi, studiuesit i atashojnë kryesisht një ndikim pozitiv. Megjithatë, nuk përjashtohet edhe mundësia e ndikimit negativ në rastet kur ata përfaqësojnë një instrument interesash të individëve apo grupeve të caktuara ose nuk iu përmbahen parimeve dhe rregullave që shpallin dhe pohojnë. Po ashtu, studiuesit ju njohin faktorëve të këtij grupi një peshë të konsiderueshme në përcaktimin e tipit dhe efektivitetit të modelit të MBNJ. Sidoqoftë, pesha e ndikimit të tyre mund të rritet ose pakësohet në varësi të rrethanave, rolit, dhe fuqisë ndikuese të faktorëve të tjerë brenda apo jashtë organizatës. Variabli i dytë i pavarur është grupi i faktorëve me natyrë socio-kulturore. Bazuar në klasifikimin që studiuesit i kanë bërë variablave të këtij grupi, kur modeli i MBNJ dhe efektiviteti i tij analizohet në lidhje me rolin e faktorëve socio-kulturorë, analiza fokusohet

specifikisht tek tre faktorë që kanë të bëjnë me sjelljen e individit në

nivel individual dhe grupi brenda apo jashtë organizatës: 1) ideologjia, 2) qëndrimet, dhe 3) veprimet e pjestarëve të organizatës. Secili prej këtyre variablave ka treguesit e vet matës. «Ideologjia» e pjesëtarëve të organizatës matet me dy indikatorë: 1) vlerat dhe 2) besimet e pjestarëve ; «Qëndrimet» e pjestarëve të organizatës maten me katër indikatorë: 1) qasja, 2) sjellja, 3) perceptimet, dhe 4) ndërgjegjësimi i pjestarëve; «Veprimet» e pjestarëve maten me menaxhimin e situatave konfliktuale. Këta faktorë shfaqin ndikim edhe pozitiv, edhe negativ, në varësi të karakterit të ideologjisë, qëndrimeve, dhe praktikave të pjesëtarëve të organizatës. Këta faktorë ndikojnë jo vetëm mbi politikat e MBNJ por edhe mbi faktorët e natyrës organizative. Sa më shumë përmbajtja dhe karakteri i këtyre faktorëve të reflektojnë interesat e organizatës apo institucionit dhe jo të individëve të

veçantë aq më pozitiv rezulton ndikimi i tyre; dhe sa më shumë përmbajtja dhe karakteri i këtyre faktorëve ndryshon nga interesat e organizatës aq më negativ është ndikimi i tyre. Variabli i tretë i pavarur është grupi i faktorëve me natyrë politike. Këtu analiza merr në konsideratë marrëdhëniet mes pjestarëve, autoritetin, dhe proceset vendim-marrëse. Variablat politike janë katër: 1) marrëdhëniet mes njerëzve, 2) rregullat dhe ligjet, 3) politikat dhe procedurat, dhe 4) lokusi i vendim-marrjes dhe kontrollit. Secili prej tyre ka indikatorët e vet matës. Marrëdhëniet maten me pesë tipe: 1) punonjës-punonjës, 2) punonjës-drejtues, 3) punonjës-pronarë, 4) drejtues-drejtues, dhe 5) drejtues-pronarë; “Rregullat dhe Ligjet” matet me dy indikatorë: 1) përkufizimi i marrëdhënieve mes pjestarëve të organizatës, dhe 2) përcaktimi i rrugëve të materializimit të këtyre marrëdhënieve; “Politikat dhe Procedurat” matet me dy indikatorë: 1) parimet mbi të cilat veprohet, 2) rrugët e materializimit të tyre; dhe “Lokusi i Kontrollit dhe Vendim-marrjes” matet me dy indikatorë: 1) vendim-

marrësit, dhe 2) çështja. Këta faktorë mund të shfaqin ndikim edhe pozitiv,

edhe negativ, në varësi të karakterit, frymës, dhe zbatimit të tyre. Ata ndikojnë pozitivisht kur stimulojnë kapacitetet në bazë të meritës dhe interesat e organizatës, dhe mund të ndikojnë negativisht kur veprojnë në shërbim të interesave individuale. Figura 3.1 jep grafiksht, modelin analitik të këtij studimi. Figura 3.1 - Modeli Konceptual i Studimit Strategjia e Organizatës Menaxhimi i Organizatës Faktorë rekrutim & Struktura e Organizatës Organizative përzgjedhje Politikat Organizative Ideologjia e Pjesëtarëve Qëndrimet e Pjesëtarëve Veprimet e Pjesëtarëve Faktorë Socio- Kulturorë Modeli MBNJ në Kapacitete & Qarkullim të Burimeve Njerëzore pozicionim trajnim & zhvillim professional ngritje në detyrë Marrëdhëniet Rregullat & Ligjet Faktorë Politikë Politikat & Procedurat Lokusi i Kontrollit dhe Vendim-Marrjes vlerësim performance pushim nga puna 3.1.3 Modeli i Studimit të MBNJ: Hipotezat mbi të cilat ngritet Ky studim analizon modelin e MBNJ në spitale të kosovare, publike dhe private, në dy aspekte: 1) nga pikëpamja e modelit të MBNJ, dhe 2) nga pikëpamja e faktorëve përcaktues të modelit të MBNJ. Prandaj hipoteza kryesore e këtij studimi është: “SA MË SHUMË MENAXHIMI DHE FAKTORËT E BRËNDSHËM TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË PËRCAKTUES, AQ MË SHUMË MODELI I MBNJ NGJASON ME MODELET MICHIGAN, GUEST, APO STOREY; SA MË SHUMË KAPITALI HUMAN DHE FAKTORËT E JASHTËM TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË PËRCAKTUES, AQ MË SHUMË MODELI I MBNJ NGJASON ME MODELIN HARVARD; DHE SA MË SHUMË KULTURA, KONTEKSTI, FAKTORËT E JASHTËM DHE TË BRËNDËSHËM TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË, AQ MË SHUMË MODELI I MBNJ NGJASON NË TIPARË ME MODELIN WARWICK!” Por ky studim, synon të sqarojë edhe nëse mes spitaleve kosovare, publike dhe private, egzistojnë apo jo dallime për sa i takon qoftë Modelit të MBNJ që aplikojnë, qoftë rolit dhe peshës së Faktorëve Ndikues dhe përcaktues të modelit. Prandaj paralelisht

hipotezës kryesore, ky studim teston edhe një set hipotezash në dy kontekste që përfshijnë spitalet publike dhe private: 1) ndërmjet Institucioneve, dhe 2) ndërmjet enteve Publike dhe Private. Hipotezat që testohen janë këto: (Tabela 3.1 nje set hipotezash që testohen në dy konteste) HIPOTEZA SEKONDARE HIPOTEZA NUL 1 Spitalet Publike dhe Private aplikojnë Modele të ndryshme të MBNJ! Spitalet Publike dhe Private NUK aplikojnë Modele të ndryshëm të MBNJ por model të njëjtë! 2 Spitalet Publike dhe Private karakterizohen nga Tipare të Ndryshme të MBNJ! Spitalet Publike dhe Private NUK karakterizohen nga Tipare të Ndryshme por të njëjta të MBNJ! 3 Spitalet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të ndryshme në MBNJ si Kapacitetet dhe Qarkullim Spitalet Publike dhe Private NUK shfaqin Cilësi të ndryshme në MBNJ si Kapacitete dhe Qarkullim 4 Spitalet Publike dhe Private dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë mbi Modelin e MBNJ! Spitalet Publike dhe Private NUK dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë mbi Modelin e MBNJ! 8 Spitalet Publike dhe Private dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë, mbi Modelin e MBNJ! Spitalet Publike dhe Private NUK dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë, mbi Modelin e MBNJ! 3.2 TE DHENAT QE PERDOR STUDIMI Të dhënat përbëjnë një

ndër elementët më të rëndësishëm të studimi për dy arsye: 1) përcaktojnë sa përfaqësuese janë ato për një popullatë specifike dhe, 2) përcaktojnë në një masë të konsiderueshme edhe fuqinë përgjithësuese të konkluzioneve të analizës. Por se sa arrijnë të dhënat të kontribuojnë pozitivisht në aftësinë përfaqësuese dhe përgjithësuese, kjo varet nga cilësia e tyre. Vetë cilësia e të dhënave reflekton tre aspekte kryesore: 1) popullatën që studiohet, 2) burimet e tyre, 3) mënyra e mbledhjes. Ky seksion sqaron pikërisht këto tre aspekte. 3.2.1 Të Dhënat e Studimit: Popullata që Studiohet Ky studim ka zgjedhur të analizojë Modelin e MBNJ tek popullata e spitaleve kosovare. Ai ka zgjedhur këtë popullatë për katër arsye. 1. Ka të bëjë me rëndësinë dhe peshën e spitaleve në jetën e përditshme të shoqërisë kosovare. Spitalet shërbejnë për të garantuar një gjendje shëndetësore të kënaqshme të popullsisë kosovare. 2. Është fakti që spitalet funksionojnë si entitete edhe publike, edhe private. Ajo që e bën këtë dikotomi interesante është dallimet që egzistojnë mes formës publike dhe private në funksionimin e tyre qoftë nga pikëpamja e

efektivitetit, qoftë nga pikëpamja e politikave, praktikave, rregullave, dhe mendësisë. Spitalet private kanë prirjen të shfaqen më efçente se ato publike pasi udhëhiqen nga interesi dhe nevoja për mbijetesë, ndërsa kriteret, qëndrimet, dhe proceset vendim-marrëse anojnë më shumë nga racionaliteti sesa nga bërja e favoreve. 3. Është funksionimi i tyre përmes një strukture të zgjeruar dhe me një numër stafi relativisht të madh. Spitalet kanë zhvilluar strukturat e tyre të brendshme drejtuese dhe zbatuese dhe përfshijnë struktura institucionale, profesionale, dhe burokratike. Po ashtu, numri i stafit të punësuar prej tyre është mbi pesëdhjetë vetë. Tabela 3.2 tregon

dhe strukturat dhe madhësinë e stafit. 4. Ka të bëjë me politikat në bazë të funksionimit të institucionit dhe dinamikat që i karakterizojnë ato. Spitalet kanë brenda tyre staf të brendshëm dhe të jashtëm dhe, të interesuar për të patur një staf sa më të pregatitur dhe kualifikuar, kanë përpunuar kriteret e tyre të punësimit, trajnimit, kualifikimit, apo zhvillimit profesional. Kjo reflektohet pikërisht në politikat që formatohen dhe zbatohen nga institucioni.

Tabela 3.2 Struktura dhe Stafi i Spitaleve në Kosovë

Spitali	Statusi	Struktura	Punonjës	Administratë	Staf Profesional
Menaxherë Drejtues	Bord	Pronarë	Total	Sami Haxhibeqiri	Mitrovicë
542	500	15	21	9	antarë 1078
Isa Grezda	Gjakovë	Publik	6	554	542
15	21	9	antarë 1141	Spitali Gjilanit	Gjilan
16	527	512	6	21	9
antarë 1075	Klinika	Euromed	Prishtinë	Privat	6
63	20	2	6	1	pronar 92
Klinika	Amerikane	Prishtinë	Privat	3	Dep 34
10	1	3	1	pronar 49	Klinika
Bahqegji	Prishtinë	Privat	5	Dep 42	15
1	5	1	pronar 64	3.2.2. Të Dhënat e Studimit:	Burimet e të dhënave

Në studimin e politikave, praktikave, dhe Modelit të MBNJ ky studim mbështetet në burime parësore. Ato janë dy: 1) institucione, dhe 2) individë. Përsa i takon institucioneve, ky studim ka mbajtur parasysh katër kriteret: 1) që të jenë edhe publike, edhe private; 2) që të kenë minimalisht 50 persona të punësuar, dhe 4) që të kenë një shpërndarje gjeografike të pranueshme dhe të mbulojnë qytetet kryesore të Kosovës. Nisur pra nga këto kriteret, ky studim ka përzgjedhur gjashtë spitale, tre publike dhe tre private Prishtinë, Gjakovë, Prizren, Mitrovicë dhe Gjilan. Përsa i takon individëve, në përzgjedhjen e njerzve, ky studim ka mbajtur parasysh dy dallime: 1) dallimet mes stafit administrativ dhe atij profesional nga pikëpamja e rolit dhe funksionit brenda institucionit, dhe 2) dallimet mes punonjësve, menaxherëve, drejtuesve, bordeve, dhe pronarëve nga pikëpamja e politikave dhe vendim-marrjes. Dallimi i parë ka rëndësi pasi reflektohet në politikat dhe kriteret e rekrutimit dhe trajtimit. Në spitale roli dhe detyrat e mjekëve janë të ndryshme nga ai i personelit administrativ. Po ashtu ndryshojnë edhe kriteret e rekrutimit. Dallimi i dytë, ka rëndësi për formulimin e politikave dhe vendim-marrjen. Në funksionimin e një organizate, ndonëse punonjësit mund të njohin nevojat dhe bëjnë sugjerime, përsëri janë menaxherët, drejtuesit, bordet, apo edhe pronarët ata që ideojnë dhe formulojnë politikat dhe marrin vendime. Nisur pra nga këto dallime, të dhënat janë mbledhur nga katër burime kryesore: 1) stafi administrativ, që përfshin persona që kryejnë detyra në sekretari, mirëmbajtje, transport, apo teknikë; 2) stafi profesional, që përfshin persona që kryejnë detyrat e mjekut, ndihmës-mjekut, infermierëve, laborantëve; 3) menaxherët, që përfshijnë persona që kryejnë detyrat e menaxhimit të njerzve, aseteve, territorit, burimeve financiare, dhe teknologjisë; dhe 4) drejtuesit e institucioneve, që përfshijnë persona që kryejnë detyrat e drejtorit, shefit të departamentit, antarit të bordeve drejtuese, dhe pronarët. Ky diversitet burimesh ndihmon në [krijimin e një](#) ideje [me të](#) saktë [për](#) modelin, politikat, [dhe](#) praktikat [e](#) MBNJ nëpërmjet “konfirmimit” ose jo që secili burim i bën njëri-tjetrit në mënyrë të pavarur. Sa më shumë burime të

konfirmojnë një politikë apo praktikë specifike të MBNJ, aq më shumë ka të ngjarë që një tipar i tillë karakterizon MBNJ që aplikohet nga institucioni. Tabelat 3.1 dhe 3.2, që janë dhënë më sipër, japin një pasqyrë edhe të përbërjes së burimeve. 3.2.3 Të Dhënat e Studimit: Mënyra e Mbledhjes së të dhënave Dy aspektet më të rëndësishme të mbledhjes së të dhënave janë 1) Kampioni, dhe 2) Mënyra e mbledhjes.

“Kampioni“ ka rëndësi sepse ka të bëjë me katër elementë: 1) madhësinë, 2) marzhin e gabimit, 3) nivelin e besimit, dhe 4) mënyrën e kampionimit. Madhësia e kampionit reflekton numrin e popullatës reale. Marzhi i gabimit mund të variojë nga 0.1% deri

100% dhe nënkupton shkallën e saktësisë së konkluzioneve të analizës. Sa më i

vogël të jetë marzhi i gabimit, aq më të sakta, të “vërtetueshme,“ dhe të

përsëritshme janë konkluzionet ose parashikimet e studimit nga studiues të tjerë. Zakonisht, një marzh gabimi midis 0.01% dhe 1%, nënkupton një shkallë tepër të lartë saktësie, por në përgjithësi, studiuesit seriozë përdorin një marzh gabimi midis 2%-5%! Që do të thotë se nëse zgjidhet një marzh gabimi 5%, shkalla e saktësisë është 95%, dhe konkluzionet apo parashikimet e studimit do të jenë korrekte në 95% të rasteve dhe vetëm në 5% të rasteve ato do të jenë të gabuara! Niveli i besimit ka të bëjë me faktin nëse konkluzionet apo parashikimet e nxjerra nga kampioni reflektojnë ose jo korrekt sjelljen e popullatës reale. Niveli i besimit mund të vërtitet midis vlerave 90.00% dhe 99.99%. Kjo do të thotë që nëse studimi zgjedh një nivel besimi 90%, atëherë konkluzionet që nxirren nga analiza do të reflektojnë korrekt sjelljen e

popullatës reale në 90 nga 100 raste të vëzhguara. Pra, sa më i lartë niveli i

besimit, aq më të “vërteta“ do të rezultojnë konkluzionet e studimit. Ndërsa mënyra e kampionimit ka të bëjë me kriteret dhe tipin e kampionimit, dmth nëse elementët përbërës të kampionit zgjidhen psh me probabilitet, në mënyrë rastësore, kuota të paracaktuara, apo shtresëzim. Në përcaktimin e madhësisë, marzhit të gabimit, dhe nivelit të besimit, ky studim mban parasysh që mes tyre egziston një lidhje e rëndësishme që shprehet në katër gjëra: 1) sa më shumë të synohet që kampioni i studimit të reflektojë sjelljen e popullatës reale, aq më i vogël duhet të jetë

marzhi i gabimit, aq më i madh do të duhet të jetë madhësia e

kampionit; 2) sa më i lartë të synohet të jetë niveli i besimit që kampioni i

studimit reflekton sjelljen e popullatës reale, aq më i madh do të duhet të jetë

madhësia e kampionit; 3) sa më i lartë të jetë numri i popullsisë reale,

aq më e madhe do duhet të jetë edhe madhësia e kampionit; dhe 4)



sa më e madhe madhësia e kampionit, aq më e lartë është kostoja e

mbledhjes së të dhënave. Zakonisht, studiuesit përdorin një formulë që merr parasysh numrin real të popullatës, marzhin e dëshiruar të gabimit, dhe nivelin e dëshiruar të besimit. Edhe ky studim përdor një formulë të tillë për llogaritjen e madhësisë së kampionit. Bazuar në faktin se popullata reale e 6 spitaleve është 1681 vetë, Tabela 3.2 tregon nëntë mundësi zgjedhjeje të madhësisë së kampionit. Nga këto nëntë mundësi, nisur nga burimet financiare që mbështesin këtë studim, si dhe nisur nga respektueshmëria e të gjithë opsioneve që rezultojnë nga llogaritjet e bëra me formulë, kampioni që ky studim zgjedh ka këto tipare: 1) popullata prej 1681 2) kampion me të paktën 244 vetë, 3) marzh gabimi 5%, dhe 4) nivel besimi 95%! Në përcaktimin e mënyrës së kampionimit, dmth, kriterëve dhe tipit të kampionimit, ky studim ka përdorur dy parime: 1) shtresëzimit proporcional, dhe 2) përzgjedhjes së rastësishme. Në gjenerimin e kampionit përmes shtresëzimit proporcional, ky studim ka mbajtur parasysh numrin e stafit dhe madhësinë e secilit institucion. Dmth në kampion, institucionet janë përfaqësuar në mënyrë proporcionale. Në gjenerimin e kampionit në mënyrë të rastësishme, ky studim është kujdesur që personat e pyetur të jenë përfaqësues të të gjithë grupeve përbërës të spitaleve nga pikëpamja e rolit, statusit, peshës në hartimin, dhe zbatimin e politikave të MBNJ, si dhe proceset vendim-marrëse. Tabela 3.3 tregon 3 gjëra: 1) shpërndarja dhe numri i anëtarëve për secilin institucion sipas rolit dhe statusit, 2) peshën në përqindje që zë secili grup brenda numrit të popullatës prej 1681 vetë, dhe 3) numrin që secili grup i takon brenda kampionit prej 244 vetësh. Dy gjëra duhen thënë për kampionin e gjeneruar nga 6 spitale 1. Konkluzionet që ky studim nxjerr nga analiza e të dhënave vlen vetëm për këto katërmbëdhjetë institucione, ose edhe për çdo institucion tjetër të ngjashëm në tipare me institucionet e analizuara këtu. 2. Ky kampion, ndonëse nuk përfaqëson të gjithë spitalet e Kosovës – sepse janë lënë jashtë ato që nuk plotësonin kriteret – mundëson, sidoqoftë, identifikimin e modeleve të MBNJ si dhe të faktorëve përcaktues të tyre. Tabela 3.4 - Shpërndarja e Pjestarëve të Spitaleve si Popullatë Reale dhe Përfaqësim në Kampion Totali Persona Staf Profesional % Peshës Profesional Staf Administrativ % Peshës Administrativ Kampioni Profesional Kampioni Administrativ Totali Personave % e Peshës në Kampion Spitale Publike ? Gjilan 588 545 vetë 21.14% 43 vetë 1.67% 71 vete 6 vetë 77 vetë 22.58% ? Gjakove 548 506 vetë 19.60% 42 vetë 1.63% 66 vetë 5 vetë 71 vetë 20.82% ? Mitrovice 545 497 vetë 19.30% 48 vetë 1.86% 65 vetë 7 vetë 72 vetë 21.11% Total 1548 vetë 60.07% 133 vetë 5.16% 202 vetë 18 vetë 220 vetë 64.51% Spitale Private ? EuroMed 72 61 vetë 2.37% 11 vetë 0.42% 8 vetë 2 vetë 10 vetë 2.93% ? Bahqexhi 58 43 vetë 1.67% 15 vetë 0.58% 6 vetë 2 vetë 8 vetë 2.35% ? Amerikan 41 29 vetë 1.13% 12 vetë 0.47% 4 vetë 2 vetë 6 vetë 1.76% Total 1.852 133 vetë 5.16% 38 vetë 1.47% 18 vetë 6 vetë 24 vetë 7.04% Shënim: Numri minimal i Kampionit sipas Formulës përlllogaritëse duhet të jetë 244 persona. 107 Aspekti i dytë, “Mënyra e Mbledhjes së

të Dhënave“ është e rëndësishme sepse ka të bëjë me tre elementë: 1) instrumentin e përdorur, 2) procedurën e ndjekur, dhe 3) kohë-shtrirjen. Si “Instrument” për mbledhjen e të dhënave ky studim ka përdorur pyetësor. Pyetësi gjendet në “Shtojcat” në fund të punimit. Në përdorimin e pyetësit, ky studim ka qënë i vëmendshëm ndaj tre situatave që lidhen me të: 1) origjinës, 2) tipit të pyetjeve të përdorura, dhe 3) vlefshmërisë dhe saktësisë matëse të pyetësit. Në lidhje me origjinën e pyetësit, egzistojnë dy mundësi: ose të merret i gatshëm nga studiues të tjerë; ose të formulohet sipas nevojave të studimit. Në rastin e marrjes nga studiues të tjerë, avantazhi është se pyetësorë të tillë nuk kanë nevojë të testohen pasi një gjë e tillë supozohet se është bërë nga studiuesit që e kanë përdorur atë më parë. Problemi, sidoqoftë, me pyetësorët e gatshëm është se ata mund të mos i vijnë përshtat interesave të studimit dhe faktorëve që kërkohet të analizohen. Në rastin e ndërtimit të një pyetësi të posaçëm, problemi që lind është ai i saktësisë së tij, ndërsa avantazhi është përshtatja e tij ndaj interesave të studimit. Ky studim përdor një pyetësor të ndërtuar enkas për të, dhe që i përshtatet interesave dhe faktorëve që ai synon të analizojë - Modelit të MBNJ si dhe faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë. Në lidhje me tipin e pyetjeve që përmban, pyetësi përbëhet nga dy tipe pyetjesh: të mbyllura, dhe kategori-shkallëzuese. Në formulimin e pyetjeve janë mbajtur parasysh dy gjëra: statusi e personit të pyetur, sepse siç u tha edhe më lart, ky studim bën dallim midis punonjësve të 108 thjeshtë, menaxherëve, drejtuesve, dhe pronarëve; dhe gjenerimi i informacionit për të gjithë elementët përbërës të Modelit Analizues. Në lidhje me vlefshmërinë dhe saktësinë matëse të pyetësit, përpara përdorimit të tij, pyetësi është testuar për tu siguruar që informacioni i mbledhur prej tij të ishte ai që nevojitej. Dmth, përgjigjet e dhëna të jepnin informacion për atë që synohej dhe jo për ndonjë gjë tjetër. Për këtë, pyetësi u testua me një “Pyetësor testues” tek 100 persona, për të parë nëse pyetjet kuptoheshin ose jo korrekt prej tyre. Edhe pyetësi testues, bashkë me rezultatet, gjendet në “Shtojcat” në fund të punimit. Në testimin që u bë, vetëm 5% e pyetjeve doli e nevojshme të modifikoheshin. Me modifikimin e pyetjeve problematike, pyetësi u bë i gatshëm për përdorim. Përsa i përket “Procedurës së Ndjekur”, katër janë momentet që marrin rëndësi të veçantë: - shpërndarja e pyetësorëve, -zgjedhja e personave mbikqyrës të procesit të plotësimit të pyetësorëve, -trajnimi i personave mbikqyrës, dhe -respektimi me rigorozitet i rregullave. Për shpërndarjen e pyetësorëve, përveç mënyrës “fizike” egziston edhe mundësia e shpërndarjes elektronikisht me e-mail. Por ky studim të gjithë pyetësorët i ka shpërndarë fizikisht. Për pasojë, i ka kushtuar vëmendje zgjedhjes dhe trajnimit të personave që kanë menaxhuar procesin e plotësimit të tyre. Janë zgjedhur katër persona të cilët kanë mbikqyruar plotësimin e pyetësorëve. Këta katër persona janë trajnuar për të udhëzuar, dhënë sqarime, dhe përgjigjur pyetjeve të mundshme nga personat plotësues të pyetësorëve për kuptimin, përmbajtjen, dhe qëllimin e pyetësit, rregullat e komunikimit, dhe vetë procesin e plotësimit të pyetësit. Përsa i përket “Kohështrirjes,” dy gjërat të rëndësishme që nevojitet të sqarohen: 1) situata

që përshkruan informacioni i mbledhur, dhe 109 2) kohëzgjatja e procesit të mbledhjes së të dhënave. Në këtë studim, informacioni i mbledhur rreth Modelit të MBNJ dhe faktorëve më përcaktues, pasqyron gjëndjen në spitalet kosovare përgjatë vitit 2016. Ndërsa vetë informacioni për këtë situatë është mbledhur në disa sèanca, të kryera po përgjatë vitit 2016.

### 3.2.4 Përpunimi i të dhënave për Analizë Bërja gati e të dhënave për analizë kërkon bërjen e tre hapave: 1) Ndërtimin e Database, 2) përcaktimin e Nivelit të Matjes së variablave, dhe 3) Verifikimin e Cilësisë ose Reputacionit të të Dhënave. Zhvillimi i këtyre hapave është i domosdoshëm, sidomos kur të dhënat janë mbledhur me pyetësorë dhe analizimi i tyre synohet të bëhet me programe statistikore. Për “Ndërtimin e Database,” meqë ky studim i analizon të dhënat me programin statistikor SPSS, u bënë pesë gjëra. a. Secilit pyetësor iu vu një numër identifikues specifik. Kjo nevojitet nëse shfaqet ndonjë problem për të gjetur shpejt tek cili pyetësor gjendet problemi. b. U krye kodimi i përgjigjeve të pyetësorit dhe hedhja e tyre në “Librin e Kodimit”. Kodimi nevojitet sepse mundëson formatimin e informacionit të pyetësorëve në një formë të përshtatshme për analizë me SPSS. Libri i Kodimit gjendet tek “Shtojca” në fund të këtij punimi. Kodimi konsiston në tre veprime: dhënie secilës pyetje të pyetësorit emërtimin me emrin e një variabli specifik, emërtimin e variablave me një emër të gjatë dhe një emër të shkurtuar, si dhe kodimin e përgjigjeve. c. U konceptua database, fillimisht në Excel, në formatin .xls, dhe më pas në SPSS, në formatin .sav duke përdorur emërtimet e variablave dhe 250 rreshtat për pyetësorët. 110 1. Në secilën kuti të database u hodh informacioni i marrë nga pyetësorët. Dhe 2. Përveç variablave egzistues, në database u shtuan variabla “të rinj” që rezultuan nga kombinimi, kolapsimi, ose kategorizimi i variablave egzistues. d. Me ndërtimin e database, të dhënat e mbledhura të studimit disponohen edhe fizikisht (përmes vetë pyetësorëve), edhe elektronikisht (përmes database në Excel apo SPSS). Kjo mundëson aksesin tek të dhënat nga çdo studiues që dëshiron të kryejë verifikimin e konkluzioneve të studimit apo analiza të tjera me to. Përcaktimi i “Nivelit të Matjes së Variablave” ka rëndësi pasi përcakton se cilat teknikat statistikore mund të përdoren për analizimin e të dhënave. Në këtë rast, përcaktohet nëse matja e variablave dhe e përgjigjeve është në nivelin nominal, ordinal, interval, apo ratio, nëse ka kombinim të formave të “Vazhdueshëm” (Continuous) dhe “Kategorik,” (Categorical) dhe nëse është apo jo i mundshëm konvertimi i tyre nga një nivel në një nivel tjetër më të përshtatshëm. Në këtë studim, ka variabla si “Gjinia” apo “Moshë” që janë matur në nivelin “Continuous” (interval ose ratio), por shumica e variablave origjinalë kanë qënë matur në nivelin “Categorical” (nominal ose ordinal). Për këtë arsye, paralelisht me krijimin e variablave të rinj, ku ka qënë e mundur është bërë edhe konvertimi i nivelit të matjes. e. “Cilësia e të Dhënave” ndikon jo vetëm mbi konkluzionet e analizave por edhe mbi mundësitë për të zgjedhur dhe përdorur teknikat analizuese statistikore. Prandaj, përpara kryerjes së analizave të mirëfillta, u bë verifikimi i cilësisë së tyre, dmth sa të mira apo problematike ishin të dhënat e studimit. Në esencën e vet

verifikimi hedh dritë mbi tre tipare të kampionit: 1) korrektësia në hedhjen e informacionit në database, 2) karakteri normal apo jo-normal i shpërndarjes së vlerave, dhe 3) prania ose jo e vlerave jo-normale. Verifikimi i korrektësisë së të dhënave të hedhura tregoi se informacioni ishte hedhur në database më mënyrë korrekte, pa gabime në kodim apo ndonjë problem tjetër. Verifikimi i shpërndarjes normale apo jo-normale të vlerave është i rëndësishëm sepse përcakton tipin parametrik apo jo-parametrik të teknikës analizuese statistikore që i shkon më përshat të dhënave. Analiza statistikore përshkruese “Explore” tregoi se shpërndarja e vlerave të kampionit është jo-normale në të gjithë variablat me interes të analizuar. Shpërndarja jo-normale e vlerave u duk në tre tregues: 1) formën e kurbës, 2) testimin e normalitetit të shpërndarjes së vlerave, 3) analizat grafike. Kurba shfaq formë jo-normale, asimetrike, si në gjërësi (skewness) dhe në lartësi (kurtosis). Si gjërësi, kurba shfaq një anim majtas sepse në këtë anë shfaqen shumica e vlerave. Si lartësi, kurba shfaq dy tipe lartësish: ose lartësi të madhe, me shumicën e vlerave të përqëndruara në qendër dhe me bishta të hollë; ose lartësi të ulët me vlera që shfaqen të përqëndruara në të dy anët e kurbës. Në Testin e Normalitetit, vlerat Sig të Kolmogorov-Smirnov dhe Shapiro-Wilk, rezultuan më të vegjël se vlera 0.05, gjë që tregon se shpërndarje jo-normale të vlerave. Analizat grafike me Histogram (për shpërndarjen e vlerave), Normal Q-Q Plot (për shpërndarjen e vlerave të pritshme), dhe De trended Normal Q-Q Plot (për shpërndarjen e vlerave të vëzhguara, treguan shpërndarje jo-normale, pasi vlerat nuk u shfaqën në formën e një vijë të drejtë por si një vijë me lakime. Verifikimi i pranisë ose jo të vlerave jo-normale ka gjithashtu rëndësi sepse këto të fundit ndikojnë rezultatet e analizës duke i shtrëmbëruar vlerat e tyre reale. Analiza statistikore përshkruese “Explore” tregoi se kampioni përmban një numër vlerash jo-normale të tipit 112 “anormal” (vlera jo-normale që ndodhen 1,5 herë më larg distancës normale të vlerave të tjera) dhe të tipit “ekstrem” (vlera jo-normale që ndodhen 3-fishin e distancës normale të vlerave të tjera). Prania e tyre u konfirmua në tre tregues: 1) statistikën përmbledhëse të analizës përshkruese, 2) analiza grafike e outliers (Boxplot), dhe 3) analiza përshkruese e Vlerave Ekstreme. Dy nga statistikën kryesore përmbledhëse të analizës përshkruese, “Original Mean” (vlera mesatare e vlerave) dhe “5% Trimmed Mean” (vlera mesatare që rezulton pas heqjes së 5% të rasteve ekstreme në të dy anët e kurbës), kur u krahasuan me njëra-tjetrën shfaqën diferenca të rëndësishme mes tyre. Gjë që tregon se kampioni përmban vlera jo-normale, të cilat kur analiza vazhdon ti përfshijë, rrisin ose ulin vlerën mesatare të kampionit. Grafi “Boxplot” identifikoi tetë vlera “anormale,” ndërsa analiza e vlerave ekstreme identifikoi pesëdhjetë vlera “ekstreme.”

### 3.3 METODA E ANALIZES

Metoda e analizës ka të bëjë me faktin nëse analiza e të dhënave dhe

konkluzionet që nxirren prej tyre bëhen përmes rrugës sasiore apo cilësore, induksionit apo deduksionit. Ajo që i dallon mënyrat sasiore dhe cilësore është fakti nëse analiza dhe konkluzionet mbështeten në përdorimin e programeve statistikore

apo në krahasimin e përmbajtjes së fakteve të mbledhura. Ajo që dallon logjikën e induksionit dhe deduksionit është fakti nëse konkluzionet përfaqësojnë përgjithësimet që bazohen nga analiza e fakteve të vëzhguara apo përfaqësojnë përgjithësimet të mëparshme që testohen nën dritën e fakteve të mbledhura. Prandaj mund të thuhet se metoda e analizës reflekton në një masë të konsiderueshme dy aspekte të procesit kërkimor: 1) natyrën e të dhënave në dispozicion, dhe 2) pyetjet që studimi kërkimor tu japë përgjigje.

### 3.3.1 Metoda e Analizës që Përdorim Ky Studim

Ky studim i analizon të dhënat mbi një logjikë induktive dhe me mënyrë sasiore. Analiza e të dhënave dhe konkluzionet e studimit ngrihen mbi logjikën induktive sepse kalohet nga faktet tek përgjithësimet. Të dhënat e spitalëve, analizohen në lidhjet që krijojnë me njëri-tjetrin dhe pastaj, mbi bazën e natyrës së këtyre lidhjeve, bëhen edhe disa përgjithësimet. Ndërsa përdorimi i metodës sasiore reflekton faktin që të dhënat janë mbledhur me informacion të marrë me pyetësor të plotësuar nga njerëzit që punojnë në spitalet kosovare. Logjika induktive dhe metoda statistikore reflektojnë dy aspekte të studimit:

- 1) synimin për të hedhur dritë mbi dallimet në Modelin e MBNJ mes spitalëve kosovare, pavarësisht nëse bëhet fjalë për ato publike apo private, dhe
- 2) interesin për të hedhur dritë mbi faktorët që kontribuojnë më shumë në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ që aplikojnë institucionet.

Logjika induktive mbetet e njëjtë përgjatë gjithë etapave të këtij punimi, që nga skicimi i procesit kërkimor (research design) deri në mbërritjen tek konkluzionet. Ndërsa analiza statistikore ndryshon në teknikat që përdor në varësi të natyrës dhe cilësisë së të dhënave.

### 3.3.2 Metoda e Analizës:

Llojet e teknikave statistikore që përdorim Ky studim

Vetë metoda statistikore përbëhet nga një numër të gjërë teknikash analizuese statistikore që ndahen në “parametrike” dhe “jo-parametrike”. Vetë këto dy grupe brenda tyre përsëri përfshijnë teknika të ndryshme. Fakti nëse të dhënat analizohen me teknikë statistikore parametrike apo jo-parametrike, dhe nëse brenda secilit prej këtyre dy grupeve, analizohen me njërin apo tjetrën teknikë specifike, varet nga disa situata, por nga këto, më kryesoret janë katër:

- 1) nëse analizohen marrëdhënie mes variablave apo dallimet mes grupeve,
- 2) nëse të dhënat në dispozicion i respektojnë apo jo supozimet nistore bazë,
- 3) nëse variablat janë të matur në nivelin “continuous” apo “categorical” dhe
- 4) nëse modeli analizues përmban dy ose më shumë variabla.

Ky studim, i analizon të dhënat me teknika statistikore jo-parametrike. Kjo për disa arsye. a. Sepse analiza paraprake e cilësisë së të dhënave tregoi se kampioni dhe variablat e studimit nuk respektojnë supozimin bazë të shpërndarjes normale të vlerave. Teknikat statistikore parametrike janë më strikte dhe më garantuese të besueshmërisë së rezultateve sesa ato jo-parametrike. Por ama, që teknikat parametrike të përdoren për analizimin e kampionit, kërkojnë si kusht respektimin e normalitetit të shpërndarjes së vlerave. Kampioni dhe variablat e studimit treguan se kanë shpërndarje jo-normale, kështu që ky studim i analizon të dhënat me teknika jo-parametrike. Edhe pse variablat që rezultojnë me shpërndarje jo-normale mund të “normalizohen” përmes transformimit të tyre, dhe të sillen në mënyrë të tillë që të shfaqin “shpërndarje normale,” në këtë studim nuk është

ndërmarrë ndonjë hap për “normalizimin“ e shpërndarjes së vlerave për dy arsye: 1) sepse shumë studiues e kritikojnë bërjen e një gjëje të tillë, dhe 2) sepse shpërndarja “jo-normale“ e vlerave reflekton dy fakte: që personat që plotësuan pyetësorët kishin si opsione edhe kategoritë 7 (të gjitha), 8 (asnjë) dhe 9 (nuk e di); dhe që midis personave që plotësuan pyetësorët pati edhe nga ata që zgjodhën njërin nga tre opsionet e mësipërm, duke “zgjeruar“ kështu “hartën“ e shpërndarjes së përgjigjeve të dhëna. b. Se përse ky studim përdor teknikën statistikore jo-parametrike për analizimin e të dhënave, është sepse teknikën jo-parametrike mundësojnë edhe analizën e dallimeve mes grupeve, edhe analizën e marrëdhënieve mes variablave. Dallimet mes grupeve mund të analizohen me një 115 numër teknikash jo-parametrike si Chi-

Square Test, Mann-Whitney U Test, Wilcoxon Signed Rank Test, Kruskal-

Wallis Test, apo Friedman Test. Ndërsa marrëdhëniet mes variablave mund të analizohen me teknikën statistikore jo-parametrike që përfshijnë Chi-Square Test dhe Spearman’s Rank Order Correlation. c. Përdorimi i teknikave statistikore jo-parametrike arrin të japë përgjigje për mjaft nga pyetjet që synon të sqarojë ky studim. Në rastin e analizës së dallimeve mes grupeve, teknikën statistikore jo-parametrike mundësojnë sqarimin e dy çështjeve: 1) përcaktimin nëse mes spitaleve publike dhe private ekzistojnë apo jo dallime përsa i përket Modelit të MBNJ që aplikojnë ato; dhe 2) nëse këto dallime janë ose jo aq të rëndësishme për tu konsideruar të tilla. Në rastin e analizës së marrëdhënieve mes grupeve, teknikën statistikore jo-parametrike mundësojnë sqarimin e pesë çështjeve: 1) përcaktimin nëse në rastin e spitaleve publike dhe private kosovare, ekziston ose jo një korrelacion mes tipit të Modelit të MBNJ që aplikohet prej tyre dhe faktorëve organizativë, socio- kulturorë, dhe politikë; 2) përcaktimin nëse fortësia e korrelacionit mes tyre është e dobët, mesatare, ose e fortë; 3) peshën e secilit grup-faktorësh brenda modelit si tërësi, dmth nëse modeli i MBNJ në spitalet kosovare ndikohet më shumë nga faktorët organizativë, socio-kulturorë, apo politikë; 4) marrëdhëniet mes grup-faktorëve, dmth nëse faktorët organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë ushtrojnë ndikim individual apo në kombinim; dhe 5) vlerën shpjeguese të modelit analizues të studimit. 3.4 Ajo që duhet sjell në mendje lidhur me modelet Ky kapitull hodhi dritë mbi metodologjinë e përdorur në këtë studim. Por në mbyllje të tij, ky kapitull fton për tu mbajtur në

vëmendje dy konsiderata për të dhënat dhe modelin analizues. 1. Ka të bëjë me të

dhënat. Cilësia e tyre është e rëndësishme për kredibilitetin e konkluzioneve. Ajo që duhet mbajtur parasysh në rastin e të dhënave të mbledhura nga spitalet në Kosovë është se kredibiliteti i rezultateve të analizës së tyre reflekton në një masë të konsiderueshme shkallën e sinqeritetit dhe “vërtetësisë” në përgjigjet e dhëna nga njerëzit e pyetur. Fakti që në Kosovë, njerëzit ende hezitojnë të japin përgjigje të “vërteta” dhe fakti që në procesin e mbledhjes së të dhënave kam hasur jo

pak probleme dhe refuzim prej tyre për të më ndihmuar me plotësimin e pyetësorëve, bën që problemi i “vërtetësisë” së përgjigjeve të jetë aty, fshehur mes pyetësorëve! Analiza e cilësisë së të dhënave të mbledhura nxorri mjaft pyetësorë me përgjigje ose “anormale” ose “ekstreme”. Kjo gjë tregon se përveç refuzimit të përgjigjeve,

konkluzionet e nxjerra nga analiza e të dhënave të mbledhura duhet të

mbajnë parasysh edhe faktin që shumë njerëz i kanë “plotësuar” pyetësorët “sa për të thënë,” duke zgjedhur si përgjigje një opsion të vetëm, mes tetë opsioneve që përmbanin pyetjet, në shumicën e pyetjeve. Për këtë arsye, ndonëse formula sugjeronte një kampion prej 244 pyetësorësh, në realitet, u mbledhën më shumë pyetësorë, 250, për të kompensuar “humbjet” e mundshme prek pyetësorëve “të pavlefshëm”. 2. Ka të bëjë me modelin analizues. Ajo që duhet mbajtur parasysh është se faktorët e përfshirë në modelin analizues mund të mos jenë të vetmit “kontribues” në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ që aplikohet në spitalet kosovare. Ndaj ky studim mban parasysh që faktorë të tjerë si cilësia e stafit apo këndvështrimi i funksionimit dhe performancës së institucioneve mund të kenë kontributin e tyre. Kështu që ky studim kur analizon marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe grup-faktorëve të përzgjedhur, është i ndërjegjgshëm për mundësinë dhe hapësirën e ndikimit të faktorëve të tjerë jashtë modelit analitik të studimit. Deri në çfarë shkalle këto konsiderata kanë ndikuar në shëndetin, besueshmërinë, dhe aftësinë përgjithësuese të konkluzioneve, kjo mund të shihet në rezultatet e analizave dhe dallimet mes spitaleve publike dhe private. Në kapitujt që pasojnë, i katërti analizon spitalet. KAPITULLI 4 Spitalet Kosovare, Modeli i MBNJ, dhe Faktorët Përcaktues të Modelit Deri tani, kapitujt e mëparshëm kanë trajtuar çështjen e modelit të MBNJ nga pikëpamja teorike dhe kanë qartësuar edhe metodologjinë që përdor ky studim. Ky kapitull zbrit në terrenin konkret në Kosovë dhe analizon të dhënat për spitalet publike dhe private. Analiza hedh dritë dhe jep përgjigje për pesë çështje kryesore: 1) Tipin e Modelit të MBNJ, 2) Tiparet e MBNJ, 3) Cilësinë e Menaxhimit të Burimeve

Njerëzore në aspektin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të BNP, 4) Faktorët përcaktues të Modelit të MBNJ, dhe 5) Fuqinë Shpjeguese të Modelit të studimit për spitalet. Në fund, ai mbyllet me disa konkluzione paraprake për spitalet. Prandaj meqënëse secila çështje trajtohet në një seksion më vete ky kapitull përbëhet nga gjashtë seksione. 4.1 SPITALET KOSOVARE: LLOJET E MODELEVE TË MBNJ QË APLIKOJNË Bazuar në të dhënat e mbledhura ky seksion analizon Modelin e MBNJ dhe tenton ti japë përgjigje një numri pyetjesh: - Cili është tipi i Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet Kosovare në përgjithësi? - Cilin model aplikojnë spitalet publike? - Cilin model aplikojnë spitalet private? - A rezulton ndonjë dallim mes spitaleve publike dhe atyre private përsa i përket tipit të modelit të MBNJ që ato aplikojnë? - Nëse analiza tregon se mes tyre egziston një dallim, sa i rëndësishëm është ky dallim? 4.1.1. Tipi i Modelit të MBNJ tek Spitalet Për të parë

cilin tipi të Modelit të MBNJ aplikojnë spitalet kosovare u bë një analizë përshkruese “Crosstab” për 1) spitalet si entitet, 2) spitalet publike, dhe 3) spitalet private. Tabela 4.1 përmbledh rezultatet e analizës. Çfarë tregojnë rezultatet? Gjetjet mund të përmbledhen në tre pohime. Tabela 4.1 – Rezultatet e Analizës Crosstab të Tipit të Modelit të MBNJ tek Spitalet Tipi i Modelit të MBNJ Në Spitale Në Spitalet Publike Në Spitalet Private

1	Harvard	5	2.0%	4	1.9%	1	2.3%	2	Michigan	54	21.3%	43	20.5%						
11		25.0%	3	Guest	98	38.6%	84	40.0%	14	31.8%	4	Warwick	47	18.5%	36	17.1%	11	25.0%	
5	Storey	20	7.9%	17	8.0%	3	6.8%	7	me tipare nga gjithë modelet				8	3.1%	5	2.4%	3	6.8%	
8	pa lidhje me asnjë model				21	8.3%	20	9.5%	1	2.3%	9	nuk e di				1	0.4%	1	0.5%
0	0.0%				Totali	254	100.0%	211	100.0%	43	100.0%	Gjetja e parë, më kryesore,				ka të bëjë me modelin dominant. Tek spitalet kosovare, qoftë në përgjithësi, qoftë si ente publike apo private, nuk vëzhgohet dominimi i ndonjë modeli të vetëm!			

Rezultatet tregojnë se modeli që vëzhgohet se aplikohet më shumë rezultoi ai “Guest”, me rreth 39% në spitalet kosovare, 40% në spitalet publike, dhe rreth 32% në spitalet private. Por ndonëse kështu, ky model nuk rezultoi i vetmi që përdoret në spitale. Ai pasohet nga modelet “Michigan” dhe “Warwick” të cilët perceptohen nga personat e pyetur se aplikohen respektivisht me rreth 21% dhe 18% tek spitalet në përgjithësi, me 20% dhe 17% tek spitalet publike, dhe nga 25% tek spitalet private. Çfarë mund të shpjegohet në këtë gjendje? Kjo gjetje mund të shpjegohet me tre elementë: 1) shkallën e subjektivizmit në vlerësimet e njerëzve për modelin e MBNJ, 2) shkallën e vëmëndjes së njerëzve ndaj praktikave të MBNJ, dhe 3) shkallën e njohjes së modeleve të MBNJ nga njerëzit e pyetur pavarësisht statusit dhe pozicionit të tyre brenda organizatës. Parë nga ana e subjektivizmit, rezultati i analizës reflekton sinjeritetin dhe disponueshmërinë e personit në dhënien e përgjigjeve. Analizat paraprake “Explore” jo vetëm të gjithë kampionit, por edhe të variablave të veçantë, përfshirë Modelin e MBNJ, treguan se kampioni nuk karakterizohej nga një shpërndarje normale e përgjigjeve dhe se brenda tij egzistonte një numër i madh përgjigjesh jo-normale dhe ekstreme. Karakteri jo-normal i shpërndarjes së vlerësimeve duket tek treguesit statistikorë të Tabelës 4.2 dhe Tabelës 4.3 si dhe Grafeve “Histogram” 4.1, 4.2, dhe 4.3. Tabela 4.2 Analizë Përshkruese “Explore” për Normalitetin e Shpërndarjes së Përgjigjeve Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private

Mean	3.50	3.52	3.41	5%	Trimmed Mean	3.40	3.42	3.33	Skewness	1.138	1.202	0.728	Kurtosis	0.586	0.622	-0.196
------	------	------	------	----	--------------	------	------	------	----------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	--------

Në mënyrë që shpërndarja e përgjigjeve të jetë normale duhet që vlerat e mesatares (mean) dhe të mesatares së rregulluar (trimmed mean) të mos kenë diferencë mes tyre. Vlera “mean” pasqyron mesataren e të gjitha përgjigjeve ndërsa vlera “trimmed mean” përfaqëson mesataren e përgjigjeve që mbeten pasi janë hequr 5% e përgjigjeve ekstreme. Nëse mes dy vlerave ka ndryshim, kjo tregon që shpërndarja nuk është normale por karakterizohet nga prania e vlerave ekstreme, të cilat gjenden në atë masë sa që janë të afta të ndikojnë vlerën mesatare. Rezultatet tregojnë që mes vlerave mesatare ka dallim, pra, shpërndarja e përgjigjeve nuk karakterizohet nga normaliteti. Edhe vlerat e



“skewness” (gjërësisë së kurbës) dhe “kurtosis” (lartësisë së kurbës), që shpërndarja të jetë normale, duhet të marrin ose një vlerë zero ose sa më afër zeros. Vlerat më të mëdha ose më të vogla se zero tregojnë se shpërndarja nuk është normale. Rezultatet tregojnë se “skewness” dhe “kurtosis” kanë vlera më të mëdha se zero ndaj shpërndarja e përgjigjeve nuk është normale. Në rastin e Testit të Shpërndarjes Normale, që shpërndarja të jetë normale, vlerat Sig (domethënëse) të treguesve

Kolmogorov-Smirnov dhe Shapiro-Wilk duhet të jenë më të mëdha se 0. 05. Rezultatet tregojnë se tek spitalet në përgjithësi dhe ato publike në veçanti, të dy treguesit kanë vlerë më të vogël se 0.05, pra shpërndarja e përgjigjeve nuk është normale. Tabela 4.3 – Analizë Përshkruese “Explore”, Testi i Normalitetit të Shpërndarjes së Përgjigjeve Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private Kolmogorov-Smirnov Statistics 0.149 0.169 0.086 Df 254 211 43 Sig 0.000 0.000 0.200 Shapiro-Wilk Statistics 0.886 0.866 0.947 Df 254 211 43 Sig 0.000 0.000 0.044 Edhe tek Grafet 4.1, 4.2, dhe 4.3 tendenca e grumbullimit të përgjigjeve më shumë majtas tregon që shpërndarja e tyre nuk është normale. Graf 4.1 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet në Përgjithësi. Graf 4.2 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Publike Graf 4.3 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Private Prania e përgjigjeve jo-normale (anormale dhe ekstreme) tregohet nga treguesit statistikorë të Tabelës 4.4 dhe Grafeve “Boxplot” 4.4 dhe 4.5 Tabela 4.4 - Analizë Përshkruese “Explore” e Përgjigjeve jo-Normale (a-Normale & Ekstreme) për Spitalet Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private Numri i Pyetësorit Vlera jo-Normale Numri i Pyetësorit Vlera jo-Normale Numri i Pyetësorit Vlera jo-Normale Vlerat më të Larta 1 305 8 305 8 318 7 2 237 7 237 7 340 6 3 306 7 306 7 338 6 4 226 7 226 7 326 6 5 304 7 304 7 325 5 Vlerat më të Ulta 1 271 1 271 1 320 1 2 236 1 236 1 319 2 3 209 1 209 1 361 2 4 320 1 211 1 352 2 5 211 1 218 2 353 2 Në Tabelën 4.4 analiza ka identifikuar dhe listuar të gjithë pyetësorët që përmbajnë përgjigje ekstreme. Rezultatet tregojnë se në 20 pyetësorë, me numër 209, 211, 218, 226, 236, 237, 271, 304, 305, 306, 318, 319, 320, 325, 326, 338, 340, 352, 353, dhe 361, personat që i kanë plotësuar ato kanë dhënë përgjigje ose a-normale, ose ekstreme. Pavarësisht nga se ka ndodhur kjo, mungesa e sinqeritetit apo disponueshmëria formale e plotësuesve të pyetësorëve, prania e këtyre vlerave ndikon mbi rezultatet. Treguesi i fundit që konfirmon praninë e vlerave jo-normale janë Grafet “Boxplot” 4.4 dhe 4.5. Katrori në qendër të grafit përmban përgjigjet normale, vija brenda katrorit përfaqëson vlerën “mediane”, ndërsa rrathët e vegjël përfaqësojnë pyetësorët me përgjigje jo-normale. Numrat e rrathëve të vegjël korrespondojnë me numrat që identifikohen dhe listohen në përmbajtjen e Tabelës 4.4. Rezultatet tregojnë që përgjigjet e dhëna në rastin e spitaleve në përgjithësi dhe atyre publike në veçanti karakterizohen nga prania e përgjigjeve jo-normale. Graf 4.4 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet në Përgjithësi Graf 4.5 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet Publike dhe Private - Parë nga ana e shkallës së vëmendjes së personave të pyetur ndaj praktikave

të MBNJ, mungesa e një modeli dominant të MBNJ mund të shpjgohet me faktin që personat e pyetur mund të mos gjejnë shumë dallime mes praktikave të modeleve të ndryshme por tu duken të gjitha të njëjta. - Rezultatet në Tabelën 4.1 tregojnë se në 3% deri në 7% të rasteve, personat e pyetur mendonin se organizata e tyre aplikon një model MBNJ që përmbante element të të gjithë modeleve, ndonëse mes modeleve që ky studim përdor si referencë kanë dallime thelbësore. Parë nga shkalla e njohjes së modeleve të MBNJ dhe përmbajtjes së tyre nga personat e pyetur, pavarësisht pozicionit apo hierarkisë, mos identifikimi prej tyre i një modeli dominant mund të reflektojë faktin që punonjësit mund të mos kenë fare ndonjë ide për modelin apo modelet e MBNJ dhe dallimet mes tyre. Siç tregojnë rezultatet në Tabelën 4.1 në rreth 10% të rasteve, punonjësit nuk kanë parë që spitali për të cilin punonin të aplikonte një model MBNJ që të kishte lidhje me ndonjërin prej modeleve të përdorur si referencë nga ky studim. - Ka të bëjë me Modelin Guest, që rezulton si më i aplikuari. Ndërsa tek spitalet në përgjithësi ai rezulton se aplikohet në 39% të rasteve, kur vjen puna tek entet publike dhe private, modeli “Guest” rezulton më i aplikueshëm në spitalet publike (me rreth 40%) sesa spitalet private (me rreth 32%). Por si mund të shpjgohet përse Modeli Guest i MBNJ, ndonëse nuk shfaqet si modeli dominant, përsëri perceptohet nga personat e pyetur si modeli më i aplikuar në spitale? Në këtë rast, shpjgimi mund të kërkohet tek dy elementë: 1) natyra e këtij modeli, dhe 2) perceptimi i personave të pyetur. Parë nga ana e natyrës së modelit Guest, shkalla më e madhe e aplikimit të tij me sa duket ka të bëjë me faktin që mjaft studiues e shohin modelin Guest si një sintezë dhe përmirësim të modeleve Harvard dhe Michigan. Nisur nga problemet që karakterizonin qoftë modelin Harvard, qoftë atë Michigan, modeli Guest iu sugjerua drejtuesve të ndërmarrjeve, institucioneve, apo organizatave, si një model alternativë të MBNJ që do të kompensonte për problemet e shfaqura nga dy modelet e mëparshme. Parë nga ana e dytë e perceptimit, shkalla më e lartë e aplikimit të modelit Guest mund të shpjgohet me faktin që personat e pyetur, edhe pse mund të mos kenë njohje në detaje të modeleve Harvard, Michigan, apo Guest dhe tipareve të tyre kryesore, kur ka ardhur puna që iu është kërkuar të vlerësojnë mënyrën e MBNJ në organizatën e tyre, në dhënien e vlerësimit të tyre, më shumë sesa nga emri i modelit “Guest” ata iu janë referuar praktikave që ata perceptojnë se pasqyrojnë më mirë realitetin e përditshëm. Nëse praktikat që personat e pyetur kanë përdorur si referencë për të përshkruar modelin që ata besojnë se aplikohet në institucionin e tyre, përputhen me modelin Guest, kjo gjë thjesht mund të rezonojë me preferencën e drejtuesve për të aplikuar modelin Guest, si një model që përmban shumë elementë të modeleve Harvard dhe Michigan. Parë nga ana e tretë ka të bëjë me preferencën për tipin e modelit të MBNJ. Ndonëse Kosova është një vend European, rezultatet tregojnë se spitalet kosovare, qoftë si organizata në përgjithësi, qoftë si ente publike apo private, shfaqin për një preferencë më të madhe për modelin amerikan sesa atë european të MBNJ. Rezultatet tregojnë se mes modelit amerikan “Guest” dhe modelit european “Warwick” ka një diferencë të konsiderueshme. Në

spitalet në përgjithësi, kjo diferencë është rreth 20% (38% me 18%), në spitalet publike është rreth 23% (40% me 17%), ndërsa në spitalet private është rreth 7% (32% me 25%). Si mund të shpjegohet kjo gjë? Fakti që spitalet kosovare preferojnë më shumë modelin amerikan të MBNJ sesa modelin europian mund të shpjegohet thjesht me një predispozitë kulturore të kosovarëve. Por meqë ky element përmban një dimension të pastër socio-kulturor, që ai të mund të konsiderohet një shpjegim i besueshëm, do duhej të bëhej një studim i mëtejshëm akoma edhe më specifik.

4.1.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private aplikojnë Modele të Ndryshme të MBNJ

Rezultatet e analizës “Crosstabs” treguan se spitalet publike dhe private, bazuar në perceptimin e personave të pyetur, rezultojnë se i jepnin peshë të ndryshme modeleve kryesore të MBNJ. A egziston vërtet një dallim mes tyre? Nëse po, sa i rëndësishëm është ky dallim? Në Kapitullin 3, “Metodologjia”, një nga hipotezat e studimit ishte se entet publike dhe private aplikojnë model të ndryshëm të MBNJ. Pra, hipotezohet se spitalet publike dhe private dallojnë në modelin e MBNJ. Hipoteza Nul është që spitalet publike dhe private NUK aplikojnë Model të ndryshëm MBNJ por të njëjtë! Për hetimin e hipotezës, në analizën “Crosstabs” u kërkua edhe raportimi i Chi-Square Tests. Ky test sqaron dy gjëra: 1) nëse raportet mes kategorive të spitaleve publike dhe private janë të njëjta apo të ndryshme, dhe 2) nëse mes spitaleve publike dhe private egzistojnë apo jo dallime, dhe nëse po, sa të rëndësishme janë ato. Pra nëse Hipoteza Nul pranohet apo hidhet poshtë. Koeficienti kryesor që jep informacion për të dy elementët është vlera “Asymptotic Significance”. Nëse vlera “Asymptotic

Sig” është më e madhe se 0.05, atëhere rezultatet dhe diferencat në vlera nuk

janë të rëndësishme, mes kategorive dhe grupeve nuk ka dallime, ose diferencat në vlera janë të parëndësishme, dhe Hipoteza Nul pranohet si e vërtetë. Rezultatet e Chi-Square Test i përmbledh Tabela 4.5. Çfarë tregojnë ato? Tabela 4.5 - Chi-Square Tests: Modeli MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private Value df Asymptotic Significance (2-sided) Pearson Chi-Square Likelihood Ratio Linear-by-Linear

Association N of Valid Cases 95.706a 96.023 .206 254 75 75 1 .054 .051 .650

Vlera Asymptotic Significance rezulton 0.054, pra më e madhe se pragu 0.05 dhe tregon se Hipoteza Nul se “spitalet publike dhe private nuk egzistojnë dallime në Modelin e MBNJ që aplikojnë” duhet konsideruar si pohim i vërtetë. Pra, diferencat në vlera që rezultojnë në Tabelën 4.1 nuk janë të rëndësishme, dhe mes spitaleve publike dhe private nuk egzistojnë dallime të rëndësishme as nga pikëpamja e peshës që shfaqin të gjithë modelet e MBNJ në raport me modelet e tjerë brenda secilit tip spitali, as edhe nga pikëpamja e peshës që shfaq njëjtë model i MBNJ tek të dy tipet e spitaleve. Shkurt, mes spitaleve publike dhe spitaleve private nuk egzistojnë dallime të rëndësishme, qoftë përse i përket shkallës së aplikimit të modelit Guest (40% vs. 32%), qoftë edhe për të gjithë tipet e tjerë të Modeleve të MBNJ!

4.2 SPITALET KOSOVARE: TIPARET E MBNJ QË APLIKOJNË ATO Në seksionin e mësipërm

analiza tregoi se cilin tip modeli të MBNJ, nga pesë modelet kryesorë, aplikonin spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike apo private në veçanti. Analiza e të dhënave në këtë seksion sqaron tre çështje: 1) Cili është tipari kryesor i MBNJ që karakterizojnë spitalet? 2) A tregojnë ndonjë dallim spitalet publike dhe private përsa i përket tipareve të MBNJ? 3) Nëse mes spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga pikëpamja e tipareve të MBNJ, a është i rëndësishëm ky dallim dhe sa i rëndësishëm është ai? 4.2.1 Tiparet e MBNJ tek Spitalet Tiparet e MBNJ si tek spitalet në përgjithësi ashtu dhe si entitete publike e private, u analizuan me “Crosstab” dhe “Frequency”. Në identifikimin e tipareve të MBNJ analiza bazohet në pesë tregues: 1) “rëndësi”, 2) “fokus,” 3) “theks,” 4) “parimet” dhe 5) “premisat”. Rezultatet e analizave janë përmbledhur në Tabelat 4.6, 4.7 dhe 4.8. Tabela 4.6 rendit sipas rëndësisë pesë treguesit e tipareve të MBNJ në bazë të perceptimit që kanë punonjësit e spitaleve dhe tregon cili është treguesi kryesor i MBNJ. Treguesit renditen nga numri 1, që shënon tiparin “më të vëzhguar” tek numri 5, që shënon tiparin “më pak të vëzhguar.” Çfarë tregojnë rezultatet? Personat e pyetur besojnë se në institucionin ku ata punojnë, nga pesë indikatorët kryesorë të tipareve të MBNJ, qoftë në spitalet në përgjithësi, qoftë në spitalet publike apo private në veçanti, tipari më kryesor që ata vëzhgojnë tek MBNJ është theksi që vënë drejtuesit e institucioneve. Ndonëse niveli i perceptimit për këtë tipar është në shifra të përafërta, me rreth 38% tek spitalet në përgjithësi, 37% tek spitalet publike, dhe rreth 39% tek spitalet private, përsëri rëndësia e asaj që theksojnë drejtuesit vëzhgohet të jetë e ndryshme për spitalet publike Tabela 4.6 – Crosstabs, Renditja sipas Rëndësisë e Tipareve të MBNJ në perceptimin e Punonjësve Tipari Tregues Përmbajtja e Tiparit Tregues Gjithë Spitalet Spitalet Publike Spitalet Private 1 Theksi Çfarë theksojnë më shumë drejtuesit e institucionit përsa i takon MBNJ? 37.6 % 37.4 % 38.6 % 2 Fokusi Ku fokusohen më shumë drejtuesit e institucionit në raport me politikat dhe praktikrat e MBNJ? 21.6 % 21.3 % 22.7 % 3 Parimet Ç’parime udhëheqin politikrat dhe praktikrat e MBNJ? 18.8 % 18.5 % 20.5 % 4 Premisat Mbi ç’premissa konceptohen politikrat dhe praktikrat e MBNJ? 8.2 % 8.5 % 6.8 % 5 Rëndësia Cilit element i japin më shumë rëndësi drejtuesit e Institucionit? 2.0 % 1.9 % 2.3 % Shënim: Nga përgjigjet e dhëna për spitalet në përgjithësi, 3.9 % e personave të pyetur besojnë se të gjithë tiparet e mësipërme shfaqin peshë të njëjtë përshkruese të MBNJ ndërsa 7.8 % e tyre besojnë se MBNJ nuk shfaq asnjë nga pesë tiparet e rreshtuara. Për spitalet publike këto shifra janë respektivisht 3.3 % me 9.0 % ndërsa për spitalet private 6.8 % me 2.3 % . dhe private. Në spitalet private, ajo që theksojnë më shumë drejtuesit, perceptohet të shfaqë një rëndësi më të madhe sesa në spitalet publike. Kjo diferencë në perceptim vëzhgohet në rreth 3% të përgjigjeve të dhëna. Tabela 4.7 dhe 4.8 tregojnë më në detaje tre gjëra: 1) me cilin tip modeli qëndron më afër tipari më kryesor që vëzhgohet se karakterizon MBNJ, 2) cilët janë pesë komponentët më të rëndësishëm dhe më të vëzhguar që përshkruajnë MBNJ dhe, 3) me cilin lloj të modeli qëndrojnë më afër secili prej pesë treguesve kryesorë. Çfarë tregojnë

rezultatet? Tabela 4.7 tregon se ajo që drejtuesit e spitaleve theksojnë është e ndryshme tek spitalet në përgjithësi dhe spitale publike e private në veçanti. Siç shihet nga tabela, tek spitalet, në përgjithësi, drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Guest”, tek spitalet publike drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Michigan”, ndërsa tek spitalet private drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Harvard”. Në rastin e spitaleve në përgjithësi, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 11.7% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi komponentët e Modelit “Guest” që përfshijnë marrëdhëniet mes njerëzve, praktikat dhe politikat në institucion, komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin, të qëniet aktiv në komunikim dhe angazhim, kulturën dhe cilësinë organizative, kualifikimin, dhe inovacionin. Në rastin e spitaleve publike, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 11.3% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi komponentët e modelit “Michigan” që përfshijnë praktikat dhe politikat menaxheriale, minimizimin e kostos, koston e ulët, efikasitetin, produktivitetin, rezultatet, veprimin në përputhje me detyrën, kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit, dhe përshtatjen e politikave dhe strategjisë të BNJ me strukturën e institucionit. Ndërsa në rastin e spitaleve private, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 39.5% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi komponentët e modelit “Harvard” që përfshijnë vlerat, besimet, dhe praktikat e punonjësve dhe të drejtuesve, besimin reciprok, pjesëmarrjen aktive, komunikimin, talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve, harmonizimin mes individit, objektivave, politikave, dhe aftësive, si dhe komunikimin, lidhshirësinë, fleksibilitetin, motivimin dhe punën në ekip. Tabela 4.8 tregon që pesë komponentët e parë përbërës të treguesve të MBNJ, të cilët rezultojnë më të rëndësishmit dhe më të vëzhguarit nga punonjësit e spitaleve, shfaqin afërsi më shumë me modelet Harvard, Michigan, dhe Guest sesa me modelet Warwick dhe Storey. Në rastin e spitaleve në përgjithësi, në perceptimin e personave të pyetur, tre nga pesë komponentët më të vëzhguar kanë lidhje me modelin “Harvard” (9.4%, 7.1%, 6.3%), ndërsa dy komponentët e tjerë reflektojnë lidhje me modelet “Michigan” (8.6%) dhe “Guest” (11.7). Tek spitalet publike, të përkohet me modelet “Harvard” dhe “Michigan” vëzhgohet në dy komponentë (9.4%, 8.4% dhe 11.3%, 5.7%). Përveç të përkohet me këto modele, dy komponentët e tjerë përkojnë me modelet Tabela 4.7 – Analizë “Frequency”, Elementët më të Theksuar për çdo Tipar Tregues të MBNJ sipas Perceptimit të Punonjësve Tipari Tregues Elementët më të Theksuar tek Gjithë Spitalet Elementët më të Theksuar tek Spitalet Publike Elementët më të Theksuar tek Spitalet Private

1 Ku e vënë më shumë theksin drejtuesit e institucionit? 11.7 % - Element i Modelit “Guest” ? marrëdhëniet mes njerëzve, ? praktikat dhe politikat në institucion; ? komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; ? qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; ? kulturën dhe cilësinë organizative; ? kualifikimin, inovacionin 11.3 % – Element i Modelit “Michigan” ? praktikat dhe politikat menaxheriale; ? minimizimin e kostos, kosto e ulët; ? efikasitetin, produktivitetin,

rezultatet; ? veprimin në përputhje me detyrën, ? kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; ? përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën; 39.5 % - Element i Modelit “Harvard” ? vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; ? besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; ? talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; ? harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; ? komunikim, lidërsip, fleksibilitet, motivim, punë në ekip 2 Ku fokusohen më shumë drejtuesit e institucionit? 6.3% – Element i Modelit “Harvard” ? kultura organizative e institucionit, ? trajtimi i punonjësve, ? marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës 5.7% – Element i Modelit “Michigan” ? menaxhimi i institucionit, ? kosto, ? strategjia, integrimi i politikave me MBNJ 23.3 % - Element i Modelit “Harvard” ? kultura organizative e institucionit, ? trajtimi i punonjësve, ? marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës 3 Ç’parime udheheqin politikat dhe praktikat e MBNJ? 7.1 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: ? janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektive dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ ? kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; ? janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidërsip; 8.4 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: ? janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektive dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ ? kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; ? janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidërsip; 20.9 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: ? janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektive dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ ? kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; ? janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidërsip; 4 Mbi ç’premissa konceptohen politikat dhe praktikat e MBNJ? 3.9 % - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ ? është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative ? është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve 5.2% - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ ? është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative ? është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve 7.0 % - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ ? është i mirë kur realizon

qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative ? është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve 5 Kujt i jep më shumë rëndësi institucioni? 1.2 % - Element i Modelit “Harvard” ? politikave humane dhe avantazhit konkurrues 0.9 % - Element i Modelit “Harvard” ? politikave humane dhe avantazhit konkurrues 0.9 % - Element i Modelit “Michigan” ? rolit të drejtuesve dhe menaxherëve 2.3 % - Element i Modelit “Harvard” ? politikave humane dhe avantazhit konkurrues 133 Tabela 4.8 – Analizë “Frequency”, Pesë Tiparet më kryesorë të MBNJ sipas perceptimit të Punonjësve Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private 1 11.7 % - Element i Modelit “Guest” ? marrëdhëniet mes njerzve, ? praktikat dhe politikat në institucion; ? komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; ? qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; ? kulturën dhe cilësinë organizative; ? kualifikimin, inovacionin 11.3 % – Element i Modelit “Michigan” ? praktikat dhe politikat menaxheriale; ? minimizimin e kostos, kosto e ulët; ? eficientë, produktivitetin, rezultatet; ? veprimin në përputhje me detyrën, ? kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; ? përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën; 39.5 % - Element i Modelit “Harvard” ? vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; ? besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; ? talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; ? harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; ? komunikim, lidhësi, fleksibilitet, motivim, punë në ekip 2 9.4 % - Element i Modelit “Harvard” ? vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; ? besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; ? talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; ? harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; ? komunikim, lidhësi, fleksibilitet, motivim, punë në ekip 9.4 % - Element i Modelit “Harvard” ? vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; ? besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; ? talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; ? harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; ? komunikim, lidhësi, fleksibilitet, motivim, punë në ekip 23.3 % - Element i Modelit “Harvard” ? kultura organizative e institucionit, ? trajtimi i punonjësve, ? marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës 3 8.6 % – Element i Modelit “Michigan” ? praktikat dhe politikat menaxheriale; ? minimizimin e kostos, kosto e ulët; ? eficientë, produktivitetin, rezultatet; ? veprimin në përputhje me detyrën, ? kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; ? përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën; 8.5 % - Element i Modelit “Guest” ? marrëdhëniet mes njerzve, ? praktikat dhe politikat në institucion; ? komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; ? qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; ? kulturën dhe cilësinë organizative; ? kualifikimin, inovacionin 20.9 % - Element i Modelit “Harvard” ? Njerzit: janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; ? Politikat dhe Strategjia e BNJ ka rëndësi për angazhimin,

harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshmëri; 4 7.1 % - Element i Modelit “Harvard” ? Njerzit: janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave; janë efektive dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; ? Politikat dhe Strategjia e BNJ ka rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshmëri; 8.4 % - Element i Modelit “Harvard” ? Njerzit: janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektive dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; ? Politikat dhe Strategjia e BNJ kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshmëri; 7.0 % - Element i Modelit “Harvard” ? Menaxhimi BNJ është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërbllimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; Performanca Organizative është e mirë dhe e suksesshme kur ? kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve 5 6.3 % - Element i Modelit “Harvard” ? kultura organizative e institucionit, ? trajtimi i punonjësve, ? marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës 5.7% – Element i Modelit “Michigan” ? menaxhimi i institucionit, kosto, ? strategjia, integrimi i politikave me MBNJ 5.7 % - Element i Modelit Warwick ? zakonet, kulturën, interesat e njerzve të institucionit; ? sjelljen sipas zakoneve, kulturës së institucionit; të menduarit njësoj me njerzit e institucionit; objektivat, kulturën, interesat, dhe funksionimin e institucionit; angazhimin në detyra, procese, dhe marrëdhënie. 2.3 % - Element i Modelit “Harvard” ? politikave humane dhe avantazhit konkurrues 134 “Guest” (8.5%) dhe “Warwick” (5.7%). Ndërsa tek spitalet private rezulton që komponentët tregojnë afërsi vetëm me modelin “Harvard”. Çfarë tregojnë këto rezultate për tiparet e MBNJ? Nga rezultatet mund të nxirren dy konkluzione paraprake. Konkluzioni i parë, mund të bëhet për treguesin “theks” si tipar i MBNJ. Fakti që tek spitalet në përgjithësi, dhe ato publike apo private në veçanti, theksi vihet mbi elementë të modeleve “Guest,” “Michigan,” dhe “Harvard”, dhe fakti që modeli “Guest” në vetvete përfaqëson një kombinim të modeleve “Michigan” dhe “Harvard”, bën që kjo gjetje rreth “çfarë theksohet më shumë nga drejtuesit” të përkojë me gjetjen në seksionin e mëparshëm që modeli më i vëzhgueshëm, sipas perceptimit të njerzve, ishte modeli “Guest”. Konkluzioni i dytë mund të bëhet për tiparet më të rëndësishme të MBNJ. Fakti që si tek spitalet në përgjithësi, ashtu edhe tek spitalet publike apo private në veçanti lista e pesë tipareve kryesore shfaqet si një përzierje tiparesh nga modele të ndryshme, përkon me gjetjen në seksionin e mësipërm, ku u konstatua se asnjë tip modeli të MBNJ nuk rezultont dominant në aplikim. 4.2.2 Hipoteza: MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private shfaq Tipare të Ndryshme Rezultatet e analizës të përmbledhura në Tabelat 4.7, 4.8, 4.9



treguan se tek spitalet në përgjithësi dhe ato publike e private në veçanti, “lista” e tipareve karakterizohet nga një renditje e njejtë. Në krye, si tipari më dallues, vinte “Theksi,” dmth ajo që drejtuesit theksonin më shumë, dhe më pas, vinin “Fokusi”, “Parimet”, “Premisat” dhe “Rëndësia”. Por në të njëjtën kohë, secili tipar shfaq një “peshë” të ndryshme. Ndaj lind pyetja: a ekziston ndonjë dallimi qoftë nga ana e tiparit kryesor, qoftë nga ana të gjithë tipareve përbërëse të MBNJ në spitalet publike? . Për këtë u kryen analiza statistikore Pearson Correlation, që kontrollon fortësinë e marrëdhënies mes dy variablave dhe Chi-Square Test, që sqaron nëse dallimet janë ose jo të rëndësishme dhe nëse Hipoteza Nul do të merret si pohim i vërtetë apo do të refuzohet. Për dallimet në Tiparin kryesor të MBNJ, rezultatet e analizave “Pearson Correlation” dhe “Chi-Square Test” përmblihen tek Tabela 4.9 dhe Tabela 4.10. Çfarë tregojnë ato? Tabela 4.9 – Analizë korrelacioni, Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private për Tiparin Kryesor të MBNJ SpitaletPublikePrivate Modeli MBNJ Tipari MBNJ Spital Publik Modeli MBNJ [Pearson Correlation Sig. \(2-tailed\) N 1 210](#)

.962\*\* .000 [210](#) Tipari MBNJ [Pearson Correlation](#) .962\*\* [1 Sig. \(2-tailed\)](#) .000 [N 210](#) 211 Spital Privat Modeli MBNJ [Pearson Correlation Sig. \(2-tailed\) N 1 44](#) .971\*\* [.000 44](#) Tipari MBNJ [Pearson Correlation](#)

.971\*\* [1 Sig. \(2-tailed\)](#) [.000 N 44 44](#) \*\* korrelacioni është domethënës në nivelin 0.01 (2-tailed). Tabela 4.10 Chi-Square Test: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparin Kryesor të MBNJ [Crosstabs - Case Processing Summary Cases](#)

[Valid Missing Total N Percent N Percent N Percent](#) Tipari Kryesor i MBNJ \*  
Spitalet Publike dhe Private 255 95.5% 12 4.5% 267 100.0% Crosstabs - [Chi-Square Tests Value Df Asymptotic Significance \(2-sided\) Pearson Chi-Square Likelihood](#)

[Ratio Linear-by-Linear Association N of Valid Cases](#) 148.072a 145 [.179](#)

.557 255 145 145 1 .414 .480 .455 a. 292 [cells \(100.0%\) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.](#) Chi-Square [Non-Parametric Test](#)

[- Descriptive Statistics N Mean Std. Deviation Minimum Maximum](#) Tipari Kryesor i MBNJ 255 3.54 1.450 1 7 Test Statistics – Dallimi Observed vs. Expected Values tek Tipari Kryesor i MBNJ tek Spitalet Tipari Kryesor i MBNJ Chi-Square 116.584a Df 145 Asymp. Sig. .960 1. Mes Modelit të MBNJ dhe Tiparit Kryesor të MBNJ egziston një lidhje shumë e fuqishme. Koeficientët (r) 0.962 dhe 0.971 tregojnë se Modeli MBNJ përcakton edhe Tiparin e MBNJ në 96.2% të rasteve tek spitalet publike dhe 97.1% tek spitalet private. 2. Koeficienti Pearson (r) i marrëdhënies Model-Tipar është i ndryshëm tek spitalet publike (0.962) dhe private (0.971) me një diferencë 0.009. Për të parë nëse ky dallim në koeficientët r të

spitaleve publike dhe private është apo jo i rëndësishëm, u kontrollua nëse “Vlera e Vëzhguar Z” ishte apo jo statistikisht e rëndësishme. Për këtë u bënë tre gjëra: a) Vlerat “r” u konvertuan në vlera “z” bazuar në tabelën statistikore të konvertimit të tyre, b) U kalkulua “vlera e vëzhguar z” duke përdorur formulën statistikore përkatëse, dhe 3) u verifikua nëse vlera e vëzhguar z binte brenda apo jashtë zonës -1.96 dhe +1.96. Llogaritjet nxorrën një vlerë të vëzhguar  $z = 0.85$ , e cila bie brenda zonës -1.96 dhe +1.96. Implikimet në këtë rast janë tre: - se diferenca e koeficientëve (r) të spitaleve publike dhe private nuk është e rëndësishme, - mes grupeve nuk ka dallim, dhe - pranohet si pohim i vërtetë Hipoteza Nul që tek spitalet publike dhe private MBNJ nuk shfaq dallime por karakterizohen nga i njëjti Tipar Kryesor! 3. Chi-Square Tests konfirmon mungesën e dallimit mes Spitaleve Publike dhe Private përse i përket Tiparit Kryesor të MBNJ. Statistika treguese e dallimit është “Asymptotic Significance.” Kur vlera Asymptotic Sig është më e vogël se ose e barabartë me 0.05 rezultatet janë të rëndësishme, mes grupeve ka dallim, dhe Hipoteza Nul hidhet poshtë. Kur Asymptotic Sig është më e madhe 0.05, rezultatet nuk janë të rëndësishme, mes grupeve nuk ka dallim, dhe Hipoteza Nul pranohet si e vërtetë. Në Tabelën 4.10, të dy vlerat Asymptotic Sig (0.414, 0.960) janë më të mëdha se 0.05 dhe tregojnë që diferenca në vlera tek Tabela 4.9 nuk është e rëndësishme prandaj mes spitaleve Publike dhe Private nuk ka dallim në Tiparin Kryesor të MBNJ. Për dallimet në Tiparet përshkruese të MBNJ, rezultatet përmblihen në Tabelat 4.11, 4.12, dhe 4.13. Në kryerjen e analizës “Pearson Correlation” u bënë tre hapa: 1) u nxorrën koeficientët “r” për marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe pesë Tipareve përshkrues të MBNJ, specifikisht, “Rëndësi”, “Fokus”, “Theks”, “Parime”, Supozime”, 2) koeficientët “r” u shëndruan në vlera “z” dhe mbi këto vlera, duke përdorur formulën përkatëse, u kalkuluan vlera e vëzhguar “z” për secilin tipar; dhe 3) u specifikua nëse vlera e vëzhguar “z” binte jashtë ose brenda zonës -1.96 dhe +1.96 për të vlerësuar nëse egziston apo jo ndonjë dallim mes spitaleve publike dhe private. Nëse vlera e vëzhguar “z” bie brenda zonës rezultati nuk është i rëndësishëm statistikisht, dallimi mes grupeve nuk egziston, Hipoteza Nul konsiderohet të jetë pohim i vërtetë. Ç’ tregojnë rezultatet? Tabela 4.11 Analizë Correlation, Dallimi mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ Spitalet Publike Private Modeli MBNJ Rendesia Fokusi Theksi Parimet Premisat Spital Publik Modeli MBNJ Pearson Correlation 1 .449\*\*

.709\*\* .920\*\* .884\*\* .787\*\* Sig. (2-tailed) .000 .000 .000 .000 .000 N 210 210  
210 210 210 210 Spital Privat Modeli MBNJ Pearson Correlation 1 .298\* .682\*\*

.829\*\* .910\*\* .656\*\* Sig. (2-tailed) .050 .000 .000 .000 .000 N 44 44

44 44 44 44 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Tabela 4.12 Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ Diferenca S-Publik / S- Privat Vlera e

Vëzhguar Z sipas formulës kalkuluese Rezultati Statistikor Interpretimi i Diferencës Qëndrimi Ndaj Hipotezës Nul Rëndësia 0.151 1.02 (brenda zonës -/+ 1.96) jo i rëndësishëm nuk egziston pranohet si e vërtetë Fokusi 0.027 0.34 (brenda zonës -/+ 1.96) jo i rëndësishëm nuk egziston pranohet si e vërtetë Theksi 0.091 2.35 (jashtë zonës -/+ 1.96) i rëndësishëm egziston hidhet poshtë Parimet 0.026 0.76 (brenda zonës -/+ 1.96) jo i rëndësishëm nuk egziston pranohet si e vërtetë Premisat 0.131 1.68 (brenda zonës -/+ 1.96) jo i rëndësishëm nuk egziston pranohet si e vërtetë

Shënim: Hipoteza Bazë: Tiparet Përbërëse të MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private janë të Ndryshme! Hipoteza Nul: Tiparet Përbërëse të MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private Nuk janë të Ndryshëm por të Njëjtë! Tabela 4.13 – Chi-Square Tests: Dallimet

Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ N of Valid Cases Pearson Chi-

Square Value Asymptotic Significance 2-sided Kuft i jepet Rëndësi 255  
 16.555 0.167 Cili është Fokusi 255 42.811 0.036 Mbi çfarë vihet Theksi 255 97.014  
 0.018 Mbi ç'Parime veprohet 255 102.101 0.011 Nga ç'Premisa konceptohet 255  
 44.374 0.014 Analiza tregon se për katër tipare të MBNJ mes koeficientëve të tyre  
 Pearson nuk egzistojnë dallime, pasi vlerat e vëzhguara “z” bien brenda zones -/+1.96  
 Edhe Chi- Square Tests për këto katër tipar treguan të njëjtën gjë. Koeficienti  
 “Asymptotic Significance” shfaqet më i madh se 0.000 gjë që tregon se mes Spitaleve  
 Publike dhe Private nuk egziston dallim jo vetëm në Tiparin Kryesor të MBNJ, por  
 edhe të gjithë tipareve të tjerë përbërës të MBNJ. I vetmi dallim për të cilën mund të  
 flitet është ai i përmbajtjes së tipareve. Tek spitalet publike, përmbajtja e Tiparit  
 Kryesor shfaq afërsi me Modelin Michigan ndërsa tek spitalet private me Modelin  
 Harvard. Po ashtu, tek spitalet publike të gjithë tiparet përshkruet të MBNJ shfaqin  
 afërsi me katër modele, Harvard, Michigan, Guest, dhe Warwick ndërsa tek spitalet  
 private ata shfaqin afërsi vetëm me Modelin Harvard.

4.3 SPITALET KOSOVARE: CILËSIA E MBNJ SI KAPACITETE DHE QARKULLIM Deri tani u analizua tipi modelit të MBNJ në seksionin 4.1, dhe tiparet e MBNJ në seksionin 4.2. Ky seksion ndalet në një aspekt konkret të MBNJ, në menaxhimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore. Këtu të dhënat analizohen për të parë cilësinë e MBNJ përsa i takon Kapaciteteve dhe Qarkullimit tek spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike e private në veçanti. Analiza heton dhe sqaron tre çështje: 1) cila është cilësia e MBNJKQ që vëzhgohet tek spitalet, 2) me cilët faktorë lidhet cilësia e MBNJKQ, dhe 3) nëse mes spitaleve publike dhe private egziston ndonjë dallim përsa i përket cilësisë së MBNJKQ, dhe nëse po, sa i rëndësishëm është ky dallim.

4.3.1 Cilësia e MBNJKQ tek Spitalet: Niveli Që Shfaq Për të hetuar cilësinë e MBNJKQ tek spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike e private në veçanti, u krye një analizë përshkruese “Crosstabs” e të dhënave. Tabela 4.14 përmbledh rezultatet për spitalet. Çfarë tregojnë ato? Rezultatet tregojnë dy realitete. Kur cilësia e MBNJKQ shihet në spitalet në përgjithësi, 51.3% e personave të pyetur e perceptojnë atë të një cilësie “mesatare” dhe 33.2% “shumë të mirë”. Brenda spitaleve, ajo perceptohet si më e mirë tek

spitalet private se tek ato publike. Në spitalet private 40.4% e personave e konsiderojnë cilësinë e MBNJKQ si “shumë të mirë”, një nivel perceptimi që është 8.5% më i lartë se tek spitalet publike (31.7%). Tek spitalet publike, 54.1% e personave e perceptojnë cilësinë e MBNJKQ si “mesatare,” një nivel perceptimi që 15.8% më i lartë se ai tek spitalet private (38.3%). Tek spitalet publike, diferenca mes atyre që e shohin cilësinë “shumë të mirë” me ata që e shohin si “mesatare” është 22.4%, ndërsa tek spitalet private është vetëm 2.1% Tabela 4.14 – Niveli i Cilësisë së MBNJ në Kapacitete & Qarkullim tek Spitalet MBNJ në Spitalet Spitalet Spitalet Kapacitete & Qarkullim në Përgjithësi Publike Private është shumë i mirë dhe cilësor

33.2 % 31.7 % 40.4 % nuk është as i mirë, as i keq, por i një cilësie mesatare 51.3 % 54.1 % 38.3 % është shumë problematik dhe i një cilësie të dobët 11.3 % 11.0 % 12.8 % Shënim: Në rastin e spitaleve në përgjithësi, 4.2 % e personave të pyetur nuk ishin në gjendje të bënin një vlerësim të cilësisë së MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim; ndërsa në rastin e spitaleve publike dhe atyre private kjo shifër ishte respektivisht 3.2 % dhe 8.5 % 4.3.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të Ndryshme në MBNJKQ Nisur nga dallimet në perceptim të nivelit të cilësisë së MBNJKQ lind pyetja: A janë këto dallime aq të rëndësishme saqë të mund të flitet për egzistencën e dallimeve në cilësinë e MBNJKQ tek spitalet publike dhe ato private? Raporti i analizës “Crosstab” përfshin edhe “Chi-Square Test,” rezultatet e të cilit i pasqyron Tabela 4.15. Çfarë tregojnë ato? Tabela 4.15 –Chi-Square Tests: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Cilësinë e MBNJKQ Value df Asymptotic Significance (2-sided) Pearson Chi-Square Likelihood Ratio Linear-by-

Linear Association N of Valid Cases 5. 506a 5. 135 1. 409 265 3 3 1

.138 .162 .235 a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The

minimum expected count is 1.95. Koeficienti që tregon nëse dallimet janë të rëndësishme apo jo, Asymptotic Significance, është 0.138, më i madh se 0.050 ndaj dhe Hipoteza Nul se mes enteve publike dhe private nuk ka dallime në cilësinë e MBNJKQ konsiderohet si pohim i vërtetë. Pra, mes spitaleve publike dhe private nuk egziston ndonjë dallim në cilësinë e MBNJKQ. Çfarë tregon ky realitet në cilësinë e MBNJKQ që rezulton nga analiza? Ideja e përgjithshme është që midis institucioneve publike dhe atyre private egziston një dallim në cilësi dhe efikasitet menaxhimi ku institucionet private, në përgjithësi, shfaqen më efikente dhe më cilësore se institucionet publike. Rezultatet më sipër na thonë që të paktën në rastin e cilësisë së MBNJKQ, mes spitaleve publike dhe atyre private, edhe pse mund të egzistojnë dallime në perceptim, përsëri dallimet në cilësinë e MBNJKQ nuk janë aq të rëndësishme. Egzistenca e këtyre dallimeve në perceptimin e njerëzve mund të shërbejnë si një sinjal se cilësia e MBNJKQ tek spitalet publike dhe private mund të reflektojë marrëdhënie specifike me faktorë të ndryshëm dhe dhe gjithashtu rolin e

ndikimin e ndryshëm të faktorëve specifikë. Ndaj pyetja që lind dhe nxjerr të nevojshëm një hetim të mëtejshëm është: Me cilët faktorë ka lidhje cilësia e MBNJKQ, cila është natyra e këtyre marrëdhënieve, dhe në ç' masë e në çfarë mënyrë këta faktorë ndikojnë mi MBNJKQ? 4.3.3 Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Faktorët që ka lidhshmëri Për të parë me cilët faktorë ka lidhje Cilësia e MBNJKQ u kontrollua korrelacioni mes MBNJKQ dhe dy grupe variablash, të “brendëshëm” dhe të “jashtëm.” Grupi i parë përfshin gjashtë variabla: 1) Modeli i MBNJ, 2) Tipari kryesor i MBNJ, 3) Premisat mbi të cilat konceptualizohen politikat e MBNJ, 4) Praktikave që ndiqen në materializimin e politikave të MBNJ, 5) Cilësia e Stafit, dhe 6) Faktorët e natyrës organizative. Grupi i variablove të jashtëm përfshin: a) Faktorët e natyrës Socio-Kulturore, dhe b) Faktorët e natyrës Politike. Analiza i sheh marrëdhëniet në tre aspekte: 1) drejtimit dhe karakterit të marrëdhënies, dmth nëse marrëdhënia shfaq një karakter pozitiv apo negativ, 2) fortësisë së marrëdhënies, dmth nëse mes variablove të këtyre grupeve egziston apo jo një marrëdhënie dhe nëse egziston, sa e fortë shfaqet ajo, dhe 3) faktorët shfaqen më të spikatur në ndikimin dhe përcaktimin e cilësisë së MBNJKQ. Marrëdhëniet u hetuan me dy teknika statitkore: a) parametrike “Pearson Correlation”, dhe b) jo-parametrike “Spearman’s Rank”. Të dy japin informacion për egzistencën dhe fortësinë e marrëdhënies. Fakti nëse të dhënat respektojnë ose jo katër supozimet bazë kërkon analizë statistikore: i: 1) normalitetin e shpërndarjes së vlerave, 2) linearitetin e vlerave, 3) praninë apo jo të vlerave ekstreme, dhe 4) homoscedasticity, dmth barazinë b e shpërndarjes së vlerave. “Pearson Correlation” aplikohet kur të dhënat i respektojnë të katër supozimet e mësipërme; “Spearman’s Rank” aplikohet kur të dhënat ose nuk i respektojnë fare, ose i respektojnë pjesërisht katër supozimet e mësipërme. Në Kapitullin 3, “Metodologjia e Studimit”, u tregua që kur u analizua kampioni prej 250 rastesh, u pa se të dhënat nuk respektonin asnjë nga katër supozimet e mësipërme. Pra, analizës së tyre i shkonte më përshtat teknikat statistikore jo-parametrike. Në rastin cilësisë së MBNJKQ, spitalet përfaqësojnë vetëm një nën-grup të kampionit dhe ato analizohen me të dy teknikat për dy arsye: së pari, sepse ato respektojnë një pjesë të supozimeve nistore, dhe së dyti rezultatet do mund të ”konfirmohen” në dy rrugë të ndryshme, e kësaj, të jenë më të besueshme. Tabelat 4.16, 4.17, dhe 4.18 përmbledhin rezultatet. Çfarë tregojnë ato? - Vëzhgimi i parë mund të bëhet rreth drejtimit dhe karakterit të marrëdhënies mes Cilësisë së MBNJKQ dhe secilit prej faktorëve të analizuar. Tabela 4.16 tregon se Cilësia e MBNJ shfaq një marrëdhënie pozitive me shumicën e variablove të analizuar, [që do të](#)

[thotë se](#) sa më [të](#) larta [apo të](#) ulta të jenë vlerat e këtyre variablove, aq më të larta apo të ulta do të rezultojnë edhe vlerat e Cilësisë së MBNJKQ. Të vetmet marrëdhënie që shfaqin karakter negative janë ato midis Cilësisë së MBNJKQ dhe “Praktikave” të përditshme (- 0.073) dhe “Cilësisë së Stafit” (-0.015) Në këtë rast vlerat shkojnë në drejtime të kundërta: kur vlerat e “Praktikave apo “Cilësisë së Stafit” rriten apo ulen, vlerat e Cilësisë së MBNJKQ zbrejnë ose rriten. Tabela 4.16 – Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Marrëdhëniet me Faktorët e Brëndëshëm dhe Jashtëm

MBNJKQ tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private Me  
Pearson R Spearman Rho Pearson R Spearman Rho Pearson R Spearman Rho

Modelin MBNJ 0. 238\*\* 0. 311\*\* 0. 255\*\* 0. 247\*\* 0.

204 0. 498\*\* Tiparin e MBNJ 0.194\*\* 0.269\*\* 0.220\*\* 0.237\*\* 0.125  
0.447\*\* Premisat e MBNJ 0.222\*\* 0.361\*\* 0.259\*\* 0.342\*\* 0.096 0.495\*\* Praktikat  
e Përditshme 0.194\*\* 0.337\*\* 0.286\*\* 0.375\*\* - 0.073 0.225 Cilësinë e Stafit  
0.166\*\* 0.196\*\* 0.207\*\* 0.257\*\* 0.043 - 0.015 Faktorët Organizativ 0.229\*\*  
0.310\*\* 0.289\*\* 0.283\*\* 0.014 0.415\*\* Faktorët Socio- Kulturorë 0.280\*\* 0.352\*\*  
0.303\*\* 0.315\*\* 0.206 0.460\*\* Faktorët Politikë 0.241\*\* 0.411\*\* 0.280\*\* 0.426\*\*  
0.150 0.336\* Shënim 1: (\*) tregon që korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.05

(2- bishtor). (\*\*) tregon që korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.01 (2-

bishtor); Shënim 2: Koeficientët që rezultojnë shënojnë këtë nivel fortësie të marrëdhënies: nëse vlera është 0, mes dy variablave nuk egziston ndonjë marrëdhënie; nëse vlera është +/- 0.001 deri 0.099, marrëdhënie me fortësi shumë të dobët, me drejtim negativ ose pozitiv; nëse vlera është +/- 0.100 deri 0.299, marrëdhënie me fortësi të dobët, me drejtim negativ ose pozitiv; nëse vlera është +/- 0.300 deri 0.499, marrëdhënie me fortësi mesatare, me drejtim negativ ose pozitiv; nëse vlera është +/- 0.500 deri 0.699, marrëdhënie është e forte, me drejtim negativ ose pozitiv; nëse vlera është +/- 0.700 deri 0.999, marrëdhënia është shumë e forte, me drejtim negativ ose pozitiv; nëse vlera është +/- 1, mes dy variablave egziston një marrëdhënie perfekte, me drejtim negativ ose pozitiv. - Vëzhgimi i dytë mund të bëhet për fortësinë e marrëdhënies mes Cilësisë së MBNJKQ dhe variablave të analizuar. Tabela 4.17 tregon se Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie me një fortësi nga “shumë të dobët” deri në “mesatare”. Tek Spitalet Private Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie shumë të dobët me Premisat, Praktikat, Cilësinë e Stafit dhe Faktorët Organizative, dhe një marrëdhënie nga të dobët deri në mesatare me Modelin e MBNJ, Tiparin e MBNJ, dhe Faktorët e natyrës Organizative, Socio Kulturore, dhe Politike. Tek Spitalet Publike, Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie të dobët me Modelin e MBNJ, Tiparin e MBNJ, Cilësinë e Stafit, dhe Faktorët Organizativë dhe një marrëdhënie nga të dobët deri mesatare me Premisat, Praktikat, Faktorët e Natyrës Socio-Kulturore dhe Politike. Përgjithësisht, mund të thuhet se pavarësisht nëse maten me koeficientë Pearson apo Spearman, shumica e marrëdhënies shfaqin fortësi të dobët. Sipas koeficientëve Pearson, 17% e marrëdhënies shfaqin fortësi “shumë të dobët” dhe 79% fortësi “të dobët”. Sipas koeficientëve Spearman 4% e marrëdhënies shfaqin fortësi “shumë të dobët”, 29% shfaqin fortësi “të dobët,” dhe 67% shfaqin fortësi “mesatare”. Arsyeja përse numri i marrëdhënies me fortësi mesatare është më i vogël tek koeficientët Pearson se tek koeficientët Spearman shpjegohet me tendencën që shfaq teknika “Pearson Correlation” për të nënvleftësuar fortësinë e

lidhjes në kampionë të madhësive mesatare apo të vegjël. Tabela 4.17 – Fortësia e Marrëdhënies së Cilësisë së MBNJKQ me Faktorët tek Spitalet Fortësia tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private E Pearson Spearman Pearson Spearman Pearson Spearman Marrëdhënies MBNJKQ me: MBNJKQ me: MBNJKQ me: MBNJKQ me: MBNJKQ me: MBNJKQ me: MBNJKQ me: -/+ 0.001 – 0.099 (shumë e dobët)

n.a. n.a. n.a. n.a. Premisa Praktika Cilësia Stafit Organizativ Cilësia Stafit -/+ 0.100 – 0.299 (e dobët) Model Tipar Premisa Praktika Cilësia Stafit Organizativ SocioKulturor Politik Tipar Cilësia Stafit Model Tipar Premisat Praktikak Cilësia Stafit Organizativ Politik Model Tipar Cilësia Stafit Organizativ Model Tipar SocioKulturor Politik Praktikak -/+ 0.300 – 0.499 (mesatare) n.a. Model Premisat Praktika Organizativ SocioKulturor Politik SocioKulturor Premisat Praktikak SocioKulturor Politik n.a. Model Premisat Tipar Organizativ Socio-Kulturor Politik -/+ 0.500 – 0.699 (e fortë) n.a. n.a. n.a. n.a. n.a. n.a -/+ 0.700 – 0.999 (shumë e

fortë) n.a.n.a. n.a.n.a. n.a. n.a Vëzhgimi i tretë mund të bëhet për faktorët që shfaqin marrëdhënie më të spikatura me Cilësinë e MBNJKQ. Tabela 4.18 tregon se faktorët që spikasin më shumë në marrëdhëniet me Cilësinë e MBNJ janë si faktorë të brendshëm, ashtu edhe faktorë të jashtëm. Tek Spitalet Publike, nga faktorët e jashtëm spikasin ata Socio-Kulturorë (30% - 32%) dhe Politikë (28% -43%) ndërsa nga faktorët e brendshëm spikasin faktorët Organizativë (29%) dhe Praktikak (29% - 38%). Tek Spitalet Private, nga grupi i faktorëve të jashtëm spikasin faktorët e natyrës Socio-Kulturore (21% - 46%) ndërsa nga faktorët e brendshëm spikasin Modeli i MBNJ (20% - 50%), Tipari Kryesor i MBNJ (13% - 45%), dhe Premisat (50%). Tabela 4.18– 4 Faktorët më të Spikatur Influencues mbi Cilësinë e MBNJKQ tek Spitalet tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private Pearson Spearman Pearson Spearman Pearson Spearman 1 28.0% SocKulturor 41.1% Politik 30.3% SocKulturor 42.6% Politik 20.6% SocKulturor 49.8% Modeli MBNJ 2 24.1% Politik 36.1% Premisat 28.9% Organizativ 37.5% Praktikak 20.4% Modeli MBNJ 49.5% Premisat 3 23.8% Modeli MBNJ 35.2% SocKulturor 28.6% Praktikak 34.2% Premisat 15.5% Politik 46.0% SocKulturor 4 22.9% Organizativ 33.7% Praktikak 28.0% Politik 31.5% SocKulturor 12.5% Tipari MBNJ 44.7% Tipari MBNJ Çfarë konkluzioni mund të nxirret nga këto tre vëzhgime dhe gjetje që rezultojnë nga analiza e të dhënave për Cilësinë e MBNJKQ? Fakti që Cilësia e MBNJKQ reflekton ndikimet sa të faktorëve “të jashtëm” aq edhe atyre “të brendshëm”, tregon se trajtimi që i bëhet stafit tek spitalet si publike dhe private nga pikëpamja e kapaciteteve dhe qarkullimit, ndonëse niset nga nevojat e brendshme, nuk përcaktohet vetëm nga këto por reflekton edhe ndikimet e jashtme sa socio-kulturore aq edhe politike. Fakti që vetë Cilësia e MBNJKQ nuk dallonte shumë nga spitalet publike tek ato private, mund të shpjegohet ndoshta pikërisht me ndikimin e faktorëve të jashtëm socio-kulturorë dhe politikë. 4.4 SPITALET KOSOVARE: FAKTORËT MË ME NDIKIM MBI

MODELIN E MBNJ Pasi analizës së Modelit të MBNJ, Tipareve të MBNJ, dhe Cilësisë së MBNJ në aspektin e Kapaciteve dhe Qarkullimit, ky seksion analizon marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe faktorëve ndikues dhe përcaktues të tij. Kjo analizë hedh dritë mbi pyetjen kryesore të studimit dhe Hipotezës kryesore në kontekstin e spitaleve. Çështjet që hetohen dhe sqarohen janë tre: 1) [Cilët janë](#)

[faktorët që ndikojnë](#) dhe përcaktojnë [më shumë](#) tipin e Modelit [të](#) MBNJ që aplikojnë spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike apo private në veçanti; 2) nëse faktorët ndikues ndikojnë mbi Modelin e MBNJ vetëm apo në kombinim me faktorë të tjerë, dhe 3) nëse mund të flitet për dallime mes spitaleve publike dhe atyre private edhe në pikëpamje të rolit dhe peshës së faktorëve ndikues. 4.4.1 Faktorët më me ndikim mbi tipin e Modelit të MBNJ tek Spitalet Për të parë faktorët më ndikues u bë një analizë “Correlation” mes Modelit të MBNJ dhe gjashtë faktorëve: 1)

Organizativë, 2) Socio-Kulturorë, 3) Politikë, 4) Premisave të konceptimit të Politikave MBNJ, 5) Praktikave në materializimin e politikave MBNJ, dhe 6) Cilësisë së Stafit. Në modelin e këtij studimi, tre variablat e parë janë të interesit parësor. Por studimi mban parasysh edhe rolin ndikues të tre faktorëve të tjerë. Prandaj, pavarësisht interesit parësor për sqarimin e rolit dhe masës së ndikimit të faktorëve organizativë, sociokulturorë, dhe politikë, ai ka përfshirë në analizë edhe hetimin e roli ndikues të tre variablave të tjerë. Rezultatet e analizës i përmbledhin Tabelat 4.19 dhe 4.20. Çfarë tregojnë ato? - Vëzhgimi i parë mund të bëhet për fortësinë e marrëdhënieve. Rezultatet tregojnë se pavarësisht matjes me koeficient Pearson apo Spearman, Modeli MBNJ shfaq marrëdhënie të fortë, pra në nivelin 0.500-0.699, me faktorët Organizativë, SocioKulturor, dhe Praktikave, dhe marrëdhënie me fortësi mesatare me faktorët Politik, Premisat, dhe Cilësia e Stafit. Ndryshe nga marrëdhënie me fortësi mesatare me faktorët Politik, Premisat, dhe Cilësia e Stafit. Ndryshe nga spitalet Publike, në rastin e spitaleve Private Modeli i MBNJ shfaq një marrëdhënie shumë të fortë me faktorët e natyrës Organizative dhe një marrëdhënie shumë të dobët me “Cilësinë e Stafit”. Tabela 4.19 – Modeli MBNJ & Faktorët Influencues - Analizë “Correlations” e Marrëdhënieve Marrëdhënia tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private Model MBNJ me: Koeficienti Pearson Koeficienti Spearman Koeficienti Pearson Koeficienti Spearman Koeficienti Pearson Koeficienti Spearman

Faktorët	Organizativ	SocioKulturor	Politik	Premisat	Cilësinë e Stafit
Faktorët Organizativ	0.674**	0.556**	0.661**	0.531**	0.752**
Faktorët SocioKulturor	0.598**	0.499**	0.610**	0.475**	0.582**
Faktorët Politik	0.646**	0.493**	0.668**	0.491**	0.536**
Premisat	0.571**	0.478**	0.586**	0.483**	0.516**
Cilësinë e Stafit	0.498**	0.378**	0.562**	0.455**	0.204

Shënim: (\*) tregon që koeficienti është i rëndësishëm në nivelin 0.01, ose 99% të rasteve (\*\*) tregon që koeficienti është i rëndësishëm në nivelin 0.05, ose 95% të rasteve Tabela 4.20 – Fortësia e Marrëdhënies së Modelit të MBNJ me Faktorët tek Spitalet Fortësia tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private E Pearson Spearman Pearson Spearman Pearson Spearman Marrëdhënies Modeli MBNJ



me: Modeli MBNJ me: Modeli MBNJ me: Modeli MBNJ me: Modeli MBNJ me:

Modeli MBNJ me:  $-/+ 0.001 - 0.099$  (shumë e dobët) n.a. n.a. n.a. n.a. n.a. n.a. -

$+ 0.100 - 0.299$  (e dobët) n.a. n.a. n.a. n.a. Cilësia Stafit Cilësia Stafit  $-/+ 0.300 -$

$0.499$  (mesatare) Cilësia Stafit SocioKulturor Politik Premisat Cilësia Stafit n.a.

SocioKulturor Politik Premisat Cilësia Stafit n.a. Politik Premisat Praktikat  $-/+ 0.500$

$- 0.699$  (e fortë ) Organizativ SocioKulturor Politik Premisat Praktikat Organizativ

Praktikat Organizativ SocioKulturor Politik Premisat Praktikat Cilësia Stafit

Organizativ Praktikat SocioKulturor Politik Premisa Praktikat Organizativ Socio-

Kulturor  $-/+ 0.700 - 0.999$  (shumë e fortë) n.a n.a. n.a n.a. Organizativ n.a.

Vëzhgimi i dytë mund të bëhet për faktorët më të spikatur në marrëdhënien e tyre me Modelin e MBNJ. Siç mund të shihet nga Tabela 4.21, pavarësisht matjes me koeficient Pearson apo Spearman, si tek spitalet publike edhe tek ato private, faktori që spikat më shumë në marrëdhënien me Modelin MBNJ janë faktorët e natyrës “Organizative, me një prezencë nga 53% deri në 75% të rasteve. Ky faktor pasohet nga faktorët e natyrës “SocioKulturore” (54% deri 58%), “Politike” (67%) dhe “Praktikat” (51% deri 68%). Në këtë mënyrë mund të thuhet se tek spitalet, faktorët më të spikatur në marrëdhëniet me Modelin e MBNJ janë si nga grupi i faktorëve të “Brendshëm”, “Organizativ” dhe “Praktikat”, ashtu edhe nga grupi i faktorëve të “jashtëm”, “Socio- Kulturor” dhe “Politik”. Tabela 4.21 – Renditja sipas fortësisë së marrëdhënies e Faktorëve influencues mbi Modelin e MBNJ Renditja Faktorëve sipas Koeficientit “Pearson” Renditja Faktorëve sipas koeficientit “Spearman” Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private Spitalet në Përgjithësi Spitalet Publike Spitalet Private 1 67.4% Organizativ 67.9% Praktikat 75.2% Organizativ 1 55.6% Organizativ 53.1% Organizativ 64.7% Organizativ 2 66.1% Praktikat 66.8% Politik 58.2% SocKulturor 2 50.6% Praktikat 52.4% Praktikat 54.6% SocioKultur 3 64.6% Politik 66.1% Organizativ 57.9% Praktikat 3 49.9% SocioKultur 49.1% Politik 47.5% Politik 4 59.8% SocioKultur 61.0% SocioKultur 53.6% Politik 4 49.3% Politik 48.3% Premisat 46.5% Premisat 5 57.1% Premisat 58.6% Premisat 51.6% Premisa 5 47.8% Premisat 47.5% SocioKultur 43.0% Praktikat 6 49.8% Cilësia Stafit 56.2% Cilësia Stafit 20.4% Cilësia Stafit 6 37.8% Cilësia Stafit 45.5% Cilësia Stafit 5.2% Cilësia Stafit 4.4.2 Mënyra e ndikimit të Faktorëve në Modelin e MBNJ tek spitalet Mënyra se si katër variablat me marrëdhënie të forta me Modelin e MBNJ ndikojnë mbi MBNJ mund të shihet përmes një analize regresioni. Analiza sqaron kontributin e këtyre katër faktorëve mbi variancën që vëzhgohet në variablin e varur “Modeli MBNJ” qoftë individualisht qoftë në kombinim. Meqë variablat në këtë studim janë “kategorik” u krye një analizë “CATREG”. Analiza u krye për spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike e private në veçanti. Tabela 4.22 dhe Tabela 4.23 përmbledhin rezultatet e analizës. Çfarë tregojnë ato? Në rastin e analizës së ndikimit individual,

siç tregon Tabela 4.22, dy variablat më ndikues janë “Praktikat” (64.2%), “Politik” (11.2%), dhe “Organizativ” (6.0%). Tek spitalet publikë faktorët me kontribut më të madh individual janë ai “Politik” dhe “Organizativ”, ndërsa tek spitalet private faktori më kontribues janë “Praktikat” dhe ai “Organizativ”. Tabela 4.22 – Kontributi Individual i Faktorëve mbi Variancën e “Model MBNJ” Pesha e Kontributit Individual të Variablave mbi Variancën e Variablit të Varur “Modeli MBNJ”

Koeficienti R2 (part2)	Spitalet në Përgjithësi	Tek Spitalet Publike	Tek Spitalet Private
Organizativ	4.9 %	6.0 %	54.2 %
Praktika	3.4 %	3.9 %	64.2 %
Socio-Kulturor	2.3 %	2.3 %	13.5 %
Politik	7.8 %	11.2 %	8.1 %

Shënim: Kontributi individual i secilit faktor është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “part” që përmban tabela “Correlations and Tolerance” që gjenerohet nga CATREG. Në rastin e analizës së ndikimit në kombinim, siç tregon Tabela 4.23, kombinimet më të rëndësishme ndikuese ndryshojnë nëpër grupet dhe në masën e ndikimit në mënyrë të përbashkët. Tek spitalet publike, tre kombinimet më të rëndësishme përmbajnë dy faktorë nga grupi i faktorëve të brendshëm (Organizativ, Praktikat) dhe një nga grupi i faktorëve të “jashtëm” (Politik). Masa e ndikimit në mënyrë të përbashkët sillet tek 55%- 62%. Tek spitalet private tre kombinimet më të rëndësishme përfshijnë dy faktorë të brendshëm (Organizativ, Praktikat), dhe dy faktorë të jashtëm (Socio-Kulturor, Politik). Pesha e kontributit të përbashkët varion nga 25%-72%, ku kombinimi më i rëndësishëm dhe kontribues shfaqet ai mes faktorëve SocioKulturor dhe Politik.

Tabela 4.23 – Kontributi i Faktorëve mbi Variancën “Model MBNJ” në Kombinim me Njëri-Tjetrin Rënditja sipas Fortësisë Kombinimet e Variablave të Pavarur sipas fortësisë së marrëdhënies Fortësia e Marrëdhënies Kontributi i Ndikimit në kombinim me njëri-tjetrin Spitalet

Kombinimi	Spital Publik	Spital Privat
1 Politik & Organizativ	0.636 56.0 %	0.582 57.5 %
2 Politik & Praktika	0.582 57.5 %	0.533 56.0 %
3 Organizativ & Praktika	0.533 56.0 %	0.143 61.5 %
4 SocioKulturor & Organizativ	0.143 61.5 %	0.104 58.6 %
5 SocioKulturor & Politik	0.104 58.6 %	0.057 63.0 %
6 SocioKulturor & Praktika	0.057 63.0 %	0.537 55.0 %
1 Politik & Organizativ	0.537 55.0 %	0.469 57.1 %
2 Politik & Praktika	0.469 57.1 %	0.434 62.3 %
3 Organizativ & Praktika	0.434 62.3 %	0.326 63.9 %
4 SocioKulturor & Organizativ	0.326 63.9 %	0.266 58.7 %
5 SocioKulturor & Politik	0.266 58.7 %	0.236 76.1 %
6 SocioKulturor & Praktika	0.236 76.1 %	0.590 71.9 %
1 SocioKulturor & Politik	- 0.590 71.9 %	0.302 24.9 %
2 Organizativ & Praktika	- 0.302 24.9 %	0.298 25.8 %
3 Organizativ & SocioKulturor	- 0.298 25.8 %	0.122 31.2 %
4 Organizativ & Politik	0.122 31.2 %	0.071 21.2 %
5 Politik & Praktika	0.071 21.2 %	0.031 21.8 %
6 SocioKulturor & Praktika	0.031 21.8 %	

Shënim: Kontributi i faktorëve në kombinim me njëri-tjetrin është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “part” dhe “R Square” që përmbajnë tabelat “Correlations & Tolerance” dhe “Model Summary” që gjenerohen nga analiza CATREG Cili mund të ishte kuptimi i këtyre rezultateve të analizës CATREG në pikëpamje të rolit dhe ndikimit mbi Modelin e MBNJ të faktorëve influences? Konkluzioni i parë që mund të nxirret është se ndonëse në logjikën normale pritshmëria është që Modeli MBNJ të reflektojë së pari rolin dhe ndikimin e faktorëve të brendshëm, të dhënat tregojnë se tek spitalet kosovare: - Modeli MBNJ ndikohet edhe nga faktorë të jashtëm, specifikisht ata të natyrës “politike”. - Konkluzioni i dytë

që mund të nxirret është se ndikimi i faktorit “Politik” vërehet të jetë më i madh tek spitalet publike se teka ato private, qoftë në mënyrë individuale, qoftë në kombinim.

4.4.3 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private Dallojnë në raport me Faktorët Ndikues

Për të sqaruar çështjen ndihmon përsëri analiza CATREG. Bazuar në informacionin e saj, mund të thuhet se Spitalet Publike dhe Spitalet Private dallojnë në tre gjëra: 1) cili është faktori kryesor ndikues, 2) cila është shkalla e rëndësisë së faktorëve, dhe 3) cili grup i faktorëve është më ndikues, ai i “brendshëm” apo ai i “jashtëm”. Parë nga pikëpamja e faktorit kryesor ndikues, dallimi është i qartë. Siç u pa në Tabelën 4.22 më lart, tek spitalet publike, faktori kryesor ndikues mbi variancën e Modelit MBNJ janë faktorët e natyrës “Politike”, me një impakt prej 11.2%, ndërsa tek spitalet publike, është faktori “Praktikat”, me një impakt prej 64.2%. Parë nga pikëpamja e rëndësisë së faktorëve, dallimi është gjithashtu i qartë. Siç edhe tregojnë Tabelat 4.24 dhe 4.25, tek Spitalet Publike, të katër faktorët rezultojnë të rëndësishëm për variancën në variablin e varur “Modeli MBNJ,” ndërsa tek Spitalet Private, vetëm faktori “Praktikat” shfaqet i rëndësishëm ndërsa tre faktorët e tjerë rezultojnë të parëndësishëm. Fakti nëse janë apo jo të rëndësishëm tregohet nga statistika “Sig” që shoqëron kontributin individual të variablit, i cili tregohet me treguesin tjetër

statistikor “Beta”. Nëse Sig (Beta) është më e madhe se 0. 000, atëhere kjo tregon

se roli dhe kontributi i faktorit nuk është i rëndësishëm. Nëse Sig (Beta) është e barabartë me 0.000, atëhere kontributi individual i faktorit është i rëndësishëm. Në Tabelën 4.23, tek Spitalet Publike, të katër faktorët kanë një koeficient Sig (Beta) të barabartë me 0.000, pra rezulton se të katër ata janë të rëndësishëm. Ndërsa në Tabelën 4.24, tek Spitalet Private, vetëm faktori “Praktikat” shfaq një koeficient Sig (Beta) të barabartë me 0.000 ndërsa tre faktorët e tjerë koeficientët e tyre i kanë më të mëdhenj se 0.000. Tabela 4.24 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Publike Beta Standardized Coefficients Bootstrap (1000) Estimate of Std.

Error df F Sig. Organizativ SocKult Politik Praktika .305 .163 .418 .231 .105 .070  
 .136 .097 5 5 6 5 8.359 5.455 9.444 5.726 .000 .000 .000 .000 Dependent Variable:  
 Modeli MBNJ Tabela 4.25 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Private Beta Standardized Coefficients Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error df F

Sig. Organizativ SocKult Politik Praktika .814 .478 .355 .845 .401 .338 .296 .318  
 5 5 5 6 4.124 1.998 1.439 7.085 .011 .125 .256 .000 Dependent Variable: Modeli MBNJ Edhe kur shihen nga pikëpamja e rolit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, përsëri kemi një dallim të qartë mes Spitaleve Publike dhe atyre Private. Siç mund të shihet edhe nga Tabela 4.26, tek Spitalet Publike, grupi më ndikues paraqitet ai i faktorëve të jashtëm. Masa e ndikimit të faktorëve të të jashtëm “SocioKulturor” dhe “Politik” është më e madhe se ajo e faktorëve të “rendshëm” “Organizativ” dhe “Praktikat” (13.5% përkundër 9.9%). Ndërsa tek Spitalet Private grupi i faktorëve të

“brendshëm” dominon në ndikim. Faktorët e jashtëm, “SocioKulturor” dhe “Politik” shfaqin një masë ndikimi pothuajse të papërfillshme në raport me faktorët e brendshëm.:. Tabela 4.26 – Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private për Kontributin e Faktorëve Influencues Spitalet Publike Spitalet Private Faktorët Kontributi Individual (R2) në Variancën e “Modeli MBNJ” Kontributi Individual (R2) në Variancën e “Modeli MBNJ” të Brëndëshëm Organizativ 6.0 % 64.2 % Praktika 3.9 % 54.2 % Totali 9.9% 118.4 % të Jashtëm SocioKulturor 2.3 % 13.5 % Politik 11.2% 8.1 % Totali 13.5 % 21.6 % Analiza tregoi se spitalet publike dhe private dallojnë nga njëri tjetri qoftë nga ana e faktorit kryesor ndikues , qoftë pastaj edhe nga ana e peshës së faktorëve dhe masës së ndikimit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm. Kjo tregon se Hipoteza që artikulon se spitalet publike dhe private kanë dallime në raport me faktorët ndikues është e vërtetë! 4.4.4 Hipotezë: Tipi Modelit të MBNJ në Spitale pasqyron Tipin e Faktorëve Ndikues Gjetja se midis spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga pikëpamja e rolit dhe peshës së faktorëve ndikues ndihmon në qartësimin e Hipotezës Kryesore të artikuluar në Kapitullin 3 “Metodologjia” (fq. 67). Studimi hipotezon se tipi i Modelit të MBNJ tek spitalet reflekton faktin se cilët faktorë, të brendshëm apo të jashtëm, ushtrojnë ndikim më të madh mbi Modelin e MBNJ. Fakti që tek Spitalet Publike Modeli i MBNJ ndikohet më shumë nga faktorë të jashtëm si ata “Politik” dhe “SocioKulturor” shtyn drejt konkluzionit që tipi i Modelit të MBNJ ngjason më shumë me modelin “Harvard”. Tek Spitalet Private, fakti që faktorët e brendshëm “Organizativ” dhe “Praktikat” ushtrojnë ndikim më të madh, shtyn drejt konkluzionit që tipi i Modelit të MBNJ ngjason më shumë me modelet “Michigan”, “Guest”, apo “Storey”. Tek Spitalet Publike duket se shifrat e analizës dhe perceptimi i njerëzve shkojnë në drejtime të ndryshme. Në seksionin që diskutoi tipin e Modelit të MBNJ, 39.8% e personave e shihnin modelin që aplikonin spitalet publike të ngjashëm me atë “Guest” ndërsa analiza e gjen modelin e MBNJ tek spitalet publike të ngjasojë më shumë me modelin “Harvard”. Tek spitalet private, duket se perceptimi i njerëzve dhe shifrat shfaqen në harmoni: 32.5% e personave të pyetur e gjenin modelin e MBNJ tek spitalet private të ishte i ngjashëm me modelin “Guest”, që në logjikën e shifrave përbën një nga modelet e mundshëm

4.5 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE Deri tani analiza trajtoj variablat e varur dhe të pavarur duke i parë në sjelljen e tyre veç e veç. Ky seksion merret me të gjithë modelin analitik që përdor ky studim dhe shikon se si performon ai në kontekstin e spitaleve.

[Siç është](#) sqaruar [edhe në Kapitullin](#) 3 “Metodologjia e Studimit” [modeli](#)

[i](#) këtij studimi ka për variabël të varur “Modeli i MBNJ” dhe për variabla të pavarur kryesorë dhe të interesit studimor ai ka faktorët “Organizativ”, “SocioKulturorë” dhe “Politikë.” Nisur nga origjina, faktori Organizativ konsiderohet i një natyre të “brendshme” ndërsa dy të tjerët të natyrës së “jashtme”. Ky studim ka përfshirë po ashtu në analizat e tij edhe variabla të tjerë të brendshëm, si: 1) Premisat

e konceptimit të politikave të MBNJ, 2) Praktikrat në zbatimin e politikave të MBNJ, apo edhe 3) Cilësinë e stafit të punësuar, meqë konsideron se edhe ata ushtrjnë një nivel të caktuar ndikimi. Nga këta, i vetmi që rezultoi me kontribut të paneglizhueshëm ishte faktori “Praktikat”. Esenca e analizës të këtij seksioni është sqarimi se sa “i mirë” është modeli analitik që përdor ky studim, cila është fuqia e tij në të shpjeguarit dhe të parashikuarit e variancës në variablin e varur “Modeli MBNJ”. Analiza sqaron dy çështje: 1) Cila është fuqia shpjeguese e modelit të këtij studimi dhe sa përqind të variancës në variablin e varur parashikon ai tek spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike apo private në veçanti, dhe 2) Cila është pesha e secilit variabël të pavarur brenda modelit analitik të këtij studimi për secilin tip spitali. Të dy çështjet sqarohen mbi bazën e informacionit të gjeneruar nga analiza regressive “CATREG”, që është një nga tipet e analizave regressive që përmban programi SPSS dhe që më gjatë njihet ndryshe si “Regression for Categorical Data”. Tabelat nga 4.26 deri tek 4.29 përmbajnë gjithë informacionin për të dy çështjet. Çfarë tregojnë rezultatet? Parë nga ana e fuqisë shpjeguese të tij, rezultatet tregojnë se modeli analitik i këtij studimi për Spitalet, me variablat që përfshin, është i rëndësishëm dhe mjaft i fuqishëm. Megjithatë modeli shfaq dallime në fuqinë parashikuese. Ndonëse treguesi “Sig” prej 0.000 në të tre Tabelat ANOVA tregon se modeli ka fuqi shumë të mirë shpjeguese, përsëri ai shpjegon më mirë spitalet private sesa ato publike. Tek spitalet private “Adjusted R Square” është nivelin 86.3%, ndërsa tek spitalet publike “Adjusted R Square” është 68.8%. Si tregues më i parë statistikor i fuqisë shpjeguese të një modeli dhe variablave që përmban, shërben koeficienti “R Square”. Tabela 4.27 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet në Përgjithësi Model Summary – Spitalet në Përgjithësi Multiple R R Square Adjusted R Square Apparent Prediction Error

.829 .687 .657 .313 Dependent Variable: Modeli MBNJ Predictors: Faktorët Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikrat ANOVA - Spitalet në Përgjithësi Sum

of Squares df Mean Square F Sig. Regression Residual Total 157.934 72.066

230.000 20 209 229 7.897 .345 22.901 .000 Dependent Variable: Modeli MBNJ

Predictors: Faktorët Organizativ, SocKult, Politik, Praktika. Tabela 4.28 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Publike Model Summary – Spitalet Publike Multiple

R R Square Adjusted R Square Apparent Prediction Error .850 .722 .688 .278

Dependent Variable: Modeli MBNJ Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikrat TaAbeNlaO4V.2A9– SApnitaallieztaPeuMbloikdeelit të Studimit tek Spitalet Private Sum of Squares df Mean Square F Sig.

MRoedgreelsSsuionmmary13–6S.5p4it0alet Pr2iv1ate 6.502 20.698 .000

MReuslitdipulael R R Squ5a2r.e460Adjuste1d67R Squar.e314Apparent Prediction

Error Tot.a9l67 .913859.000 1.88683 .065 Dependent Variable: Modeli MBNJ

Predictors:

OFRAGKATONRIZËTAT OIVR, GSAONCIZIOAKTIVU, LTSUORCOIRO, KPULLITTUIKRO, RP, RPAOKLTIITKIKA, Praktikát ANOVA – Spitalet Private Sum of Squares df Mean Square F Sig.

Regression Residual Total 38.334 2. 666 41.000 21 19 40 1.825 .140 13.009

.000 Dependent Variable: Modeli MBNJ Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikát Ky koeficient jep një ide të fuqisë parashikuese të modelit për kampionë me madhësi normale ose shumë të mëdhe. Mirëpo shpesh kampionët mund të jenë të vegjël dhe në situata të tilla, koeficienti “R Square” ka tendencën të “mbivlerësojë” fuqinë parashikuese të modelit. Në rastin e kampionëve të vegjël koeficienti “Adjusted R Square” bën një punë më të mirë sesa “R Square,” duke “kolauduar” çdo mbivlerësim dhe dhënë kështu një vlerë më të “vërtetë” të fuqisë parashikuese të modelit analitik. Për këtë arsye, studiuesit përdorin më shumë koeficientin “Adjusted R Square” për raportim. Parë nga ana e kontributit që variablat e pavarur japin secili brenda modelit, edhe në këtë rast ka dallime mes spitaleve publike dhe private. Siç tregon Tabela 4.29 si tek Spitalet Publike edhe tek ato Private, masa e kontributit të variablave ndryshon: “Politik” 35.5%-41.8% “Organizativ” 30.5%-81.4%, “Praktikat” 23.1%-84.5%, dhe “SocioKulturor” 16.3%-47.8%. Po ashtu, ndërsa tek spitalet publike variabli me kontributin më të madh në model është ai “Politik” me 41.8%, tek Spitalet Private është “Praktikat” me 84.5%. Tabela 4.30 – Kontributi i Faktorëve brenda Modelit të Studimit Kontributit i Variablave të Pavarur brenda Modelit të Studimit e shprehur si Përqindje dhe Rëndësi Statistikore tek Spitalet në Përgjithësi tek Spitalet Publike tek Spitalet Private

Koeficienti Beta	Koeficienti Sig	Koeficienti Beta	Koeficienti Sig	Koeficienti Beta	Koeficienti Sig
Organizativ	30.0 %	0.000	30.5 %	0.000	81.4 %
Socio-Kulturor	15.5 %	0.000	16.3 %	0.000	47.8 %
Politik	39.2 %	0.000	41.8 %	0.000	35.5 %
Praktikat	23.7 %	0.000	23.1 %	0.000	84.5 %

Shënim: Kontributi individual i secilit faktor është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “Beta” që përmban tabela “Coefficients” e gjeneruar nga CATREG. Çfarë na thonë vëzhgimet më sipër? Fakti që modeli analitik i studimit rezulton shumë i fuqishëm në parashikim konfirmon lidhjen mes dinamikave të Modelit të MBNJ dhe rolit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë. Po ashtu, fakti që mes spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga ana e rolit dhe ndikimit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë tregon se tipi i Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet publike apo private reflekton në një masë të konsiderueshme faktin cili prej faktorëve mësipër luan rolin e “violinës së parë”. 4.6 SPITALET DHE MODELI MBNJ: KONKLuzionet që mund të nxirren Pas analizave të tipit, tipareve, dhe faktorëve ndikues të Modelit të MBNJ dhe cilësisë së MBNJKQ tek spitalet, ky kapitull mund të përmbillet me tre konkluzione kryesore. 1. Mund të bëhet për Modelin e MBNJ dhe Tiparet e tij. Ndonëse spitalet publike edhe private aplikojnë më shumë se një model dhe modeli më i aplikueshëm prej tyre ngjason me atë “Guest”, mes tyre nuk egziston ndonjë dallim i rëndësishëm përsa i takon modelit të MBNJ. Edhe nga ana e Tipareve përshkruese të MBNJ, analizat treguan se spitalet publike

dhe private nuk shfaqnin ndonjë dallim substancial as në tiparin kryesor, as edhe në tiparet e tjerë përshkrues të MBNJ qoftë nga pikëpamja e rëndësisë, qoftë nga ajo e peshës. I vetmi dallim që mund të përmendet është afërsia e përmbajtjes së tyre me modele të ndryshëm të MBNJ. Ndonëse të gjithë tiparet shfaqën më shumë afërsi me modelet Harvard, Michigan, apo Guest, tek spitalet publike përmbajtja e tiparit kryesor përafrohet me modelin Michigan, ndërsa tek spitalet private me modelin Harvard. Po ashtu, tek spitalet publike përmbajtja e tipareve të tjera përshkruese të MBNJ shfaqej afër modeleve Harvard, Michigan, dhe Guest ndërsa tek spitalet private me modelin Harvard.

2. Për Cilësinë e MBNJKQ. Krahasimi i spitaleve publike me ato private tregojnë se në cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore nga ana e kapaciteteve dhe qarkullimit nuk egziston ndonjë dallim i rëndësishëm. Ndonëse në perceptimin e njerëzve të pyetur, cilësia e MBNJKQ perceptohej më e mirë tek spitalet private sesa tek spitalet publike përsëri dallimi nuk ishte statistikisht i rëndësishëm. Po ashtu, përsa i përket faktorëve ndikues, cilësia e MBNJKQ si tek spitalet publike ashtu edhe ato private, shfaqte një marrëdhënie të rëndësishme me faktorë Socio-Kulturorë.

3. Mund të bëhet për Faktorët ndikues mbi Modelin e MBNJ. Si spitalet publike edhe ato private ndikohen si nga faktorë të brendshëm ashtu edhe të jashtëm. Të dy shfaqin një marrëdhënie të rëndësishme me faktorët Organizativë, por tek spitalet publike ndikohen në një masë të konsiderueshme nga faktorë të natyrës “Politike” ndërsa spitalet private ndikohen nga faktorë të natyrës “Organizative”. Në tërësi, Spitalet Publike duket se ndikohen më shumë nga faktorë të jashtëm si ata “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë” ndërsa Spitalet Private duket se ndikohen dikues mbi Modelin e MBNJ. Këtu interesi i studimit ishte të sqaronte rolin e faktorëve Organizativë, Socio-Kulturorë, dhe Politikë, cili prej tyre ndikon më shumë në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ tek spitalet dhe shpjegon preferencën për modelin që aplikohet; nëse këta faktorë shfaqin peshë ndikuese të njëjtë apo të ndryshme;

1. mund të gjendej tek shkalla e subjektivizmit në vlerësim të personave që kanë dhënë informacionin. Të mos harrojmë: pavarësisht përdorimit të indikatorëve matës specifikë, që përshkruajnë MBNJ dhe dallojnë një model nga një model tjetër, ky studim, informacionin e vet e ka mbledhur më shumë nga njerëzit që punojnë brenda spitaleve sesa nga vëzhgimi drejtpërsëdrejti i praktikave. Çdo informacion që mblidhet nga njerëzit bart një element subjektivizmi, i cili ndonëse mund të dëmtojë “vërtetësinë” e rezultateve, përsëri mbetet rruga më e mundshme dhe më pak e kushtueshme në raport me rrugën tjetër të vëzhgimit drejtpërsëdrejti të praktikave të MBNJ. Sepse në fakt, vëzhgimi i drejtëpërdrejtë i praktikave më shumë sesa problematik nga pikëpamja e kohës dhe kostos, rezulton i pamundshëm për tu realizuar në terma praktikë.

2. lidhet po përsëri me njerëzit dhe [ka të bëjë me](#)

shkallën e vëmëndjes së tyre ndaj praktikave të MBNJ në institucion. Në vend të kryerjes së vëzhgimit drejtpërsëdrejti vetë, ne iu drejtohem njerëzve brenda institucionit meqë ata punojnë çdo ditë aty. Por kjo jo domosdoshmërisht përkthehet në të paturit të një vëmëndje cilësore dhe të vëzhguarit

të praktikave me të njëjtin sy siç do të bënte vetë studiuesi. Prandaj në këtë këndvështrim, ndonëse informacioni i mbledhur nga njerëzit që punojnë brenda institucioneve është i rëndësishëm për studimin e fenomenit të MBNJ, përsëri ky informacion mund të mbartë dhe vuajë brenda vetes shkallën e vëmendjes e cila mund të jetë e ndryshme tek persona të ndryshëm qoftë në cilësi, qoftë në detaje. 3. reflekton një karakter edhe më specifik, pasi ka të bëjë me faktin e shkallës së njohjes nga njerëzit të modeleve të MBNJ dhe tipareve të tyre. Pavarësisht se nuk përjashtohet mundësia që persona të veçantë të kenë njohuri më të avancuara për modelet, tiparet, praktikën, dhe politikat e MBNJ, shumica e njerëzve që shprehën gatishmëri dhe plotësuan pyetësin as pritej, dhe as besohej që të kishin njohuri për modelet dhe tiparet e MBNJ. Prandaj, nëse do të përjashtonim rastet kur përgjigjet e dhëna, janë qëllimisht ekstreme, dmth personi që ka plotësuar pyetësin e ka bërë formalisht, sa për hatër plotësimin e përgjigjeve, një pjesë e përgjigjeve që nuk arrijnë të dallojnë, i ngatërrojnë, ose i përziejnë tiparet e modeleve me njëri-tjetrin, reflektojnë pikërisht mungesën e njohurive nga njerëzit rreth modeleve dhe tipareve të MBNJ. Dhe ndonëse njerëzit nuk mund të bëhen me faj për këtë, përsëri, ngatërrimet që gjenerohen në përgjigjet e tyre, mund të shihen edhe si një ndër kontribuesit e rezultateve që janë marrë në përfundim të analizës. 4. ka të bëjë me vetë natyrën e Modelit Guest. Pavarësisht se njerëzit mund të mos e dinë këtë gjë, vetë Modeli Guest lindi si një tentativë për të integruar në një model të vetëm modelet Harvard dhe Michigan. Jo krejt rastësisht Modeli Harvard shfaqet në nivele të ulta aplikimi ndërsa Modeli Michigan perceptohet dhe raportohet në përgjigjet e njerëzve si modeli i dytë më i aplikuar. Thënë ndryshe, modeli Harvard raportohet në nivelet më të ulta të aplikimit pikërisht se në shumicën e elementëve të tij përbërës ai është i inkorporuar brenda Modelit Guest. Ndërsa Modeli Michigan raportohet si modeli i dytë më i aplikuar pikërisht se përveç elementëve të tij kryesorë të përfshirë brenda modelit Guest, njerëzit arrijnë të evidencojnë dhe ju bëjnë përshtypje edhe elementë të tjerë që janë specifikisht tipikë për modelin Michigan. 5. mund të ishte ai që ka një natyrë krejtësisht kulturore. Në debatin mbi modelet e MBNJ një nga çështjet më të debatuar ka të bëjë me modelin më efektiv dhe faktorët ndikues. Studiues të ndryshëm identifikojnë faktorë të ndryshëm që ndikojnë dhe përcaktojnë shkallën e efektivitetit të modelit të MBNJ. Një pjesë e tyre ia atribuojnë atë kontekstit kulturor, zakoneve, normave, traditave lokale. Në këtë kuptim, model më efektiv konsiderohet ai model MBNJ që arrin të inkorporojë dhe mbajë parasysh faktorin “kulturë”. Modeli Guest është një ndër modelet që i jep rëndësi dhe haptësi faktorit kulturor. Ndaj arsyeja përse spitalet kosovare rezultojnë me një përputhje më të madhe me Modelin Guest, mund të shpjegohet edhe me një dimension kulturor. Por, siç e kam thënë dhe më parë, ky shpjegim mbetet për tu parë në mënyrë më të hollësishme në studime të tjera në të ardhmen. Në rastin e peshës specifike, e përbashkëta është se pavarësisht diferencave në vlera, peshë specifike e tipareve ishte e përafërt; ndërsa dallimi duket se ka të bëjë me faktin nëse peshë që ato shfaqin është më e madhe tek spitalet publike



apo tek ato private. Së fundi, në rastin e renditjes sipas rëndësisë, e përbashkëta e gjithë tipareve ishte renditja përgjithësisht e njëjtë qoftë në të gjithë tipet e krahasimit; ndërsa dallimi duket se ka të bëjë me faktin nëse një tipari specifik shfaq një rëndësi

më e madhe tek spitaletpublike apo private. Gjetja pra, qoftë nga ana e Tiparit

Kryesor, qoftë nga ana e Tipareve të tjerë përshkruese të MBNJ, spitalet publike apo private shfaqnin ngjashmëri, kundërshton dhe hedh poshtë hipotezën bazë të studimit që pohon se mes spitaleve publike dhe private ka dallime në Tiparet e MBNJ. Padyshim që një përgjigje më e plotë dhe e elaboruar do kërkonte studime të mëtejshme të fokusuara më specifikisht. Por në përmbyllje të diskutimit për Tiparet e MBNJ, ky studim përqafon dhe përdor një argument të natyrës kulturore, që i sheh Tiparet e MBNJ më shumë të përcaktuara nga zakonet, sjellja, dhe kultura organizativo-menaxheriale lokale sesa nga parimet e përgjithshme teoriko-akademike të menaxhimit. Pra, gjetjet në kontekstin e spitaleve kosovare, mund të shpjegohen ndoshta më mirë me sjelljen, zakonet, dhe kulturën specifike lokale të drejtuesve dhe punonjësve kosovare sesa me argument të natyrave të tjera. Në krahasimin e spitaleve publike me ato private, cilësia e MBNJKQ shfaq dallime të rëndësishme në dy aspekte: 1) si nivel, dhe 2) si diferenca mes vlerave. Kur dallimi në cilësinë e MBNJKQ shihet nga ana e nivelit, cilësia e MBNJKQ rezulton më e mirë tek spitalet private sesa tek ato publike. Niveli “shumë e mirë” tek entet private zë vendin e parë dhe varion nga 47.6% deri në 53.4%. Ndërsa tek entet publike, vendin e parë e zë niveli “mesatar”, me një diapazon nga 55.0% deri në 60.5%. Kur dallimi në cilësinë e MBNJKQ shihet nga ana e diferencave mes vlerave të raportuara, tek entet private, niveli “shumë e mirë” rezulton nga 15.6% deri në 19.2% më i lartë se tek entet publike, ndërsa niveli “mesatar” rezulton 21.7% deri në 31.2% më i ulët se tek entet publike. Po ashtu, brenda enteve private, diferenca mes nivelit “shumë e mirë” dhe “mesatare” sillet midis 14.3% dhe 24.1%, ndërsa brenda enteve publike kjo diferencë sillet mes 17.0% dhe 26.3%. Çfarë mund të shpjegojë këtë situatë? Një shpjegim mund të reflektojë dallimin në karakterin publike dhe privat të institucioneve. Gjetja se cilësia e MBNJKQ rezulton më e mirë tek entet private sesa tek ato publike rezonon me mënyrën e përgjithshme që i sheh entet private më superiore, efçente, dhe cilësore në cilësinë e shërbimeve që ofrojnë sesa ato private. Por një shpjegim i dytë, më argumentues, ndoshta mund të lidhet me rolin e faktorëve ndikues. Në të dy rastet e krahasimeve Spitale Publike me Spitale Private, apo Ente Publike me Ente Private, cilësia e MBNJKQ shfaq marrëdhënie edhe me faktorë të brendshëm si ata Organizativ, Praktikë e MBNJ, Tipi i Modelit të MBNJ, Tiparet e MBNJ, apo cilësia e Stafit por edhe me faktorë të jashtëm si ata Socio-Kulturorë dhe Politikë. Nisur nga kjo dallimet në cilësinë e MBNJKQ mund të shpjegohen me tre vëzhgime: 1) cila është pesha e faktorëve të jashtëm tek entet publike dhe ato private, pra nëse pesha e tyre është e njëjtë apo e ndryshme; 2) cila është pesha e faktorëve të brendshëm tek entet publike dhe ato private, pra nëse pesha e tyre është e njëjtë apo e ndryshme; dhe

3) nëse cilësia e MBNJKQ tek entet publike dhe private ndikohet më shumë nga faktorë të brendshëm apo nga faktorë të jashtëm. Po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e faktorëve të jashtëm dhe peshën e tyre tek entet publike dhe private, rezulton një tablo e njëjtë për marrëdhënien e MBNJKQ si me faktorët Socio- Kulturorë ashtu edhe me atë Politik. Si tek krahasimi “Ente Publike-Ente Private” ashtu edhe tek krahasimin më specifik “Spitale Publike-Spitale Private,” cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie të spikatur, madje më e spikatura, me faktorin Socio-Kulturorë. Pesha e kësaj marrëdhënie varion nga 26.3% deri në 47.4% por kjo peshë rezulton më e madhe tek entet publike (28.6%) sesa tek entet private (24.7%); ajo rezulton po ashtu më e madhe tek spitalet publike (47.4%) sesa tek spitalet private (26.3%). Të njëjtën tablo shfaq cilësia e MBNJKQ edhe në marrëdhënien me faktorin tjetër të jashtëm, atë “Politik”. Pesha e marrëdhënies shfaqet më e madhe tek entet publike (26.5%) sesa tek ato private (15.2%). Po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e faktorëve të brendshëm dhe peshën e tyre tek entet publike dhe private, shfaqet një tablo tjetër. Tek entet publike, faktorët “Praktikat e MBNJ” (26.9%) dhe ata “Organizativë” (26.7%) shfaqin një peshë më të madhe se pesha që shfaqin tek entet private faktorët e tjerë të brendshëm si “Modeli i MBNJ” (20.2%) dhe “Tiparet e MBNJ” (19.1%). Dhe së fundi, po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e peshës që zënë marrëdhëniet me faktorët e jashtëm në raport me marrëdhëniet me faktorët e brendshëm, rezultatet tregojnë se tek entet publike, pesha e marrëdhënieve që cilësia e MBNJKQ shfaq me faktorët e jashtëm Socio- Kulturorë dhe Politikë, rezulton më e madhe sesa pesha e marrëdhënieve që cilësia e MBNJKQ shfaq me faktorët e brendshëm tek entet private. Nisur pra nga këto vëzhgime që gjenerojnë rezultatet, dallimet në cilësinë e MBNJKQ që rezulton mes spitaleve publike dhe private më specifikisht, mund të konsiderohen se janë të lidhura me ndikimin e faktorëve të jashtëm Socio-Kulturor dhe Politik, faktorëve të brendshëm “Praktikat e MBNJ” dhe “Organizativë. Fakti që tek spitalet publike cilësia e MBNJKQ rezulton më e ulët se tek ato private, mund të lidhet me peshën dhe rolin më të madh që shfaqin tek entet publike faktorët e jashtëm “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë”, dhe faktorët e brendshëm “Praktika të MBNJ” dhe “Organizativë”. Shkurt, cilësia edhe dallimet që rrjedhin në politikën e zhvillimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore, ose ndryshe, fakti kush punësohet, cili person komandohet në cilin pozicion, sa i shpeshtë dhe mbi ç’kritere qarkullon stafi, është produktiv dhe reflekton dy elementë të rëndësishëm. Së pari, reflekton setin e vlerave, besimeve, dhe zakonet socio-kulturore në bazë të vendimeve dhe veprimeve të pronarëve, drejtuesve, apo menaxhuesve të institucionit si dhe ndikimet e jashtme të natyrës politike. Së dyti, reflekton përmbajtjen e Praktikave të MBNJ si dhe të qëndrimeve të natyrës Organizative. Të dy këto elemente, si zakonet socio-kulturore dhe trafiku i ndikimeve me karakter politik ashtu edhe fryma organizative dhe praktikat e MBNJ japin e marrin me njëri-tjetrin dhe përmes marrëdhënieve dhe ndikimeve direkte individuale apo në kombinim kontribuojnë në cilësinë e MBNJKQ që vëzhgohet se aplikohet në institucion. 4.6.1.- Reflektim për Faktorët Ndikues të

Modelit të MBNJ tek Spitalet Hetimi i marrëdhënieve mes Modelit të MBNJ dhe faktorëve ndikues që kontribuonin në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ ishte një nga interesat kryesorë të këtij studimi. Këtu studimi premtoi të sqaronte 5 çështje: 1) cili ishte faktori kryesor ndikues i modelit të MBNJ, 2) nëse rëndësia e faktorëve ndikues ishte e njëjtë apo e ndryshme për modelin e MBNJ, 3) në ç'mënyra e ushtronin faktorët ndikues ndikimin e vet mbi Modelin e MBNJ, 4) cili grup faktorësh, i brendshëm apo i jashtëm rezultonte më ndikues dhe përcaktues për tipin e Modelit të MBNJ, dhe 5) dhe nëse roli dhe pesha specifike e faktorëve ndikues gjeneron atë Model të MBNJ që studiuesit e MBNJ presim.

4.6.2.- Faktori që influencon më shumë Modelin e MBNJ Konkluzionet mund të nxirren duke parë marrëdhëniet e Modelit të MBNJ me faktorët ndikues. Si brenda secilit krahasim, qoftë duke i parë Spitalet, veq e veq, qoftë si institucione publike dhe private. Modeli i MBNJ shfaq marrëdhënie më të forta dhe të spikatura me tre faktorë: dy të brendshëm, Organizativ, Praktikat, dhe një të jashtëm, Politik. Modeli shfaq marrëdhënie edhe me faktorët Socio-Kulturorë dhe Premisat, por ato shfaqen në një nivel më të dobët. Nëse marrëdhëniet e Modelit të MBNJ shihen si raporte me faktorët e “brendshëm” dhe të “jashtëm”, dallimet që Modeli i MBNJ shfaq në marrëdhëniet me dy grupet e mësipërme të faktorëve ndikues, duket në peshën që shfaqin marrëdhëniet me to. Psh, tek spitalet publike, marrëdhëniet më të rëndësishme dhe me peshë më të madhe Modeli i MBNJ i shfaq me faktorët e brendshëm “Organizativ” dhe “Praktikat”. Modeli MBNJ shfaq marrëdhënie të rëndësishme edhe me faktorët e brendshëm “Organizativ”, “Praktikat”, edhe me faktorin e jashtëm “Politik”. Tek spitalet private Modeli i MBNJ shfaq marrëdhënie të rëndësishme me faktorin e brendshëm “Organizativ” edhe faktorin e jashtëm “SocioKulturor.” Nëse marrëdhëniet e Modelit të MBNJ shihen në raport me një faktor specifik, faktorët që shfaqin ndikim më të madh mbi Modelin e MBNJ janë dy: 1) Organizativ, dhe 2) Praktikat.

4.6.3. Rëndësia e Faktorëve për Modelin e MBNJ e njëjtë apo e ndryshme Konkluzionet për faktorin me ndikim më të madh mbi MBNJ treguan se faktorët më ndikues ishin ata “Organizativë”, “Praktikat”, dhe “Politik”. Këta pasoheshin me një masë më të vogël ndikimi nga faktorët “SocioKulturorë” dhe “Premisat”. Prandaj çështja tjetër me interes për tu sqaruar është nëse rëndësia e faktorëve për Modelin e MBNJ në këto kontekste shfaqet e njëjtë apo e ndryshme. Po të krahasohen të katër kontekstet me njëri-tjetrin, duket qartë që faktorët ndikues mbi Modelin e MBNJ shfaqin rëndësi të ndryshme. Psh në krahasimin “spitale publike-private” faktori me rëndësi më të madhe si për spitalet publike edhe për ato private rezulton vetëm një, “Praktikat”.

4.6.4. Mënyra e Ndikimit të Faktorëve Influencues në Modelin e MBNJ Përveç analizës së dallimeve mes faktorëve nga pikëpamja e rëndësisë dhe peshës së ndikimit të tyre, disa konkluzione mund të bëhen edhe për mënyrën se si faktorët ndikues, ndikojnë mbi Modelin e MBNJ. Zakonisht një faktor ndikues e ushtron ndikimin e vet edhe vetëm, por shumë më shpesh dhe më zakonisht, në kombinim me faktorë të tjerë. Dallimi mes dy formave të ushtrimit të ndikimit konsiston në fuqinë ndikuese që realizon faktori: Fuqia ndikuese e një faktori specifik

është më e madhe kur ai kombinohet me faktorë të tjerë sesa kur ushtron ndikimin në mënyrë individuale. Prandaj nxjerrja e disa konkluzioneve rreth mënyrës së si faktorët e modelit analitik të studimit e ushtronjë ndikimin e vet mbi Modelin e MBNJ ndihmon në krijimin e një ideje më të mirë për marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe faktorëve ndikues. Kur ndikimi individual shihet tek secili faktor më vete, faktori më i rëndësishëm rezulton ai i brendshëm “Organizativ.” Faktori i fundit me ndikim të konsiderueshëm individual është “Praktikat”. Ky faktor shfaq ndikimin individual më të rëndësishëm tek spitalet private (64.2%). Kur ndikimi i faktorëve shihet nga ana e ndikimit në kombinime faktoriale, kombinimet që rezultojnë më ndikuese përfshijnë faktorë si të brendshëm edhe të jashtëm. Kombinimet më ndikuese midis dy faktorëve të brendshëm (Organizativ, Praktika). Një vështrim i kombinimeve jep mundësinë të shihet se secili kontekst krahasues ka faktorët e vet specifikë më të rëndësishëm përbërës të kombinimeve. P.sh. në krahasimin “spitale publike me spitale private” faktorët “Organizativ” dhe “SocioKulturor” rezultojnë faktorët që shfaqen më shpesh në kombinimet faktoriale më ndikuese mbi Modelin e MBNJ si tek spitale publike edhe ato private. Ajo që mund të thuhet në përfundim të konkluzioneve për mënyrën e ndikimit që faktorët ndikues shfaqin në raport me Modelin e MBNJ, janë tre gjëra: 1) se faktorët ndikues ushtronjë ndikimin e tyre edhe individualisht edhe në kombinim me njëri-tjetrin; 2) se faktorët ndikues, parë nga ana e ndikimit individual, shfaqin dallime mes njëri tjetrit qoftë nga pikëpamja e rëndësisë së ndikimit të tyre mbi Modelin e MBNJ, qoftë nga pikëpamja e peshës së ndikimit të tyre si individual ashtu edhe në raport me faktorët e tjerë ndikues; dhe 3) se kombinimet faktoriale

pavarësisht se në përmbajtjen e tyre përfshijnë edhe faktorë të brendshëm edhe faktorë të jashtëm, sillen rreth dy faktorëve specifikë, “Praktikat” dhe “Politik”

dhe variojnë në peshën e tyre ndikuese. Nisur nga rezultatet e mësipërme, mund të konkludohet pra se ndonëse faktorët e jashtëm “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë” shfaqin dhe ushtronjë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ në kontekste dhe institucione të caktuara, në përgjithësi, Modeli i MBNJ që aplikohet në institucione ndikohet dhe përcaktohet më shumë nga faktorë të brendshëm si ata “Organizativë”, “Praktikat”, dhe “Cilësia e Stafit”. Gjëja interesante që mund të përfshihet në konkluzionet rreth tipit të Modelit të MBNJ ka të bëjë me përputhshmërinë mes perceptimit të njerëzve të pyetur dhe pritshmërisë teorike. Nisur nga perceptimi i njerëzve, tipi i Modelit të MBNJ që rezulton reflekton tiparet që njerëzit kanë identifikuar si më të vëzhgueshmit prej tyre në përgjigjet që kanë dhënë. Nisur nga pritshmëritë teorike, tipi Modelit të MBNJ që rezulton reflekton faktin cili grup faktorësh shfaq ndikimin më të madh mbi MBNJ dhe kësaj mban peshën më të madhe në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ. Në rastin e spitaleve publike, perceptimi i njerëzve të pyetur dhe pritshmëria teorike duket sikur shkojnë në drejtime

të ndryshme. Po të bazohemi tek perceptimi i njerëzve, 39.8% e personave të pyetur për Modelin e MBNJ tek spitalet publike, janë shprehur se Modeli i MBNJ që aplikohet në to ngjan në tipare me Modelin Guest. Ndërsa po të bazohemi tek premiset teorike që e shohin tipin e Modelit të MBNJ të lidhur ngushtë me natyrën e faktorëve më ndikues, fakti analiza e të dhënave nxorri se tek spitalet publike faktorët e jashtëm rezultojnë të shfaqin një ndikim më të madh mbi modelin se faktorët e brendshëm, kontribuon në konkludimin që Modeli i MBNJ tek spitalet publike të ngjasojë më shumë me atë të Modelit Harvard. Në rastin e spitaleve private, perceptimi i njerëzve të pyetur dhe pritshmëria teorike rezultojnë në harmoni. 32.5% e njerëzve të pyetur për Modelin e MBNJ tek spitalet private, kanë vlerësuar se Modeli i MBNJ që aplikohet tek këto institucione ngjan më shumë në tipare me Modelin Guest. Edhe analiza e të dhënave për faktorët tregoi se në rastin e spitaleve private, faktorët e brendshëm shfaqnin [një ndikim më të madh se](#) faktorët e jashtëm [duke](#)

kontribuar [kështu](#) në gjenerimin e një Modeli të MBNJ tek spitalet private të ngjashëm në tipare me Modelin Guest, pikërisht ashtu siç është edhe pritshmëria teorike. Fakti që në rastin e spitaleve publike perceptimi i njerëzve nuk rezulton në harmoni me pritshmëritë teorike, ashtu siç ndodh në rastin e spitaleve private, mund të ketë lidhje me specifika të kulturës lokale kosovare. Por se sa i vërtetë mund të jetë një shpjegim i tillë, kjo kërkon një studim të mëtejshëm të rolit të kulturës lokale, që në rastin e studimit të këtushëm del jashtë kufijve të tij. PËRMBYLLJE Në përmbyllje të të gjitha analizave dhe trajtimit të temës, të gjitha gjetjet dhe pohimet e bëra për Modelin e MBNJ, Tiparet e MBNJ, cilësinë e MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim, dhe Faktorët Ndikues dhe përcaktues të tipit të Modelit të MBNJ në kontekstin e spitaleve, mund të përmbledheshin më mirë përmes dikotomisë “të përbashkëta vs. dallime”. Ky studim u ngrit mbi hipotezën se Modeli i MBNJ tek spitalet, pavarësisht nëse bëhej fjalë për spitale publike apo private, dhe pavarësisht dallimeve të lehta në disa nuanca, shfaqte më shumë ngjashmëri sesa dallime dhe Modeli i MBNJ që ato praktikojnë ngjason në shumë tipare me Modelin Guest. 1. Si spitalet publike ashtu edhe tek ato private reflektojnë të njëjtin renditje të tipareve për nga rëndësia e tyre. Pas “Theksit” që zë vendin e parë në rëndësi, nga vendi i dytë në vendin e pestë vijnë të renditur “Fokusi”, “Parimet”, “Premisat”, dhe “Rëndësia.” 2. Rëndësia që shfaqin secili nga të pesë tiparet përshkruar të MBNJ, nuk shfaq diferenca të mëdha nga spitalet publike tek ato private. Këto diferenca sillen nga 0.4% që shfaq tipari “Rëndësia”, deri në 2.0% që shfaq tipari “Premisat”. a. Si tiparet përshkruar të MBNJ si tek spitalet publike ashtu edhe tek spitalet private, reflektojnë përgjithësisht afërsi me dy modele: Michigan dhe Guest, aq sa mund të thuhet se dallimi mes tyre është ose minimal ose nuk egziston. Tek spitalet publike nga pesë tiparet përshkruar të MBNJ, dy shfaqin afërsi me Modelin Guest, dhe dy shfaqin afërsi me Modelin Michigan. Tek spitalet private, tre nga pesë tiparet përshkruar të MBNJ shfaqin afërsi me Modelin Michigan, dhe një shfaq afërsi me Modelin Guest.

Një tipar si tek spitalet publike ashtu edhe tek spitalet private perceptohet si një përzierje elementësh nga të gjithë modelet. b. Mes spitaleve publike dhe private duket se egziston një ngjashmëri shumë e madhe, pothuajse identike. Ngjashmëria mes tyre duket jo vetëm në tiparin kryesor të MBNJ, dhe peshën dhe renditjen sipas rëndësisë së pesë tipareve përshkruese të MBNJ, por edhe në elementët që përshkruajnë më mirë secilin prej 5 tipareve të MBNJ. Ngjashmëria mes tyre shfaqet si në elementët që përshkruajnë tiparin “theks” ashtu edhe në elementet që përshkruajnë tiparet “Fokus”, “Parimet”, “Premisat”, dhe “Rëndësia”. c. Ngjashmëria mes spitaleve publike dhe private duket shumë e madhe edhe në renditjen e pesë elementëve që përshkruajnë më mirë përmbajtjen dhe karakterin e MBNJ. Ky studimi u ngrit gjithashtu edhe mbi hipotezën se MBNJ tek spitalet kosovare, qoftë publike apo private, karakterizohet nga dallime në Tiparet e MBNJ. Analizat treguan se spitalet karakterizoheshin nga i njëjti tipar kryesor, dhënia përparësi e asaj që theksonin drejtuesit e institucionit. Po ashtu, spitalet shfaqën ngjashmëri në tiparet përshkruese të MBNJ në përafrimin e përmbajtjes së tyre me tre modelet Harvard, Michigan, dhe Guest. I vetmi dallim në tiparet e MBNJ tek spitalet në të dyja sektorët rezultoi pesha specifike që zinte një tipar në tërësinë e politikave dhe praktikave të MBNJ. Hipoteza e tretë mbi të cilën filloi ky studim ishte se midis spitaleve të të dyja sektorëve cilësia e MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim ishte e ndryshme. Analizat treguan dhe ky studim pohon se në rastin e cilësisë së MBNJKQ, mes spitaleve rezultojnë edhe ngjashmëri, edhe dallime. Dallimet konsistojnë në faktin që cilësia e MBNJKQ tek spitalet private, rezulton më e lartë se cilësia e MBNJKQ tek spitalet publike. Ngjashmëritë konsistojnë në faktin se cilësia e MBNJKQ reflekton rolin e faktorëve të brendshëm (Organizativë, Praktikë) dhe të jashtëm (SocioKulturorë, Politik). Së fundi, ky studim hipotezoi fillimisht se Modeli i MBNJ mes spitaleve shfaqte dallime përse i përket marrëdhënieve me faktorët ndikues nga pikëpamja e faktorit kryesor ndikues, rëndësisë së faktorëve, mënyrës së ushtrimit të ndikimit, grupit faktorial me ndikim më të madh, dhe tipit të modelit. Analizat treguan se spitalet reflektojnë edhe gjëra të përbashkëta edhe dallime. Pavarësisht nuancave, përgjithësisht rezultojnë ngjashmëri në faktorët kryesorë që ndikojnë Modelin e MBNJ. Faktorët “Organizativë”, “Praktikat” e MBNJ, dhe faktorët e natyrës Politike duket se ndikojnë më shumë Modelin e MBNJ. Analiza tregon se spitalet dallojnë për nga rëndësia që faktorët ndikues shfaqin në raport me Modelin e MBNJ. Faktori “Organizativ” rezulton më i rëndësishëm për Modelin e MBNJ tek spitalet publike; Faktori “Praktikat” rezulton më i rëndësishëm për Modelin e MBNJ tek spitalet private. Spitalet publike dhe private shfaqin ngjashmëri dhe dallime në rastin e mënyrës se si faktorët ndikues e ushtrojnë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ. Ngjashmëria qëndron në faktin që faktorët ndikues e ushtrojnë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ edhe në mënyrë

individuale edhe në kombinim më njëri tjetrin. Dallimet qëndrojnë në faktin që si kur ndikojnë individualisht, ashtu edhe kur ndikojnë në kombinime faktoriale, mes faktorëve dhe kombinimeve faktoriale egzistojnë dallime në peshë, në rëndësi, dhe në

përbërje. Disa faktorë individualë, apo disa kombinime faktoriale, rezultojnë më të rëndësishëm për Modelin e MBNJ në një tip specifik institucioni, psh spitalet publike. Dallimet ekzistojnë edhe në raport me rolin e [faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm](#).

Në [të](#) shumtën [e](#) rasteve, Modeli i MBNJ rezulton të ndikohet më shumë nga faktorë të brendshëm sesa të jashtëm. Po ashtu, vetë fuqia ndikuese e faktorëve të brendshëm, rezulton disa herë më e madhe se fuqia ndikuese e faktorëve të jashtëm. Në të dy rastet, modeli i MBNJ i aplikuar prej tyre rezulton i ngjashëm me Modelin Guest. Nëse merret në konsideratë fakti që vetë Modeli Guest përfaqëson një kombinim-sintezë të tipareve të modeleve Harvard dhe Michigan, atëherë konkluzioni se mes spitaleve ngjashmëritë që ekzistojnë në Modelin e MBNJ janë shumë më të mëdha sesa dallimet që mund të vëzhgohen aty-këtu, bëhet edhe më logjike. Cila është vlera e këtyre gjetjeve në realitetin konkret të spitaleve kosovare? Nëse pranojmë që tipi i Modelit të MBNJ dhe vetë cilësia e MBNJKQ reflekton një set parimesh dhe tiparësh që karakterizojnë politikat dhe praktikat në MBNJ, dobia e mundshme e gjetjeve të këtij studimi vlen për aktorët kryesorë që drejtojnë spitalet kosovare. Më specifikisht, vlen për drejtuesit dhe menaxherët e spitaleve si aktorët me fuqi vendim-marrëse. Fakti se cilët parime menaxheriale vendosin të respektojnë dhe aplikojnë drejtuesit dhe menaxherët e spitaleve në menaxhimin e përgjithshëm të burimeve njerëzore, dhe veçanërisht [në menaxhimin e burimeve njerëzore në](#)

[fushën e](#) kapaciteteve dhe qarkullimit [të](#) resurseve humane; Fakti se cilat parime dhe zakone socio-kulturore formësojnë sjelljen e drejtuesve, menaxherëve, dhe punonjësve të spitaleve kosovare; Si dhe fakti se deri në ç' pikë politikat dhe [praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore ndikohen](#) dhe

formësohen [nga](#) faktorë pastërtisht të brendshëm organizativ apo faktorë të jashtëm socio- kulturorë apo politikë, sigurisht që do të reflektohet qoftë në tipin e Modelit të MBNJ, cilësisë së MBNJ në Kapacitete e qarkullim. Konkluzione Organizatat e mëdha si ato të vogla e kanë të domosdoshëm menaxhimin strategjik të RH, me dallim që organizatat e mëdha kanë departament të specializuar që merret vetëm me menaxhimin dhe politikat e RH, organizatat e vogla nuk mund të kenë një departament të tillë, dhe ky fakt mund të ndëshkojë ato, pasi që me çështjen e menaxhimit të RH ngarkohet të merret menaxheri, pronari apo ndonjë tjetër nga stafi menaxhues që mund të mos ketë kohën, mundësitë dhe aftësitë e nevojshme për të njohur nevojat në kohë të organizates, në të njëjtën kohë nevojat e punonjësve për tu trajnuar, stervitur dhe aftësuar për vendin përkatës të punës. Derisa menaxhimi tradicionalë i RH fokusohet në performancën individuale të të punësuarve, ajo shkencore bazohet në performancën organizative, rolin e sistemit të MRH si faktorë kyç në zgjidhjen e problemeve të biznesit, të arrij avatazh konkurrues të qëndrueshem brenda llojit. - MRH si Kapacitete dhe qarkullim.- MSRH bazohet në këndvështrimin

e praktikave psikologjike, sidomos duke investuar në fuqizimin, trajnimin e gjër, punën ekimore, kështu mbetet të jetë resurs primarë për të ruajtur qendrueshmërinë, konkurrencen, si dhe për të qenë një hap përpara në mesin dinamik të zhvillimit. - Rekrutimi është një nga tematë më të debatuar në ditët e sotme në MRH. Çështja e rekrutimit është ngritur në krye të agjendës së departamentit të menaxhmentit, kështu, me punonjësit më të mirë dhe të aftësuar do ta bëjnë organizaten konkurruese, në të njëjten kohë tu mundësojnë atyre për të krijuar një avantazh konkurrues, për të sjellë risi në fushën që i përkasin. Menaxheri i RH përballen me shumë sfida në këtë fushë për shkak të ndryshimeve të mëdha të cilat linden në shoqëri. Si pjesë e rekrutimit janë gjithmonë në shënjestër punonjësit, të cilët posedojnë kompetencë të lartë profesionale. Menaxhmenti duhet të krijojë stimuj strategjikë për të tërhequr punonjës të kualifikuar në mënyrë që të tejkaloj konkurrentët e tyre. Duke marrë parasysh këtë, rekrutimi nuk shihet më si një disiplinë e pastër e RH, por edhe një pjesë e marketingut, ku punëdhënësit të përpiqet për të bërë më të mirën për veten. Menaxhmenti RH është ngusht e lidhur me strategjinë e zhvillimit të organizates, duke përshtatur resurset humane me resurset e tjera në kuader të organizates, me qëllim realizimin e planeve afatshkurta me efikasitet dhe efikasitet, drejt realizimit të planeve afatgjata, realizimin e objektivave kryesore, me qëllim të harmonizimit me strategjinë e organizates. -Grupi i faktorëve me origjinë të brendëshme, përfshin faktorë të natyrës organizative, strategjike, menaxheriale, psikologjike, dhe socio-kulturore. Secili nëngrup, përmbledh faktorë të ndryshëm dhe numri i tyre varion nga njëri nëngrup tek tjetri. Nisur nga kjo shumëllojshmëri faktorësh, ajo që bën interesante dhe intriguese studimin e MSRH është fakti që mes faktorëve të mësipërm influencues ka një dallim përse i përket ndikimit të ushtrimit të tyre mbi organizatat apo ndërmarrjet. Dallimi mes faktorëve në shkallën e ndikimit të tyre egziston edhe brenda secilit grup, me origjinë të jashtme apo të brendëshme, midis faktorëve të natyrave të ndryshme. - MSRH është i preokupuar si pjesë e organizates, njëjt me departamentin e burimeve njerëzore të organizates, ai fokusohet në qështjen afatgjatë të burimeve njerzore, bashkpunon me stafine RH për krijimin e një strukture organizative, që është në gjendje në çdo kohë të përshtatet me ndryshimet që mund të dalin gjat ecjes në organizatë, si në aspektin individual gjithashtu edhe në grup. MSRH do të jetë e angazhuar në vazhdimësi për ruajtjen dhe rritjen e etikës në punë, kodin e sjelljes në grup dhe në përgjithsi në organizatë, e mbi të gjitha në rritjen e performancës dhe arrijten e objektivave të përgjithshme. -Planifikimi i personelit.- Përveç një planifikimi afatshkurtër dhe afatmesem të punonjeseve, bëhen edhe planifikime afatgjata në përputhje me strategjinë e zgjerimit të Klinikave dhe rritjen e kualitetit, dhe kjo arrihet vetem me një staf të kualifikuarë mire, duke patur parasysh në çdo kohë se si me një staf optimal mund të arrijë rezultate maksimale . -Përgjithësisht,

literatura MSRH përbëhet nga puna, e cila ka të bëjë me identifikimin dhe

kërkimin për të kuptuar tiparet e organizimit të cilat konsiderohen si



përcaktuese të performancës organizative. Detyra është që të identifikojë lidhjet shkakësore kyçe dhe për të vlerësuar ndikimin e tyre në aftësinë e

organizatës dhe anasjelltas, qëndrimet dhe aftësitë e stafit. Në aspektin akademikë; Analizat kërkimore-bazuar dhe në vlerësimet e faktorëve që mund të ndikojnë nivelet e performancës (proceset e përzgjedhjes, kompetencat, llojet e trajnimeve, ndryshimin forma strukturore, strategjitë e ndryshme të punësimit, burimi me bazë të parë dhe kështu me radhë). Dhe nga ana tjetër, nuk është literatura konsulencë. -Lidhja midis strategjinë së biznesit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore, Aspektet relacionale të integritimit ndërmjet strategjisë së biznesit dhe

menaxhimit të burimeve njerëzore i referohet marrëdhënieve ndërmjet faktorëve dhe aktorëve të përfshirë. Me fjalë të tjera, çfarë është në rrezik këtu, është rëndësia relative e menaxhimit të burimeve njerëzore në krahasim me biznesin strategjik. -Kjo është konsideruar pak a shumë, pavarësisht nga përmbajtja e dy fushave të politikave dhe gjithashtu pavarësisht mënyrës në të cilën të dy zonave u është dhënë formë në situata konkrete. Kultura organizative përbëhet nga vlerat thelbësore, besimet dhe përdorimi, të cilat ndahen gjerësisht nga anëtarët e organizates. Ajo shërben për një sërë qëllimesh përfshirë komunikimin në atë që organizata “beson në” dhe “qëndrim”, duke u ofruar punonjësve një sens drejtimi dhe sjellje të papritur, duke formuar qëndrimet e punonjësve për veten e tyre, organizatën dhe rolin e tyre. Kultura është zbuluar shpesh përmes deklaratës së misionit të një organizate, si dhe përmes tregimeve, miteve, simboleve dhe ceremonive. Të jesh i vetëdijshëm për kulturën e një organizate në të gjitha nivelet është e rëndësishme, sepse kultura përcakton të përshtatshme dhe të papërshtatshme për sjelljen. Zbatimi i sistemeve të ndryshme të HRM bazuar në Strategjinë e burimeve njerëzore. Lidhjet vertikale, horizontale dhe kohore janë konceptuar nga Gratton. Sisteme të ndryshme të HRM-së si rekrutimi dhe përzgjedhja, performanca, menaxhimi, kompensimi, trajnimi dhe zhvillimi, menaxhimi i karrierës, etj. duhet të harmonizohen me strategjinë e HR. Kjo është lidhja vertikale. Politikat dhe praktiket e sistemeve të ndryshme të HRM përcaktohen ose modifikohen sipas strategjisë, nevojat e zbatimit Bazuar në konceptin e lidhjes horizontale, sistemet HRM gjithashtu duhet të jenë të lidhur me njëri-tjetrin. Faza e implementimit përfshin gjithashtu fillimin e ndërhyrjeve të kërkuara për të zhvillimi organizativ ose efektiviteti dhe administrimi i ndryshimit gjatë proceseve si ristrukturimi ose bashkimet. Organizatave veprojnë në një ambient apo mjedis të

caktuar i cili ndryshon vazhdimisht, por ndryshon edhe mjedidi ku operon një organizatë njetren Kjo është një sfidë për organizatën dhe që të jetë më efiçase ajo duhet të bëjë përpjekje për t'u përshtatur me këtë mjedis. Ky mjedis mund të jetë i

brendshëm dhe i jashtëm. Mjedisi i jashtëm ka ndikim të rëndësishëm në politikat dhe praktikat e MRH. Pasi organizata nuk vepron e izoluar nga mjedisi i jashtëm

atëherë menaxherët përpiqen të jenë në dijeni për ndryshimet që ndodhin që t'u përshtaten atyre. Qëllimi është të përcaktohen ndikimet e mundshme të mjedisit në politikat dhe praktikat e organizatës. Ky mjedis mund të jetë fizik, teknologjik, social, politik dhe ekonomik. Mjedi Fizik. Përfshin gjeografinë, klimën, karakteristikat tjera fizike të zonës në të cilën është vendosur organizata. Mjedi fizik mund të ndihmojë ose të pengojë aftësinë e organizatës për të tërhequr dhe për të mbajtur punonjësit,

por ky mjedis ka ndikimin e njejtë në të gjith mjedisin, por varet nga menaxhmenti se sa dhe si është në gjendje të ju përgjigjet ktyre ndikimeve, dhe sa e si mund ti shfrytzoj ato në dobi te organizates, dhe sa e si mund të menjanoi ato ndikime që mund të kenë efekt negativ në mbarvajtjen e ecurisë së organizatës. Mjedi teknologjik. Vetëm nëpërmjet novacioneve teknologjike organizatat mund të krijojnë produkte dhe shërbime të reja dhe të përmirësojnë ato ekzistuese, dmth t'u përshtaten

ndryshimeve të shpejta që ndodhin në ambientin e jashtëm dhe të jenë konkurent në llojin e vet, pastaj është mjedi i brendshëm ai që mund të bëj ndryshimin. Vlen të theksohet se avancimet teknologjike kanë tendencë të reduktojnë, sidomos numrin e punëve që kërkojnë pak zotësi të konsiderueshme. Mjedi Social. Është gjendja e përgjithshme ekonomike-sociale ose ambient social i jashtëm që reflekton patjetër edhe në ambientin e brendshëm. Nga punëdhënësit pritet gjithnjë e më shumë që ata të demonstrojnë një ndjenjë më të madhe përgjegjësie për punonjësit

dhe për shoqërinë në përgjithësi, nisur nga kjo, duhet kushtuar kujdes ndryshimeve sociale që mund të ndodhin sidomos ne vendet në tranzicion, apo edhe në raste të veqanta të ndodhive të rastit. Mjedi Politik. Përfshin ligjet dhe rregullat e vendosura nga qeveria në nivelin shtetëror. Këto ndikojnë në MRH dhe menaxherët duhet të zbatojnë këto ligje e rregullore që kanë të bëjnë me MRH. Mjedi Ekonomik. Paraqet gjendjen e përgjithshme ekonomike e cila ka refleksione në politikat e brendshme. Varësisht prej kësaj gjendje ekonomike organizata do të vendosë se a do të punësojë apo do të pezullojë punëtorët nga puna. Analiza e mjedisit të brendshëm. Ambienti që ekziston në një organizatë njihet si ambient i brendshëm ose klimë organizative, i cili padyshim se ndikohet nga ambientin e jashtëm. Ky ambient sikurse edhe ai i jashtëm, konsiston në elementet fizike, teknologjike, sociale, politike dhe ekonomike. Mjedi Fizik. Ka të bëjë me ambientin në të cilin njerëzit janë të inkorporuar, të involvuar. Ky ambient përfshin faktorë të tillë si cilësinë e ajrit, temperaturën, zhurmat, pluhurin dhe kushtet e tjera që ndikojnë në shëndetin dhe në sigurinë e punonjësve. Mjedi Teknologjik. Ka të bëjë me pajisjet, mjetet dhe teknologjinë e përdorur për të kryer punën. Kjo teknologji duhet t'u përshtatet ndryshimeve të shpejta që ndodhin në ambientin e jashtëm, në mënyrë që organizata të mbetet konkurrenente. Mjedi Social. Ka të bëjë me përkujdesjen e firmës, institucionit apo biznesit ndaj të punësuarve duke përcaktuar interes që kanë për punonjësit, shpërblimet dhe mbështetja që sigurojnë për ta, toleranca që kanë për

opinionet e ndryshme etj. Mjedisi politik. Ka të bëjmë me qasjen e menaxhmentit ndaj të punësuarve, dmth politikat e organizatës që mund të jenë të dobishme ose të demshme për punonjësit. Këto politika ndërtohen nga menaxhmenti i cili duhet të jete i kujdesshëm në ndërtimin e politikave të shëndosha. Mjedisi Ekonomik. Ka të bëjë me gjendjen financiare të organizatës e cila nëse është e favorshme, organizata do të mbështesë më shumë resurset e saja humane përfshirë kompensimet, përfitimet, trajnimet etj. Një gjendje e disfavorshe financiare ndikon në reduktimin e buxhetit të

RH. duke rrezikuar objektivat, si pasoi shkon në dëm të personelit, humbjen e perspektives. Analiza e punës është një proces i cili u mundëson menaxherëve që, nëpërmjet informative, analizave dhe njohurive që disponojnë, të krijojnë vende të reja pune, të përcaktojnë numrin e nevojshëm të njerëzve për plotësimin e tyre, si dhe të përcaktojnë njohuritë e nevojshme për ato vende punë. Qëllimi i analizës së punës është që të arrijë të dokumentojë lidhshmërinë e procedurave të punësimit me punë siq janë: trajnimi, seleksionimi, kompensimi dhe vlerësimi i performansës. Përcaktimi i nevojave të trajnimit. Analiza e punës mund të përdoret për nevojat trajnuese për të identifikuar apo zhvilluar: - Përmbajtjen e trajnimit - Testet vlerësuese për të matur

efektivitetin e trajnimi - Mjetet që do të përdoren në trajnim, - Metodat e trajnimit( grupet e vogla, të bazuara në kompjuter, video, klasa etj.) Kompensimi. Analiza e punës mund të përdoret te kompensimi për të përcaktuar apo identifikuar: - Nivelet e aftësive, - Faktorët kompensues të punës, - Ambientin e punës (rreziqet, kujdesin, ngarkesat fizike), - Përgjegjësitë (p.sh. fiskale, mbikëqyrëse), - Nivelin e kërkuar të edukimit (në mënyrë indirekte, të lidhur me nivelin e pagës). Procedurat e seleksionimit. Analiza e punës mund të përdoret në procedurat e seleksionimit për të identifikuar dhe zhvilluar: - Detyrat e punës që duhet të përfshihen në marketingun e pozitive të punës, - Nivelin e përshtatshëm të pagave për pozita për të ndihmuar në përcaktimin se çfarë page duhet ofruar kandidatit, - Pyetjet e intervistës, - Testet selektuese/instrumentet (testet e shkruara, testet gojore, simulimi i punës), - Vlerësimi i aplikuesve, - Materialet orientuese për aplikantë. Vlerësimi i performansës. Analiza e punës mund të përdoret në vlerësimin e performansës për të identifikuar dhe zhvilluar: - Qëllimet dhe objektivat, - Standardet e performansës, - Kriteret e

evaluimit, - Gjatësinë e periudhave sprovuese, - Detyrat për t'u evaluuar. Situata sot ne Spitalet e Zvicerjane Zhvillimi demografik, dmth. sterplakja e popullsisë në njëren anë, dhe mungesa e personelit shëndestorë në anen tjetër, është bërë problem i madhë jo vetem për spitalet e Zvicerës, por edhe për të gjitha vendet e

Bashkimit Evropian. Në mungesë të personelit shëndetsorë pothuajse në të gjitha nivelet është vështirë të rekrutohen punonjës të rinjë. Sipas zonjes Theiler (Udhheqese e Resurseve Njerzore në Klinikën St. Anna Luzern) janë përafersisht 10 % e vendeve të lira të punës, që nuk mund te plotsohen. Kjo ka bërë që stafi i mbeturë të

sterngarkohet dhe në disa raste të vije deri te sindromi burnout. Kjo gjendje rëndohet edhe më shumë kur punonjësit shëndetësorë për keto dhe arsye tjera siq janë krijimi i familjes (Lindjet), orari i gjatë dhe i pa përshtatshëm i punës largohen nga profesioni. Duke pasur parasysh këto probleme, është në interes për çdo institucion që politika e burimeve njerëzore të jenë tërheqëse për Punonjësit të rinj. Menagjimi i Burimeve Njerëzore në Hirslanden Hirslanden është grupi kryesorë privatë spitalorë dhe rrjeti më i madh mjekësor në Zvicër. Grupi Hirslanden përbëhet nga gjithsej 16 klinika në 11 kantone. Në këtë grup spitalorë janë të punësuar 2000 mjek specialist të të gjitha llojeve dhe 8'450 punonjësit të niveleve të ndryshme. Ka një qarkullim prej 1 miliard e 563 milion franga zvicerane (Viti fiskal 2015). Në Viti 2015 ka trajtuar mbi 94.000 pacient. Vizioni Hirslanden është ofruesi kryesor i shërbimeve mjekësore në Zvicër dhe një partner i besueshëm për pacientët, mjekët, punonjësit dhe të gjithë akterët e tjerë. Hirslanden ka dhënë një kontribut të rëndësishëm për përmirësimin e

shëndetit dhe cilësinë e jetës së pacientëve. Këto klinika veprojnë në bazë të parimeve të ndërmarrjes private dhe dallohen me cilësi të lartë kualitative dhe efikasitet. Vlerat kryesore: - Të gjithë të punësuarit janë të bazuar në vlerat thelbësore siq janë: - Fokusi te pacientet, - Orientimi në sukses dhe arritje , - Ekselencia, - besim dhe respekt, - Komunikimi mes njeri tjetrit me ndershmëri dhe - Trajtimi i punonjësve me dashamirësi . Politika e Resurseve Njerëzore.- Mjedisi dinamik dhe kompetent i punës, inkurajon punonjësit çdo ditë për të kryer me të mirën e mundur, për shëndetin e popullatës, qoftë në trajtimin e pacientëve, në administrim apo në menagjim . Punonjësit e përjetojnë grupin hirslanden si një punëdhënës tërheqës. Puna dhe suksesi i punonjësve nderohet, respektohet dhe çmohet nga punëdhënësi çdo ditë dhe në çdo moment. Punonjësit në keto institucione dallohen jo vetëm për kompetencën e tyre profesionale por edhe nga vetitë e mëposhtme : - Mentaliteti në shërbim të klientëve (klienti është mbret) - Motivimi personal (individual) - Të menduarit dhe vepruarit ndërdisiplinor, (jo vetëm për repartin e vet) - sektori privat si kuptim bazë - Gatishmëria dhe fleksibiliteti për ndryshime dinamike - Gatishmëria për të mësuar Menaxhimi i Personelit.- Të gjithë të punësuarit dhe sidomos menaxherët orientohen në keto vlera kryesore : - Orientimi i plot për klientet, (perspektiva klientore) - Orientimi në performancë, - Besimi dhe respekti, - Komunikimi i ndersellt dhe trajtimi i të gjith punonjësve me ndershmëri dhe dashamirësi . Menaxherët bëjnë përgjegjësi ekonomike (përgjegjësit e të arriturave) për vendimet e tyre dhe vëjnë objektiva të larta por të arritshme për punonjësit e tyre, dhe këto performanca i shpërblejnë me lavdërim dhe mirënjohje. Në raste të mos arritjes së performancës japin reagime të qarta, analizojnë arsyet së bashku me punonjësit dhe përpiqen që punonjësit të zhvillohen më tutje. Zhvillimi i strukturave organizative, është në shërbim të strategjisë, për arritjen e qëllimeve të përbashkëta. Në këtë mënyrë, punonjësit nuk mendojnë, punojnë dhe veprojnë vetëm për njësinë përkatëse organizative, por për të gjithë institucionin. Planifikimi i personelit.- Përveç një

planifikimi afatshkurtër dhe afatmesem të punonjësve, bëhen edhe planifikime afatgjata në përputhje me strategjinë e zgjerimit të klinikave dhe rritjes së kualitetit. Kjo arrihet vetëm me një staf të kualifikuar mirë. Kështu që hirslanden rregullisht merret me pyetjen, se si me një staf optimal mund të arrijë rezultate maksimale. Si pjesë e një planifikimi afatgjat, identifikohen sistematikisht, qysh në fazën e hershme individ si pasues të mundshëm për pozita kyçe në udhëheqësi (horizonti: dy në katër vjet). Ky planifikim është i lidhur ngushtë me vlerësimin e personelit dhe zhvillimin e stafit. Marketingu personal.- Si pjesë e rekrutimit janë gjithmonë në shënjestër punonjësit, të cilët posedojnë kompetencë të lartë profesionale dhe janë besnikë ndaj punëdhënësit. Hirslanden ka pozicionuar veten si një nga punëdhënësit më atraktive në Evropë në sektorin e shëndetësisë. Procesi i rekrutimit bazohet në standardet e përcaktuara të rekrutimit. Punonjësit e ri futen në mënyrë sistematike në detyrat e tyre të reja, dhe në procesin e punës. Periudha e provës është tre muajore dhe i shërben njohjes së institucionit dhe detyrave të reja në vendin e ri të punës. Vlerësimi i personelit.- Punonjësit e dinë çdo herë se çfarë pritet prej tyre. Ata gjithashtu marrin vlerësimet vjetore dhe feedback nga punëdhënësi. Në këtë mënyrë, vlerësohet puna dhe sjelljet e individit. Shërbimet joadekuate dhe deficitet në sjellje trajtohen në kohën e duhur. Intervistat e vlerësimit shërbejnë në arritjen e objektivave personale, zhvillimin profesional, njohjen dhe përmirësimin e performancës të punonjësve. Pagat.- Hirslanden bënë krahasime të rregullta në tregun rajonal. Fokusi është në listën e pagave. Përcaktimi individual i pagave vendoset sipas funksionit, përvojës në profesion dhe shkollimit të perfunduar. Ruajtja e stafit.- Hirslanden është fituese e çmimit Rekrutuesi më i mirë në shtetin e Zvicrës. Kjo klinikë ka krijuar një mjedis tërheqës dhe kushte të këndshme pune, që punonjësit në mënyrë të përkushtuar të qëndrojnë besnikë kompanisë. Element i rëndësishëm është kultura e shkelqyer e kompanisë, që me vendosmëri ka krijuar një atmosferë pozitive pune. Kompania ofron kushte fleksibile të orarit të punës që nënat dhe baballarët në mënyrë të barabartë ju mundëson të ushtrojnë detyrën dhe të kujdesen për familjen. Arsyet për ndërrimin e vendpunimit dhe dalje të punonjësve nga kompania, analizohet sistematikisht dhe aty ku është e nevojshme ndërmirren masat e duhura. Kompania ofron vende pune me shumë përparsi. Disa nga përparsitë që ofron kompania për punonjësit është fondi i pensioneve, përfitimet e të cilit shkojnë përtej kërkesave ligjore, si dhe sigurimi shëndetësor kolektiv, që një pjesë subvencionohet nga kompania. Për këtyre, punonjësit e kompanisë përfitojnë nga një numër i madh i aksioneve të ndryshme si në ushqim, në kulturë dhe në promovimin e shëndetit. Punonjësve të kësaj kompanie ju ofrohen edhe shumë zbritje në artikuj të llojllojshëm, nga shumë shitorë të ndryshme. Zhvillimi i personelit.- Zhvillimi i personelit në Hirslanden është i strukturuar dhe orientohet drejt nevojave strategjike dhe operacionale të kompanisë, si dhe udhëzimeve përkatëse të politikave shëndetësore. Zhvillimi i liderit, arsimimi dhe trajnimi ofrohet, koordinohet dhe kontrollon nga qendra e kompanisë dhe zbatohet sipas nevojës së klinikave. Punonjësit kanë mundësi

për tu zhvilluar në karrierën profesionale dhe menaxhuese, përveç potencialitë punonjësit duhet të marrin vetiniciativë për zhvillim të mëtutjeshem personal. Ndersa detyre e udheheqeve është për të siguruar që potenciali i punonjësve të nxitet, të kujdeset që Investimet në arsim të zbatohen pastaj në punën e përditshme. Hirslanden si kompani ka një interes të madh në edukim dhe shkollim të mëtejshëm të punonjësve dhe për këtë qëllim siguron mjetet e nevojshme . Rëndesi të veçantë i kushton kompania zhvillimit profesional dhe personal për qëllim që ato të gjejnë zbatimin e tyre konkret në praktikë . Kudo që të jetë e mundur, zënë pozicionet e menaxhimit me stafin kompetent të ri, që gjendet brenda kompanisë. (intervistë me Pal Krasniqi, Udheheqes reparti të “Hirslanden Klinik St. Anna” në Lucern) Menaxhimi i RH dhe faktorët influencues sot Çdo organizatë është unike, dhe ne e duam atë. Duke qenë e veçantë ajo ju dallon në treg dhe është ajo që na shtyn të ofrojmë vazhdimisht inovacione në hapësirën e menaxhimit të fuqisë punëtore. Fuqia punëtore adekuate, përshtatet me kërkesat specifike të menaxhimit të fuqisë punëtore të organizatës suaj, pavarësisht se sa unike janë rregullat tuaja të pagave, rregulloret e punës, oraret dhe nevojat e vetë-shërbimit të punonjësve. Pavarësisht nëse punonjësit tuaj janë globalë, të bashkuar, me orar të plotë, me kohë të pjesshme, ose sezonal, ne bëjmë menaxhimin e fuqisë punëtore tuaj të lehtë, më fleksibile dhe më pak të kushtueshme. Fuqia punëtore adekuate: Heq stresin ndaj menaxherëve kur ata nuk kanë kohën dhe mundësin të merren me to, - Mbron organizatën nga rreziqet e pajtueshmërisë - Ofron udhëheqje me njohuri strategjike të biznesit - Ofron angazhim të vërtetë të punonjësve në kohën dhe vendin e punës Së pari, nëse organizatat janë më të mëdha, nevoja për të decentralizuar dhe komunikuar ndërmjet punonjësve dhe departamentet rriten. Kjo, nga ana tjetër, kërkon një nivel të caktuar standardizimi, specializimi dhe zyrtarizimi i HRM. Së dyti, praktikat më të zyrtarizuara të HRM kërkojnë kosto të konsiderueshme zhvillimi Kjo rezulton në një avantazh të koston për firmat më të mëdha, e cila forcohet nga furnizimi i kufizuar i burimeve financiare të shumë firmave të vogla. Ndërsa shumica e studimeve vërtetojnë se madhësia e organizatës ka një ndikim thelbësor pozitiv në praktikat e burimeve njerëzore studime të tjera tregojnë se madhësia organizative ka një efekt të kufizuar. (paper “Factors affecting HRM CTORS resource practices in a sample of diversified palestinian organizations” Mohammad Hafiz p.4) Një fuqi punëtore e larmishme tani kuptohet se është një shtytës themelor i prosperitetit organizativ, por si mund të përfshini llojin e kulturës gjithëpërfshirëse që ndihmon ekipin tuaj të lulëzuar dhe të sigurojë një nivel transparence që drejton suksesin e tij të vazhdueshëm. Qasjet kryesore mund të kategorizohen si vijon: 1) perspektiva institucionale, 2) perspektiva politike 3) perspektiva e teorisë së elektoratit 4) perspektiva strategjike e menaxhimit të burimeve njerëzore 5) perspektiva e sjelljes 6) menaxhimi nga perspektiva e kompetencave 7) perspektiva e praktikave më të mira menaxhimi i perspektivës së kapitalit intelektual Në këtë studim ne ndjekim perspektivën e elektoratit sepse ata analizojnë faktorët që ndikojnë në praktikat e burimeve njerëzore në një mënyrë

gjithëpërfshirëse. Ata fillimisht ndërtojnë tre këndvështrime të veçanta teorike: a) perspektivën e funksionalizmit strukturor, b) perspektivën strategjike të elektoratit dhe c) perspektivën strategjike të menaxhimit të burimeve njerëzore. Siç u përmend më parë, në një epokë të qasjes së menjëhershme globale, tema e organizimit ndërkombëtarizimi bëhet gjithnjë e më interesant për studiuesit. Në luftë për të gjetur një mënyrë për prosperimin e procesit të ndërkombëtarizimit, studiuesit përpiqen të verifikojnë hipotezën e tyre në këndvështrime të ndryshme, siç është strategjia, Sjelljet e ndërmarrësit, procesi i ndërkombëtarizimit, aftësi menaxhuese. Siç u përmend më lart, disa studiues kanë studiuar marrëdhëniet midis firmës procesi i ndërkombëtarizimit ose performancës dhe faktorët e brendshëm të firmës, si dhe ambiente të jashtme. Autorët e këtij studimi konsiderojnë se mjedisi i jashtëm është shpesh dinamike, kështu që është e vështirë për kompanitë dhe menaxherët e tyre të kontrollojnë situatat në ndryshim. Sidoqoftë, disa nga faktorët e brendshëm mund të jenë relativisht të lehtë. Për të përfunduar disa studime të mëparshme përfaqësuese, autorët identifikojnë tre faktorë të rëndësishëm të brendshëm që konsiderohen si elementë me ndikim në ndërkombëtarizimi i firmës nga studiues të ndryshëm. Këta tre faktorë janë të fortë sipërmarrësi, kultura e korporatave dhe mënyra e menaxhimit të burimeve njerëzore. Marrëdhëniet njerëzore janë një fushë e menaxhimit në integrimin e njerëzve në ambientin e punës në një mënyrë që i motivon ata të punojnë së bashku në mënyrë produktive, bashkëpunuese dhe me kënaqësi ekonomike, psikologjike dhe sociale. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Menaxheri i mjedisit nuk mund të kryejë punën e tyre në një vakum pasi një numër i faktorëve mjedisorë ndikojnë në HRM. Në fakt, këta faktorë ndikojnë në organizimin përmes burimeve njerëzore. [https://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/human-resource-management-](https://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/human-resource-management-e-notes)

e-notes Këto funksione kanë të bëjnë me bashkëveprimet midis menaxhmentit dhe përfaqësuesve të sindikatave. Funksione të tilla përfshijnë të gjitha aktivitetet e marrëdhënive të punonjësve dhe punëdhënësve, të tilla si Organizata e anëtarëve të sindikatave, negociatat e kontraktuesve, bisedimet kolektive, ankesat, veprimet disiplinore, arbitrazhi etj - qëllimi i të gjitha këtyre për të parandaluar konfliktin midis palëve. Funksionet menaxheriale dhe operative ; Funksionet menaxheriale: Menaxhimi është administrim i personelit, është zhvillimi i njerëzve dhe jo drejtimi i gjërave. Menaxhimi i njerëzve është zemra dhe thelbi i të qenurit menaxher. Kështu që, një Menaxher i Burimeve Njerëzore është një menaxher dhe sigurisht që ai kryen funksionet themelore të menaxhimit. Planifikimi i Inputeve, Kontrolli i Njeriut, Zhvillimit, Sigurimit, Stimulimit etj. Motivimi i strukturës për të hartuar plane ndervepruse për arritjen e objektivave, Këto funksione kanë të bëjnë me aktivitetet që merren posaçërisht me përpunimin, zhvillimin, kompensimin dhe mirëmbajtjen e një fuqie punëtore efikase. Ndryshimet në strukturën e organizatave mund të vijnë nga faktorë të brendshëm dhe të jashtëm dhe ato kanë ndikim në mënyrën e drejtimit të organizatës. Këto ndryshime përfshinin ndryshime në hierarki, sistemin e menaxhimit dhe procedurat administrative. Rregullimi kryesor, të cilin Sony e përfshiu në

strukturën e tij, ishte shndërrimi i autoritetit qendror vendimmarrës për ndarje në fushat kryesore. Ndryshimet në teknologji kërkuan modifikimin e teknikave dhe pajisjeve, të cilat përdoren në procesin e vlerësimit të firmës. Sidomos, ndryshimet e teknologjisë ndodhin në një fushë të organizatave, ku numri i përmirësimeve është i përfshirë në pajisjet teknologjike, në mënyrë që të mbështesin operacionet më të mira. Si përgjigje për pajisjet inovative, të cilat konkurruesit po paraqisnin, Sony duhej të bënte shumë ndryshime në teknologjinë e pajisjeve të tij, të paraqiste përparime të reja dhe të ndërrojë lehtësira të vjetruara për ato të reja. Një politikan," thotë Flippo, "është një njeri i bërë nga rregulli i rrjedhës së paracaktuar të veprimit që është krijuar për të udhëhequr kryerjen e punës drejt objektivit të organizatës, ajo është një lloj i planifikimit të qëndrueshëm që shërben për të udhëhequr vartësit në ekzekutimin e detyrave të tyre. Politikat e personelit përbëjnë udhëzues për veprim. Ato japin standardet e përgjithshme ose bazën mbi të cilën merren vendimet. Zanafilla e tyre qëndron në vlerat, filozofinë, konceptet dhe parimet e një organizate. "Politikat janë deklarata të organizatës mbi të gjitha qëllimet dhe objektivi i saj në fusha të ndryshme me të cilat merret me funksionimin e saj - personeli i marketingut të financave të prodhimit dhe kështu me radhë." Qëllimet e politikave të personelit duhet të jenë: Të mundësojnë organizatën të përmbushë ose të kryejë objektivin kryesor që është përcaktuar si minimumi i dëshirueshëm i politikës së përgjithshme të punësimit, Të sigurojë që punonjësit e saj të jenë të informuar për këto zëra politikë dhe të sigurojnë bashkëpunimin e tyre për arritjen e tyre, Të sigurojë një gjendje të tillë punësimi dhe të sillet ashtu siç do t'u mundësojë të gjithë të punësuarve të zhvillojnë një ndjenjë të sigurtë të unitetit me ndërmarrjen dhe të [kryejnë detyrat e tyre në](#) mënyrën [më](#)

të gatshme [dhe](#) efektive. [Të](#) sigurojë një shërbim efikas këshillues, i cili synon krijimin e besimit të ndërsjellë midis atyre që punojnë në ndërmarrje, duke zhvilluar udhëheqjen e menaxhimit i cili synon të jetë i guximshëm dhe imagjativ dhe udhëzues për vlerat morale, duke deleguar në mënyrë efektive aspektet e marrëdhënieve njerëzore të funksionit të personelit të menaxherëve të linjës duke zbatuar disiplinë në bazë të mirëkuptimit bashkëpunues dhe të krijojë kushtet për besim të ndërsjellë dhe mosmarrëveshje të keqkuptimit midis menaxhmentit dhe punëtorëve, plane zhvillimi të sugjerimeve, këshillat e përbashkëta të menaxhimit, komitetet e punës, etj Citatet, mendime dhe ide te ndyshem ne kete punim nga autor te ndryshem, si vijojne: \*1 Barney (1995), Delaney dhe Huselid (1996), Wood dhe Menezes (1998), Becker dhe Huselid (1998), Schuler dhe Jackson (1999), Guthrie (2001), Way (2002), Wright dhe Gardner (2003), Wall dhe Wood (2005), Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007), Brewster, Wood, dhe Brookes (2008), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), apo Darwish (2013). \*2 [Guest \(1987\),](#)

[Lengnick-Hall](#) dhe [Lengnick-Hall \(1988\),](#) Eaton (1990), [Hendry](#) dhe



Pettigrew (1990), Schuler (1992), Ramsey (1992), Wright dhe McMahon (1992), apo Storey (1995) \*3 Ackermann (1986), Staffelbach (1986), etj. Purcell 1987, Marginson et al. (1988), apo Miller (1989) i vëzhgojnë këto dallime tek format organizative. Cohen dhe Pfeiffer (1986) \*4 Brewster (1999) kur vëzhgojnë vende të ndryshme, ndërsa Albert (1989), Bournois (1991), Brewster (1995), Brewster, Mayne, dhe Tregaskis (1996, 1997), Brewster et al. (1996), apo Standing (1997) \*5 Pfeffer (1994), Barney (1995), apo Becker & Gerhardt (1996) \*6 Dyer dhe Reeves (1995), Andersen (2011) \*7 Pugh dhe Hickson (1976), Hickson, McMillan, Azumi, dhe Horvath (1979), Hickson dhe Macmillan (1981), Tichy, Fombrun, dhe Devanna (1982, 1984), Ulrich (1987), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe MacMahan (1992), apo Pfeffer (1998). \*8 Barbash (1987), Keenoy (1990), Guest (1990), Pieper (1990), Bournois (1991), Storey (1992), Purcell dhe Ahlstrand (1994), Locke dhe Kocan (1995), Legge (1995), Brewster (1995), Turner dhe Morley (1995), Koch dhe McGrath (1996), Delery dhe Doty (1996), Schuler dhe Jackson (1999), apo Paauwe dhe Boselie (2005). \*9 Barney (1991, 1995, 2001), Grant (1991), Lado and Wilson (1994), Paauwe (1994), Wright, McMahan, dhe McWilliams (1994), Becker dhe Gerhart (1996), Boxall (1996), Flood, Gannon, dhe Paauwe (1996), Mueller (1996), Youndt, Snell, Dean, dhe Lepak (1996), Coff (1997, 1999), Barney dhe Wright (1998), Boxall dhe Steeneveld (1999), Boxall dhe Purcell (2000), apo Wright, Dunford, dhe Snell (2001). \*10 Mayes dhe Allen (1977), Schein (1977), Wortman dhe Linsenmeyer (1977), Allen, Madison, Porter, Renwick, dhe Mayes (1979), Bacharach dhe Lawler (1980), Gandz dhe Murray (1980), Madison, Allen, Porter, Renwick, dhe Mayes (1980), Schlenker 1980, Porter, Allen, dhe Angle (1981), Pfeffer (1981), Farrell dhe Peterson (1982), Mintzberg (1983), Ralston (1985), Chatman, Bell dhe Staw, Ferris dhe Mitchell (1987), Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988), Ferris, Russ, dhe Fandt (1989), Northcraft, Neale, dhe Huber (1989), Ferris, Fedor, Chachere, dhe Pondy (1989), Frost (1989), Pfeffer (1989), Ferris dhe Judge (1991), Ferris,

[King, Judge](#), dhe [Kacmar \(1991\)](#), apo Ferris dhe King (1999). \*11 Brewster (1999, p. 48), apo Albert (1989, p. 75) \*12 (Beer et. al. 1984), (Pfeffer 1998, Darwish 2013). ([Beer et. al. 1984](#), [Fombrun et. al. 1984](#), [Guest](#) 1997, Analoui 2002, 2007, Hendry dhe Pettigrew 1990), (Miles dhe Snow 1984, Dyer dhe Reeves 1995, Andersen 2011, Darwish 2013), (Fombrun et. al 1984, Analoui 2002, 2007), (Guest 1997, Analoui 2002, 2007), (Wright dhe McMahan 1982, Guest 1997, Analoui 2002, 2007), (Darwish 2013). Nëngrupi ([Beer et. al. 1984](#), [Fombrun et. al. 1984](#),

Analoui 2002, 2007), (Brewster 1999, Porter, Bigley, dhe Steers 2003), (Wright dhe McMahan 1982, Pfeffer 1998, Redman dhe Wilkinson 2001, Darwish 2013), (Motowidlo 1986, Morishima 1991, Bartel 1994, Pfeffer 1998, Redman and Wilkinson 2001, Darwish 2013). (Pfeffer 1998, Redman dhe Wilkinson 2001, Darwish 2013), (Redman and Wilkinson 2001), (Darwish 2013), (Pfeffer 1998, Darwish 2013). (Darwish 2013), (Boudreau 1986, Bolman dhe Deal 1991), (Darwish 2013). \*13 Beer et. al. 1984, Brewster 1999, Darwish 2013). (Beer, et. al. 1984, Analoui 2002, 2007, Darwish 2013). (Pettigrew 1973, Tushman 1977, Pfeffer 1981, Beer e të tjerë. 1984, Brewster 1999, Analoui 2002, 2007), (Beer e të tjerë. 1984, Brewster 1999, Darwish 2013), lobimi (Brewster 1999), (Jones 1964, Wortman dhe Linsenmeyer 1977, Ralston 1985, Gardner dhe Martinko 1988, Liden dhe Mitchell 1988), (Pettigrew 1973, Tushman 1977, Pfeffer 1981), (Bacharach dhe Lawler [1980](#)),

([Mayes](#) dhe [Allen 1977](#), [Schein 1977](#), Gandz dhe Murray 1980, Farrell dhe Peterson 1982), (Schlenker 1980), ([Allen, Madison, Porter, Renwick](#), dhe [Mayes 1979](#), [Madison, Allen, Porter, Renwick](#), dhe [Mayes 1980, Porter, Allen](#),

dhe [Angle 1981](#), Ferris, Russ, dhe Fandt 1989), (Mintzberg 1983), (Darwish 2013). \*14 [Singh \(1992\)](#), [Storey \(1992\)](#), [Boxall \(1993\)](#), [Dyer](#) dhe [Kochan \(1994\)](#), [Goss \(1994\)](#), [Martell](#) dhe [Caroll \(1995\)](#) \*15 Hickson dhe Macmillan (1981), Tichy e të. tjerë. (1982), Fombrun e të tjerë . ([1984](#)), [Ulrich \(1987](#), 1989), [Wright](#)

dhe [Snell \(1991\)](#), [Wright](#) dhe [McMahan \(1992\)](#), [Huselid \(1995\)](#), [Becker](#) dhe [Gerhart \(1996\)](#), [Becker](#) e të tjerë . ([1997](#)) \*16 Kochan e të tjerë.(1986), Barbash (1987), Schuler dhe Jackson ([1987](#)), [Keenoy \(1990\)](#), [Storey \(1992\)](#), [Purcell](#) dhe [Ahlstrand \(1994\)](#), [Turner](#) dhe [Morley \(1995\)](#), Locke dhe Kochan (1995), Dyer dhe Kochan (1995), apo Koch dhe McGrath (1996) \*17

[Delery dhe Doty \(1996\)](#), [Becker dhe Gerhart \(1996\)](#), Andersen 2011) \*18 Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007) \*19 Arthur ([1994](#)), [Becker and](#)

[Huselid \(1998\)](#), [Wood](#) dhe [De Menezes \(1998\)](#), [Guthrie \(2001\)](#), Paauwe dhe Boselie (2005), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), Guest (2011), apo Darwish (2013), \*20 Panayotopoulou, Bourantas, dhe Papalexandris (2003), Wall dhe Wood (2005), Paauwe (2009), Guest (2011) \*21 Lumpkin dhe Dess (1996), Paauwe dhe Boselie (2005), Wall dhe Wood (2005) \*22 Behn (1988), Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988), Gomez (1992), Brewster dhe Hoogendoorn (1992), Collins dhe Porras (1994), Brewster dhe Soderstrom (1994), Simon (1995), Legge (1995),

[Brewster \(1995\)](#), [Brewster, Larsen](#), dhe [Mayrhofer \(1997\)](#), \*23 (1984),

Schuler dhe [Jackson \(1987\)](#), [Guest \(1987\)](#), [Lengnick-Hall](#) dhe [Lengnick-Hall](#)

[\(1988\)](#), Eaton (1990), [Hendry](#) dhe [Pettigrew](#) (1986, 1990), [Schuler](#)

[\(1992\)](#), [Wright](#) dhe [McMahon \(1992\)](#), [Storey \(1995\)](#), \*24 Purcell, (1999), Marchington dhe Wilkinson (2002), Beardell, Holden, dhe Claydon (2004) \*25 Hitt, Bierman, Shimizu, dhe Kochhar 2001, Way 2002), \*26 Holden, dhe Claydon 2004, Noe, Hollenbeck, Gerhart, dhe Wright 2006). \*27 [Keenoy \(1990\)](#), [Sisson \(1990\)](#),

[Storey \(1993\)](#), [Hope-Hailey](#) e të tjerë. [\(1998\)](#), apo Shapiro (2013) \*28 Storey

(1989), Hendry dhe [Pettigrew \(1990\)](#), [Schuler \(1992\)](#), [Wright](#) dhe [McMahon](#)

[\(1992\)](#), [Storey \(1995\)](#), Purcell (1999), Boxall dhe Purcell (2003, fq.1), apo Dessler (2007) \*29 Bratton and Gold (2003), Ivo (2006), Rahunah Ulrich and Lake (1990), Boxall (1992) (2014) \*30 Mahoney dhe Deckop (1986), Guest (1987, 1989), Fisher (1989), Hendry dhe Pettigrew (1990), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003), \*31 Guest (1987, 1989), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003) \*32 Grant dhe Oswick (1998), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 525), apo Shapiro (2013), \*33 Wood dhe De Menezes (1998), Guthrie 2001, Brewster e të tjerë. (2008), Guthrie e të tjerë. (2009), apo Rahunah (2014) \*34 Schuler dhe Jackson (1999), Wright dhe Gardner (2003), Wall dhe Wood (2005), Chand dhe Katou (2007) \*35 Hendry dhe Pettigrew (1990), apo Purcell (1993) \*36 Legge (1995), Gill (1999), Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014) \*37 Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 526-527), Budhwar (2014), apo Rahunah (2014) \*38 Mayes dhe Allen (1977), Gandz dhe Murray (1980), Farrell dhe Peterson (1982), Mintzberg 1983, 172) \*39 Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988) SHTOJCA SHTOJCE 1 PYETESORI i STUDIMIT 01. Ju lutem plotësoni të dhënat e mëposhtme. Përdorimi i tyre është vetëm për arsye studimore. 1) Emri dhe Mbiemri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2) Emri i institucionit ku punon:  
Spitali: \_\_\_\_\_ 3) Statusi/Pozicioni në institucion staf profesional  
(mjek, ndihmës-mjek, infermier, laborant, pedagog) staf burokratik (mirëmbajtje,  
shërbime, sekretari) tjetër – specifiko \_\_\_\_\_ 4) Vitet e  
punës në institucion më pak se 1 vit 1-5 vite 6 -10 vite më shumë se 10

vjet 5) Mosha \_\_\_\_ vjeç Gjinia \_\_\_\_ mashkull \_\_\_\_ femer 6) Niveli i Arsimit 8  
vite 12 vite (i mesëm/profesional) 16 vite (universitar, Diplomë Bachelor) 18 vite (pas-  
universitar, Diplomë Master) 21 vite (pas-universitar, Doktoraturë) 02. Cili është  
tipari kryesor i Burimeve Njerëzore (BNJ) në institucionin ku ti punon? 1) ai  
preokupohet për njerzit, avantazhin konkurrues, kulturën organizative, vlerat, besimet,  
dhe praktikat e BNJ 2) ai i jep më shumë rëndësi menaxhimit, drejtimit, dhe politikave  
të BNJ 3) ai mban parasysh raportet mes njerzve si dhe veprimtarinë, politikat, dhe  
praktikat e institucionit 4) ai preokupohet për proceset dhe marrëdhëniet organizative,  
kontekstin e jashtëm dhe të brendëshëm të BNJ 5) ai formatohet në bazë të sjelljes dhe  
rolit të individëve dhe grupeve paravrisht rangut të tyre 6) ai karakterizohet nga të  
gjithë tiparet më sipër 7) ai nuk karakterizohet nga asnjëri prej tipareve të mësipërme  
8) nuk e di 03. Institucioni ku ti punon, kujt i jepet më shumë rëndësi? 1) politikave  
humane dhe aftësisë e avantazhit konkurrues 2) rolit të drejtuesve dhe menaxhimit 3)  
koordinimit të veprimtarisë së institucionit dhe marrëdhënieve mes njerzve 4)  
proceseve të transformimit dhe ndryshimeve strategjike të organizatës 5) praktikave  
dhe sjelljes së individëve, grupeve, apo institucionit 6) ju jep rëndësi të gjithave së  
bashku 7) nuk i jep rëndësi asnjërës prej tyre 8) nuk e di 04. Cili është preokupimi  
kryesor i drejtuesve të institucionit ku punon ti? 1) kultura organizative brënda  
institucionit 2) menaxhimi i institucionit 3) veprimtaria e pjestarëve brënda  
institucionit 4) proceset dhe ndryshimet brënda institucionit 5) roli dhe sjellja e  
individëve dhe grupeve brënda institucionit 6) të gjitha së bashku 7) asnjëra prej tyre  
8) nuk e di 05. Cili është preokupimi kryesor i Burimeve Njerëzore në institucionin ku  
punon? 1) trajtimi i punonjësve dhe marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës 2) kostoja,  
strategjia e institucionit, dhe integrimi i politikave me strategjinë e menaxhimit të BNJ  
3) politikat, praktikat, dhe rezultatet në menaxhimin e BNJ 4) ndryshimi i mënyrave të  
menaxhimit të njerzve dhe problemeve në menaxhimin e BNJ 5) individi dhe grupet  
bashke me perceptimet e tyre, ambjenti në institucion, planifikimi dhe parashikimet në  
menaxhimin e BNJ 6) burimet njerëzore preokupohen për të gjitha më sipër 7)  
burimet njerëzore nuk preokupohen për asnjërën prej tyre 8) nuk e di 06. Cili ka më  
shumë rëndësi për funksionimin e institucionit ku punon ti? 1) vlerat, besimet, dhe  
praktikat që karakterizojnë punonjësit dhe drejtuesit e institucionit 2) menaxhimi dhe  
politikat menaxheriale 3) marrëdhëniet mes njerzve, praktikat, dhe politikat brënda  
institucionit 4) zakonet, kultura, interesat e njerzve të institucionit si dhe objektivat e  
funksionimi i institucionit 5) roli i punonjësve dhe drejtuesve dhe dinamikat ndikuese  
brënda dhe jashtë institucionit 6) të gjitha 7) asnjëra 8) nuk e di 07. Cila është

pritshmëria ndaj stafit që punësohet në institucionin ku punon ti? 1) krijimi i besimit reciprok, pjesëmarrja aktive, komunikimi me të tjerët 2) minimizimi i kostos, produktiviteti, rezultatet 3) zhvillimi i komunikimit, bashkëveprimi, dhe koordinimi me të tjerët 4) sjellja në përputhje me zakonet dhe kulturën e njerzve të institucionit 5) sjellja në përputhje me statusin brenda hierarkisë dhe pozicioneve të institucionit 6) të gjitha më sipër janë pritshmëri në menaxhimin e BNJ 7) asnjëra nga më sipër nuk përfshihet në pritshmëritë e menaxhimit të BNJ 8) nuk e di 08. Çfarë lloj njerzish ka synuar të punësojnë politikën e Burimeve Njerëzore? 1) të jenë me talent dhe aftësi për të ndërtuar marrëdhënie me të tjerët brenda institucionit 2) të veprojnë në përputhje me detyrën dhe në dispozicion të zhvillimit organizativ të institucionit 3) të jenë aktiv në komunikimin dhe angazhimin brenda institucionit 4) të ndajnë zakone dhe mënyrë të menduarit të njëjta me njerzit e institucionit 5) të jenë të aftë të komunikojnë dhe bashkëpunojnë me punonjësit dhe drejtuesit e institucionit 6) të gjithë elementët më sipër kanë qënë pjesë e synimeve të rekrutimeve nga zyra e BNJ 7) asnjë nga elementët më sipër nuk ka është synuar nga zyra e BNJ në rekrutimet e bëra 8) nuk e di 09. Çfarë mbajnë parasysh politikën e punësimit në rekrutimet që bëjnë? 1) integrimin dhe harmonizimin mes individit, objektivave, politikave, dhe aftësisë konkurruese të institucionit 2) përshtatjen e politikave dhe strategjisë së BNJ strukturës dhe sistemit të institucionit 3) kulturën organizative dhe cilësinë 4) kulturën, interesat, objektivat, dhe funksionimin e institucionit 5) kontekstin e brendëshëm dhe të jashtëm 6) i mban parasysh të gjitha 7) nuk mban parasysh asnjë 8) nuk e di 10. Cilat janë aftësitë kryesore që kërkohen tek kandidatët? 1) komunikim, lidhshmëri, fleksibilitet, motivim, punë në ekip 2) efikasitet dhe kosto të ulët 3) kualifikim dhe inovacion 4) angazhim në detyra, procese, dhe marrëdhënie 5) përballuar ndikimet dhe presionet nga brenda dhe jashtë institucionit 6) BNJ i lidhin rekrutimet me të gjithë elementët e mësipërm 7) BNJ nuk i lidhin rekrutimet me asnjërin nga elementët më sipër 8) nuk e di 11. Si i konsideron institucioni yt njerzit që punojnë në të? 1) pasuri, resurs i ndryshëm nga të tjerët dhe burim avantazhi konkurrues 2) kosto për institucionin, resurs si gjithë të tjerët për tu shfrytëzuar në maksimum për fitim maksimal 3) të dyja bashkë 4) asnjëra prej tyre 5) nuk e di 12. Çfarë roli luajnë njerzit në institucionin ku punon ti? 1) aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, efektiv, kompetent, me rëndësi, me interesa të njëjta 2) pasiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, pa rëndësi, me interesa të ndryshme në përputhje me aftësitë dhe rrangun 3) të dyja bashkë 4) asnjëra prej tyre 5) nuk e di 13. Për çfarë janë të rëndësishme politikën dhe strategjia e Burimeve Njerëzore? 1) për shkallën e angazhimit, harmonizimit, kompetencës, dhe efektivitetit në kosto 2) për përzgjedhjen, vlerësimin e performancës, shpërblimin, dhe kualifikimin e punonjësve 3) për sjelljen, performancën, strategjinë, praktikat, dhe rezultatet e institucionit 4) për rrugët e realizimit të objektivave dhe rezultateve 5) për mirëqënien e individëve dhe grupeve brenda institucionit 6) për të gjitha sa më sipër 7) për asnjërin nga më sipër 8) nuk e di 14. Kur konsiderohen efektive politikën dhe strategjia e Burimeve

Njerëzore? 1) kur arrijnë angazhimin, komunikimin, motivimin, lidhshimin e punonjësve sesa kontrollin mbi ta 2) kur lidhen ngushtë dhe reflektojnë ambientin, nevojat, strategjinë organizative të institucionit 3) kur integrohen me planifikimin strategjik, funksionojnë si tërësi, dhe mbështesin e ndryshojnë kulturën organizative të institucionit 4) kur përshkruajnë dhe përcaktojnë mirë strukturën organizative, rolin e pjestarëve, proceset e hartimit të strategjisë 5) kur involvojnë si punonjësit e thjeshtë ashtu edhe drejtuesit e niveleve të mesme dhe të larta 6) kur ato i realizojnë situatat e mësipërme të gjitha së bashku 7) kur ato nuk kanë të bëjnë me asnjërën prej situatave të mësipërme 8) nuk e di 15. Kur konsiderohet e suksesshme performanca organizative? 1) kur kontrolli i veprimeve kombinohet me autonominë në vendime dhe secili preokupohet për objektivat e institucionit 2) kur harmonizohen interesat e punonjësve me politikën, vendimet, misionin, dhe vlerat e institucionit 3) kur marrëdhëniet mes pjestarëve janë dinamike dhe performanca është rezultat i të gjithë pjestarëve, jo i individëve të veçantë 4) kur ndikimet nga jashtë dhe brenda institucionit trajtohen paralelisht 5) kur menaxherët dhe strategjia marrin parasysh vetëm ndikimet nga jashtë institucionit 6) kur merren parasysh të gjitha situatat mësipër 7) kur nuk merr parasysh asnjërën prej situatave mësipër 8) nuk e di 16. Kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Burimeve Njerëzore? 1) kur arrijnë qarkullim, shpërblim, influencë reale, dhe pozicionim harmonik të punonjësve 2) kur arrijnë ndërlidhjen mes punësimit sipas aftësive, vlerësimit/shpërblimit të performancës, dhe zhvillimit profesional të punonjësve 3) kur arrijnë planifikim, angazhim, fleksibilitet, adoptueshmëri, dhe nivel cilësor të punonjësve 4) kur arrijnë zhvillim dhe ndryshim të institucionit në përputhje me situatat brenda dhe jashtë institucionit 5) kur arrijnë harmonizimin mes sjelljes së punonjësve, misionit, strategjisë, politikave të institucionit, dhe ndikimeve jashtë institucionit 6) kur i bëjnë të gjitha sa më sipër 7) kur nuk bëjnë asnjërën nga më sipër 8) nuk e di 17. Kur konsiderohet e mirë performanca organizative? 1) kur ka përputhje të personit me vendin e punës, angazhim, kompetencë, efektivitet në kosto, besueshmëri reciproke mes punonjësve 2) kur ka përputhje mes aftësive të punonjësve, strukturës, strategjisë, dhe politikave organizative të institucionit 3) kur ka koordinim dhe bashkëveprim mes stafit, qarkullim minimal të stafit, dhe nivel të ulët konfliktualiteti 4) kur mbahen parasysh dhe harmonizohen situatat e brendëshme dhe ato të jashtme 5) kur ka aftësi përshtatëse të fuqisë puntore dhe strukturë organizative fleksibël të gjithë piramidës së institucionit 6) kur arrijnë të gjitha mësipër 7) kur nuk ndodh asnjëra nga mësipër 8) nuk e di 18. Cili është tipari më i dukshëm i punonjësve në institucionin tënd? 1) njohuritë që tregojnë punonjësit e institucionit 2) aftësitë që zotërojnë punonjësit e institucionit 3) cilësitë e veçanta të stafit të institucionit 4) të gjitha janë njëjloj të dukshme 5) asnjëri prej tyre nuk është i dukshëm 6) nuk e di 19. Si është cilësia e politikave dhe menaxhimit të Burimeve Njerëzore? 1) shumë e mirë dhe cilësore, 2) as e mirë, as e keqe, por e një cilësie mesatare 3) shumë problematike dhe e një cilësie të dobët 4) nuk e di 20. Ku reflektohen më shumë politikën dhe menaxhimi i Burimeve

Njerëzore? 1) tek rekrutimi dhe përzgjedhja e punonjësve 2) tek trajnimi dhe zhvillimi profesional i punonjësve 3) tek vendosja dhe lëvizja e punonjësve në pozicione të caktuara pune 4) tek vlerësimi i performancës së punonjësve 5) tek shqyrtimi nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës 6) reflektohet njësoj tek të gjitha aspektet më sipër 7) nuk reflektohet tek asnjëri prej aspekteve më sipër 8) nuk e di 21. Me se ka lidhje menaxhimi i Burimeve Njerëzore? 1) me aspektin organizativ të institucionit 2) me elementët socio-kulturore që karakterizojnë njerzit dhe institucionin 3) me politikën e institucionit 4) me të gjithë elementët më sipër 5) me asnjërin prej elementëve më sipër 6) elementë të tjerë – specifiko \_\_\_\_\_

7) nuk e di 22. Nga se përcaktohen politikat e Burimeve Njerëzore? 1) nga strategjia dhe struktura e institucionit, mënyra e menaxhimit dhe politikat organizative për kapacitetet dhe qarkullimin 2) nga vlerat, besimet, sjellja, qëndrimet, kultura e menaxhimit të konflikteve e njerzve të institucionit 3) nga marrëdhëniet mes njerzve, ligjet, rregullat, procedurat, kontrolli, dhe kush bën vendimet në institucion 4) përcaktohet njësoj nga të gjithë elementët më sipër 5) nuk përcaktohet nga asnjëri prej elementëve më sipër 6) ndikohet nga elementë të tjerë – specifiko \_\_\_\_\_

7) nuk e di 23. Nga ndikohet më shumë cilësia e Burimeve Njerëzore? 1. nga strategjia dhe struktura e institucionit, mënyra e menaxhimit dhe politikat organizative për kapacitetet dhe qarkullimin 2. nga vlerat, besimet, sjellja, qëndrimet, kultura e menaxhimit të konflikteve e njerzve të institucionit 3. nga marrëdhëniet mes njerzve, ligjet, rregullat, procedurat, kontrolli, dhe kush bën vendimet në institucion 4. ndikohet njësoj nga të gjithë elementët më sipër 5. nuk ndikohet nga asnjëri prej elementëve më sipër 6. ndikohet nga elementë të tjerë – specifiko \_\_\_\_\_

7. nuk e di 24. Çfarë i intereson strategjisë, menaxhimit, strukturës, dhe politikave organizative tek zhvillimi i Burimeve Njerëzore? 1) aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, si dhe interesat e nevojat e institucionit 2) idetë, perceptimet, interesat, planet, vendimet e drejtuesve si dhe parimet dhe objektivat e institucionit 3) udhëhiqen njësoj nga të dy situatat më sipër 4) nuk marrin marasysht asnjërin nga situatat më sipër 5) nuk e di 25. Cili prej aspekteve organizativë ndikon më shumë cilësinë e politikave për Burimet Njerëzore? 1) strategjia organizative e institucionit 2) menaxhimi organizativ i institucionit 3) strukturat organizative të institucionit 4) politikat organizative të institucionit 5) të gjitha ndikojnë njësoj 6) asnjëri prej tyre 7) nuk e di 26. Cilit i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit tënd? 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve 2) trajnimit dhe zhvillimit profesional të punonjësve 3) vendosjes dhe lëvizjes së punonjësve në pozicione të caktuara pune 4) vlerësimit të performancës së punonjësve 5) shqyrtimit nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës 6) iu jepet rëndësi të gjitha elementëve njësoj 7) nuk reflektohet tek asnjë aspekt 8) nuk e di 27. Cili element i strategjisë organizative

gjen më shumë vëmëndje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) fokusi dhe

misioni i politikave të institucionit në menaxhimin e BNJ 2) objektivat e politikave të institucionit në menaxhimin e BNJ 3) planet dhe taktikat e institucionit në menaxhimin e BNJ 4) gjejnë vëmendje të njëjtë në të gjithë elementët më sipër 5) nuk gjejnë vëmendje në asnjë nga elementët më sipër 6) nuk e di 28. Cili element i

menaxhimit organizativ gjen më shumë vëmendje në zhvillimin e Burimeve

Njerëzore? 1) parimet dhe filozofia e menaxhimit të BNJ 2) procedurat dhe procesi i menaxhimit të BNJ 3) nevojat dhe veprimet konkrete në menaxhimin e BNJ 4) gjejnë vëmendje të njëjtë në të gjithë elementët më sipër 5) nuk gjejnë vëmendje në asnjë nga elementët më sipër 6) nuk e di 29. Cili element i strukturës organizative

gjen më shumë shprehje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1)

strukturimin e pozicioneve të punës brënda institucionit 2) hierarkinë organizative brënda institucionit 3) shpërndarjen e përgjegjësisë dhe autoritetit vendim-marrës brënda institucionit 4) gjejnë shprehje njësoj në të gjithë elementët më sipër 5) nuk gjejnë shprehje në asnjë nga elementët më sipër 6) nuk e di 30. Cili nga elementët e politikave organizative të institucionit gjen më shumë vëmendje tek

Burimet Njerëzore? 1) formulimi i politikave organizative të institucionit 2) planifikimi i nevojave organizative të institucionit 3) përcaktimi i shkallës dhe diapazonit vendim-marrës brënda institucionit 4) zbatimi i vendimeve për menaxhimin e burimeve njerëzore 5) të gjithë elementët më sipër tregojnë vëmendje të njëjtë për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 6) asnjë nga elementët më sipër nuk tregon vëmendje për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 7) nuk e di 31.

Cilat vlera, besime, sjellje, dhe qëndrime qëndrojnë në bazë të zhvillimit të Burimeve Njerëzore? 1) respekti për aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, interesat dhe nevojat e institucionit 2) përparësia e ideve, perceptimeve, interesave të drejtuesve të institucionit 3) udhëhiqen njësoj nga të dy situatat më sipër 4) nuk marrin marasish asnjërinë nga situatat më sipër 5) nuk e di 32.

Cili element socio-kulturor ndikon më shumë cilësinë e politikave të Burimeve Njerëzore? 1) vlerat dhe besimet e njerzve dhe institucionit për menaxhimin e burimeve njerëzore 2) sjelljet dhe qëndrimet e njerzve në menaxhimin e burimeve njerëzore 3) praktikatat e menaxhimit të konflikteve që ndiqen nga njerzit dhe institucioni 4) të gjitha ndikojnë njësoj 5) asnjëra prej tyre nuk ndikon 6) nuk e di 33.

Cili element socio-kulturor i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit? 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve 2) trajnimit dhe zhvillimit profesional të punonjësve 3) vendosjes dhe lëvizjes së punonjësve në pozicione të caktuara pune 4) vlerësimit të performancës së punonjësve 5) shqyrtimit nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës 6) iu jepet rëndësi të gjitha elementëve njësoj 7) nuk reflektohet tek asnjë aspekt 8) nuk e di 34. Cila nga vlerat dhe besimet ndikon më shumë politikatat e Burimeve Njerëzore: 1) se kapacitetet dhe



qarkullimi janë më cilësorë kur bëhen mbi meritën, aftësitë, interesat dhe nevojat e institucionit 2) se kapacitetet dhe qarkullimi janë më cilësore kur bëhen mbi bazën e njohjeve dhe lidhjeve personale, familjare, politike, 3) të dy rastet më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 4) asnjë nga rastet më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 5) nuk e di 35. Cili aspekt i sjelljes dhe qëndrimeve ndikon më shumë politikat e Burimeve Njerëzore? 1) perceptimet individuale për politikat e kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve 2) trajtimi i çdo personi nga politikat dhe praktikrat në kapacitete dhe qarkullim të burimeve njerëzore 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 5) nuk e di 36. Cili aspekt i menaxhimit të konfliktit ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) fryma e drejtuesve dhe e institucionit në menaxhimin dhe zgjidhjen e konflikteve për kapacitetet dhe qarkullimin 2) praktikrat e ndjekura në menaxhimin dhe zgjidhjen e konflikteve për kapacitetet dhe qarkullimin 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikojnë politikat për kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve 5) nuk e di 37. Çfarë i karakterizon marrëdhëniet mes punonjësve, ligjeve, rregullave, procedurave, dhe vendim-marrje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) respekti për aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, interesat dhe nevojat e institucionit 2) përparësia e interesave të drejtuesve të institucionit dhe individëve apo grupeve politik-shoqëror-ekonomik jashtë institucionit 3) karakterizohen njësoj nga të dy elementët më sipër 4) nuk karakterizohen nga asnjëra prej elementëve më sipër 5) nuk e di 38. Cili aspekt i politikës së institucionit ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) marrëdhëniet mes gjithë individëve që punojnë në institucion pavarësisht rangut dhe pozicionit të tyre 2) ligjet dhe rregullat mbi të cilat funksionon institucioni 3) preferencat për procedura dhe praktika specifike 4) personi/personat që kanë fjalën e fundit në marrjen e vendimeve 5) të gjitha së bashku 6) asnjëri prej tyre 7) nuk e di 39. Cili aspekt i zhvillimit të Burimeve Njerëzore ndikohet më shumë nga politika e drejtuesve dhe pronarëve të institucionit? 1) rekrutimi dhe përzgjedhja e punonjësve 2) trajnimi dhe zhvillimi profesional i punonjësve 3) vendosja dhe lëvizja e punonjësve në pozicione të caktuara pune 4) vlerësimi i performancës së punonjësve 5) shqyrtimi nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës 6) të gjitha elementëve preken dhe ndikohen njësoj 7) asnjë nga elementët më sipër nuk preket apo ndikohet 8) nuk e di 40. Cili tip marrëdhëniesh ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) marrëdhëniet punonjës-punonjës 2) marrëdhëniet punonjës-drejtues 3) marrëdhëniet punonjës-pronarë 4) marrëdhëniet drejtues-drejtues 5) marrëdhëniet drejtues-pronarë 6) marrëdhëniet punonjës-drejtues-pronarë 7) të gjithë marrëdhëniet më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 8) asnjë nga marrëdhëniet më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet

dhe qarkullimin e punonjësve 9) nuk e di 41. Cili aspekt i ligjeve dhe rregullave ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) kriteret për punësim, trajnim, zhvillim profesional, pozicionim në strukturë, lëvizje në pozicion, pushim nga puna 2) mënyrat e punësimit, trajnimit, zhvillimit profesional, pozicionimit në strukturë, lëvizjes në pozicion, pushimit nga puna 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 5) nuk e di 42. Cili aspekt i procedurave dhe praktikave ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) parimet për punësim, trajnim, zhvillim profesional, pozicionim në strukturë, lëvizje në pozicion, pushim nga puna 2) mënyrat e realizimit të punësimit, trajnimit, zhvillimit profesional, pozicionimit në strukturë, lëvizjes në pozicion, pushimit 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 5) nuk e di 43. Cili aspekt i vendim-marrjes ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore? 1) kush ka kompetenca dhe autoritet për të vendosur për punësimin, trajnimin, zhvillimin profesional, pozicionimin, pushimin nga puna 2) kush ka fjalën e fundit për çdo vendim 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve 5) nuk e di

SHTOJCE 2 PYETESORI KOLAUDUES 02.

Nëse të pyesin “Cili është tipari kryesor i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në institucionin ku ti punon,” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. tiparin e MBNJ 2. punën që bën ti 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 03. Nëse të pyesin “Cilit element i jep më shumë rëndësi në menaxhimin e Burimeve Njerëzore institucioni ku ti punon” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. element të MBNJ që i jep më shumë rëndësi institucioni 2. element të MBNJ që i jep ti si person më shumë rëndësi 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 04. Nëse të pyesin “Cili nga elementët më poshtë përshkruan më mirë preokupimin kryesor të drejtuesve të institucionit ku punon ti?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. preokupimin e kryesor të drejtuesve të institucionit 2. preokupimin kryesor të tëndin si person 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 05. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili është preokupimi kryesor në menaxhimin e Burimeve Njerëzore?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. preokupimin kryesor të institucionit në menaxhimin e BNJ 2. preokupimin kryesor të tëndin si person në menaxhimin e BNJ 3. nuk e kuptoj fare pyetje 06. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon ti, cili nga elementët më poshtë shihet më me rëndësi për funksionimin e institucionit?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementë që institucioni i konsideron të rëndësishëm për funksionimin e tij 2. elementë që ti vetë si person i konsideron të rëndësishëm për funksionimin e institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 07. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, pritshmëria ndaj stafit që punësohet është” informacioni ka të bëjë me: 1. pritshmëritë e institucionit ku punon ti 2. pritshmëritë e tua si person 3.

nuk e kuptoj fare pyetjen 08. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat e Burimeve Njerëzore në punësimin e stafit kanë synuar” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. synimet e institucionit në punësimin e njerzve 2. synimet e atyre që kanë aplikuar për punë në institucion 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 09. Nëse të pyesin “Në rekrutimet në institucionin ku punon ti, politikat e Burimeve Njerëzore mbajnë parasysh” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementët që mbajnë parasysh politikat e Burimeve Njerëzore të institucionit tënd 2. elementët që mbajnë parasysh aplikuesit për punë në institucionin tënd 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 10. Nëse të pyesin “Cilat janë aftësitë kryesore që politikat e Burimeve Njerëzore kërkojnë tek kandidatët dhe lidhin rekrutimet” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. aftësitë kryesore që kërkojnë politikat e Burimeve Njerëzore tek kandidatët për punësim 2. aftësitë që ofrojnë aplikuesit për punë 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 11. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, si konsiderohen njerzit që punojnë në të?” informacioni ka të bëjë me: 1. mendimin që ka institucioni për punonjësit e vet 2. mendimin që kanë punonjësit e institucionit për veten e tyre 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 12. Nëse të pyesin “Në mendimin tënd, njerzit që punojnë për institucionin luajnë një rol” informacioni ka të bëjë me: 1. rolin e punonjësve të institucionit 2. rolin e pronarëve dhe drejtuesve kryesorë të institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 13. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore shihen të rëndësishme” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. për çfarë janë të rëndësishme politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore 2. për çfarë është e rëndësishme veprimtaria e punonjësve të institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 14. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore konsiderohen efektive kur” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. kur konsiderohen efektive politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore 2. kur konsiderohet efektive veprimtaria e punonjësve të institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 15. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, performanca organizative konsiderohet e suksesshme kur” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. kur konsiderohet e suksesshme performance organizative e institucionit 2. kur konsiderohet e suksesshme performanca jote personale 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 16. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, menaxhimi i Burimeve Njerëzore konsiderohet i mirë kur arrin të realizojë” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Burimeve Njerëzore 2. kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Resourceve Financiare 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 17. Nëse të pyesin “në institucionin ku punon, performanca organizative konsiderohet e mirë kur ajo reflekton” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. kur konsiderohet e mirë performanca organizative në institucion 2. kur konsiderohet e mirë performanca financiare e institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 18. Nëse të pyesin “Cili nga elementët më poshtë është tipari më i dukshëm i punonjësve në institucionin tënd?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. tiparin më të dukshëm të punonjësve të institucionit 2. tiparin tend më të

dukshëm si punonjës i institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 19. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore është” informacioni që kërkohet prej teje [ka të](#)

[bëjë me:](#) 1. cilësinë [e politikave dhe](#) menaxhimit [të](#) Kapaciteteve [dhe](#)

Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 2. cilësinë e politikave dhe menaxhimit të Resurseve Financiare 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 20. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore reflektohet më shumë tek” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ku reflektohet cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 2. ku reflektohet cilësia e politikave dhe menaxhimit të Resurseve Financiare 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 21. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, menaxhimi i Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore ka lidhje me” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. me se ka lidhje menaxhimi i Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 2. me se ka lidhje menaxhimi i Resurseve Financiare 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 22. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore përcaktohen nga” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. nga se përcaktohen politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore 2. nga se përcaktohen politikat për Resurset Financiare 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 23. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e menaxhimit të Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore, ndikohet më shumë nga” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1) nga ndikohet më shumë cilësia e menaxhimit të Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 2) nga ndikohet më shumë cilësia e menaxhimit të Resurseve Financiare 3) nuk e kuptoj fare pyetjen 24. Nëse të pyesin “Strategjia, menaxhimi, struktura, dhe politikat organizative udhëhiqen në zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit nga” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementët që udhëheqin strategjinë, menaxhimin, strukturën, dhe politikat organizative të institucionit 2. elementët që udhëheqin Kapacitetet dhe Qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 25. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cili prej aspekteve organizativë ndikon më shumë cilësinë e politikave të institucionit për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. aspektet organizative që ndikojnë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe Qarkullimin 2. aspektet socio-kulturore që ndikojnë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe Qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 26. Nëse të pyesin “Në aspektin organizativ, cilit element i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit tënd” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementit organizativ që i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit 2. elementit socio-kulturor që i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 27. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e strategjisë organizative të institucionit gjejnë më shumë vëmendje politikat e zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementët e strategjisë organizative ku gjejnë vëmëndje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 28. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e menaxhimit organizativ të institucionit gjejnë më shumë vëmëndje politikat për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1) elementët e menaxhimit organizativ ku gjejnë vëmëndje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 2) elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 3) nuk e kuptoj fare pyetjen 29. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e strukturës organizative të institucionit gjejnë shprehje politikat për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementët e strukturës organizative ku gjen shprehje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 30. Nëse të pyesin “Cili nga elementët e politikave organizative të institucionit tregon më shumë vëmëndje për Kapacitetet dhe Qarkullimin” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. elementët e politikave organizative që tregojnë vëmëndje ndaj Kapaciteteve dhe Qarkullimit 2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me Kapacitetet dhe Qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 31. Nëse të pyesin “Vlerat, besimet, sjelljet, dhe qëndrimet e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit në bazë të politikave të zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve karakterizohen nga” informacioni që kërkohet ka të bëjë me: 1. vlerat, besimet, sjelljet, dhe qëndrimet e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit për Kapacitetet dhe Qarkullimin 2. interesat e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 32. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cili element socio-kulturore ndikon më shumë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe Qarkullimin? informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e elementëve socio-kulturore mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit 2. ndikimin e elementëve organizativë mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 33. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilit element socio-kulturore i jepet më shumë rëndësi nga drejtuesit” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. rëndësinë që iu jepet elementëve socio-kulturore 2. rëndësinë që iu jepet elementëve organizativë 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 34. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cila nga vlerat dhe besimet ndikon më shumë politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e vlerave dhe besimeve mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit 2. ndikimin e funksionimit organizativ mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit, 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 35. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i sjelljes dhe qëndrimeve ndikon më shumë politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të sjelljes dhe qëndrimeve mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit 2. ndikimin e aspekteve organizative mbi politikat e

Kapaciteteve dhe Qarkullimit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 36. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cilët aspekte të menaxhimit të konfliktit ndikojnë më shumë politikat dhe praktikat e zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të menaxhimit të konfliktit mbi politikat dhe praktikat për kapacitetet dhe qarkullimin 2. ndikimin e aspekteve organizative mbi politikat dhe praktikat për kapacitetet dhe qarkullimin 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 37. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, marrëdhëniet mes punonjësit, ligjet, rregullat, procedurat, dhe vendim-marrja në zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit e punonjësve karakterizohen nga” informacioni që kërkohet ka të bëjë me: 1) karakterin e marrëdhënieve mes punonjësve, ligjeve, rregullave, procedurave dhe vendim-marrjes të institucionit 2) karakterin e funksionimit organizativ të institucionit 3) nuk e kuptoj fare pyetjen 38. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i politikës së institucionit ndikon më shumë zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit e burimeve njerëzore?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të politikës së institucionit mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore 2. ndikimin e funksionimit organizativ të institucionit mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 39. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve preket dhe ndikohet më shumë nga politika që ndjekin drejtuesit e pronarët e institucionit” informacioni që kërkohet ka të bëjë me: 1. aspektet e Kapaciteteve dhe Qarkullimit që ndikohen më shumë nga politika e drejtuesve dhe pronarëve 2. aspektet e Kapaciteteve dhe Qarkullimit që ndikohen më shumë nga funksionimi organizativ i institucionit 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 40. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili tip marrëdhëniesh ndikon më shumë politikat dhe praktikat për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e tipit të marrëdhënie mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 2. ndikimin e funksionimit organizativ mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 41. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i ligjeve dhe rregullave ndikon më shumë politikat dhe praktikat për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të ligjeve dhe rregullave mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 2. ndikimin e aspekteve organizativë mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 42. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i procedurave dhe praktikave ndikon më shumë politikat dhe praktikat për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të procedurave dhe praktikave mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 2. ndikimin e funksionimit organizativ të institucionin mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 3. nuk e kuptoj fare pyetjen 43. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i vendim-marrjes ndikon më shumë politikat dhe praktikat për

zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me: 1. ndikimin e aspekteve të vendim-marrjes mbi politikat dhe praktikrat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 2. ndikimin e funksionimit oprganizativ mbi politikat dhe praktikrat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve 3. nuk e kuptoj fare pyetjen

**SHTOJCE 3 REZULTATET E PLOTËSIMIT TË PYETËSORIT KOLAUDUES** Pyetja Nga 100 veta e kuptuan “gabim” Nga 100 veta nuk e kuptuan fare Pesha në % e Keqkuptimit Vendimi për Pyetjen pas Testit Kolaudues P14 51 veta 2 veta 51.00 % u riformulua P43 46 veta 3 veta 46.00 % u riformulua P08 46 veta - 46.00 % u riformulua P25 42 veta - 42.00 % u riformulua P20 41 veta 6 veta 41.00 % u riformulua P13 40 veta 2 veta 40.00 % u riformulua P37 39 veta - 39.00 % u riformulua P31 39 veta 1 vetë 39.00 % u riformulua P24 37 veta 2 veta 37.00 % u riformulua P34 36 veta 1 vetë 36.00 % u riformulua P28 36 veta 4 veta 36.00 % u riformulua P17 36 veta - 36.00 % u riformulua P15 36 veta - 36.00 % u riformulua P27 35 veta - 35.00 % u riformulua P10 35 veta - 35.00 % u riformulua P05 35 veta 4 veta 35.00 % u riformulua P39 34 veta 1 vetë 34.00 % u riformulua P30 34 veta 6 veta 34.00 % u riformulua P22 33 veta - 33.00 % u riformulua P38 32 veta 7 veta 32.00 % u riformulua P33 32 veta 4 veta 32.00 % u riformulua P19 32 veta - 32.00 % u riformulua P18 32 veta 1 vetë 32.00 % u riformulua P40 30 veta 4 veta 30.00 % u riformulua P41 29 veta 7 veta 29.00 % u la pa ndryshuar P26 29 veta - 29.00 % u la pa ndryshuar P16 28 veta 3 veta 28.00 % u la pa ndryshuar P06 28 veta 2 veta 28.00 % u la pa ndryshuar P36 26 veta 1 vetë 26.00 % u la pa ndryshuar P09 26 veta 1 vetë 26.00 % u la pa ndryshuar P35 25 veta 1 vetë 25.00 % u la pa ndryshuar P23 25 veta 3 veta 25.00 % u la pa ndryshuar P32 23 veta - 23.00 % u la pa ndryshuar P29 21 veta 6 veta 21.00 % u la pa ndryshuar P21 21 veta 9 veta 21.00 % u la pa ndryshuar P02 20 veta - 20.00 % u la pa ndryshuar P42 19 veta 6 veta 19.00 % u la pa ndryshuar P12 19 veta - 19.00 % u la pa ndryshuar P11 19 veta - 19.00 % u la pa ndryshuar P03 18 veta 2 veta 18.00 % u la pa ndryshuar P07 13 veta 7 veta 13.00 % u la pa ndryshuar P04 13 veta - 13.00 % u la pa ndryshuar

**Shënim: Modifikimi i Pyetjeve që rezultuan problematike në kuptimin korrekt, u bë duke mbajtur parasysh parimin e “fortësisë së korrelacionit” sipas të cilit, korrelacionet midis 1-30% të rasteve konsiderohen të dobta, ndërsa korrelacionet mbi kufirin 30% duhen marrë në konsideratë. Për këtë arsye modifikimi i formulimit të pyetjes është bërë vetëm në ato pyetje në të cilat niveli i keqkuptimit shfaqet mbi 30% të personave që i janë përgjigjur pyetjes.**

**SHTOJCE 4 LIBRI I KODIMIT** Emri i Gjatë i Variablit 01. Numri i pyetësorit 02. Moshja e personit 03. Gjinia e personit 04. Niveli i arsimimit Emri i Shkurtër i Variablit Nr Moshja Gjinia Arsimimi 05. Lloji i institucionit Institucioni 06. Vite pune 07. Pozicioni në punë VitePune Statusi 08. Tipari kryesor i Modelit të MBNJ në institucion TipiModelit 09. Cilit dimension i jep rëndësi insitucioni në menaxhimin e burimeve njerëzore Rëndësia 10. Cili është preokupimi kryesor i politikave të institucionit për burimet njerëzore Fokus1 11. Cili është preokupimi kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore Fokus2 Kodimi i Informacionit numri

që i është dhënë pyetësorit numri në vjeç i personit 1=mashkull 2=femër numri i viteve të shkollimit 1=12 vjet, arsim i mesëm 2=16 vjet, arsim Bachelor 3=18 vjet, arsim Master 4=21 vjet, arsim Doktorat 1=spital publik 2=spital privat numri i viteve të punës 1=staf profesional 2=staf administratë 9=tjetër 1=modeli Harvard 2=modeli Michigan 3=modeli Guest 4=modeli Warwick 5=modeli Storey 7=reflekon tipare të të gjithë modeleve 8=nuk reflekton tipar tw asnjw modeli 9=nuk e di 1=dimensionit të modelit Harvard 2=dimensionit të modelit Michigan 3=dimensionit të modelit Guest 4=dimensionit të modelit Warwick 5=dimensionit të modelit Storey 7=i jep rëndësi dimens. të gjithë modeleve 8=nuk i jep rëndësi asnjë dimens. nga modelet 9=nuk e di 1=preokupimi reflekton modelin Harvard 2=preokupimi reflekton modelin Michigan 3=preokupimi reflekton modelin Guest 4=preokupimi reflekton modelin Warwick 5=preokupimi reflekton modelin Storey 7=preokupimi reflekt. lidhje me gjithë modelet 8=preokupimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di 1=preokupimi reflekton modelin Harvard 2=preokupimi reflekton modelin Michigan 3=preokupimi reflekton modelin Guest 4=preokupimi reflekton modelin Warwick 5=preokupimi reflekton modelin Storey 12. Cilit aspekt i vihet theks më i madh në funksionimin e institucionit Theks1 13. Cila është pritshmëria e politikave të burimeve njerëzore ndaj stafit që punëson institucioni Theks2 14. Cili është synimi i politikave të burimeve njerëzore për punësimin Theks3 15. Çfarë mbajnë parasysh politikat e burimeve njerëzore në rekrutimin e stafit Theks4 16. Cilet janë aftësitë kryesore që politikat e menaxhimit të burimeve kërkojnë nga kandidatët të kenë Theks5 17. Si i konsideron institucioni njerzit që punojnë për të Parim1 18. C'rol pritet nga institucioni të luajnë njerzit që punojnë në të Parim2 19. Për çfarë objektivash shihen të rëndësishme nga institucioni Parim3 7=preokupimi reflekt. lidhje me gjithë modelet 8=preokupimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di 1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet



8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan politikat dhe strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore 20. Kur konsiderohen efektive politikat dhe strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore nga institucioni Parim4 21. Kur konsiderohet e suksesshme performanca organizative nga institucioni Parim5 22. Kur quhet nga institucioni se menaxhimi i burimeve njerëzore është më i mirë Vleresim1 23. Kur quhet nga institucioni se performance organizative është më e mirë Vleresim2 24. Cili është tipari dallues i stafit të punësuar IV1Staf 25. Cila është cilësia e politikave të menaxhimit të kapacitetit dhe qarkullimit të burimeve njerëzore 26. Cilat janë

praktikat më të shpeshta të materializimit të politikave të menaxhimit të

kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore DV2PmKqBnj IV2PraktikatKQ 27. Cilët Faktorë ndikojnë politikat Fak1IV4IV5IV6 e menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di 1=kur menaxhimi reflekton modelin Harvard 2=kur menaxhimi reflekton modelin Michigan 3=kur menaxhimi reflekton modelin Guest 4=kur menaxhimi reflekton modelin Warwick 5=kur menaxhimi reflekton modelin Storey 7=kur menaxhimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=kur menaxhimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di 1=kur performan. bazohet ne modelin Harvard 2=kur performan. bazohet ne modelin Michigan 3=kur performanca bazohet ne modelin Guest 4=kur performan. bazohet ne modelin Warwick 5=kur performance bazohet ne modelin Storey 7=kur perform. bazohet tek te gjithë modelet 8=kur performan nuk bazohet tek asnjëri model 9=nuk e di 1=njohuritë e punonjësve 2=aftësitë e punonjësve 3=cilësi të veçanta të punonjësve 7=aftësitë, njohuritë, cilësitë e veçan. së bashku 8=asnjëri prej tyre 9=nuk e di 1=shumë e mirë dhe cilësore 2=as e mirë, as e

keqe, por cilësisht mesatare 3=shumë problematike dhe cilësisht e dobët 9=nuk e di 1=rekrutimi dhe përzgjedhja e stafit 2=trajnimi dhe zhvillimi i stafit 3=pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=vlerësimi i performancës së punonjësve 5=ndërprerja e kontratës apo pushimi nga puna 7=të gjithë aspek. materializojnë politikat MKQ 8=asnjë prakt. nuk materializon politikat MKQ 9=nuk e di 1=faktorët e natyrës organizative 2=faktorët e natyrës socio-kulturore 3=faktorët e natyrës politike 4=ndikohet nga faktorë të natyrave të tjera 28. Cilët Faktorë ndikojnë politikat Fak2IV4IV5IV6 e menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore 7=ndikohet nga të tre faktorët së bashku 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej tre faktorëve 9=nuk e di 1=strategji, strukturë, menaxhim, politika (organizative) 2=vlera, besim, sjellje, qënd, kultura (socio- kulturore) 3=maradh, ligje, rregulla, procedura, vendim (politike) 4=ndikohet nga faktorë të tjerë 7=ndikohet nga të gjithë faktorët më sipër 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej faktorëve më sipër 9=nuk e di 29. Cilët Faktorë përcaktojnë cilësinë Fak3IV4IV5IV6 1=strategji, strukturë, menaxhim, politika e Politikave të menaxhimit të (organizative) Kapaciteteve dhe Qarkullimit të 2=vlera, besim, sjellje, qëndrime, kultura (socio- Burimeve Njerëzore kulturore) 3=marrëdh, ligje, rregulla, procedura, vendim (politike) 4=ndikohet nga faktorë të tjerë 7=ndikohet nga të gjithë faktorët më sipër 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej faktorëve me sipër 9=nuk e di 30. Cila premisë përcakton raportet IV3Premisa1Org 1=i përcaktojnë aftësia, meritat, perceptimet, PraktikaKQ-Faktorë Organizative sjellja e punonjësve dhe stafit 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet, interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit 7=përcaktohen nga të dy premisat 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di 31. Cili aspekt Organizativ ndikon FakOrg0Aspekte 1=strategjia organizative cilësinë e politikave të menaxhimit 2=menaxhimi organizativ të kapaciteteve dhe qarkullimit 3=strukture organizative të burimeve njerëzore 4=politikat organizative 7=ndikojnë të gjithë aspek. organizative bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet organizative 9=nuk e di 32. Cila Praktikë e menaxhimit të IV2PraktikaFakOrg1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja kapaciteteve dhe qarkullimit të 2=i definon trajnimi dhe zhvill. Profess. i BNP definon ndikimin e stafit Faktorëve Organizativë 3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=i definon vlerësimi i performancës së punonjësve 5=i definon praktikat e nderprerjes së kontratës 7=definohen nga të gjithë praktik e KQ bashkë 8=nuk i definon asnjë nga praktikat e KQ 9=nuk e di 33. Cili element Strategji-Organizativ FakOrg1Strategji 1=ndikon më shumë fokusi dhe mis. strategjik ndikon më shumë politikat e 2=ndikon më shumë objektivat strategjike menaxhimit të kapaciteteve dhe 3=ndikon më shumë planet strategjike dhe qarkullimit të burimeve njerëzore taktikat 7=ndikojnë të gjithë elementët e strategjisë së bashku 8=nuk ndikon asnjë element i strategjisë organizative 9=nuk e di 34. Cili element Menaxhim-Organizativ ndikon më shumë politikat e FakOrg2Menaxhim 1=ndikon më shumë parimet dhe filozofia e menaxhimit menaxhimit të kapaciteteve dhe 2=ndikon më shumë procedurat dhe procesi i qarkullimit të burimeve njerëzore menaxhimit 3=ndikon më shumë nevojat dhe

veprimet menaxheriale 7=ndikojnë të gjithë elementet e menaxhimit bashkë 8=nuk ndikon asnjë element i menaxhimit organizativ 9=nuk e di 35. Cili element Struktura-Organizativ FakOrg3Strukturë 1=ndikon më shumë struktura e pozicioneve ndikon më shumë politikave dhe 2=ndikon më shumë hierarkia organizative menaxhimit të kapaciteteve dhe 3=ndikon më shumë shpërndarja e përgjegjësisë, qarkullimit të burimeve njerëzore autoritetit 7=ndikojnë të gjithë elementët e strukturës së bashku 8=nuk ndikon asnjë element i strukturës organizative 9=nuk e di 36. Cili element Politika-Organizativ FakOrg4Politika 1=ndikon më shumë formulimi i politikave ndikon më shumë politikave dhe organizative menaxhimit të kapaciteteve dhe 2=ndikon më shumë planifikimi i nevojave qarkullimit të burimeve njerëzore organizative 3=ndikon më shumë shkalla/diapazoni vendimeve organizative 4=ndikon më shumë zbatimimi i vendimeve organizative 7=ndikojnë të gjithë elementët e politikave organizative bashkë 8=nuk ndikon asnjë element i politikave organizative 9=nuk e di 37. Cila premisë përcakton raportet IV3Premisa2SocKult 1=i përcaktojnë aftësitë, meritat, perceptimet, PraktikaKQ-Faktorë SocKulturorë sjellja e punonjësve dhe stafit 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet, interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit 7=përcaktohen nga të dy premiset 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di 38. Cili aspekt SocKult ndikon cilësinë FakSocKult0Aspekte1=vlerat dhe besimet e politikave të menaxhimit të 2=sjelljet dhe qëndrimet kapaciteteve dhe

qarkullimit të 3 =[praktikat e menaxhimit të](#) konflikteve [burimeve njerëzore](#)

7 =[ndikojnë të](#) gjithë aspektet soc.kult. bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet sociokulturore 9=nuk e di 39. Cila Praktikë e menaxhimit të IV2PraktikaFakSocKult 1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja kapaciteteve dhe qarkullimit të 2=i definon trajnimi dhe zhvillimi profesional i BNP definon ndikimin e stafit Faktorëve Soc-Kulturorë 3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=i definon vlerat e performancës së punonjësve 5=i definon praktikave të ndërrprerjes së kontratës 7=definohen nga të gjithë praktikave të KQ bashkë 8=nuk i definon nga asnjë nga praktikave të KQ 9=nuk e di 40. Cili element Vlera-SocKult FakSocKult1Vlera 1=ndikon më shumë aplikimi i meritës, aftësisë, ndikon me shumë politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe familjare, qarkullimit të burimeve njerëzore nevojave të institucionit 2=ndikon më shumë njohjet personale, politike të 41. Cili element Sjellje-SocKulturor ndikon më shumë politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore sjelljes 42. Cili element MngKonflikt-SocKult ndikon më shumë politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore 43. Cila premisë përcakton raportet PraktikaKQ-Faktorë Politikë 44. Cili aspekt Politik ndikon cilësinë e politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore 45. Cila Praktikë e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të definon ndikimin e stafit Faktorëve Politikë 46. Cili element Marrëdhënie-Politike ndikon më shumë politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore 7=ndikojnë së bashku elementët e të dy seteve

vlerave 8=nuk ndikon asnjë element prej seteve të vlerave 9=nuk e di  
 FakSocKult2Sjellja 1=ndikon më shumë perceptimet individuale 2=ndikon më shumë  
 trajtimi individual i çdo personi 7=ndikojnë të gjithë elementët e tipeve të 8=nuk  
 ndikon asnjë element nga tipet e sjelljes 9=nuk e di FakSocKult3Konflik t1=ndikon  
 më shumë fryma e drejtuesve 2=ndikon më shumë praktikat konfliktzgjidhëse  
 7=ndikojnë të dy mënyrat e menaxhimit konfliktit 8=nuk ndikon asnjë prej mënyrave  
 të menaxh të konflikt 9=nuk e di IV3Premisë3Politics1=i përcaktojnë aftësia, meritat,  
 perceptimet, sjellja e punonjësve dhe stafit 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet,  
 interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit 7=përcaktohen nga të dy premiset  
 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di FakPol0Aspekte  
 1=marrëdhëniet mes njerzve 2=ligjet dhe rregullat e funksionimit të institucionit  
 3=procedurat dhe praktikat e preferuara 4=personat që kanë fjalën e fundit në vendim-  
 marrje 7=ndikojnë të gjithë aspektet politike bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet  
 politike 9=nuk e di IV2PraktikaFakPol 1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja 2=i  
 definon trajnimi dhe zhv. profesional i BNJ 3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e  
 stafit 4=i definon vlerësimi i performancës së punonjësve 5=i definon praktikat e  
 ndërprerjes së kontratës 7=defin. nga të gjithë praktikat e KQ bashkë 8=nuk i definon  
 nga asnjë nga praktikat e KQ 9=nuk e di FakPol1Marrëdhën. 1=ndikon më shumë  
 marrëdhënia punonjës me punonjës 2=ndikon më shumë marrëdhënia punonjës me  
 drejtues 3=ndikon më shumë marrëdhënia punonjës me pronarë 4=ndikon më shumë

marrëdhënia drejtues me drejtues BIBLIOGRAFI a) LIBRA [Albert, F. J.](#) (1989),  
[Les ressources humaines, atout strategique, Editions L'Harmattan.](#) [Aoki, M.](#)

(1988), [Information Incentives and Bargaining in the Japanese Economy,](#)

[Cambridge: Cambridge University Press.](#) [Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. \(1980\),](#)

[Power and Politics in Organizations, San Francisco: Jessey- Bass](#) [Bolman, L. G.](#)

and [Deal, T. E. \(1991\), Reframing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.](#)

[Bournois, F.](#) (1991), [Gestion strategique des ressources humaines:  
 Comparaisons internationales, Actes du colloque de l'Association Francaise de gestion](#)

[des ressources humaines, CERGY.](#) [Braverman, H. \(1974\), Labour and Monopoly](#)

[Capital, New York: Monthly Review Press.](#) [Brewster, C.](#) and [Soderstrom, M.](#)

(1994), [Human Resources and Line Management, Policy and Practice in  
 European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey, London:](#)

[Routledge.](#) [Burawoy, M.](#) (1979), [Manufacturing Consent. Changes in the Labour  
 Process under Monopoly Capitalism, Chicago: University of Chicago Press.](#)

Darwish, Tamer [K. \(2013\), Strategic HRM and Performance: Theory and Practice, Cambridge Scholars Publishing, UK.](#) [Flood, P.C., M.J. Gannon and J. Paauwe \(1996\), Managing without traditional methods: international innovations in human resource management, Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.](#) [Fombrun, C. J., Tichy, N. and Devanna, M. A. \(1984\), Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley.](#) [Hickson, D. and Macmillan, C. J. \(eds.\), \(1981\), Organisation and Nation: The Aston Programme IV, Gower: Farnborough, Hants.](#) [Jones, E. E. \(1964\), Ingratiation, New York: Appleton-Century-Crofts.](#) [Kogut, B. \(eds.\) \(1993\), Country Competitiveness: Technology and the Organization of Work, Oxford: Oxford University Press.](#) [Lawler, E. E. \(1986\), High Involvement Management, San Francisco, CA: Jossey-Bass.](#) [Legge, K. \(1995\), Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Basingstoke: Macmillan.](#) [Lundvall, B. A. \(eds.\) \(1992\), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter](#) [Mabey, C. and Salaman, G. \(1995\), Strategic Human Resource Management, Blackwell.](#) [Marchington, M. and Wilkinson, A. \(2002\) People Management and Development. London: CIPD.](#) [Marginson, P., Edwards, P. K., Martin, J., Purcell, J. and Sisson, K. \(1988\), Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi Establishment Enterprise, Oxford: Blackwell.](#) [Mintzberg, H. \(1983\), Power in and Around Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.](#) [Nelson, R. R. \(eds.\) \(1992\), National Systems of Innovation. A Comparative Analysis, Oxford: Oxford University Press.](#) [Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. \(2006\), Human Resources Management: Gaining a Competitive](#)

Advantage, New York: McGraw Hill Paauwe, J. (1994), Organiseren: een grensoverschrijdende passie. Oratie, Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

Pettigrew, A. (1973), The Politics of Organizational Decision Making, London:

Tavistock Pfeffer, J. (1981), Power of Organizations, Boston: Pittman  
Pfeffer, J. (1994), Competitive advantage through people, Boston, Harvard Business

School Press. Porter, L.W., Bigley, G.A., and Steers, R.M. (2003),

Motivation and Work Behavior, Seventh Edition, McGraw-Hill. Porter, M. E.

(1990), The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan Pugh, D. S.

and Hickson, D. J. (1976), Aston Programme: Volume 1, London: Saxon

House Press. Redman, T. and Wilkinson, A. (2001), Contemporary Human

Resource Management, Prentice Hall. Schlenker, B. R. (1980), Impression  
Management, Monterey, CA:Brooks/Cole Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1999),

Strategic Human Resource Management, London: Blackwell Simon, R.

(1995), Lever of Control, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Staffelbach, B. (1986), Strategisches Personalmanagement, Bern-Stuttgart.

Storey, J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford:

Blackwell. Turner, T. and Morley, M. (1995), Industrial Relations & the New

Order: Case Studies in Conflict & Co- Operation, Dublin: Oak Tree Press. b)

KAPITULJ LIBRASH Boudreau, J. W. (1988), "Utility analysis: A new perspective on

human resource management decision- making", in L. Dyer (eds.) Human  
Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington: Bureau of

National Affairs. Chatman, J. A., Bell, N. E., and Staw, B. M. (1986),

"The managed thought: The role of self-justification and impression management

in organizational settings, in H. P. Sims, Jr., and D.A. Gioia (eds.) The Thinking

Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition, 191- 124, San

Francisco: Jossey-Bass. Dyer, L. (1985), "Strategic human resources  
management and planning", in Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (eds.), Research in

Personnel and Human Resources Management, 3, JAI Press. Ferris, G. R. and Mitchell, T. R. (1987), "The components of social influence and their importance for human resources research," in K. M. Rowland and G. R. Ferris (eds.) Research in Personnel and Human Resources Management 5, 103-128, Greenwich, CT: JAI Press.

Ferris, G. R., King, T.R., Judge, T.A., and Kacmar, K. M. (1991), "The management of shared meaning in organizations: Opportunism in the reflection of attitudes, beliefs, and values", in R. A. Giacalone and P. Rosenfelds (eds.) Applied Impression Management: How Image Making Affects Organizations, Newbury Park, CA: Sage Publications. Ferris, G. R., Russ, G. S. and Fandt, P. M. (1989), "Politics in organizations", in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), Impressions Management in the Organization, 143-170, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Frost, P. J. (1989), "The role of organizational power and politics in human resources management," in A. Nedd, G. R. Ferris, and K. M. Rowland (eds.), International Human Resources Management, Supplement Volume 1, Research in Personnel and Human Resources Management, 1-21, Greenwich, CT: JAI Press.

Galtung, J. (1990), "Theory formation in social research," in Oyen, E. (eds.), Comparative Methodology, London: Sage.

Hickson, D., McMillan, C. J., Azumi, K., and Horvath, D. (1979), "Grounds for comparative organization theory: Quicksands or Hard Core?", in Lammers, C. J. and Hickson, D. J. (eds.), Organizations Alike and Unlike, London: Keegan Paul, 24-41.

Legge, K. (1995), "HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (eds.), Human Resource Management: A Critical Text, London: Routledge.

Locke, R. and Kochan, T. (1995), "Conclusion: The transformation of industrial relations?", in Locke, R., Kochan, T., and Piore, M. (eds.) Employment Relations in a Changing World Economy, Cambridge: MIT Press, 359- 384.

Motowidlo, S. J. (1986), "Information processing in personnel decisions", in K. M. Rowland and G. R. Ferris (eds.) Research in Personnel and Human Resources

Management, 4, 1-44, Greenwich, CT: JAI Press. Northcraft, G. B., Neale, M. A.,  
and Huber, V. L. (1988), "The effects of cognitive bias and social influence on  
human resources management decisions," in G.R. Ferris and K. M.  
Rowlands (eds.) Research in Personnel and Human Resources Management, 6,  
157-189, Greenwich, CT: JAI Press. Pfeffer, J. (1989), "A political perspective on  
careers: Interests, networks, and environments," in M. G. Arthur, D. T. Hall,  
and B. S. Lawrence (eds.) Handbook of Career Theory, 380-396, New York:  
Cambridge University Press. Porter, L. W., Allen, R. W., and Angle, H. L.  
(1981), "The politics of upward influence in organizations", in B. M. Staw and L.  
L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, 3, 109-149, Greenwich,  
CT: JAI Press. Wortman, C. B. and Linsenmeyer, J. A. (1977),  
"Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings," in  
B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.) New Directions in Organizational Behavior,  
133-178, Chicago: St. Clair Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2003), "The  
human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical  
challenges", in The new workplace: A guide to the human impact of modern working  
place, (eds.) D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard,  
pp. 311- 328, West Sussex, UK: Wiley. C) ARTIKUJ REVISTASH  
AKADEMIKE Ackermann, K. F. (1986), "A contingency model of HEM  
strategy - empirical research findings reconsidered", Management Forum, 6, 65-  
117. Agyepong, S. A., Fugar, F. D.K., and Tuuli, M. M. (2010), "The  
applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human  
resource management policies of large construction companies in Ghana", in  
Laryea, S., Leiringer, R. and Hughes, W. (eds.) Proceedings of the West Africa Built  
Environment Researchers Conference and Workshop (WABER), Accra, Ghana, 27-28  
July, pp. 525 - 534. Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A.,  
and Mayes. B. T. (1979), "Organizational politics: Tactics and characteristics of its



actors“, California Management Review, 22, 77-83. Analoui, F. (1999), Strategic Human Resource Management: Towards Constructing a Choice Model, in Conference on Human Development Practices and Practitioners: Beyond the Year 2000, 27-28 May, Development and Project Planning Centre. University of Bradford. Andersen, J. (2011), “Strategic resources and firm performance”, Management Decision, 49, 1, 87-98 Arthur, J. B. (1994), “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”, Academy of Management Journal, 37, 3, 670-687. Baird, L., Meshoulam, I., Degive, G. (1983), “Meshing human resources planning with strategic business planning, A model approach”, Personnel, 60, 5, 14-25. Barbash, J. (1987), “Like nature, industrial relations abhors a vacuum: The case of the union-free strategy,” Industrial Relations, 42, 1, 168-178. Barney, J. B. (1995), “Looking inside for competitive advantage”, Academy of Management Executive, 9, 4, 49-61. Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustainable competitive advantage”, Journal of Management, 17, 99-120. BARNEY, J. B. (1995), “LOOKING INSIDE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE”, ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, 9, 49-67. Barney, J. B. (2001), “Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes”, Academy of Management Review, 26, 41-56. Barney, J. B. and Wright, P.M. (1998), “On becoming a strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage”, Human Resource Management, 37, 31-46. Bartel, A. (1994), “Productivity gains from the implementation of employee training programs”, Industrial Relations, 33, 4, 441-425 Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004), Human Resource Management a Contemporary Approach, 4th Edition, Harlow: Prentice Hall. Becker, B. E. and Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect“, Academy of Management Journal, 39, 4, 779-801. Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998), “High performance work systems and firm

performance: A synthesis of research and managerial implications“, Research in Personnel and Human Resources Journal, 16, 1, 53-101. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984), “A conceptual view of HRM“, Chapter 2, in Managing Human Assets. Free Press, New York.

Behn, R. D. (1988), “Management by groping along,” Journal of Policy Analysis and Management, 7, 4, 643- 633. Bournois, F. (1991), “Gestion des RH en Europe: Donnees compares”, Revue Francaise de Gestion, Mars-Avril-Mai, 68-83.

Boxall, P. (1996), “The strategic human resource debate and the resource-based view of the firm”, Human Resource Management Journal, 6, 59-75. Boxall, P. and Purcell, J. (2000), “Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?”, International Journal of Management Reviews, 2, 2, 183-203. Boxall, P. and Steeneveld, M. (1999), “Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies”, Journal of Management Studies, 4, 36, 443- 463. Boxall, P. F. (1992), “Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication?”, Human Resource Management Journal, 2, 3, 60-79. Brewster C. (1995), “Towards a European model of HRM,” Journal of International Business Studies, 26, 2. Brewster, C. (1995), “Human resource management: The European dimension,” in Storey, J. (eds.), Human Resource Management a Critical Text, London: Routledge

Brewster, C. (1995), “IR and HRM: A subversive European model,” Industrielle Beziehungen, 2, 4, 395- 413. Brewster, C., Mayne, L., and Tregaskis, O. (1996), “A comparative analysis of the link between flexibility and human resources strategy,” Employee Relations, 18, 3, 5-24.

Brewster, C., Mayne, L., and Tregaskis, O. (1997), “Flexible working in Europe: A review of the evidence,” Management International Review,” Special Issue 1, 85-103. Brewster, C. (1995b), “Human resource management: The European

dimension,” in Storey, J. (eds.), Human Resource Management a Critical Text, London: Routledge. Brewster, C. and Hoogendoorn, J. (1992), “Human resource aspects of decentralisation and devolution,” Personnel Review, 21, 1, 4-11.

Brewster, C., Larsen, H. H., and Mayrhofer, W. (1997), “Integration and assignment: A paradox in human resource management,” Journal of International Management, 3, 1, 1-23. Brewster, C., Wood, G., and Brookes, M. (2008), “Similarity, isomorphism, or duality? Recent survey evidence on the HRM policies of MNC’s”, British Journal of Management, 19, 4, 320-342 Brewster, Chris. (1999), “Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms”, Management International Review, Special Issue, 3, 45-64.

Butler, J. E., Ferris, G. R., and Napier, N. K. (1991), Strategy and Human Resources Management, Cincinnati: South-Western

Carroll, G. R. (1987), “A sociological view of why firms differ”, Strategic Management Journal, 14, 4.

Chand, M. and Katou, A. (2007), “The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry“, Employee Relations, 29, 6, 576-594.

COFF, R. (1997) HUMAN ASSETS AND MANAGENT DILEMMAS: COPING WITH HAZZARDS ON THE ROAD TO RESOURCE-BASED THEORY, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 22, 374-402. Coff, R. (1999) When competitive advantage doesn’t lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, Organization Science, 10, 119-132.

Cohen, Y. and Pfeffer, J. (1984), “Employment practices in the dual economy,” Industrial Relations, 23, 1, 58-72. Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance“, Academy of Management Journal, 39, 4, 949-969. Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of

universalistic contingency”, Academy Management Journal, 39, 4, 802-835. Dyer, L.

and Reeves, T. (1995), “Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?”, International Journal of Human Resource

Management, 6, 3, 656- 670. Farrell, D. and Peterson, J. C. (1982), “Patterns of

political behavior in organizations“, Academy of Management Review, 7,

403-412. Ferris, G. R. dhe King, T. R. (1999), “Politics in human

resources decisions: A walk on the dark side”, Organizational Dynamics. Ferris,

G. R. dhe King, T. R. (1999), “The politics of age discrimination in

organizations”, Journal of Business Ethics. Ferris, G.R., Fedor, D. B., Chachere, J.

G., and Pondy, L. R. (1989), “Myths and politics in organizational contexts”, Group

and Organization Studies, 14, 83-103. Ferris, Gerald R. and Judge, Timothy

A. (1991), “Personnel/human resource management: A political influence

perspective”, Journal of Management, 17, 2, 447-488 Gandz, J. and Murray,

V. (1980), “The experience of workplace politics“, Academy of Management

Journal, 23, 237-251. Gardner, W. L. and Martinko, M. J. (1988),

“Impression management in organizations“, Journal of Management, 14, 321-338.

Gaugler, E. (1988), “HR management: An international comparison,” Personnel,

August, 24-30. Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, 17,

114-35. Gill, Carol. (1999), “Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management“, Working Paper

Series, November, RMIT Business. Gomez Mejia, L. R. (1992), “Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance,” Strategic

Management Journal, 13, 5, 381-397. Guest, D. (1990), “Human resource management and the American dream,” Journal of Management Studies, 27, 4, 377-

397. Guest, D. (1997) ‘Human resource management and performance: A review and research agenda’, International Journal of Human Resource Management, 8, 3,

263-276. [Guest, D. E. \(2011\), "Human resource management and performance: Still searching for some answers", Human Resource Management Journal, 22, 1, 3-13.](#) [Guthrie, J. P. \(2001\), "High involvement work practices, and turnover and productivity: Evidence from New Zealand", Academy of Management Journal, 44, 1, 180-190.](#) [Guthrie, J., Flood, P., Liu, W., and MacCurtain, S. \(2009\), "High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes", The International Journal of Human Resource Management, 20, 1, 112-125.](#) [Hendry, C. and Pettigrew, A. \(1990\), "HRM: An agenda for the 1990s," International Journal of Human Resource Management, 1, 1, 17-25.](#) [Hendry, C. and Pettigrew, A. M. \(1990\), "Human resource management: An agenda for the 1990s", International Journal of Human Resource Management, 1, 1, 17-43.](#) [Hickson, D., Hinings, C. R., McMillan, C. J., and Schwitter, J. P. \(1974\), "The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison," Sociology, 8, 59-80.](#) [Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. \(2001\), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", Academy of Management Journal, 44, 1, 13-28.](#) [Huslid, M. \(1995\), 'The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance', Academy of Management Journal, Vol. 38, No .3, 635-672.](#) [Ichniowski, C. and Shaw, K. \(1999\) "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants", Management Science, 45, 5, 704-721.](#) [Katou, A. A. and Budhwar, P. S. \(2006\), "Human resource management systems and organizational performance: A test of mediating model in the Greek manufacturing context", The International Journal of Human Resource Management, 17, 7, 1223-1253.](#) [Keenoy, T. \(1990\), "HRM: A case of the wolf in sheep's clothing," Personnel Review, 19, 2, 3-9.](#) [Koch, M. J. and McGrath, R. G. \(1996\), "Improving labour](#)

productivity: Human resource management policies do matter,” Strategic Management Journal, 17, 335- 354. Kochan, T., Katz, H., and McKersie, R. (1986), The Transformation of American Industrial Relations, New York: Basic Books.

Lado, A. and M. Wilson (1994), Human resource system and sustained competitive advantage: competency-based perspective, Academy of Management Review, 19, p.699-727. Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988), “Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology,” Academy of Management Review, 13, 3, 454- 470. Liden, R. C. and Mitchell, T. R. (1988), “Ingratiation behaviors in organizational settings“, Academy of Management Review, 13, 572-587. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance,” Academy of Management Review, 21, 1, 135-172.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1980), “Organizational politics: An exploration of managers’ perceptions,” Human Relations, 33, 79-100. Mahoney, T. and Deckop. (1986), “Evolution of concept and practice in personnel administration and human resource management,” Journal of Management, 12, 2, 223-241. Mayes, B. T. and Allen, R. W. (1977), “Toward a definition of organizational politics,” Academy of Management Review, 2, 672-678. McGahan, A. M. and Porter, M. E. (1997), “How much does industry matter really?”, Strategic Management Journal, 18, 15-30. Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984), “Designing strategic human resources systems”, Organizational Dynamics, 13, 1, 36-52. Miller, P. (1989), “Strategic HRM: What it is and what it isn't”, Personnel Management, February, 46-51. Mintzberg, H. (1987), “Crafting strategy,” Harvard Business Review, July-August, 66-75. Morishima, M. (1991), “Information sharing and firm performance in Japan”, Industrial Relations, 30, 1, 37-61 Mueller, F. (1996), “Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory, Journal of Management Studies, 33, 757-85. Paauwe, J. (2009), “HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects,” Journal of Management

Studies, 46, 1, 129-142. Paauwe, J. and Boselie, P. (2005), "HRM performance: What's next?", Human Resource Management Journal, 15, 4, 68-83.  
Panayotopoulou, L., Bourantas, D., and Papalexandris N. (2003), "Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework", International Journal of Human Resource Management, 14, 7, 1246-1266. Pfeffer, J. (1998), "Seven practices of successful organizations", California Management Review, 40, 2, 96-124. Pieper, R. (1990), Human Resource Management: An International Comparison, Berlin: Walter de Gruyter. Pieper, R. (eds.) (1990), Human Resource Management: An International Comparison, Berlin: Walter de Gruyter. Purcell, J. (1987), "Mapping management styles in industrial relations", Journal of Management Studies, 24, 5, 535-548. Purcell, J. (1999), "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac," Human Resource Management Journal, 3, 9, 26-41.  
Purcell, J. and Ahlstrand, B. (1994), Human Resource Management in the Multi-Divisional Firm, Oxford: OUP. Quinn, J. (1980), Strategies for Change: Logical Incrementalism, Richard D Irwin, Homewood: ICC. Ralston, D. A. (1985), "Employee ingratiation: The role of management", Academy of Management Review, 10, 477-487. Rumelt, R. P. (1991), "How much does industry matter?", Strategic Management Journal, 12, 167-185. Schein, V. E. (1977), "Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality", Academy of Management Review, 2, 64-72. Schuler, R. S. (1989), "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", Organizational Dynamics, 19, 1, 4-20. Schuler, R. S. (1992), "Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business," Organizational Dynamics. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices," Academy of Management Executive, 1, 207, 19. Sorge, A. (1991), "Strategic fit and the

societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources,” Organization Studies, 12, 2. Standing, G. (1997), “Globalisation, labour flexibility and insecurity: The era of market regulation,” European Journal of Industrial Relations, 3, 1, 7-37. Storey, J. (1992), “HRM in action: The truth is out at last,” Personnel Management, April, 28-31. Tichy, N., Fombrun, C. J., and Devanna, M. A. (1982), “Strategic human resource management”, Sloan Management Review, 23, 2, 47-60. Tushman, M. (1977), “A political approach to organizations: A review and rationale,” Academy of Management Review, 2, 206-216. Ulrich, D. (1987), “Organizational capability as competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners,” Human Resource Planning, 10, 169-184. Wall, T. D. and Wood, S (2005), “The romance of human resource management and business performance, and the case for big science“, Human Relations, 58, 4, 429-462. Way, S. (2002), “High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector“, Journal of Management, 28, 6, 765-785 Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, 5, 2, 171- 180. Wood, S. and de Menezes, L. (1998), “High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers: Manpower and skills practices survey“, Human Relations, 51, 4, 485-515. Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), “Theoretical perspectives for strategic human resource management,” Journal of Management, 18, 2, 295-320. Wright, P. M. and Snell, S. A. (1991), “Toward an integrative view of strategic human resource management,” Human Resource Management Review, 1, 203-225. Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S. (2001), “Human Resources and the resource based view of the firm,” Journal of Management, 27, 701-21. Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1994), “Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective”, The



[International Journal of Human Resource Management, 5, 301-](#) 26. [Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. \(1996\) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. Academy of Management Journal, 39, 836–866.](#) ([Graeme Salaman, John Storey and Jon Billsberry, “Strategic Human Resource Management”](#), f.6) (“[Scene Sluijs & F. Kluytmans, artikles “Business Strategy and Human Resource Management”](#) p. 5) (paper “[Hoospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics”](#) p.3 An Adams) (Paper “[Factors Affecting the Role of Human Resource Department in PrivateHealthcare Sector”](#) p. 6 Hussain J. and H. A) ([Articles “Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Pakistan Telecommunication”](#) p.4 Amir Ali) (Articles, “[Factors that contribute to Work motivation and job satisfaction](#) amog [hospital nurses in trinidad and tobago”](#), p.12, Philip Onuoha) (paper [Internal factors affecting the organizational internationalization process: Evidence from Huawei case study](#) Svante andersson p.12) (paper [Internal factors affecting the organizational internationalization process: Evidence from Huawei case study](#) Svante andersson p.4) (paper Organizational change, internal and external forces Katarzyna Szydłowska p.7) <https://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/human-resource-management-> [https://www.google.com/search?q=P%C3%ABrcaktimi+i+nevojave+t%C3%AB+trajnitimit.+Analiza+e+pun](https://www.google.com/search?q=P%C3%ABrcaktimi+i+nevojave+t%C3%AB+trajnitimit.+Analiza+e+pun%C3%ABs+) [%C3%ABs+](#) e-notes [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) [9](#) [10](#) [11](#) [12](#) [13](#) [14](#) [15](#) [16](#) [17](#) [18](#) [19](#) [20](#) [21](#) [22](#) [23](#) [24](#) [25](#) [26](#) [27](#) [28](#) [29](#) [30](#) [31](#) [32](#) [33](#) [34](#) [35](#) [36](#) [37](#) [38](#) [39](#) [40](#) [41](#) [42](#) [43](#) [44](#) [45](#) [46](#) [47](#) [48](#) [49](#) [50](#) [51](#) [52](#) [53](#) [54](#) [55](#) [56](#) [57](#) [58](#) 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 111 114 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263