PROCESET/PRAKTIKAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE DHE PERFORMANCA E ORGANIZATËS

– Rasti i kompanive private në rajonin e Dukagjinit -

Alma Shehu Lokaj

Dorëzuar :
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor : **Prof. Dr. Suzana Guxholli**

Numri i fjalëve : 51,020

Tiranë, Tetor, 2018

© DEKLARATA E AUTORËSISË

Deklaroj se studimi është punë e imja origjnale dhe çdo material dhe burim i përdorur është i dokumentuar.

. . . . . **Autorja**

Kushtuar fëmijëve të mi Rinës dhe Rinorit. .!

ABSTRAKT

Në epokën në të cilën jetojmë funksioni dhe roli i burimeve njerëzore është gjithnjë e në rritje. Përkushtimi i organizatave ndaj rritjes së performancës organizatave dhe performancës së BNJ është një domosdoshmëri për dinamikën ekonomike me të cilën ballafaqohemi. Studimi nxjerr në pah proceset/praktikat të cilët kanë ndikim të drejtëpërdrejtë në performancën e individuale të punonjësve dhe në atë organizative. Studimi ka marrë në shqyrtim organizatat private të cilat operojnë në rajonin e Dukagjinit në Kosovë. Për të analizuar më konkretisht performancë e organizatës dhe performancën e individëve brenda organizatës janë marrë në shqyrtim proceset/praktikat si: rekrutimi dhe seleksionimi, trajnimi dhe zhvillimi, motivimi, shpërblimi dhe kompensimi, drejtimi i karrierës dhe vlerësimi i performancës.

Rezultatet e analizave në përgjithësi mbështetën faktin se performanca e organizatës dhe performanca individuale varen nga proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore. Për të arritur në këto rezultate analizat që janë realizuar janë analiza faktoriale eksploruese dhe konfirmuese për të vazhduar me regresionet duke vërtetuar ose jo hipotezat e ngritura në këtë punim.

Fjalët kyçe: procese, praktikat e BNJ, performancë, burime njerëzore, zhvillim.

ABSTRACT

In the era in which we live the function and the role of human resources is ever increasing. The commitment of organizations to increasing the organization performance and the performance of human resources is a necessity for the economic dynamics that we are facing with. The study highlights the processes/practices of that have a direct impact on individual performance of employees and organizational performance. The study is focused in private companies that operate in Dukagjini Region in Kosovo. In order to analyze more specifically the individual performance and organizational performance within the organization were considered processes/practices such as: recruitment and selection, training and development, motivation, reward and compensation, career guidance, performance appraisal.

The results of the analysis supported the fact that the individual performance of human resources and organization performance depends on the above-mentioned processes/practices. To derive at these conclusions the analyzes that have been done are: exploratory and confirmatory factor analyses proceeding with regressions to validate or not the hypotheses raised in this study.

Key words: processes, practices of HRM, performance, human resources, development.

PËRMBAJTJA

© **Deklarata e autorësisë** **2**

Abstrakt **4**

Fjalët kyçe: 4

KAPITULLI I **10**

HYRJE **10**

Deklarata e problemit 12

Objektivat e punimit 14

Konkluzione 17

KAPITULLI II **19**

TRAJTIME TEORIKE MBI MENAXHIMIN E BURIMEVE NJERËZORE **19**

2.1 Një histori e shkurtër mbi zhvillimin e menaxhimit të burimeve njerëzore 19

2.2 Zhvillimi i burimeve njerëzore dhe rëndësia e tyre në organizata 25

Burimet njerëzore suksesi dhe dështimi i kompanive 26

Tranzicioni dhe zhvillimi i burimeve njerezore 28

2.3 Analiza e burimeve të brendshme të organizatës – Korniza VROI 36

2.4 Modelet "soft""hard" dhe të menaxhimit të burimeve njerëzore 38

Modeli "SOFT" i menaxhimit të burimeve njerëzore 38

2.5 Modeli "HARD" i menaxhimit të burimeve njerëzore 40

2.6 Modeli krahasues i Guest -it 42

2.7 Teoritë moderne të menaxhimit 43

Teoria e sistemeve 44

Teoria situacionale 46

2.8 Menaxhimi dhe burimet njerëzore 47

2.9 Differencat e menaxhimi i burimeve njerëzore ndërmjet NVM-ve dhe ndërmarrjeve të mëdha 50

2.10 Mobingu si një faktor negativ në ecurinë e ndërmarrjeve 55

2.11 Nepotizmi dhe ndikimi i tij në organizatë 57

2.12 Sfidat e menaxhimit të burimeve njerëzore në Shekullin XXI 60

2.12.1 . Punëdhënës i Zgjedhur 60

2.12.2 . Marketingu dhe rekrutimi 61

2.12.3 . Optimizimi i performancës 62

2.12.4 . Zgjedhja për tëpunuar– zgjedhja për të qëndruar 62

2.12.5 . Qarkullim i reduktuar, Rritja e besnikërisë 63
2.12.6 . Gjetja e njerëzve më të mirë 63
2.12.7 . Efikasiteti, Efektiviteti, Profitabiliteti 64
2.12.8 . Lista pritëse e punonjësve të gatshëm 64
2.12.9 . Mëpak stres, më shumë dëfrim 65
2.12.10 . Planifikimi dhe vazhdimësia 65
2.12.11 . Atraktivitet më i madh për investitorët 65
2.12.12 . Atraktivitet më i madh për konsumatorët 66
2.12.13 . Efikasitet më i lartë i shërbimeve ndaj konsumatorit 67
2.12.14 . Mjedisi ekzistues – Vendi ku burimet njerëzoredëshirojnë të jenë! 67
2.12.15 . Dobësitë 68
2.12.16 . Vendimi 68
2.13 Ritmi i ndryshimit teknologjik dhe burimet njerëzore 68
2.14 Promovimi i kulturës organizative 70
2.15 Etika 73
2.16 Ndikimi i menaxhmentit në performancën e burimeve njerezore 73
Konkluzione 75
KAPITULLI III 79
Performanca organizative dhe performanca individuale si rezultat i proceseve/praktikave të MBNJ 79
3.1 Hyrje 79
3.2 Mbi performancën individuale, performancën organizative dhe burimet njerëzore ... 83
3.3 Modeli i Bath mbi lidhjen e individëve dhe performancës së punonjësev 85
3.4 Modeli AMO – lidhja burime njerëzore dhe performancë 86
3.5 Rekrutimi dhe selektimi 89
3.5.1 Model i proçesit të rekrutimit 91
3.6 Trajnimet dhe zhvillimi 99
3.6.1 Nevoja për trajnime 101
3.6.2 Kirkpatrick – vlerësimi në katër nivele 103
3.6.3 Pesë nivelet e vlerësimit të ROI në trajnime nga Phillips 104
3.6.4 Si një kompani mund të identifikojë nevojat për trajnime? 106
3.6.5 Arsyet e dështimit të trajnimeve 106
3.7 Motivimi i Burimeve Njerëzore 109

3.7.1 Faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve 112
3.7.2 Teoritë e motivimit 113
3.7.2.1 Teoria e dy faktorëve të Hertzberg 113
3.7.3 Hierarkia e Nevoja sipas Maslow 115
3.7.4 Efekti Hawthorne 118
3.7.5 Teoria e Pritjes 119
3.8 Kompensimi dhe shpërblimi 120
3.9 Perceptimet mbi rritjen e kapaciteve të BNJ në organizatat 121
Konkluzione 128
KAPITULLI IV 131
METODAT DHE METODOLOGJIA E KËRKIMIT 131
4.1 Analiza shpjeguese/eksplotuese 131
4.2 Përcaktmi i mostrës 137
4.3 Gjetjet statistikore 139
KAPITULLI V 166
KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME 166
5.1 Hyrje 166
5.2 Konkluzionet e analizës studimore 166
5.3 Kufizimet e punimit 169
5.4 Rekomandime 170
LITERATURA 173
ANEKSET 183

LISTA E TABELAVE

Table 1 Klasifikimi i ndërmarrjeve sipas madhësisë 140
Tabela 2 Vlerësimi lidhur me procesin e rekrutimit 142
Tabela 3 Vlerësimi lidhr me procesin e trajnimit 144
Tabela 4 Vlerësimi lidhur me motivimin e stafit 146
Table 5 Kompensimi/shpërblimi 147
Tabela 6 Drejtimi i karrierës 148
Tabela 7 Performanca organizative 149
Tabela 8 Performanca individuale 150
Tabela 9 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Rekrutimi 152
Tabela 10 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Trajnimi 153
Tabela 11 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Motivimi 154
Tabela 12 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Kompensimi 154

Tabela 13 Peshat faktoriale e variablit të pavarur – Drejtimi i karrierës 155
Tabela 14 Peshat faktoriale e variablit të varur – Performanca organizative 155
Tabela 15 Peshat faktoriale e variablit të varur – Performanca individuale 156
Tabela 16 Vlerat e koeficientëve Cronbach Alpha për secilin variabël 157
Tabela 17 Korrelacioni midis variablave të pavarur 159
Tabela 18 Analiza ANOVA për performancën organizative 159
Tabela 19 Analiza e regresionit të shumëfishtë midis variablave të pavaur dhe variablit të varur performanca organizative 160
Tabela 20 Analiza e regresionit të shumfishtë midis variablave të pavaur dhe variablit të varur performanca individuale 162
Tabela 21 Analiza ANOVA për performancën individuale 162
Tabela 22 Të dhënat përshkruese të kompanive lidhur me performancën organizative 165

LISTA E GRAFIKËVE

Grafiku 1 Shpërndarja sipas rajonit qytet/fshat 139
Grafiku 2. Niveli arsimor 139
Grafiku 3Shpërndarja sipas madhësisë së ndërmarrjes 141

KAPITULLI I

HYRJE

Sot, çështjet rreth menaxhimit të burimeve njerëzore janë themelore për ekonominë e çdo vendi. Çdo organizatë bën përpjekje maksimale që të ketë në radhët e saj njerëz me aftësitë dhe shkathtësitë e duhura për nevojat e saj.. Studimet kanë treguar se, në mjaft vende të botës, përgatitja e burimeve njerëzore, që fillojnë punën rishtazi, por edhe përmirësimi i nivelit të përgatitjes së burimeve njerëzore ekzistuese, përbëjnë probleme serioze. Pra, për të qenë konkurrues në treg, me rëndësi të veçantë është rritja e kapaciteteve të burimeve njerëzore brenda organizatës. Në Kosovë vihet re se ekziston një nevojë e madhe për persona me aftësitë dhe shkathtësitë e duhura për tregun e punës.

Proçesi i menaxhimit të burimeve njerëzore fillon që në fazën e rekrutimit të individëve, proces gjatë të cilit organizata zgjedh bashkëpunëtorët e saj, duke u bazuar në aftësitë dhe përgatitjen e kandidatëve e duke vazhduar zhvillimin e tyre me anë të trajnimit. Rritja e kapaciteteve të burimeve njerëzore ka të bëjë me përmirësimin e aftësive të individëve, më qëllim realizimin e detyrave që u cakton organizata. Një program i mirëfilltë i trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore ndihmon në rritjen e performancës së individëve brenda saj dhe si rrjedhojë edhe në rritjen e vetë performancës së organizatës. Është vërtetuar tashmë se trajnimet e duhura kontribuojnë në rritjen e performancë individuale të punonjësve dhe në rritjen e performancës së organizatës. Nëse flitet për performancë të burimeve njerëzore menjëherë mendohet një faktor i cili konsiderohet shumë i rëndësishëm, dhe ky është motivimi. Vlerësimi nga ana e grupit menaxhues dhe mënyrat e motivimit janë një shtysë për burimet njerëzore

të organizatës, në mënyrë që të punojnë më shumë për arritjen e objektivave të saj.Prandaj, për këto arsye, dhe shumë të tjera, po i jepet gjithnjë e më shumë rëndësi rolit dhe ndikimit që kanë burimet njerëzore brenda organizatës.

Duke qenë se studime të një fushe të tillë në Kosovë janë të rralla, apo mungojnë plotësisht, mendoj se ky studim do të ishte i një rëndësie të veçantë. Kjo për faktin se Kosova është një vend në tranzicion dhe problemet ekonomike janë shumë aktuale e nuk i jepet rëndësi rolit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore.

Ky studim ka rëndësi në disa aspekte.

Së pari, ky studim përbën një mjet për të fituar njohuri në fushën përkatëse, një rrugë për të mësuar procese/praktika të menaxhimit të burimeve njerëzore, vlerësimit të tyre, mjet për të kuptuar çështje të ndryshme që lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore si dhe një qasje kritike ndaj menaxhimit të deritanishëm në organizatat private në Kosovë. Së dyti, ky studim do t'u vinte në ndihmë jo vetëm menaxherëve/udhëheqësve të kompanive, qoftë private apo publike, por edhe vetë punonjësve të organizatave në rajonin e Dukagjinit. Së treti, duke qenë se studime të tilla janë të mangëta mendoj se ky punim do të shërbejë edhe për studime të tjera, nga hulumtues të tjerë të interesuar për këtë fushë.

Deklarata e problemit

Prirjet e zhvillimit që karakterizuan shekullin e kaluar dhe fillimin e këtij shekulli, pa dyshim tregojnë se shoqëria do të mbështetet në vlera të reja, në thelb të të cilave janë përkatësisht dituria, informacioni, idetë, komunikimi dhe kapacitetet e burimeve njerëzore. Faktor themelor për realizimin e këtyre qëllimeve dhe planeve strategjike është *njeriu*. Bartës i diturive krijuese, për të cilat janë të interesuara organizatat, është potenciali njerëzor me aftësitë dhe njohuritë e duhura për vendin e caktuar të punës.

Ky studim ka në fokus të tij eksplorimin e praktikave, kulturës, proceseve dhe faktorëve që ndikojnë në performancën individuale të punonjësve dhe performancën e organizatës.

Pra, menaxhimi i burimeve njerëzore paraqitet problematik, të paktën këto vitet e fundit, në organizatat private në Kosovë. Organizatat në Kosovë, në përgjithësi, nuk janë të interesuara për një menaxhim bashkëkohor të burimeve të tyre dhe si rezultat ballafaqohen me probleme të llojeve të ndryshme. Probleme të tjera, të cilat paraqiten në menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatat kosovare dhe të cilat ndikojnë negativisht në rritjen e kapaciteteve të tyre, mund të listohen si më poshtë:

- *Rekrutimi i burimeve njerëzore, si një ndër sfidat kryesore, për të pranuar njerëz të dijes;*
- *Ngurrimi në investime për burimet njerëzore (trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve)*
- *Motivimi i punonjësve brenda organizatës nuk bëhet në bazë të meritave*
- *Kompensimi/shpërblimi*
- *Drejtimi i karrierës*

- *Organizatat i japin jo shumë rëndësi departamentit të Burimeve Njerëzore*
- *Vështirësitë në matjen e performancës*

Udhëheqësit e organizatave duhet të kenë të qartë se vetëm burimet njerëzore me cilësi të veçanta mund të sigurojnë dhe të plotësojnë kërkesën për zhvillimin e organizatës në perspektivë, në bazë të njohurive të përparuara që ata zotërojnë. Në analizën e mëposhtme tregohet se në Kosovë këto njohuri mungojnë e, për rrjedhojë, ekziston një nevojë e madhe për përgatitjen formale të personelit, duke e rikualifikuar atë. Ky rikualifikim paraqitet si kërkesë, nga njëra anë për shkak të nevojave të ndërmarrjeve dhe nga ana tjetër, për shkak të kërkesave të proçesit të tranzicionit në vend.

Suksesi i zhvillimit ekonomik dhe shoqëror i vendeve të ndryshme matet me cilësinë e burimeve njerëzore. Veçoritë që ka puna, si faktor i prodhimit dhe zhvillimit shoqëror, pasqyrohen në gjendjen dhe cilësinë e burimeve njerëzore, të cilat janë të përgatitura për të për një treg pune aktual mjaft dinamik. Të dyja këto karakteristika gjendja dhe cilësia e burimeve njerëzore janë të rëndësishme. Mirëpo, cilësia dhe përgatitja e burimeve njerëzore ndikojnë drejtpërdrejtë në rritjen e organizatës dhe si rrjedhojë edhe në rritjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit. Përparësia e ekonomive të zhvilluara, veçanërisht e atyre që kanë burime natyrore, mund të shpjegohet me investime në faktorin *njeri*. Ndryshimet në zhvillim janë rezultat i ndryshimeve të zhvillimit të potencialit njerëzor, edukimit të tij dhe investimit në të. Problemet ekonomike të një vendi nuk mund të zgjidhen nëse burimet njerëzore nuk kualifikohen dhe nëse ndërmarrjet nuk e konsiderojnë investimin në burime njerëzore si një pikë kyçe të zhvillimit të tyre.

Objektivat e punimit

Objekt i këtij punimi është që të ekzaminojë marrëdhëniet ndërmjet variablave të cilat janë proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore si: rekrutimi, trajnimi dhe zhvillimi, motivimi, drejtimi i karrierës, kompensimi/shpërblimi si dhe vlerësimi i performancë dhe variablave të varur që janë performanca individuale dhe perforjmanca organizative. Në vazhdim, ku studim do të analizojë marrëdhëniet korrelative mes variablave të varur dhe të pavarur, si dhe impaktit të tyre në performancën individuale dhe atë të organizatës orgnanizatës.

Rrjedhimisht qëllimi i këtij punimi është eksplorimi i praktikave dhe proceseve të menaxhimit të burimeve njerëzore, pra faktorëve që ndikojnë në rritjen e performancës së individit në organizatat kosovare dhe gjithashtu të evidentojë performancën organizatave të ndikuar nga këta faktorë.

Nëpërmjet rezultateve nga të dhënat primare dhe sekondare kompanive në rajonin e Dukagjinit do të do j'u vihen në dispozicion të dhëna që ndoshta për ta kanë qenë të panjohura më parë dhe të merren masa aty ku është e nevojshme.

Menaxhimi i mirë burimeve njerëzore si dhe performanca e tyre në organizatë mbetet të jetë mënyra e vetme për të arritur objektivat që organizata synon. Andaj duke e vlerësuar performancën e BNJ do të vlerësohet edhe vetë performanca e organizatës.

Objektivi kryesor i këtij hulumtimi është studimi i proceseve/praktikave që ndikojnë në performancës e burimeve njerëzore në organizata dhe masa e ndikimit të tyre në performancën e organizatës në përgjithësi.

Së pari, përmes hulumtimi synojmë që të mbledhim të dhëna nga të hyrat primare; pra hulumtimi në terren ku shtjellohen dhe analizohen proceset/praktikat që ndikojnë në rritjen e performancës individuale të burimeve njerëzore në organizata dhe masa e ndikimit të tyre në performancën organizatës në përgjithësi.

Së dyti, synojmë që përmes përdorimit të metodave shkencore të hulumtimit të identifikohen dimensionet që ndikojnë në performancën e burimeve njerëzore dhe performancën e organizatës.

Ngritja e hipotezave është bërë si rezultat i rishikimit të literaturës ekzistuese për çështjen në fjalë e cila trajtohet më hollësisht në kapitujt në vijim.

Hipotezat dhe pyetjet kërkimore janë edhe pjesa esenciale e këtij studimi prandaj referuar edhe literatures ndërkombëtare dhe studimeve të autorëve të ndryshëm hipotezat dhe pyetjet kërkimore të trajtohen si më poshtë:

Hipoteza 1: Performanca organizative e kompanive private lidhet ngushtë me procesin e rekrutimit ashtu sikurse edhe me trajnimin, motivimi dhe shpërblimin gjithashtu.

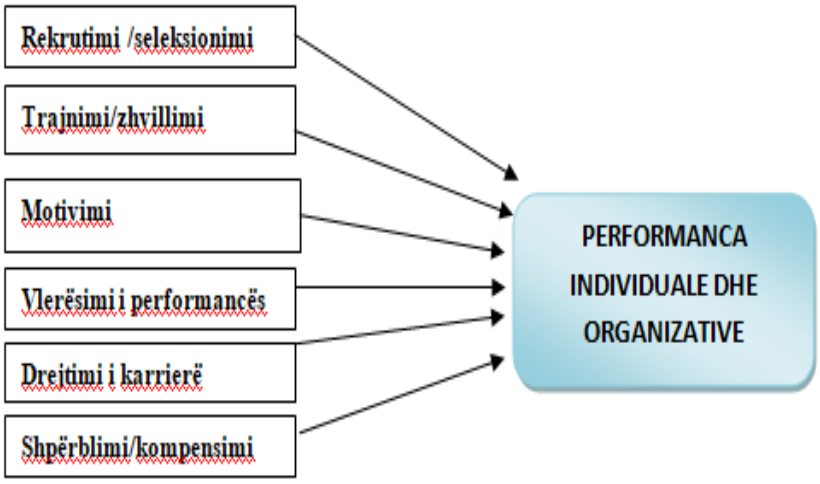
Hipoteza 2: Karriera, motivimi dhe shpërblimi janë faktorët kryesorë me të cilët lidhet performanca individuale

Pyetja kërkimore 1: A varet procesi i trajnimit nga niveli arsimor i stafit të kompanive? Nëse po cila prej kategorive synohet të trajnohet më shumë ata me arsim më të ulët apo stafi me arsim më të lartë?

Pyetja kërkimore 2: A varet performance organizative nga performance individuale?

Pyetja kërkimore 3: A ndikon madhësia e kompanive në performancën organizative? Nëse po, ku është më i ndjeshëm ky ndikim tek kompanitë e mesme apo tek kompanitë e mëdha?

KORINIZA KONCEPTUALE



Konkluzione

Në kapitulllin e parë të këtij disertacioni është bërë një hyrje rreth asaj se çfarë përmban ky kapitull. Kapitulli është ndarë në gjatës seksione.

Në seksionin e parë është diskutuar fillimisht mbi rëndësinë proceseve/praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe impaktin që ka në performancën individuale dhe në atë të organizatës. Performance e mirë e burimeve njerëzore do të thotë realizim dhe arritje e detyrave të caktuara nga organizata. Menaxherët e burimeve njerëzore apo mbikqyrësit e tyre ju kërkohet ta realizojnë këtë nëpërmjet proceseve/praktikave të mirëfillta të menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat e tyre.

Seksioni i dytë vazhdon me deklaratën e problemit, ku theksohen disa nga problemet në menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatat kosovare: rekrutimi i burimeve njerëzore, si një ndër sfidat kryesore për të pranuar njerëz të përgatitur; ngurrimi për të investuar në burime njerëzore (trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve); motivimi i burimeve njerëzore brenda organizatës, i cili nuk bëhet në bazë të meritave; probleme në proçesin e kompensimit/shpërblimit të burimeve njerëzore; drejtimi i karrierës; mungesa e dhënies së rëndësisë së departamentit të burimeve njerëzore nga ana e organizatës dhe vështirësitë në matjen e performancës. Të gjitha këto çështje dhe të tjera janë diskutuar në kaptitujt vijues të këtij disertacioni.

Seksioni i tretë paraqet objektivat e punimit që është: analiza e proçeseve/praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat në rajonin e Dukagjinit duke filluar me: rekrutimin dhe seleksionimin, trajnimin dhe zhvillimin,

motivimin, drejtimin e karrierës, kompensimi dhe shpërblimi dhe vlerësimi i performancës.

Në seksionin e e katërt paraqiten hipotezat dhe pyetjet kërkimore. Është bërë një analizë e detajuar e të gjithë faktorëve të lartpërmendur. Të gjithë këta faktorë janë shumë të rëndësishën në performancën individuale dhe në performancën e organizatës.

KAPITULLI II

TRAJTIME TEORIKE MBI MENAXHIMIN E BURIMEVE NJERËZORE

2.1 Një histori e shkurtër mbi zhvillimin e menaxhimit të burimeve njerëzore

Shekulli i XVIII-të: Gjatë pjesës së fundit të shekullit koncepti i revolucionit industrial hodhi bazat për një shoqëri të re dhe komplekse industriale. Kushtet e punës, modelet sociale dhe ndarja e punës ndryshuan në mënyrë të konsiderueshme. Doli një lloj i ri i punëtorit - bos, i cili nuk ishte domosdoshmërisht pronari, ashtu siç kishte qenë zakonisht në të kaluarën. Pra, punëtori u bë një ndërmjetës i fuqishëm në sistemin e fabrikave. Këto ndryshime çuan në zgjerimin e hendekut mes punëtorëve dhe pronarëve.Revolucioni industrial është emri i dhënë lëvizjes në të cilën makinat ndryshuan mënyrën e jetesës së punonjësve dhe mënyrës së prodhimit (Hacket, 1992).

Shekulli i XIX-të: gjatë kohës së luftrave botërore menaxhimi shkencor dhe mirëqënia në punë përfaqësojnë dy qasje, duke mos përjashtuar psikologjinë industriale. Menaxhimi shkencor përfaqësoj një përpjekje që kishte të bënte me joefikasitetin në punë dhe menaxhim nëpërmjet metodave të punës, kohës, studimit dhe specializimit. Psikologjia industriale përfaqësoi zbatimin e parimeve psikologjike (Taylor, 1911) në drejtim të rritjes së aftësive të punonjësve për të kryer punët me efiçencë dhe efikasitet. Menaxhimi shkencor mund të përmblidhet si një nga mënyrat më të mira për të punuar dhe përfshin principet si më poshtë:

1) Shkencë dhe udhërrëfim; 2) harmoni e jo përcarje, 3) bashkëpunim dhe jo indiviualizëm; 4) output maksimal jo output i kufizuar.

Pra, ndërsa menaxhimi shkencor është i fokusuar në efikasitetin e punës, psikologjia industriale fokusohet tek punëtori dhe diferencat individuale. Mirëqënia maksimale ka qenë në fokus të psikologjisë industriale.

Sigurisht, kontribuesi mëi rëndësishëm në Menaxhimin Shkencor është Frederick Taylor. Sipas tij, katër parimet e menaxhimit shkencor:

1. Të zhvilluarit e një shkencë për çdo element të punës tësecilit individ duhet të zëvendësojë metodën e së shkuarës;
2. Të përzgjedhurit dhe më pas trajnimi, mësimi dhe zhvillimi ipunonjësit të bëhen nëmënyrë shkencore;
3. Të bashkëpunohet me gjithë zemër me punonjësit në mënyrëqë puna të bëhet në përputhje me parimet shkencore që janë zhvilluar për këtë detyrë.
4. Ndarja e punës dhe e përgjegjësisë duhet bërëpothuajse në mënyrë të barabartë mes menaxherëve dhe punëtorëve. Menaxherët duhet tëmarrin përsipër të gjitha ato detyra që ata mund t'i bëjnë më mirë se punëtorët.

Vitet 1920: ndryshimet e mëdha në teknologji, rritja e organizatave, rritja e numrit të sindikatave dhe shqetësimi i qeverive lidhur me punonjësit,çoi në zhvillimin e departamenteve të personelit. Edhe pse nuk ka fakte se cili është departamenti i parë i punonjësve mundet vetëm të thuhet se rreth viteve '20 organizatat filluan të mendojnë rreth çështjeve si: konflikti ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit. Termi "sekretarët e mirëqënies" u përdor për të treguar administratorin e personelit. Detyra kryesore e

administratorit ishte të lehtësonte komunikimin ndërmjet punonjësve dhe udhëheqësve dhe t'ë jepte rekomandimese çfarë duhej të bëhej për të arritur rezultate sa më të mira nga punonjësit.

Në mënyrë që të jenë të aftë të operojnë me sukses në strukturat e reja të biznesit dhe në rrjetet e lidhura me to, ndërmarrësi - menaxher i biznesit modern duhet të zhvillojë edhe kompetenca të reja siç janë: të pasurit e një perspektive ndërkombëtare dhe vëzhgimi i ndërlikimeve të mundshme, mundësive dhe rreziqeve në një mjedis biznesi global; të kuptuarit e zinxhirit rrethues të prodhimit dhe rrjetit të ndërmarrjeve ose sinjalet e ndryshimeve të tregut dhe tendencave më të reja teknike (Marsela Robo, Andrea Xhavara, 2012).

Në mes të viteve 1920 dhe 1930 mbas një studimi të "faktori njeri në punë", të bërë nga Elton Mayo dhe studiues të tjerë, lindi një koncept i ri i lëvizjes së marrëdhënieve njerëzore. Ky studim vuri në dukje rëndësinë e aspektit social dhe grupeve të punës në produktivetin dhe kënaqësinë e punonjësve.

Një nga kontribuesit e teorisë së sjelljes është Elton Mayo (1880-1949) dhe disa shkencëtarë të tjerë të sociologjisë, të cilët bënë eksperimente të ndryshme në sjelljet e punëtorëve në institucione dhe kompani të ndryshme. Ata zbuluan se punëtorët e rrisin produktivitetin e tyre për arsye se:

- Kushtet e punës ishin të mira (të këndshme);
- Marrëdhëniet ndërmjet punëtorëve dhe drejtuesve ishin shumë më të lirshme;
- Punëtorët ishin subjekt i punës së tyre;
- Rritja e ndjenjës së identitetit të grupit dhe e përkatësisë.

Rezultatet e hulumtimeve të bëra nga Montana, Bruce dhe Charnov (2000) kanë treguar se nëse tentohet të rritet efikasiteti në punë, duhet të merret në konsideratë dimensioni njerëzor i punës, i ndërlidhur me ndryshoret psikologjike dhe sociologjike, si dhe me vetë punën. Mayo dhe kolegët e tij i vunë në dukje menaxherëve se respektimi i ndjenjave njerëzore të punonjësve është burim i përmirësimit të suksesit të drejtuesve në rritjen e produktivitetit në punë.Kontribues të tjerë të teorisë së sjelljes janë edhe:

- **Abraham Maslow**, psikolog i cili zhvilloj një nga toeritë më të njohura e

quajtur "Hierarkia e nevojave", një teori motivimi e cila bazohet tek nevojat e njeriut.

- **Douglas McGregor** ishte i ndikuar nga studimet e Hawthorne dhe teorisë së

Maslow. Ai beson se ekzistojnë dy lloj menaxherësh. Një lloj të cilin e quajti

Menaxher i Teorisë X, i cili ka një përshtypje negative për burimet njerëzore duke menduar që ata janë dembelë, të pabesueshëm dhe të paaftë për të marrë përgjegjësi. Dhe nga ana tjetër është menaxheri i Teorisë Y, i cili nuk pranon vetëm faktin që burimet njerëzorejanë të besueshme dhe të afta për të marrë përgjegjësi por gjithashtu ata kanë një nivel të lartë të motivimit për të kryer punën e dhënë.

Teoritë e mëvonshme të menaxhimit (teoria e sistemeve,) bën përpjekje të ndërtojnë ide nga të cilat do të përfitonin si burimet njerëzore ashtu edhe organizatat (Rotichl, 2015). Teoricienë të menaxhimit të Kontingjencës, Ekselencës dhe Cilësisë Totale kanë zbatuar këto ide në industri dhe organizata të veçanta, ose në situata të ndryshme ekonomike dhe sociale. Rëndësia e këtyre teorive të MBNJ është e dyfishtë:

E para, menaxhimi i personelit cilësohet si element i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore duke ndërvepruar me teoritë e menaxhimit (sidomos menaxhimi strategjik); ***së dyti*** njohuritë e këtyre teorive mund të ndihmojnë (Nankervis et. al, 2011) menaxherët e Burimeve Njerëzore të përshtatin në mënyrë sa më efektive praktikat e tyre me kërkesat organizative dhe realitetet ekonomike.

Momentet historike tëzhvillimit të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Periudha	**Koha**	**Faktorët e BNJ/Çështjet/Karakteristikat**
Para Luftës së II-të Botërore	2000PK – 1000PK 1700 – 1900 1920- 1930	Mekanizmat për selektimin e liderëve të fiseve; regjistrimi dhe shpërndarja e njohurive rreth sigurisë; shëndeti; gjuetia dhe grumbullimi i ushqimit; përdorimi i teknikave për shqyrtimin e punonjësve përdorur nga Kinezët; përdorimi i sistemit praktikues nga Grekët Shfaqja e Teorisë së Menaxhimit Shkencor si një filozofi e menaxhimit e kohës; fillimi i revolucionit industrial i cili udhëhoqi drejt zëvëndësimit të industrive nga punishteve në fabrika të mëdha; rritja e fuqisë punëtore si rezultat i emigrimit të punonjësve; futja e funksionit të personelit kryesisht për të mbajtur shënime rreth punonjësve; rritja e numrit të supervizorëve të nivelit të dytë; shfrytëzimi maksimal i punonjësve; rritje në punësimin e fëmijëve; thellimi i hendekut ndërmjet punonjësve dhe mbikqyrësve; kushte shumë të dobëta pune; ngritja e sindikatave që ngrinin zërin për të drejtat e punonjësve; zgjerimi i funksionit të personelit duke përfshirë mirëqënien dhe administrimin, kryesisht në UK dhe USA. Ngritja e praktikave të motivimit shkaktuara nga studimet Haëthorne, filluan të implementohen përpjekje të ndryshme mbi kënaqësinë e punonjësvetë tilla si paga më të mira dhe kushte më të mira pune.
Mbas Lufës së II-të Botërore	1945-1960	Lëvizja e Marrëdhënieve Njerëzore formoi tiparin dominues të kohës; theks të veçantë ju kushtua produktivitetit të punonjësve nëpërmjet teknikave të motivimit; rëndësi ju kushtua çështjeve të mirëqënies; shfaqja e përshkrimit të punës e cila përmirësoj selektimin dhe rekrutimin; shfaqja e strategjive të kompensimit dhe vlerësimit; njohja zyrtare e sindikatave në shtete të ndryshme kryesisht në UK dhe USA; shfaqja e marrëveshjeve kolektive për rritjen e mirëqënies së punonjësve; dekretimi i një numri të konsiderueshëm të ligjeve të punës; shfaqja e teknologjisë kompjuterike dhe përdorimi i saj në mbajtjen e të dhënave; shfaqja e analizës së punës; shfaqja e analizës së punës; zgjerimin i funksionit të personelit duke përfshirë rekrutimin,

		marrëdhëniet e punës, trajnimin, përfitimet dhe marrëdhëniet qeverisëse; Softëare i parë për MBNJ Comprehensive Occupational Data Analysis Program (CODAP) i zhvilluar në USA kryesisht për përshkrimin e punës dhe caktimin e roleve; avancimi i teknologjisë kompjuterike ku përfshiheshin lista e pagave, inventari dhe llogaritjet
Epoka e çështjeve sociale	1963-1980	Lëvizja e të Drejtave Civile karakterizoj të menduarit e menaxhmentit në atë kohë; akti i të Drejtave Civile (1964) solli një veprim promovues, hoqi të gjitha format e diskriminimit duke çuar në mundësi të barabarta për punësim; tranzicioni nga menaxhimi i personelit në menaxhim i burimeve njerëzore; rritje e informatizimit të funksionit të burimeve njerëzore për saktësinë, shpejtësinë, ruajtjen dhe raportimin e të dhënave të BNJ; zhvillimi i sistemit të informacionit të burimeve njerëzore; rritja e numrit të sindikatave çoi në kushte më të mira pune dhe punësimi; miratimi i ligjeve të ndryshme mbi shëndetin dhe sigurinë, përfitimeve të pensioneve dhe rregullimin e taksave; pjesëmarrje e punonjësve në vendimmarrje, rritje të trajnimeve për burimet njerëzoredhe fuqizim i tyre.
Epoka e Kosto – Efektivitet	1980 dhe fillimet e 1990	Rritja e automatizimi i punës për të rritur Prodhim; zhvendosje nga administrim i punonjësve në zhvillim dhe përfshirje të punonjësve; efikasiteti dhe efektivitetinëpërmjet adoptimit të teknologjisë; shfaqja e Qasjeve Soft dhe Hard; investimi në burime njerëzore; është i punësuari një kosto e panevojshme që duhet të minimizohet/eliminohet apo një burim vital për t'u zhvilluar?
Epoka e avancimit të teknologjisë	1990-prezent	Kjo epokë karakterizohet nga rritja e globalizimit ndryshimi i shpejtë shkaktuar nga përparime të jashtëzakonshme teknologjike dhe presioni për rritjen e efikasitetit; rritja e konkurrencës në të gjitha industritë; lindja e Menaxhimit Strategjik të MBNJ; njohja e kapitalit intelektual; rritja e strategjisë për njohje, shpërblime, motivimi, ndërgjegjësim më i madh i rolit të burimeve njerëzore si një partner strategjik i biznesit; përmirësimi i strategjive për tërheqjen, mbajtjen, zhvillimin, angazhimin e talenteve; shfaqja e metodave të vlerësimit të fuqisë punëtore si fletnotim i balancuar, teknikat e vlerësimit të performancës; theksimi i kontributit të MBNJ sipërparësi konkurruese; teknikat e planifikimit të burimeve njerëzore; menaxhimi i talentit; lindja e e-BNJ, e-training; e-rekrutimi; marrëveshje fleksibël të punës; grupe virtuale; balanci i jetës në punë; mediat sociale informjnë mbi transformimin e BNJ; përmirësim i rrjeteve, etika, ekonomia e gjelbër; rend i ri botëror.

Burimi: Kipkemboi Jacob Rotich: History, Evolution And Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective

2.2 Zhvillimi i burimeve njerëzore dhe rëndësia e tyre në organizata

Zhvillim i burimeve njerëzore është procesi i rritjes së njohurive, aftësive, dhe kapaciteteve të të gjithë njerëzve në një shoqëri të caktuar. Sipas Silva (1997), në terma ekonomikë kjo mund të përshkruhet si akumulimin e kapitalit njerëzor dhe investimit efektiv në tënë shërbim të zhvillimit ekonomik.

Praktika ka treguar, se padyshim investimi në njerëz është një garanci për mbijetesë, siguron konkurrencë dhe të ardhmen e organizatës. Kjo është arsyeja pse Naisbitt dhe Aburdene deklaruan se "*Në shoqërinë e re informative, kapitali njerëzor ka zëvendësuar kapitalin financiar si një burim strategjik*" (Todericiu etë tjerë, 2014). Departamentet e burimeve njerëzore janë transformuar nëmënyrë të tillë që të përballen me sfidat e shumta dhe komplekse dhe për të shfrytëzuar mundësitë që ju paraqiten. Transformimi i burimeve njerëzore (Kapoor, 2011) sot është një thirrje e drejtpërdrejtë ndaj ndryshimeve të shpejta brenda bizneseve në mënyrë që të përballojnë sfidat e globalizimit të shpejtë.

Sipas studiuesve Maier, Brad, Nicoara dhe Maier (2014) për të përballuar sfidat e globalizimit dhe për të drejtuar "valët e ndryshimeve", menaxherët e ardhshëm, qofshin ata të përgjithshëm apo specialistë të burimeve njerëzore, duhet të jenë efektivë dhe me cilësi të larta. Pa asnjë dyshim, arritja e objektivave të organizatës nuk mund të paramendohet e ndarë nga burimet njerëzore, nga puna, njohuritë, shprehitë dhe krijimtarinë e tyre (Todericiu etë tjerë, 2014). Këto objektiva të organizatës mund të arrihen nga grupi i individëve që punon në këto organizata por gjithmonë duke pasur

parasysh edhe individin në veçanti. Sipas Cornescu dh të tjerë (2004) për arritjet e individëveorganizata duhet të ofrojë tre lloje të motivimit:

- Motivimi ekonomik (rritje të pagave, shpërblime, etj)
- Motivimi profesional (pozitë, statut, etj)
- Motivim psikologjik (mirënjohje nga grupi, nga organizata, etj)

Organizata duhet të jetë e vetëdijshme se nuk mund të operojë mirë në një botë konkurruese pa motivuar punonjësit e saj së pari duke i afruar dhe qëndruar pranë tyre; duke i pëmbushur detyrat për të cilat janë caktuar, duke përshtatur një sjellje kreative, spontane dhe inovative.

Burimet njerëzore suksesi dhe dështimi i kompanive

"*Gënjeshtra më e madhe e thënë nga shumica e organizatave është ajo se njerëzit janë aseti i tyre më i rëndësishëm.Trillim total. Njerëzit në organizata trajtohen si lëndë e parë. Nëse jeni serioz në trajtimin e njerëzve si aset, atëherë rritni investimet në ta*" *Hal Lancaster*

Globalizimi shumë i shpejtë dhe zhvillimi teknologjik ka bërë që ndërmarrjet të jenë më të kujdesshme në mënyrë që të qëndrojnë në treg dhe të krijojnë avantazh konkurrues. Por, një gjë duhet të jetë e qartë: sot ndërmarrjet janë individët. Individët janë ata që bëjnë të mundur që ndërmarrjet të jenë ato që janë. Ndërmarrjet lindin, jetojnë, zhvillohen apo falimentojnë si rezultat i suksesit apo dështimit të një burimi të rëndësishëm: ATIJ NJERI!

Nga statistikat e vitit 2013 në Kosovë nga një total prej 126 mijë bizneseve 1151 të tilla kanë falimentuar. Sigurisht, duhen analizuar të gjithë faktorët që kanë çuar në

dështim këto ndërmarrje, por nuk duhet anashkaluar faktori njeri. Organizatat publike në Kosovë janë ato të cilat përballen me vështirësi në rekrutim dhe menaxhim të e burimeve njerëzore edhe kjo për shkak të diferencimit politik dhe nepotizmit të theksuar. Shumë kompani e kanë të qartë se si të arrijnë përfitime financiare, të përsosin makineritë dhe pajisjet por kur bëhet fjalë për burimet njerëzore është histori më vete. Vërehet që shumë kompanirrallëherë inkurajojnë stafin si partner në biznesin e tyre por ndodh e kundërta, ato kontrollojnë sjelljet e tyre. Nëse burimet njerëzore merren dhe trajtohen seriozisht atëherë kompania do të marrë një kahje tjetër, sigurisht pozitiveLundberg, (2009) Gudmundson, (2009) Andersson (2009) për të qenë i suksesshëm në punë, njeriu duhet të ndihet i rëndësishëm, të inkuadrohet në aktivitetet e grupit të punës dhe në kuadër të tij t'i realizojë marrëdhëniet ndihmëse reciproke, të krijojë atmosferë të volitshme për punë dhe të jetë i kënaqur me punën dhe aktivitetet e veta që synojnë realizimin e efekteve për mbulimin e nevojave dhe kënaqësive të tij.

Ndonjëherë, gjëja me rëndësishme për një organizatë nuk është të punësuarit e një talenti apo gjetja e trajnimeve më të mira të mundshme, por më e rëndësishme është trajtimi dhe të konsideruarit e individëve si pjesë e organizatës dhe si burim i avantazhit konkurrues. Menaxhimi idobët i burimeve njerëzore, marketingu dhe strategjia biznesore janë tre faktorët kryesorë në dështimin e bizneseve të vogla. Burimet njerëzore dallohen nga burimet e tjera që mund t’i ketë një organizatë. Burimet e tjera të organizatës mund të blihen, të ruhen apo të fshihen në cdo kohë por burimet njerëzore kanë nevojë për trajtim të veçantë Çelik (2001).

Burimet e tjera zhvlerësohen me kalimin e kohës por burimet njerëzore fitojnë përvojë (Jan Muhammed dhet al., 2013) dhe bëhen më fitimprurëse për organizatën. Nga perspektiva ekonomike, është akumulimi i kapitalit human përdorimi efektiv i të cilit çon në lehtësimin e procesit të zhvillimit ekonomik. Nëse kompanitë do të përdorin me efikasitet burimet e tyre atëherë kjo do të çonte në arritjen e objektivit të tyre që është profiti. Shumë ndërmarrje në Kosovë i japin rëndësi të vecantë teknologjisë që përdorin dhe pajisjeve duke lënë shpesh anash ata që përdorin këtë teknologji apo pajisje, *faktorin njeri.* Kjo mangësi verëhet që nga procesi i rekrutimit, sidomos tek ndërmarrjet publike dhe më pak tek biznesi privat ku interesi për zhvillim dhe profit është më i madh.

Tranzicioni dhe zhvillimi i burimeve njerezore

Tranzicioni gjithmonë është quajtur proces historik gjatë të cilit shoqëritë ish komuniste kryejnë transformime radikale të regjimit politik dhe ekonomik socialist në atë të demokracisë pluraliste e të ekonomisë së tregut.

Blanchard (1997) në librin e tij *The Economics of Post-Communist Transition,* thekson se tranzicioni është i formuar nga dy mekanizma kryesore: i pari është rishpërndarja dhe i dyti është riorganizimi. Në Kosovë, rishpërndarja dhe riorganizimi i ndërmarrjeve publike ende paraqet një problem që kërkon zgjidhje. Ka ende probleme pronësore dhe probleme të mëdha në organizimin e ish ndërmarrjeve publike por edhe atyre private.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në organizatat kosovare në këtë periudhë tranzicioni ka qenë shumë e komplikuar dhe kjo për shkak të:

- Ndryshimeve të mëdha në mjedisin makro në të gjitha dimensionet e tij;

- Ndryshime në stafin menaxherial në organizata dhe si rezultat: ndryshimenë pronësi, ndryshimi i tregut, kushtet dhe regjimi i punës;
- Procesi i privatizimit të pronave shoqërore;
- Ndryshime në stafin menaxherial, shpesh i ndikuar nga klasa politike;
- Përgatitje e pamjaftueshme ose mungesë të aftësive për të pranuar dhe implementuar ndryshime në organizata, mungesë të fleksibilitetit, dominimi i qasjeve buroktratike dhe administrative në menaxhimin e kompanive;
- Përgatitje jo e duhur arsimore për funksione menaxheriale.

Ekonomia e një vendi cilësohet e qëndrueshme nëse është e aftë të shfrytëzojë burimet e saj njerëzore, financiare dhe kapitale për gjenerimin e rritjes së vazhdueshme ekonomike dhe për sigurimin e mirëqënies së gjithë banorëve të saj

Kushtet themelore në Kosovë për të gjeneruar rritje ekonomike sipas raportit të RIINVEST vështrohen në aspekte të ndryshme:

- Kapitali/burimet njerëzore
- Pasuritë natyrore
- Akumulimi i kapitalit dhe burimet e investimeve
- Kapacitetet institucionale
- Stabilitet makroekonomik dhe politikat ekonomike në zbatim
- Cilësia e infrastrukturës publike.

Gjatë procesit të globalizimit, vendet në tranzicion janë ballafaquar me sfida të ndryshme për tu përshtatur në një ekonomi të hapur dhe gjithashtu edhe në përgatitjen e burimeve njerëzore në mënyrë që të tejkalojnë këto sfida. Inovacionet të cilat i sjell ekonomia e hapur në investimet direkte, teknologjitë e reja, metodat e reja të

menaxhimit, etj. kanë krijuar gjithashtu probleme siç janë ato të proçesit të privatizimit dhe menaxhimittë burimeve njerëzore ku kompanive ju është dashur të krijojnë kapacitetetë mjaftueshme dhe të krijojnë avantazhe konkurruese në një treg dinamik. Kosova, një ndër shtetet më të reja në botë, me një ekonomi të centralizuar deri në vitin 1999, po përballet me shumë sfida për të kaluar me sukses procesin e gjatë dhe të mundimshëm të tranzicionit. Kompanitë kosovare, apo shumica prej tyre ende nuk e kanë gjetur zgjidhjen e duhur për të qenë konkurruese në tregun lokal dhe atë ndërkombëtar dhe një nga dizavantazhet që këto kompani ka është rëndësia që i japin burimeve të tyre njerëzore. Një sfidë tjetër është reforma në edukim. Ekonomia e re sjell sfida të cilat duhet të përballen nga njerëz të dijes dhe kjo është e mundur vetëm me edukimin e duhur për tregun kosovar. Ekonomia në tranzicion në Kosovë kërkon përpjekje maksimale nga qeveria qëndrore dhe sipërmarrësit për të pasur sukses ndaj sfidave të tregut lokal dhe atij ndërkombëtar.

Ekonomitë në tranzicion ose ekonomitë në transfomim janë ato ekonomi të cilat kalojnë nga një ekonomi e centralizuar në një ekonomi të hapur. Mbas fitimit të kësaj lirie ekonomike vendet paraprakisht me ekonomi të centralizuar, në vecanti Kosova, filluan të bëjnë hapat e parë drejt kësaj ekonomie shpesh herë edhe duke mos marrë parasysh vështirësitë që ju dalin përpara.

Sipas Svetlik (2010), aktiviteti i MBNJ në pjesën më të madhe të vendeve të Europës lindore, duke përfshirë vendet e ish Jugosllavisë – para ndryshimeve që ndodhën në vitet 1980, ishte ngushtë i kontrolluar nga shteti. Menaxhimi i personelit dhe çështjet që lidhen me këtë aktivitet ishin nën kontrollin e ngushtë të partisë dhe të krerëve të shtetit, ndërsa pozicionet kyçe në kompanitë motivoheshin nga afër nga partia dhe nga burokracia shtetërore.

Institucionet e Kosovës filluan të ndërtojnë legjislacionin dhe infrastrukturën me anën e të cilit u munduan t'i japin kahjen e duhur aktiviteteve ekonomike të vendit. Me gjithë legjislacionin dhe infrastrukturën e krijuar edhe pas 17 viteve akoma Kosova nuk po arrin të grumbullojë rezultatet e pritura. A është një pjesë e fajit tek politikat qeveritare? Kjo është një pyetje në të cilën gjejmë edhe përgjigjen se përse disa vende në tranzicion kanë pasur sukses në tejkalimin e kësaj faze dhe kanë arritur të zhvillohen e disatë tjera jo. Nëse mund ta quajmë të tillë "revolucioni" ekonomik në Kosovë bëri që shumë ndërmarrje të privatizuara dhe ato rishtazi të krijuara të mendojnë rreth zhvillimit të bizneseve në mënyrë që të sigurojnë profit. Një nga pikat kyce të suksesit të këtyre ndërmarrjeve janë burimet njerëzore. Ndërmarrjet nuk ishin të vetëdijshme sepa burimet njerëzore të përgatitura mirë nuk mund të arrihen objektivat e ndërmarrjes.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në organizatat kosovare paraqitet si një process mjaft i komplikuar për shkak se:

- Mungesës së përgatitjes së menaxherëve per t'ju përgjigjur ndryshimeve të tranzicionit;
- Dominimi i burokracisë dhe cështjeve administrative në menaxhimin e ndërmarrjes;
- Ndryshimet e shpeshta në stafin menaxherial;
- Mungesa e experiencës në menaxhim;
- Ndryshimi i pronësisë (nga pronë shoqërore në private)
- Problemet e rekrutimit të stafit (duke u bazuar në afërsitë familjare dhe/ose shoqërore apo politike)

Këto janë vetëm disa nga problemet me të cilat u përballën dhe vazhdojnë të përballen ndërmarrjet në Kosovë në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Haslinda (2009) thekson se burimet njerëzore janë aseti më i vlefshëm i organizatës sepse pa ta, funksionet e përditshme siç është rrjedha e parasë, transaksionet biznesore, komunikimi, apo qasja ndaj konsumatorëve nuk do të jenë të kompletuara. Sipas Bool dhe Hooijberg (2001) liderët efektivë janë esencialë në sistemin e menaxhimit të mirë të burimeve njerëzore. Liderët efektivë artikulojnë nevojat për praktikat e BNJ për zhvillim dhe qëndrueshmëri. Për Laë, Tse dhe Zhow (2002), kjo gjë veçanërisht spikat për menaxhimin e fortë në ekonomitë në tranzicion, ku pasiguritë dhe rreziqet do të nënkuptojnë dështimin e biznesit dhe pushime masive nga puna. Ahmeti (2014) thekson se ndryshimi thelbësor që duhet të ndodhë është ai se si individët duhet të familjarizohen me ambientin e ri të realitetit të ndryshëm nga ai ish-socialist ku shteti ishte urdhëruesi dhe planifikuesi i çdo aktiviteti ekonomik. Gary Dessle (2009) me menaxhim të burimeve njerëzore i referohet praktikave dhe politikave të cilat duhet të ndjekin menaxherët në të gjitha aspektet e personelit të cilat përfshijnë përvetësimin, trajnimin, vlerësimin dhe shpërblimin. Veç kësaj menaxherët duhet të sigurojnë një ambient të sigurtë pune, etikë dhe ndershmëri për punëtorët e kompanisë. Sipas një raporti të RIINVEST-it (Instituti per Hulumtime Zhvillimore) procesi i rritjes ekonomike shoqërohet me një spektër të gjerë të politikave: financimin e zhvillimit, infrastrukturën publike, kornizën rregullative, politikat industriale dhe ndërhyrjet qeveritare. Reformat serioze të orientuara nga ndërtimi i ekonomisë së bazuar në treg dhe krijimi i një stabiliteti ekonomik dhe politik janë faktorë kyç të rritjes në ekonomitë në tranzicion. Sfidat e vendeve në zhvillim, si pjesë e një ekonomie të përfshirë nga globalizimi dhe rritja, fokusohen kryesisht në tejkalimin e problemeve në këto fusha:

- Kursimi, përkatësisht investimet joadekuate
- Fuqia punëtore joadekuate

- Përkeqësimi i kushteve për tregti

- Institucionet e dobëta

Në këtë raport, fuqia punëtore jo e duhur paraqitet si e dyta me radhë dhe si një ndër problemet kyçe në zhvillimin dhe ecurinë e bizneseve në Kosovë dhe të ekonomisë së saj në përgjithësi. Kjo mangësi vërehet që nga shkollimi i burimeve njerëzore dhe deri tek problemet e rekrutimit, të pranishme tek ndërmarrjet kosovare. Kjo problematikë verëhet në përgatitjen e personave të cilët do të menaxhojnë ndërmarrjet tani dhe në të ardhmen. Në Kosovë, kjo është një mangësi tjetër dhe vetëm përpara dy vitesh në një nga Universitetet publike të këti vendi është hapur drejtimi master në Menaxhim të Burimeve Njerëzore i vetmi i këtij lloji në Kosovë.

Dalja nga tranzicioni dhe fitimi i një lloj pavarësie në të bërit biznes ka shtyrë disa ndërmarrje të investojnë në burimet e tyre njerëzore, duke i trajnuar për aktivitete të ndryshme brenda ndërmarrjes. Disa organizata të tjera hezitojnë ta bëjnë këtë për shkak të kostove që kanë trajnimet.

Sipas Thi Hoe (2013) organizatat po ndryshojnë në mënyrë shumë të shpejtë dhe kjo si rezultat i faktorëve të jashtëm (ekonomikë, teknologjik), menaxhimi i burimeve njerëzore gjithashtu duhet të ndryshojë në mënyrë që t'ju përshtatet prirjeve të reja dhe të jenë konkurrues në treg. Kukliński, (2001) thekson se një nga shtyllat e ekonomisë së bazuar në njohuri është kapitali human. Kjo duhet të rritet me shkollim, i cili në ditët e sotme paraqet element kryesor të jetës shoqërore – ekonomike dhe një faktor kyç i suksesit.Një justifikim i veçantë sipas Garavan, Heraty & Barnicle, (1999) për zhvillimin e burimeve njerëzore, e shtruar në literaturë ka të bëjë me avantazhin konkurrues. Është argumentuar se përparësia e qëndrueshme konkurruese mund të

arrihet përmes investimeve të vazhdueshme në zhvillimin e burimeve njerëzore në secilën organizatë.

Sipas Kumar (2014) trajnimet paraqesin mundësinë kryesore për të përhapur njohuritë tek punonjësit, por shumë punëdhënës mendojnë se mundësitë për zhvillim janë të kushtueshme. Burimet njerëzore, gjithashtu humbasin nga koha e tyre e punës duke marrë pjesë në trajnime, të cilat mund të vonojnë në përfundimin e projekteve. Por, pavarësisht nga mangësitë e mundshme si zhvillimi ashtu edhe trajnimi i sigurojnë kompanisë përfitime të cilat bëjnë që koha dhe kostot të jenë investime të vlefshme.

Pra, shihet qartë që përgatitja e burimeve njerëzore është një ndër faktorët kryesorë për zhvillimin e ndërmarrjes dhe sidomos kur flasim për ekonominë e një vendi në tranzicion, siç është Kosova. Përgatitja e njerëzëve të duhur për punë të caktuara varet shumë edhe nga edukimi dhe zhvillimi i këtij burimi tërëndësishëm.

Reformat në arsim duhet të jenë të atilla që të përgatisin profesionistë në profesione të ndryshme në bazë të nevojave të tregut. Menaxherët apo udhëheqësit e organizatave duhet të kujdesen për organizimin e trajnimeve të burimeve të tyre njerëzore në mënyrë që të rrisin performancën e organizatës dhe të kenë sukses në treg.

Një nga problemet e tjera të shfaqura gjatë kësaj periudhe tranzicioni në Kosovë është edhe fenomeni “Brain gain”. Shumë nga të rinjtë kosovarë kanë ambicie të studiojnë jashtë vendit dhe vetëm një përqindjet e vogël e tyre mbas studimeve dëshirojnë të kthehen dhe të japin kontributin e tyre në zhvillimin ekonomik të vendit. Kushte të tilla si liberalizimi i tregut, theksi në ekonominë e dijes, zhvillimi dhe

avancimi i shërbimeve të TIK, etj, kanë inkurajuar mobilitetin ndërkombëtar të punës (Knight, 2005). Një metodë e veçantë e këtij mobiliteti është migrimi i personave të aftë nga një vend në zhvillim drejt vende të zhvilluara, shpesh ky term njihet si "brain drain".

Janë të shumta dhe akoma të pazgjidhura problemet e fazës së tranzicionit në Kosovë. Në rastin tonë, si një vend në tranzicion, nuk është e vështirë për ndërmarrjet që të gjejnë fuqi punëtore sepse tregu i punës, për shkak të nivelit të lartë të papunësisë, është i stërmbushur. Ajo që është e vështirë për bizneset në Kosovë është gjetja e punëtorëve të cilët janë të aftë dhe kanë cilësitë e duhura për të kryer punët e caktuara. Duke qenë se Kosova është një vend që me vështirësi po i kalon problemet e tranzicionit, kompanitë duhet të bëjnë përpjekje maksimale për trajnim dhe zhvillim të burimeve të tyre në mënyrë që të jenë konkurrentë në treg dhe arrijnë synimet e organizatës.

Largimi i të rinjve nga vendi qoftë për studime apo për arsye të ndryshme paraqet një dukuri negative për vendin tonë. Emigrimi i këtij grupi të rëndësishëm të shoqërisë, siç janë të rinjtë e talentuar dhe të suksesshëm do të ketë pasoja negative në zhvillimin socio-ekonomik të vendit prandaj qeveria dhe institucionet përkatëse duhet të kujdesen që të bëjnë politika të atilla që ti mbajnë këto burime brenda vendit të tyre.

Brain drain është pasoja më e rëndësishme e privatizimit dhe globalizim në veçanti në vendet në tranzicion. Brain drain është duke dëmtuar një grup të personave të cilët kanë interes të përbashkët në gjetjen e mënyrave për të mbajtur dhe punësuar burime njerëzore të afta. Organizatave ju kërkohet të zhvillojnë sisteme të përshtatshme për të

arritur objektivat e tyre dhe një sistem të vlerësimit të performancës (vlerësim lidhur me performancën dhe shpërblimet). Nëse kushtet e punës dhe pagesa janë të standardardizuara në të gjitha organizatat multi-nacionale, ka të ngjarë që mund të lindin probleme ndërmjet antërarëve të stafit të cilët bëjnë të njëjtën punë në vende të ndrysheme (Mukkelli, 2015). Giammavlo (2005) thekson se, pavarësisht se sa të mira janë qëllimet e udhëheqësve të organizatave, nëse organizata nuk ka një formulë e cila është lehtësisht e kuptueshme, e verifikueshme dhe e perceptueshme në mënyrë të drejtë dhe të barabartë, atëherë do të krijohen konflikte në mes të anëtarëve të grupit. Me qëllim të mbajtjes së talenteve dhe personave shumë të kualifikuar brenda organizatës, është e rëndësishme që burimet njerëzore brenda organizatës të inkurajohenm vazhdimisht, të përmirësohen aftësitë e tyre dhe të jenë të aktualizuar, të dërgohen në trajnime apo seminare.

2.3 Analiza e burimeve të brendshme të organizatës – Korniza VROI

Për të arritur objektivat e caktuara dhe të jetë konkurruese në tregun ku operon, organizata duhet të bëjë një analizë të brendshme të burimeve të saj. Një nga këto analiza është edhe ajo e burimeve njerëzore. Për të realizuar këtë Jay Barney dhet al. (2005) u fokusuan në katër faktorë të cilët janë të rëndësishëm për arritjet strategjike të organizatës. Organizata duhet të ketë: vlera, rrallësi, të jetë e paimitueshme dhe të ketë organizim të mirë:

1. *Vlera: Burime njerëzore që mund të krijojnë vlera. Kush janë këta njerëz??*

Njerëz të cilët nuk tremben përballë kërcënimeve dhe kapin mundësitë qofshin ato të jashtme apo të brendshme. Pra, janë ata njerëz të cilët marrin vendime objektive, menaxhojnë stresin dhe janë kreativë.

2. *Rrallësia: sa unikë janë burimet njerëzore në organizatë për nga aftësitë e tyre*.

Kjo mund të zhvillohet dhe të ruhet nga organizata duke ofruar trajnime dhe zhvillim të nevojshëm. Në momentin që organizata promovon zhvillimin individual, automatikisht do të tërheqë dhe mbajë burimet e saj njerëzore të aftë, të shkathët dhe me njohuritë e duhura.

3. Imitueshmëria: është strategjikisht e rëndësishme që burimet njerëzore brenda organizatës të jenë unikë, në mënyrë që konkurrenca nuk do të mund ta ketë të lehtë ta imitojë atë. Sistemi "cut" dhe "paste"në kulturën e BNJ nuk funksionon.

Për të pasur avantazh të burimeve njerëzore, atëherë duhet filluar çdo gjë nga e para dhe kjo është e mundur kur kultura e organizatës dhe objektivat e saj përfshijnë këta faktorë. Duhet mbajtur mend se, organizata është një sistem i cili përbëhet nga nënsisteme; nëse ndodhin ndryshime atëherë këto ndryshime do të prekin edhe pjesën tjetër.

4. *Organizmi: e fundit por jo nga rëndësia, burimet njerëzore duhet të jenë të organizuara me qëllim që organizata të ketë avantazh konkurrues*.

Kjo do të thotë se burimet njerëzore duhet të jenë në gjendje të punojnë në mënyrë efikase së bashku, të kenë politika të burimeve njerëzore dhe programe të menaxhuara mirë, në mënyrë që të mbështesin dhe të inkurajojnë njëri tjetrin. Kjo mënyrë e të organizuarit do të riforcojë dëshirën për të arritur rezultatet e kërkuara.

.

Jay Barney (2005) konkludon se VRIO ofron një bazë për menaxhimin e burimeve njerëzore, ku njerëzit shihen si asete dhe jo si shpenzim. Gjthashtu, nënkupton se kultura e organizatave duhet të merret në konsideratë gjatë zhvillimit të strategjisë për menaxhimin e burimeve njerëzore.

2.4 Modelet "soft""hard" dhe të menaxhimit të burimeve njerëzore

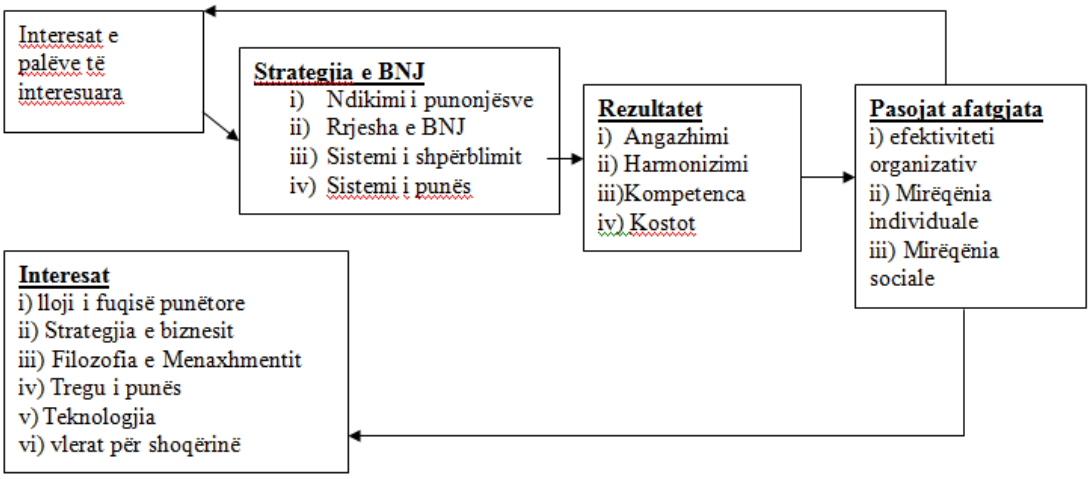
Modeli "SOFT" i menaxhimit të burimeve njerëzore

Modeli soft i menaxhimit të burimeve njerëzore, i zhvilluar nga Storey (2001) popullarizoj një qasje të veçantë të menaxhimit të burimeve njerëzore. Beer dhet al. (1984) propozuan modelin Harvard si një mjet për përmirësimin e metodave të menaxherëve për të menaxhuar njerëzit. walton (1985) argumentoj se roli i menaxherëve të burimeve njerëzore ishte të zhvillonin strategji të tilla për të fituar angazhimin e punonjësve dhe jo për ti kontrolluar ata. Beer et al (1984) sygjerojnë se menaxherët duhet të jenë më përgjegjës ndaj menaxhimit të burimeve njerëzore. Modeli Harvard hapi debatin në vitet 1980 dhe propozoj katër kategori të burimeve njerëzore. Çështjet e propozuara nga Beer dhet al. (1984) argumentuan se menaxherët duhet të marrin përgjegjësinë për ndikimin e punonjësve, rrjedhën e burimeve njerëzore, sistemit të shpërblimit dhe punës, pavarësisht nga madhësia e organizatës. Ata pranojnë se palë të ndryshme të interesuar kanë interesa të ndryshme dhe, në mënyrë që një organizatë të jetë efektive duhet të marrë parasysh këto interesa.

Qasja Soft thekson termin “njeri” dhe mbron faktin se investimet në trajnim si dhe adoptimi i “strategjive angazhuese” janë mënyrë që burimet njerëzore të aftësohen dhe t’i qëndrojnë besnikë organizatës dhe t’i sjellin asaj avantazh konkurrues.

Gjithashtu, kjo qasje thekson rëndësinë e të mësuarit dhe atë të lidershipit. Shumë nga modelet Soft të menaxhimit të burimeve njerëzore pohojnë se burimet njerëzore janë asete, jo një kosto variabël. Sipas Armstrong (2003), korniza është e bazuar në besimin se, shumë probleme historike të menaxhimit të burimeve njerëzore mund të zgjidhen kur menaxherët e përgjithshëm zhvillojnë një këndvështrim ndryshe se si ata dëshirojnë t’i shohin burimet njerëzoretë përfshira në zhvillimin e organizatës, dhe cilat janë politikat dhe praktikat e duhura për të arritur qëllimet e vëna. Pa një filozofi qëndrore ose vizion strategjik, i cili mund të ofrohet nga menaxherët e përgjithshëm, Armstrong (2003) shtoi se menaxhimi i burimeve njerëzore do të mbesë thjesht një set i aktiviteteve të pavarura dhe secili prej tyre do të udhëhiqet nga praktikat tradicionale. Sipas Armstrong (2003), avantazhet e modelit soft janë si më poshtë:

- përfshin njohjen e një sërë interesash të palëve të interesuara;
- njeh rëndësinë e “balanceve”, qofshin eksplicite apo implicite ndërmjet palëve të interesuara dhe gjithashtu ndërmjet punonjësve dhe grupeve të ndryshme;
- zgjeron kontekstin e MBNJ për të përfshirë “ndikimin e punonjësve”, organizimin e punës dhe pyetjet e ngritura mbi stilin e mbikqyrjes;
- Gjetjen e zgjidhjeve – e cila nuk udhëhiqet nga gjendja apo mjedisi.



Burimi : Beer et al (1984)

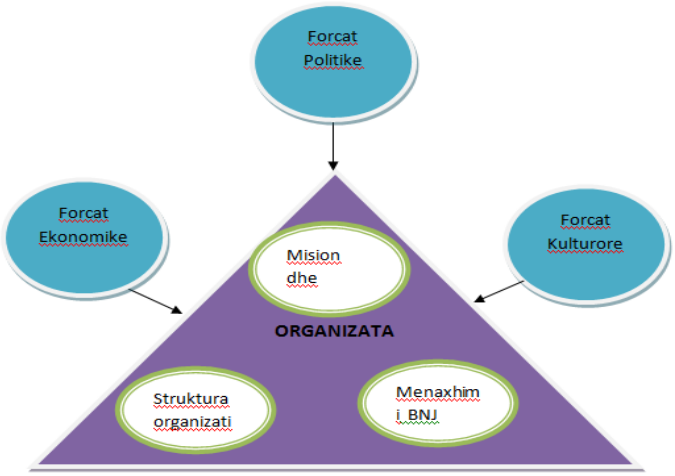
2.5 Modeli "HARD" i menaxhimit të burimeve njerëzore

Ky është një model sipas të cilit Menaxhimenti i Burimeve Njerëzore duhet ti përdorë njerëzit brenda organizatës si një mjet, si një burim organizativ për të arritur qëllimet e saj (Fombrun et al., 1984). Sipas të njëjtëve autorë Qasja "hard" e vë theksin tek fjala "burime" dhe merr një qasje racionale ndaj njerëzve udhëheqësdmth, përafron strategjinë e biznesit me atë të strategjisë së burimeve njerëzore dhe i shikon njerëzit si një kosto për tu kontrolluar.

Qasja "hard", koncentrohet në planifikimin e fuqisë punëtore dhe ka të bëjë me përafrimin e strategjisë së burimeve njerëzore me strategjinë e biznesit, ndërsa qasja e 'soft' koncentrohet në shkollën e marrëdhënieve njerëzore, shqetësohet për rezultatet e punëtorëve dhe inkurajon angazhimin e organizatës duke u fokusuar në shqetësimet e punonjësve.

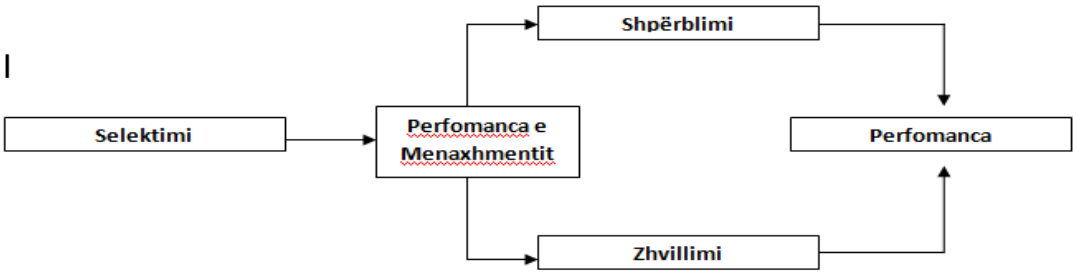
Modeli i Michigan siç shihet në figurën më poshtë njeh forcat e jashtme dhe të brendshme të Menaxhimit të Burimve Njerëzore si një trekëndësh. Menaxhmenti

vendos misionin dhe strategjinë, harton strukturën organizative për të përmbushur strategjinë dhe misionin e organizatës, integron dhe organizon MBNJ të përshtatura me strukturën dhe për të përmbushur misionin dhe strategjin e organizatës. Misioni, strategjia, struktura organizative dhe menaxhimi i burimeve njerëzore nuk mund të operojnë të izoluara. Është e nevojshme që ato t'ju përgjigjen edhe forcave të jashtme siç janë ato politike, ekonomike dhe kulturore. Kur të gjitha këto të merren në konsideratë atëherë menaxherët mund të fillojnë me hartimin e sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore.



Burimi: Fombrun ete tjere (1984)

Gjithashtu shkolla e Michiganit ka dhënë një nga deklaratat më të qarta të konceptit të MBNJ. Kjo shkollë jep qëndrimin e saj se sistemi i BNJ dhe struktura e orgnizatës duhet të menaxhohen në mënyrë që të jenë në harmoni me strategjinë e organizatës (i quajtur Modeli i Përputhjes). Ata shpjegojnë se ekziston një cikël i burimeve njerëzore (një përshtatje i të cilit ilustrohet në figurën mëposhtë), e cila konsiston në katër proçese apo funksione të përgjithshme të cilat realizohen në të gjitha organizatat.



Burimi: Cikli i burimeve njerëzore(e adoptuar nga Fombrun et al,, 1984)

Proçesi i I-rë: *selektimi* – krahasimi i burimeve njerëzore me punën që bëjnë; Proçesi i II-të: *vlerësimi*; Proçesi i III-të: *shpërblimi* – sistemi i shpërblimit është mjeti më i nënvlerësuar dhe më i keqpërdorur për udhëheqjen e performancës së organizatës; Procesi i IV-të: *Performanca* – biznesi duhet të performojë në të tashmen për të arritur sukses në të ardhmen; Proçesi i V-të: *Zhvillimi* – zhvillimi i punonjësve me cilësi të lartë.

2.6 Modeli krahasues i Guest -it

Ky model thekson se një gup i integruar i praktikave të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (Purcell, 1999) do të rezultojë në performancë më të lartë individuale dhe organizative. Gjithashtu, ky model thekson se ka një ndryshim domethënës ndërmjet Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ) dhe Menaxhimit të Personelit (MP). Gjithashty, ky model thekson se strategjitë e MBNJ si ajo e Diferencimit, Inovacionit, Cilësisë dhe Reduktimit të kostove do të udhëheqin drejt praktikave më të mira si trajnimet, vlerësimet, selektimi, shpërblimi, projektimin e punës, përfshirje dhe siguri dhe këto do të udhëheqin në rezultate cilësore, angazhim dhe fleksibilitet. Gjithashtu, kjo gjë do ndikojë në rritje të produktivitetit; arritje të inovacionit, mungesa të limituara,

qarkullim të punës, zvogëlim të ankesave të konsumatorëve. Rezultatet financiare janë fitimet dhe kthimi i investimeve. Avantazhet e Modelit Krahasues të Guest-it janë ndërveprimi i ngushtë midis punonjësve, koordinimi i tyre në grupe dhe bashkimi i aftësive të përbashkëta në arritjen e qëllimeve të organizatës (Beardell et al., 2004). Gjithashtu, reduktimi i kostove, udhëheqja drejt specializimit, ekspertizës dhe efiçiencës janë një tjetër përparësi që mund të arrihen nëpërmjet modelit në fjalë (Collin dhe Watts 1996).

2.7 Teoritë moderne të menaxhimit

Në përgjigje të ndryshimeve në kontekstin e mjedisit social-ekonomik, shumë studiues në kohën e sotme në mënyrë të vazhdueshme debatojnë për sfidat e manaxhimit si edhe për tendencat e reja në këtë fushë 'amorfe' në zhvillim të vazhdueshëm. Është e vërtetë se trajtimet më të fundit, të rreth një dekade më parë, konsideroheshin trajtimet sistemore të organizatave të biznesit si edhe këndvështrimi situacional i problemeve. Por,po aq e vërtetë është se aktualisht në rrymat më të reja të manaxhimit, po zenë vend gjithnjë e më shumë debatet për përmirësimin e performancës, po trajtohendy momente të rëndësishme: menaxhimi i njohurive dhe organizatat që mësojnë. Në vijim do të trajtojmë teorinë e sistemeve dhe teorinë situacionale, të cilat megjithëse nuk e kanë arritur akoma statusin e shkollave të manaxhimit, u ofrojnë drejtuesve mundësi e teknika të tilla që të trajtojnë variablat organizative në lidhje e vartësi reciproke midis tyre.

Dmth, në zgjidhjen e problemeve në fushën e menaxhimit duhet të përdoreshin ato perspektiva që ishin më te përshtatshme për çdo situatë konkrete.Termat që përdoren në

literaturë janë Knowledge management dhe learning organizations. Për këto dy trajtime mund të shihni (Sh. Llaci "Manaxhirni dhe organizata e biznesit" Tirane, 2005)

Teoria e sistemeve

Ch. Barnard cilësohet si ideatori i konceptit të sistemeve të manaxhimit. Në veprën e tij klasike Barnard (1938) "The Functions of the Executive" ai i cilësonte të gjitha organizatat si sisteme kooperuese. Sipas tij, "*sistemi kooperues është një kompleks elementesh fizike, biologjike, personale dhe sociale, të cilat kanë një marrëdhënie specifike sistematike me anën e kooperimit të dy a më shumë personave për një apo disa qëllim të caktuara"(Bernard, 1938).* Në përgjithësi, sistemi është një tërësi elementesh në lidhje dhe vartësi reciproke që veprojnë si një e tërë për arritjen e një qëllimi të përbashkët. Me anën e teorisë së sistemeve bëhet i mundur studimi i elementeve thelbësore të organizatës në kushtet e ndërveprimit me njëri-tjetrin dhe me mjedisin e jashtëm. Pra, sjellja e organizatës parashikohet apo shpjegohet në një kuadër shumëdimensional duke studiuar njëkohësisht njerëzit, strukturën, teknologjinë dhe mjedisin. Më poshtë po japim në mënyrë të përmbledhur disa karakteristika të sistemeve. Sistemet klasifikohen në të hapura dhe të mbyllura Malinić (2000).

a) Sistemet e mbyllura janë ato sisteme që nuk veprojnë me mjedisin e jashtëm por janë vetërregulluese.

b) Sisteme të hapura janë ato sisteme që bashkëveprojnë me mjedisin, tek i cili mbështeten për të marrë inputet dhe për shpëmdarjen e outputeve. Organizatat, si sisteme sociale janë sisteme të hapura, sikurse janë edhe sistemet biologjike dhe ato informative.

Inputet e një organizate janë: burimet njerëzore, fizike, financiare dhe informative, ndërsa outputet përgjithësisht janë produktet dhe shërbimet e ndryshme. Feedback-u ka

të bëjë me mbledhje të informacionit nga një pikë e sistemit në një pikë tjetër të mëparshme me qëllim që të modifikohet sjellja e ardhshme e tij. Në varësi të shkallës së parashikimit të sjelljes se tyre sistemet mund të kategorizohen në:

a- Sisteme deterministe, ku sjellja e tyre mund të përcaktohet plotësisht në çdo moment të dhënë kohe; dhe

b- Sisteme stokastike ose probabiliste, ku sjellja e tyre mund të përcaktohet vetëm në mënyrë probabilitare.

Shumica e sistemeve mund të ndahen në nënsisteme. Kështu, sistemi i ekonomisë së një vendi ndahet në nënsistemin e industrisë, të bujqësisë, transportit, tregtisë etj. Ndërsa, në një organizatë biznesi disa nga nënsistemet e mundshme janë nënsistemi i prodhimit, i marketingut, i financës, i burimeve njerëzore etj. Ndarja në nënsisteme është relative. Kështu një nënsistem mund të jetë i tillë për një sistem të një shkalle më të lartë, por ai mund të jetë në të njëjtën kohë një sistem që përfshin disa nënsisteme të tjera. Kështu, në shembujt e dhënë më lart, organizata e biznesit është nënsistem për sistemin e ekonomisë kombëtare dhe sistem që përfshin tërësinë e nënsistemeve të marketingut, prodhimit, burimeve njerëzore,etj. Ka rëndësi të theksojmë që sistemi bazë duhet të delegojë një autoritet të mjaftueshëm tek pjesët e tij dhe të ekzistojë një rrjet efektiv komunikimi midis tyre.

Trajtimi sistemor nuk e lejon manaxherin të lerë jashtë vëmendjes aspektet e brendshme apo të jashtme të mjedisit organizativ. Kështu, për prodhimin e një produkti manaxheri duhet të marrë në konsideratë burimet që ka në dispozicion, nivelin e teknologisë si edhe të studiojë tregun për të përcaktuar tendencat e tij.

Analiza sistemore e organizatës do të thotë që manaxheri në marrjen e vendimeve duhet të trajtojë organizatën si një tërësi unike dhe jo si një bashkim mekanik pjesësh, nisur nga parimi që "ne duhet të pushojmë së menduari sikur natyra është e ndarë në disiplina (Ackoff, 1960) por si një njësi ku ndryshimet e ndodhura në një pjesë të saj e japin ndikimm dhe në pjesët apo elementet e tjerë të organizatës. Nga ana tjetër, trajtimi i organizatës si një njësi unike e si pjesë e një sistemi me të madh e aftëson manaxherin për një konceptim e zbatim më efektiv të funksioneve qe ai kryen gjatë përmbushjes së detyrave të tij manaxheriale. Teoria e sisterneve në të ardhmen do të luajë një rol gjithnjë e më të madh në teorinë dhe praktikën e menaxhimit.

Teoria situacionale

Eshtë një tjetër perspektivë moderne e manaxhimit, që përpiqet të largohet nga konceptet universale të manaxhimit drejt një trajtimi situacional jo sepse trajtimet universale të manaxhimit ishin të gabuara, por thjesht sepse ato nuk ishin të përshatshme. Ndërsa teoritë e tjera të manaxhimit kërkonin përgjigje universale për menaxhimin eproblemeve, kjo teori thekson se nuk ka një "best way" manaxhimi që t'i përshtatet çdo situate, sepse kompleksiteti i sistemeve sociale dhe ai i sjelljes njerëzore e bëjnë çdo situatë që të jetë disi e veçantë nga situatat e tjera. Teoria situacionale nuk u kundërvihet trajtimeve të mëparshme, por përpiqet që idetë e dhëna nga shkollat e ndryshme të manaxhirnit t'i aplikojë në praktikën konkrete të veprimtarisë së. organizatatve.

Pra, menaxheri pasi shqyrton të gjithë faktorët e mundshëm mund të çoinë rritjen e treguesit të qarkullimit të punëtorëve, zgjedh atë alternativë apo kombinim alternativash

që e zgjidhin më sëmiri një problem të caktuar. Parë nga pikëpamja historike, trajtimi situacional nuk është i ri, pasi qysh në fillim të këtij shekulli Taylor-i theksoi rëndësinë e manaxherit që të' përshtatej më mirë çdo situate, kurse Fayol-i pohonte se parimet e tij të manaxhimit nuk janë diçka e ngurtë, por janë parime fleksibile.

2.8 Menaxhimi dhe burimet njerëzore

F.Luthanas dhe R.Hodgetts japin një përkufizim të thjeshtë të menaxhimit: "Menaxhimi është procesi i përcaktimit të objektivave dhe koordinimit të përpjekjeve të punonjësve për ti arritur ato" (Luthanas, Hodgets, 1992).

Sipas P. Drucker-it, menaxhimi ka tri detyra kryesore :

a) Të realizojë qëllimin dhe misionin specifik të organizatës.

b)Ta bëjë punën produktive dhe punëtorin ta arrijë atë.

c)Të menaxhojëndikimet dhe përgjegjësitë sociale (Drucker, 1977)

F.Luthanas dhe R.Hodgetts japin një përkufizim më të thjeshtë të menaxhimit: "Menaxhimi është procesi i përcaktimit të objektivave dhe koordinimit të përpjekjeve të punonjësve për ti arritur ato" (Luthanas, Hodgets, 1992).

Sot në botë ka mjaft autorë dhe studiues të menaxhimit dhe secili prej tyre jep një definicion të ndryshëm nga të tjerët. R.Heller një autor i njohur në këtë fushë, pohon se çdo përpjekje për të dhënë një përgjigjej përfundimtare për këtë çështje është e destinuar të mos këtë sukses. Ai thekson se "çdo definicion i menaxhimit është i drejtë, sepse secili prej tyre plotëson diçka në këtë fushë amorfe dhe gjithnjë e në ndryshim" (Heller,

1972),” por, në vetvete, ato janë shumë të ngushta apo të paqarta për të dhënë një përkufizim adekuat të menaxhimit” (Mullins, 1999).

Megjithatë, fakti që menaxherët përgjithësisht gjykohen jo nga performanca e tyre, por nga rezultati që arrijnë varësit e tyre, ka bërë qëtë pranohet se “arritja e rezultateve nëpërmjet njerëzve është ndër definicionet më të përhapuratë menaxhimit (Heller,1972).

Në këtë konkluzion arrin edhe njënga studiuesit e mirënjohur të menaxhimit, R. Steuart Managment Consulting, ku në përpjekje për të integruar definicionet e ndryshme të menaxhimit thekson se të menaxhosh do të thotë “ të vendosësh se çfarë të bësh dhe pastaj t’i vësh njerëzit e tjerë për t’i bërë.”

Disa studiues dhe autorë bashkëkohorë, japin përkufizime të pranuara gjerësisht të menaxhimit në një formë më të përshtatshme, duke mbetur në të njëjtën kohë brenda thelbit të tij: “Menaxhimi është procesi i arritjes se objektivave organizative duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve dhe burimeve të tjera organizative” (Certo, 2006)

Ky konceptim i sotëm tregon se menaxhimi ka tre karakteristika kryesore :

a. Është një proces që përfshin një seri aktivitetesh të vazhdueshme dhe të ndërlidhura,

b. Përqendrohet në arritjen e objektivave organizative, dhe

c. Synon arritjen e këtyre objektivave duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve e burimeve të tjera të organizatës.

Termi “menaxhim” në mjaft raste është ekuivalent me termin “administrim”. Fjalorët i trajtojnë këto dy koncepte si tëngjashme. Këto terma janë përdorur nga autorë të ndryshëm në varësi të nevojave dhe qëllimeve të tyre. Historikisht, një nga arsyet kryesore të këtij konfuzioni është e lidhur me përkthimin e H. Fayol-it “Administration

industrielle et genereale” në versionin anglez, ku fjala administrim u zëvendësua me fjalën menaxhim.

Ky term përdoret akoma edhe sot për t”ju referuar nivelit më të lartë të udhëheqësisë i cili përcakton synimet dhe politikat për organizatën si një e tërë. Përgjithësisht, administrimi përdoret për organizatat e sektorit publik, por edhe këtu termi “menaxhim” po merr përdorim gjithnjë e më të gjerë. Pra, administrimi është pjesë e proçesit të menaxhimit që ka të bëjë me projektimin e sistemeve dhe proçedurave me qëllim që të arrihen objektivat e vendosura. Me fjalë të tjera, nëse menaxhimi është një i tërë, administrimi është vetëm një pjesë përbërëse e tij. Ekziston një debat i vazhdueshëm nëse menaxhimi është art apo shkence. Pikëpamja më e drejtë do të ishte, që menaxhimi të trajtohet si shkencë dhe si art bashkërisht. Në menaxhim gjithnjë do të jetë i nevojshëm gjykimi personal, prandaj ai është edhe art. Nga ana tjetër, çdo menaxher për nxjerrjen e konkluzioneve të drejta duhet të mbështetet edhe në parimet fondamentale të menaxhimit si shkencë e në vënien në jetë të teknikave e mjeshtërive specifike të tij. Duhet theksuar, gjithashtu, se menaxhimi nuk është një talent që lind bashkë me njeriun, por një mjeshtri që mësohet. Edhe kur një njeri ka disa cilësi të brendshme të tij që përbejnë një mundësi potenciale për tu bërë menaxher, këto aftësi dhe ky talent duhen stimuluar e zhvilluar nëpërmjet arsimit, trajnimit dhe eksperiencës praktike.

2.9 Differencat e menaxhimi i burimeve njerëzore ndërmjet NVM-ve dhe ndërmarrjeve të mëdha

Klasifikimi i bizneseve në Kosovë është bazuar në ligjin për ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Autorë të ndryshëm, duke i shfrytëzuar kriteret e definimit në vendet e ndryshme, edhe biznesin e definojnënë mënyra të ndryshme. Mirëpo edhe pse kriteret e vlerësimit për nga madhësia e faktorëve përcaktues ndryshojnë nga vetë madhësia dhe kompleksiteti i ndërmarrjeve, përsëri ekzistojnë kritere të përgjithshme që përcaktojnë apo veçojnë biznesin e vogël dhe të mesëm në krahasim me bizneset e mëdha. Sipas numrit të punëtorëve klasifikimi i ndërmarrjeve është si më poshtë:

Mikrondërmarrje – 1 deri në 9 punëtorë

Ndërmarrje e vogël – 10 deri në 49 punëtorë

Ndërmarrje e Mesme – 50 deri në 249 punëtorë

Ndërmarrje e madhe – mbi 250 punëtorë.

Zhvillimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM) paraqet qëllimin e parë të çdo ekonomie moderne. Është një sfidë komplekse e cila përfshin një numër të konsiderueshëm të palëve të interesuara në çdo sektor të ekonomisë. NVM-të stimulojnë pronësinë private dhe ndërmarrësinë. Karaktretistikat e tyre është se janë fleksibile dhe lehtësisht ju përshtateten ndryshimve të kërkesës dhe ofertës në treg. Në të njëjtën kohë hapin mundësi për vende të reja pune, promovojnë diversifikimin e aktiviteteve ekonomike, mbështesin rritje të qëndrueshme dhe japin kontributin e tyre në eksport dhe rrisin aftësinë konkurruese në të gjithë ekonominë. Çdo pronar një organizate të vogël apo të mesme aspiron të ketë një organizatë të suksesshme e cila është konkurruese në treg dhe realizon profite të larta, me punonjës të cilët kanë nivel të lartë të motivimit në

lidhje me operimin e suksesshëm të operimit të ndërmarrjes. Ajo çfarë i dallon NVM-të janë punonjësit, dmth, lidhja e tyre me klientët, mënyra se si ata zgjidhin situatat problematike, shpejtësia e reagimit të tyre/përgjigjes, motivimi, aftësia për të mësuar, etj. Punonjësve ju është dhënë një rol i rëndësishëm në organizata të cilat aspirojnë të jenë të ndryshme nga konkurrenca. Menaxhimi i burimeve njerëzore ka rol më të rëndësishëm në planifikimin dhe realizimin e objektivave të NVM-ve në krahasim me periudhën e kaluar. Strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore ka rëndësi vitale sepse burimet njerëzorejanë faktori më i rëndësishëm për zhvillim.

Kapitali intelektual, njohuritë dhe kompetencat e punonjësve shkaktojnë dështimin apo suksesin e NVM-ve në një mjedis dinamik. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një ndër funksionet më potenciale i cili është bërë element kyç në strategjitë e çdo NVM-jenë mënyrë që të krijohet dhe të mbahet konkurrenca në treg. Në vitet e fundit, menaxhimi i burimeve njerëzore kanë domethënie speciale, në teorinë dhe praktikën e menaxhimit të NVM-ve. Shumë NVM janë të përfshira në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe ju kushtojnë më shumë vemendje zhvillimit të potencialit të tyre njerëzore më shumë se kurrë. Për shkak të ndryshimeve të papritura dhe kushteve aktuale, menaxhimi i burimeve njerëzore perceptohet si faktor strategjik që ndikon jo vetëm në suksesin e NVM-ve, por edhe të vetë shtetit. Qëllimi kryesor i menaxhimit të burimeve njerëzore është përmirësimi i efikasitetit të punës si output i punonjësve, etikës dhe përgjegjësisë sociale.

Tek NVM-të e rëndësishme është harmonizimi i qëllimeve me ato individuale, organizacionale dhe sociale dhe në të njëjtën kohë të bëhet i mundur realizimi i

strategjisë së organizatës dhe të largohen efektet negative. Njerëzit tanimë nuk janë të izoluar në punën që bëjnë; ata janë pjesë e një ekonomie konkurruese (Byrne. 2011). Planet e trajnimit duhet të jenë një paketë për të gjithë burimet njerëzoredhe menaxherët e tyre. Trajnimet ndihmojnë, përveç të tjerash,në ndërgjegjësimin eburimeve njerëzorembi kultura dhe besime të ndryshme dhe do të forcojnë punën në grup. Menaxheri i burimeve njerëzore duhet të edukojë dhe informojë vartësit e tij mbi benefitet e të punuarit në grup. Sjellja korrekte e punonjësve do të jetë një shembull për të tjerët, do të reduktojë ankesat, do të rrisë kënaqësinë dhe burimet njerëzoredo të jenë besnik ndaj organizatës së tyre (Podsakoff et al., 2000).

NVM-të në ditët e sotme janë duke luftuar për të mbushur hendekun e talenteve dhe të gjejnë punonjës të kualifikuar. Identifikimi i kandidatit të duhur për punën e duhur me aftësitë e duhura është një sfidë për çdo NVM. Një tjetër sfidë është se si t'i mbajnë talentët e tyre në organizatë. NVM janë më pak të prirura drejt adoptimit të metodave moderne të punësimit, dhe kjo ndoshta është arsyeja se përse kandidatët kanë më pak informata rreth mundësive të punësimit. NVM-të duhet të hulumtojnë për talente ashtu siç bëjnë për produktet apo shërbimet e tyre. Ka mënyra të shumta se si ata të gjejnë dhe të tërheqin kandidatë e duhur për organizatën. Mediat sociale janë një mundësi shumë e mirë dhe e shpejtë për të gjetur kandidatët e duhur. Një mënyrë tjetër mund të jetë prezenca e një Portali Pune në një platformë online. Reklamat online janë një mundësi e mirë për të mbushur hendekun ndërmjet punëdhënësve dhe kandidatëve për punë. Tek NVM-te mungesa e motivimit të punonjësve është një mangësi e madhe e menaxhmentit. Mbajta e punonjësve të kënaqur në punë është një tjetër çështje e rëndësishme e aktiviteteve në NVM. Për NVM-të zemra e proçesit të motivimit qëndron

në sigurimin dhe mbajtjen e një ambient pune të qetë dhe marrëdhënieve të mira ndërmjet punonjësve. Respekti në vendin e punës siguron mbështetje dhe inkurajim. Gjithashtu, gjuha e respektit në vendin e punës mbështet, inkurajon dhe ju lejon punonjësve të zhvillojnë marrëdhënie të mira pune.

Cuevas et al. (1993). Boom et al. (1983) dhe Longenecker et al. (1994) , si shumica e shkrimtarëve në temën e financimit të NVM-ve , përshkruajnë dy lloje themelore të financimit , dmth borxhin dhe Ekuiteti (kapitali). Hisrich dhe Peters (1995) dhe Anderson dhe Dunkelberg (1993) e përshkruajnë borxhin si fond i huazuar që duhet të paguhet në një datë të ardhshme dhe me një tarifë , e referuar si interes që duhet të paguhet brenda afatit kohor të rënë dakord. Bashkëpunimi efektiv dhe harmonia në vendin e punës siguron më pak konflikte dhe stres në vendin e punës. Kjo gjithashtu çon në motivimin e lartë të punës, përmirëson produktivitetin e punës dhe nga ana tjetër i bën burimet njerëzoretë jenë më besnikë ndaj organizatës. Motivimi i punonjësve bën që ata të mos bëjnë mungesa në punë sepse niveli i lartë i mungesave në punë do të ndikojnë negativisht në produktivitetin e organizatës e cila do të duhej të përballej me kostot e rekrutimit të stafit të ri (SME.com, 2012). Komunikimi me burimet njerëzorenga ana e menaxherëve të BNJ rreth përfitimit që ata do të kenë brenda organizatës është një mënyrë shumë e mirë në motivimin e tyre. Çdo punonjës brenda organizatës dëshiron të kryejë një punë për të cilën ndihet i/e sigurtë. NVM duhet gjithmonë të përpiqen për të siguruar vendin e punës dhe departamenti i BNJ duhet të veprojnë në atë mënyrë që njerëzit të kenë një punë të sigurtë dhe ti bëjnë punonjësit të duan punën e tyre duke i ofruar kënaqësi psikologjike. Departamenti i BNJ duhet të krijojë një ambient të tillë që: a) i mundëson punonjësve të japin maksimumin e tyre; b) puna të japë emocione; c) menaxherët duhet të njohin vetitë e secilit punonjës, njohuritë

dhe aftësitë e tij të përshtaten me punën që ai/ajo bën; d) Menaxheri duhet të krijojë një histori për secilin punonjës në mënyrë qëtë dijë se si do të duhej të sillej me atë punëtor në të ardhmen; e) menaxheri duhet të shohë se cila punë i përshtatet më së miri punonjësit; f) menaxheri duhet të motivojë burimet njerëzoretë cilat kontribuojnënë përmbushjen e objektivave të organizatës(Campello et al. (2010) , Berman dhe Hericourt (2010) , Bas dhe Berthou (2012) , Mach dhe Wolken (2011)).

Informatat e studimeve empirike mbi menaxhimine e burimeve njerëzore brenda NVM-ve sygjerojnë se ndërmarrjet e vogla përdorin më pak praktikat e performancës së burimeve njerëzore se organizatat e mëdha (Barron et al., 1987; Hornsby dhe Kuratko, 1990). Kjo është në përputhje me atë se organizatat e vogla në përgjithësi veprojnë në mënyrë informale dhe më fleksibile sesa organizatat e mëdha. Për shembull, nga gjetje e Koch dhe McGrath (1996) del se, në përgjithësi, madhësia e firmës është pozitivisht e lidhur me rastin e planifikimit dhe trajnimit formal të BNJ, dhe me nivelin e sofistikimit të përgjithshëm të MBNJ. Ëesthead dhe Storey (1997, 1999) theksojnë se menaxherët dhe burimet njerëzorekanë më pak gjasa të marrin trajnime formale në organizatat e vogla.

Në një studim të Jackon et al. (1989), organizatat e vogla kanë më pak vlerësime të formalizuara të performancës, më pak bonuse në bazë të produktivitetit dhe më pak trajnime sesa organizatat e mëdha (me më shumë se 1000 punonjës). Aldrich dhe Langton (1997) në gjetjet e tyre theksojnë se organizatat e mëdha kanë më shumë praktika të formalizuara të rekrutimit. Megjithatë, madhësia e organizatës nuk është i vetmi faktor në parashikimin e praktikave të burimeve njerëzore: ekziston një heterogjenitet i madh në llojin dhe formalizimin e praktikave të MBNJ ndërmjet organizatave të vogla. Nëpërpjekje për të shpjeguar këto modele disa studiues

argumentojnë faktin se qasja informale është më e përshtatshme për organizatat e vogla. Për shembull, Hill dhe Stewart (1999) sygjerojnë se organizatat më të vogla duhet të jenë më fleksibile dhe informale në mënyrë që të përballen me pasiguritë e mjedisit. Nga ana tjetër, të tjerë studiues argumentojnë se është për shkak të largpamësisë dhe/ose burimeve e cila çon në përdorim më të vogël të praktikave të performancës formale për MBNJ. Hendry et al. (1991) vinë në përfundim se pronarët e organizatave të vogla i shohin trajnimet si një luks të cilin organizata e ka vetëm në rast të profitit të lartë. Ndërsa, Golhar dhe Deshpande (1997) argumentojnë se mungesa e të kuptuarit të çështjeve që lidhen me menxhim të burimeve njerëzore nga ana e pronarëve të organizatave të vogla mund të jetë një nga shpjegimet e dallimeve për nga madhësia e organizatës në praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore.

2.10 Mobingu si një faktor negativ në ecurinë e ndërmarrjeve

Ka shumë autorë të cilët e definojnë mobingun në mënyrë të njëjtën, Divincová dhe Siváková theksojnë se mobingu është presion psikologjik, i cili mund të ketë pasoja fatale për vetë burimet njerëzore të organizatës si dhe për gjithë kompaninë. Duke qenë se Kosova ende po vuan pasojat e një tranzicioni të gjatë dhe të mundimshëm për ekonominë e saj, me ristrukturimin e ekonomisë së vendit, ndërrimin e pronësisë, rritjen e numrit të bizneseve private etj. duket që ende udhëheqësit e këtyre organizatave e konsiderojnë punëtorin thjesht si një vartës dhe jo si një bashkëpunëtor, shpesh herë duke bërë presion mbi ta për kryerjen e detyrave të dhëna. Sipas Gabčanová (2011),

udhëheqësit e këtyre organizatave shpeshherë harrojnë se punëtorë të kënaqur, të motivuar dhe besnikë përfaqësojnë bazat që një kompani të jetë konkurruese në treg.

Njëri nga shkencëtarët më të njohur i cili ka shkruajtur për mobingun në vendin e punës është Heinz Leymann. Leymann ishte i pari i cili bëri kërkime mbi mobingun në vitet 1980. Fillimisht ai u bazua në disa raste studimi të disa infermiereve të cilat kanë bërë apo kanë tentuar të bëjnë vetëvrasje për shkak të rrethanave në vendin e punës.Sipas tij terrori psiqik ose mobingu në vendin e punës do të thotë komunikim armiqësor dhe jo etik i cili drejtohet në mënyrë sistematike nga një ose disa persona kryesisht drejt një individi. Gjithmonë sipas Heinz Leymann (1996), të gjithakëto sjellje negative duhet të investigohen në pesë kategori në varësi të efekteve që kanë tek viktima:

1. Efektet mbi mundësitë për të komunikuar në mënyrë të duhur

(asnjë pretekst për të komunikuar me menaxhmentin; sulm verbal në lidhje me detyrat e punës; kërcënimet verbale, etj)

2. Efektet mbi mundësitë për të mbajtur kontakte sociale (kolegët nuk

flasin me viktimën ose e kanë të ndaluar të kontaktojnë me të dhe në këtë mënyrë e izolojnë viktimën);

3. Efektet mbi mundësinë për të mbajtur reputacionin personal

(thashetheme rreth viktimës; tallja me viktimën etj.);

4. Efektete mbi gjendjen profesionale të viktimës (mosdhënia e punëve tek

viktima apo dhënia e punëve të panevojshme);

5. Efektet mbi shëndetin fizik (dhënia e punëve të rrezikshme, viktima

është e kërcënuar ose e sulmuar fizikisht, etj.).

Sipas Hirigoyen (2000), mobingu nuk është sëmundje por jofunksionim i kushteve të punës i karakterizuar nga sjellje të qëllimshme armiqësore dhe forma të dhunës psikologjike të cilat ndodhin në vendin e punës me qëllim për të armiqësuar, qoftë moralisht apo fizikisht, personin ose personat e përfshirë në procesin e punës.

Sipas Sperry (2009), mobingu përfshin individët, grupet dhe dinamikat organizative. Mobingu rezulton në poshtërim, zhvlerësim, diskreditim, degradim, humbje të reputacionit profesional, dhe shpesh zgjatje të pushimit mjekësor ose largim nga puna.

2.11 Nepotizmi dhe ndikimi i tij në organizatë

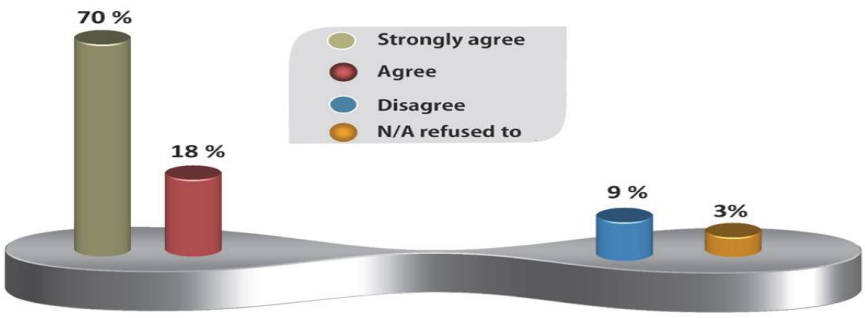
Fjala Italiane *nepotismo* i ka rrënjët nga fjala latine nepos që do të thotë nip. Kjo për shkak se që nga mesjeta dhe deri në fund të shekullit të 17, disa papë dhe priftërinj katolikë të cilët kishin dhënë betimet e dëlirësisë, dhe në këtë mënyrë nuk kishin pasardhës legjitim të tyre, postet e tyre jau linin nipërve. Fjalori biznesor e definon nepotizmin si një praktikë e vendosjes së të afërmëve apo miqve në pozita të ndryshme në organizata edhe pset al. mund të jenë më të kualifikuar.

Nepotizmi në organizata ka pro-të dhe kontra-t e tij. Megjithatë në këtë pjesë do të trajtohet ana negative e tij në performancën e organizatës duke u mbështetur gjithmonë në studimeve të mëhershme të këtij faktori dhe gjithashtu në disa studime që janë bërë në zonën e Dukagjinit. Nepotizmi në vetvete nuk paraqitet si një gjë e keqe në rastin kur kompanitë punosojnë njerëz të cilët janë të aftë dhe të kualifikuar për të bërë punën e caktuar.

Nga një studim i bërë në rajonin e Dukagjinit me disa organizata Kosovare doli se në Kosovë nuk është e nevojshme të kesh një diplomë apo të jesh i kualifikuar për punën që aplikon por mjafton të njohësh një person me ndikim i cili do të jetë në gjendje të të ndihmojë për të gjetur një vend pune. Problemi lind nga sistemi jo transparent i rekrutimit dhe aty e sheh veten të udhëhequr nga persona të pakualifikuar dhe të papërgjegjshëm.

Nepotizimi është konsideruar si një fenomen negativ në vendin tonë në shumë raste në organizata publike dhe ato private. Nëse nuk jeni anëtar i një partie, nëse nuk njeh persona me ndikim dhe nëse nuk je i afërm i punëdhënësit atëherë në të shumtën e rasteve nuk mund të fitohet një vend pune.

Sipas një studimi të bërë nga Instituti i Kriminologjisë dhe Kriminalistikës në Kosovë nepotizmi shpesh quhet korrupsion i ditëve moderne dhe në të shumtën e shteteve, sanksionet ligjore për këtë fenomen dënohen nga kodi penal kundër korrupsionit. Sipas studimit të IKKK në pyetjen: a besoni se bindjet politike luajnë rol në punësim shihet se këto besime luajnë një rol të rëndësishëm në gjetjen e një vendi pune në Kosovë dhe kjo paraqet një shqetësim në vendin tonë.



Burimi: Public opinion survey of ICCJ in Kosovo

Megjthatë, ka edhe vende të cilat nuk e ndalojnë marrjen në punë të një të afërmi. Ligji i SHBA-ve nuk e ndalon këtë gjë; megjithatë studimet tregojnë se 10-40%e organizatave në SHBA përpiqen që të mbajnë politika formale të cilat e ndalojnë këtë fenomen. Ndërsa, në Itali sipas një artikulli të publikuar në BBC, Gjykata Supreme e Italisë ka vendosur ta quajë nepotizmin një fenomen ilegal. Ata madje i dënojnë shkelësit e këtij ligji me 14-21 muaj burgim.

Özler pohon në punimin e tij se "kur një person caktohet/promovohet në bazë të lidhjeve familjare dhe jo aftësive, edukimit, etj quhet nepotizëm (e cituar nga Sadozai, Zaman, Marri and Ramay, 2012).

Në studimin e tij "Cronyism and Nepotism are Bad for Everyone: The Research Evidence" Pearce thotë se "dekada të tëra hulumtimi në shkenca politike, ekonomike dhe antropologjike kanë treguar se nepotismi është i dëmshëm për performancën e organizatës. "*Puna ime dhe e kolegëve të mi ka dokumentuar se sa jofunksional mund të jetë nepotizmi për burimet njerëzoredhe për mbikqyrësit*…Pearce (2015)".

Sipasa Araslyet al.. (2006) nepotizmi është një fenomen joprofesional i cili ju sjell benefite vetëm anëtarëve të familjes. Prandaj, nepotizmi paralizon praktikat e burimeve njerëzore dhe ndikon negativisht në nivelin e kënaqshmërisë ndërmjet punonjësve.

Sipas Suba Lakshminarasimhan (2011)."*për fat të keq,çështja e punësimit të një anëtarë familjes apo një tëafërmi i cili fiton të drejtën e të qënit i punësuar në një vend të caktuar nuk përfundon këtu. Imagjinoni kur një menaxheri nuk i lejohet të kontrollojë një vartës të tij sepse ai apo ajo është një i afërm apo mik i punëdhënësit çfarë do të ndodhë me disiplinën në këtë organizatë. Nepotzimi bën që të thyhen rregullat dhe udhëheq drejt një situate kaotike për të gjithë organizatën dhe pronarët e saj".*

Farahmand (2013) në punëne tij deklaron se "*nepotizmi ndikon në cilësinë e burimeve njerëzore në një organizatë sepse kandidatët janë zgjedhur në bazë të lidhjeve familjare më shumë se sa në bazë të meritave*".

2.12 Sfidat e menaxhimit të burimeve njerëzore në Shekullin XXI

Biznesi modern nuk mund të operojë në mënyrë efektive në biznesin botëror nëse forcat njerëzore nuk janë të pajisura me teknikat dhe teknologjitë më të fundit. Është detyrë e menaxherit të burimeve njerëzore të trajnojë fuqinë punëtore (Hashim dhe Hameed, 2012) dhe të identifikojë nevojat bazike në mënyrë që fuqia punëtore të arrijë avantazhe konkurruese në shekullin e XXI.

Disa nga sfidat e shekullit të XXI në menaxhim të burimeve njerëzore konsiderohet të jenë: *Punëdhënsi i zgjedhur, ritmi i ndryshimit teknologjikdhe BNJ*; *Promovimi i kulturës organizative*, dhe *Etika.*

2.12.1 . Punëdhënës i Zgjedhur

Punëdhënës i Zgjedhur do të thotë që aplikantët janë të etur për të punuar për ju dhe organizatën tuaj, që njerëzit kanë zili të punësuarit tuaj, dhe se punëtorët tuaj më të talentuar do të qëndrojë me kompaninë gjatë gjithë karrierës së tyre. Ky duhet të jetë synimi i çdo punëdhënësi.

Të qenit dhe mbeturit një Punëdhënës i zgjedhur sipas Henson (2003) është sfida e parë me të cilën do të ballafaqohet menaxhimi i burimeve njerëzore në shekullin XXI. Arsyeshmëria e kësaj arsyetohet me faktin që kandidatët, nëse bëjnë zgjedhjen e duhur

jo vetëm që do të pranojnë punën por do të qëndrojnë sa më gjatë të jetë e mundur në atë vend pune. Burimet njerëzorekanë nevojë për një ambient ku mund të rriten dhe të ndjehen mirë.

Edhe në shekullin e XXI-të, ekspertët vazhdojnë të deklarojnë se janë burimet njerëzore, dhe jo asetet fikse, ato që do të bëjë ndryshimin për organizatat e suksesshme (International Association for Human Resource Information Management, HR in the 21st Century: Challenges and Opportunities, 2003). BNJ duhet të fitojnë terren dhe të përbëjnë një strateg të zhvillimit të organizatave duke siguruar teknika tërheqëse të cilat krijojnënjë mjedis të përshtatshëm për zgjedhje e punonjësve të tyre. Por cilat janë disa nga benefitet e punëdhënsit të zgjedhur? Sipas Herman & Gioia (2000) janë disa benefite e të qenurit Punëdhënës i Zgjedhur:

2.12.2 . Marketingu dhe rekrutimi

Atëherë kur organizata është e njohur si një vend i mirë pune, Punëdhënësi i Zgjedhur do ta ketë më të lehtë rekrutimin e stafit të tij. Njerëzit do t'i qasen vetë organizatës dhe do të jenë kureshtarë rreth mundësive të punësimit. Kjo tërheqje do të kursejë organizatën nga shpenzime të marketingut dhe pranë saj do të ketë njerëzit që duan dhe kanë nevojë. Në vend se të kenë një listë të gjatë të rekrutuesve të rinj, Punëdhënësi i Zgjedhur koncentrohet vetëm tek ata persona të cilët vendosin të aplikojnë për vend punë në organizatën e tyre. Shumica e tyre do të jenë të një kalibri të lartë, prandaj zgjedhja e tyre do të jetë një sfidë për punëdhënësin. Objektivi do të kalojë në zgjedhjen e më të mirëve prej më të mirëve.

2.12.3 . Optimizimi i performancës

Me punonjës të një cilësie të lartë, produktiviteti i organizatës do të jetë në mënyrë domethënëse më i lartë. Duke qenë se organizata ka mundësi të punësojë njerëzit që ajo dëshiron, ajo do të jetë në gjendje të ndihmojëburimet njerëzoretë arrijnë nivel të performancës më të lartë më shpejt dhe me nivel më të lartë konsistence. Me një kalibër të lartë tëburimet njerëzore– punonjësi i cili ka përvojë më të gjatë me punëdhënësin do të bëjë punën më shpejt, më në tërësi dhe më saktë. Njerëzit që kryejnë punën janë më të sigurt në lidhje me atë qëbëjnë, kështu që koha e tyre është përdorur më me efikasitet. Udhëheqësit e organizatave janë në gjendje të ekplorojnë duke ditur se mbështeten nga njerëz të cilët kanë një bazë të mirë dhe janë të gatshëm ti ndërmarrin këto nisma.

2.12.4 . Zgjedhja për tëpunuar– zgjedhja për të qëndruar

Kur njerëzit qëndrojnë në organizatë për një periudhë kohore më të gjatë benefitet e vazhdimësisë i ndihmojnë punëdhënësin jashtëzakonisht shumë. Njerëzit punojnë më mirë bashkë kur njihen me njëri tjetrin. Në këtë rast organizata do të ketë nivel më të lartëtë komoditetit dhe besimit. Burimet njerëzore afatgjata kuptojnë proçesin, furnitorët dhe konsumatorët, dhe janë më efikas dhe efiçient në një mjedis ku në qendër është puna në grup. Duke qenë se njerëzit bëjnë zgjedhjen e tyre për t'ju bashkuar organizatës – dhe të qëndrojnë në të – ata ndjehen më mirë rreth punës që bëjnë sepse kjo për ta do të thotë një ambient pune i qëndrueshëm. Vendi i punës për ta është familiar, puna është famljare, dhe bashkëpunëtorët janë familjarë. Nevojat e tyre plotësohen; ky është vendi i duhur për ta.

2.12.5 . Qarkullim i reduktuar, Rritja e besnikërisë

Sigurisht, sa më të lumtur të jenë punonjësit, aq më pak qarkullim do të ketë. Ky qarkullim i reduktuar do të ketë efekt pozitiv në bottom line dhe gjithashtu edhe në dedikimin dhe moralin e çdo punonjësi. Niveli i lartë i besnikërisë do të rezultojë me marrëdhënie më të forta dhe dedikim më të lartë në cilësinë e performancës, cilësinë e produkteve dhe/ose shërbimeve. Cilësia e niveli të lartë do të thotë reduktim të ribërjes së punëve dhe problemeve që paraqiten pas shitjes së produkteve dhe/ose shërbimeve. Kjo, gjithashtu do të thotë rritje të profitabilitetit për organizatësn dhe krenari për punonjësit.

2.12.6 . Gjetja e njerëzve më të mirë

Një kompani e cila është Pundhënës i Zgjedhur do të jetë më atraktive për burimet e ardhshme njerëzore. Ky atraktivitet i mundëson organizatës të tërheqë një kalibër më të lartë të punonjësve. Në një rast të tillë, organizata jo vetëm do të ketë mundësi të zgjedhë aplikantët, por cilësia e përgjithshme e aplikantëve do të jetë shumë më e mirë se ajo e organizatave të cilat nuk janë të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur. Burimet njerëzoremediokre me qëllim nuk do të zgjidhnin organizata të tillë nga frika se performanca e tyre nuk do të ishte e pranueshme. Burimet njerëzoreme cilësi të larta kërkojnë organizata në të cilat ata mund të jenë produktivë, ku ata të ndjehen pjesë e diçkaje të veçantë, dhe ku ata mund të sjellin dhe përfaqësojnë arritjet si pjesë e organizatës. Këta punonjës *"yje"* zgjedhin organizata *"yje"* kjo është ajo ku ata të ndjehen si ata i përkasin.

2.12.7 . Efikasiteti, Efektiviteti, Profitabiliteti

Procesi i rekrutimit brenda kompanisë do të jetë më produktiv dhe më i efektshëm, sepse reputacioni i tyre do të rrisë aftësinë për të tërhequr njerëzit që organizata ka nevojë. Ky proçes do të shërbejë si një pasqyrë e para-punësimit e cili do të eleminojë aplikantët e rëndomtë të cilët organizata nuk dëshiron t'i marrë në konsideratë. Atraktiviteti i kompanisë për aplikantët e kalibrit të lartë do të rezultojë me profitabilitet më të lartë dhe gjithashtu me efikasitet dhe efiçencë më të lartë në proçesin e rekrutimit dhe mbajtjes së punonjësve. Meqenëse organizatat që quhen Punëdhënës i Zgjedhur janë më atraktive, nevoja për marketing të ngjeshur dhe promovimi për rekrutim do të zvogëlohet në mënyrë domethënëse, dhe si rezultat kosto për rekrutim do të bjerë në mënyrë dramatike.

2.12.8 . Lista pritëse e punonjësve të gatshëm

Studimet kanë përforcuar atë që Bill Gates besonte, se burimet njerëzore të talentuara duan të punojnë me punonjës të së njëjtës kategori. Prania e punonjësve dhe menaxherëve me cilësi të larta do të tërheqin aplikantë të ngjashëm në organizatë.Burimet njerëzorevlerësojnë bashkëpunëtorët e tyre kur ata shpenzojnë të njëjtën energji për punën e dhënë. Si rezultat, organizata do të jetë më atraktive për burimet e ardhshme njerëzore, por gjithashtu edhe më atraktive për ata punonjës të cilët zgjedhin të qëndrojnë brenda organizatës. Një nga rezultatet e tërheqjes dhe mbajtjes së punonjësve të nivelit të lartëdo të jetë përgatitja e një liste të pitjes. Kjo gjendje në mënyrë dramatike bën dallimin nga organizatat që janë të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur me ato të cilat nuk janë të njohura si të tilla. Këto të dytat janë të detyruara të vazhdojnë tëmarrin aplikantë më pak të dëshiruar për ta.

2.12.9 . Mëpak stres, më shumë dëfrim

Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur kanë më pak stres më shumë dëfrim. Në këto organizata do të ketë më pak përçarje në rrjedhën e punës sepse njerëzit kanë zgjedhur t'i bashkohen organizatës, të rrinë në këto organizata dhe të bëjnë më të mirën e tyre për organizatën dhe për bashkëpunëtorët. Menaxherët dhe mbikqyrësit në këtë mënyrë do ta kenë më të lehtë të bëjnë punën e tyre dhe të menaxhojnë punën e punonjësve.Puna me punonjës të cilët ndodhen nga dëshira e tyre është një përvojë mëe këndshme. Menaxherët dhe mbikqyrësit në këtë rast do të fokusohen në drejtim, mësim dhe mbështetje më shumë se sa në menaxhim, kontroll dhe disiplinë. Kjo zhvendosje e fokusit ju jep mundësi punonjësve të jenë më të lumtur në punën e tyre, reduktim të qarkullimit në mes të mbikqyrësve, reduktim të vështirësive në performancën mbikqyrëse dhe rritje të dukshme tëvlerave mbikqyrëse.

2.12.10 . Planifikimi dhe vazhdimësia

Kur një organizatë njihet si Punëdhënës i Zgjedhur, do ta ketë më të lehtë të planifikojë, shumë më lehtë të parashikojë, dhe shumë më lehtë të përdorë në mënyrë sa më efikase burimet e organizatës në një periudhë afatgjatë. Punëdhënësi do të gëzojë një bazë tëmirë të burimeve njerëzore si për nga sasia ashtu edhe nga cilësia. Gjithashtu, organizata do të gëzojë një bazë të vazhdueshme tërritjes së njohurive.

2.12.11 . Atraktivitet më i madh për investitorët

Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur do të jenë më atraktive për investitorët sepse ata do të njihen me stabilitetin dhe aftësitë e këtyre organizatave për

t’u përgjigjur më shpejt ndaj mundësive të tregut dhe luhatjeve të tij. Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur do të jenë financiarisht më të shëndetshme si rezultat i stabilitetit të tyre, sepse miliona dollarë nuk do të shpenzohen për mbajtjen e punonjësve ekzistues dhe marketingut për hyrje të reja. Investitorët kërkojnë për organizata me tëardhme të parashikueshme. Sa më shumë të parashikueshme për të ardhmen aq më shumë pozitive për të ardhmen dhe më atraktive janë këto organizata për investitorët. Më një fuqi punëtore të qëndrueshme, organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur do të jenë në gjendje të tërheqin më shumë investime, duke i dhënë mundësi atyre të rriten dhe ta vendosin veten në një pozicion më konkurrues.

2.12.12 . Atraktivitet më i madh për konsumatorët

Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur do të jenë më atraktive gjithshtu për konsumatorët. Konsumatorët pëlqejnë të kenë të bëjnë me njerëzit në afate më të gjata. Kjo vazhdimësi e marrëdhënieve ndërton lidhje më të forta dhe ju jep konsumatorëve një sens më të madh komforti, konfidencë dhe siguri. Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur do të gëzojnë reputacion të besueshmërisë, sepse do të jenë në gjendje t’u përgjigjen konsumtarëve të tyre me më shumë legjitimitet dhe në mënyrë të vazhdueshme interesit dhe pritjeve të tyre. Kjo për shkak se burimet njerëzorei njohin konsumatorët e tyre dhe janë në gjendje të kujdesen për ta. Konsumatorët vlerësojnëburimet njerëzorekur ata kanë njohuri për shërbimet dhe produktet e caktuara.

2.12.13 . Efikasitet më i lartë i shërbimeve ndaj konsumatorit

Ekspertiza afatgjatë e Punëdhësit të Zgjedhur i mundëson organizatave të bëjnë një punë më të mirë për konsumatorët e tyre. Çdo punonjës do të ketë nivel të lartë të përvojës në linjën e produkteve dhe në përmbushjen e pritjeve të konsumatorëve. Përshtypjet e marrëdhënieve me konsumatorë dhe preferencat e tyre do të rritin profitin dhe kënaqësinë e konsumatorëve. Ky nivel i përvojës do të jetë në veçanti i rëndësishëm për ata konsumatorë të cilët presin shërbime të veçanta për porositje të veçanta dhe nevoja të pazakonshme të cilat mund ti kërkojnë nga koha në kohë.

2.12.14 . Mjedisi ekzistues – Vendi ku burimet njerëzoredëshirojnë të jenë!

Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur zakonisht do të orientohen drejt rritjes, edhe pse disa prej tyre do të jenë të kënaqur me status quo-në e tyre. Organizatat të njohura si Punëdhënës të Zgjedhur të cilat përqëndrohen në rritje dhe zgjerim vazhdimisht do të stimulojnë njerëzit të cilët kanë zgjedhur të jenë pjesë e tyre. Kjo rritje premton siguri më të madhe për të gjithëburimet njerëzoredhe mundësi më të mira për organizatat dhe burimet e tyre njerëzore. Një organizatë e shëndoshë mbështet imazhin e organizatës në treg dhe është në gjendje të tërheqë qoftëburimet njerëzoreqoftë konsumatorët që dëshiron. Sa më shumë që rritet organizata aq më shumë mundësi promocionale do të ketë në dispozicion për të pasur atë që do në mjedisin e punësimit. Këto organizata diferencohen nga ato konkurruese në punësim, investitorë dhe furnitorë. Ky ndryshim do të ndërtojë nivel më të lartë të përfitueshëmrisë, siguri dhe sukses për të ardhmen.

2.12.15 . Dobësitë

Ekziston edhe një dizavantazh në të qënit organizatë e njohur si Punëdhënës i Zgjedhur. Punëdhënësit e tjerë do të dinë se ju jeni në gjendje të tërhiqni njerëzit më të mirë. Organizata juaj do tëjetë një terren gjuetie nga të tjerët të cilët janë punëdhënës me më pak fat. Njerëzit e mirë–të cilët zgjedhin të punojnë në një organizatë të njohur si Punëdhënës i Zgjedhur – marrin telefonata disa herë në jave. Por, disa herë organizatat e tjera janë më të shpejta në marrjen e rekrutuesve.

2.12.16 . Vendimi

Njëherë qëështë bërë një zgjedhje e zgjuar – vendimi të jesh një organizatë e njohur si Punëdhënës i Zgjedhur – duhet të shohë në mënyrë specifik, më të koncentruar se si të iniciohet procesi për të ndryshuar organizatën. Në fakt, gjëja e parë që duhet të shikohet është një analizë i organizatës. Si punon organizata? Si sillet ajo në komunitet, dhe si perceptohet? Çfarë duhet bërë për të bërë organizatën më atraktive për burimet njerëzorenë këtë treg konkurrues? Çfarë gjërash kanë bërë organizatat e tjera për të bërë ndryshimin.

2.13 Ritmi i ndryshimit teknologjik dhe burimet njerëzore

Një nga çështjet më kritike me të cilat ballafaqohemi në shekullin e 21 është se teknologjia aktualisht i tejkalon aftësitë tona për ta përdorur atë. Me fjalë të tjera, njerëzit janë duke krijuar kompjutera dhe sisteme të tjera teknologjike të cilat nuk kuptojmë se si t'i përdorim sa më shpejt ashtu si janë krijuar. Kompjuterat bëhen gjithnjë e më të shpejtë, por qëniet njerëzore që i përdorin ato nuk e kanë këtë ritëm.

Çfarë nënkupton kjo për biznesin? Kjo do të thotë që njerëzit në organizata duhet të gjejnë mënyra për të pasur avantazh konkurrues teknologjik më mirë dhe më shpejt se konkurrentët e tyre, vetëm atëherë organizata mund të krijojë një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Konkurrentët tanë mundet të kopjojnë teknologjinë në një formë ose në një tjetër. Sfida për organizatat është që të adoptojnë teknologjinë dhe të përfitojnë prej saj përpara konkurrentëve të tyre. Kjo aftësi për njerëzit do të thotë konkurrencëe vazhdueshme dhe njohuritë e tyre jana baza për një organizatë të shëndoshë. Njohuritë janë shumë të vlefshme në orgnizatë, por ato asnjëherë nuk janë të mjaftueshem.

Gjithnjë e më shumë organizatat po lëvizin drejt ekonomisë së internetit, për herë të parë teknolologjia e burimeve njerëzore po shfaqet në hapësirën e punës së çdo punonjësi. Teknologjia përbën pjesën integrale të çdo biznesi dhe do të jetë gjithnjë e më e domosdoshme në të ardhmen. Prandaj, personi i kualifikuar për menaxhim të burimeve njerëzore duhet të shndërrohet në një teknolog i risive efektive dhe nëpërmjet teknologjisë të sjellë përmirësime në produktivitet.

Parashikimi për të ardhmen nënvizon nevojën e pëqafimit të realiteti jomaterial. Lajmi i mirëështë se teknologjia sot është shumë më e mirë se 25 vite më parë.Ndërsa lajmi i keq është se teknologjia po ndryshon kaq shpejt saqë e kemi të vështirë të ecim në hap me të. BNJ duhet të jenë më të zhgjuara se teknologjia kur bëhet fjalë përndryshueshmërinë jomateriale

“Aseti kritik i shekullit të 21-tëështë njohuria. Aftësia kritike është përshtatja e shpejtë ndaj ndryshimeve. Sekreti është të mësuarit – të mësuarit për t’u përshtatur në ekonominë e re digjitale do të jetë arma më strategjike e mileniumit të ardhshëm. Përshtatja ndaj ndryshimeve teknologjike, ndryshim i konsumatorëve, ndryshim i

produkteve dhe shërbimeve dhe ndryshimii rregullave në ekonominë digjitale, do të jenë mëse të nevojshme.

Trendet e reja të teknologjisë së BNJ, si rrjetet sociale dhe cloud computing po çojnë drejt ndryshimeve të aftësive të nevojshme për profesionistët e BNJ.Profesionistëve të suksesshëm të BNJ do ju duhet gjithmonë të shohin për mundësi të reja për të përmirësuar aftësitë e tyre. Por, për të mbështetur profesionistët e BNJ në mënyrëtë suksesshme është e nevojshme kombinimi i trajnimeve të formalizuara në universitete, trajnime profesionale të formalizuara dhe shpërndarje informale të njohurive. Secili nga ne duhet të investojë kohë dhe burime në edukimin e BNJ, sepse pa këtë investim, do tëpërballemi me "profesionistë" të cilëve ju mungon aftësia dhe njohuritë për të çuar përpara organizatën(Johnson et al., 2012)

Teknologjia tashmë është kthyer në një instrument transformues në të gjitha fushat biznesore e më gjërë dhe nuk mund të mungojë edhe transformimi që ka bërë në fushën e burimeve njerëzore.

2.14 Promovimi i kulturës organizative

Kultura është një rrjet i ndërlikuar i vlerave dhe normave të cilat udhëheqin sjelljen e individit. Ajo përfshin një grup të besimeve, vlerave, supozimeve, pritjeve dhe përvojave të cilat fitohen nëpërmjet mësimit dhe socializimit dhe e ndarë nga anëtarët e një departamenti, siç janë njerëzit në një organizatë (Rousseau, 1990). Ndërsa sipas një përkufizimi tjetër të dhënë nga Schein (1985) kultura është një një grup supozimesh të cilat krijohen dhe zhvillohen nga një grup njerëzish për të mësuar të përballen me problemet e përditshme të jetës.

Vlerat kulturore janë pjesë e faktorëve të jashtëm të cilat ndikojnë në praktikat e burimeve njerëzore. Një numër i konsiderueshëm i vlerave kulturore ndikojnë në sjelljen e punonjësve. Në kulturat organizative ku përfshirja e punonjësve është e zakonshme, kënaqësia dhe motivimi i punonjësve është më i lartë.

Praktikat e meanxhimit të burimeve njerëzore kanë për qëllim të zhvillojnë strategji të cilat duhet të përshtaten me stilet e lidershipit dhe strategjinë e përgjithshme të biznesit duke ruajtur mirëqënien e punonjësve dhe duke rritur performancën e tyre në punë. Praktikat bazë të menaxhimit të burimeve njerëzore si rekrutimi dhe selektimi, trajnimet, zhvillimi i karrierës, performanca individuale etj, ndikojnë në përformancën dhe stabilitetin e organizatës. Prandaj këto praktika kanë aftësinë të ndikojnënë sjelljen e punonjësve dhe të krijojnë vlera të cilat zhvillojnë kulturën organizative (Gomez, 2004).

Ëeber (1996), argumeton se qëndrimi i menaxherit të lartëështë thelbësor për të lehtësuar kulturën organizative sepse menaxheri i lartë luan një rol të rëndësishëm për të shpërndarë vlerat kulturore. Mbi të gjitha, stilet e menaxhimit reflektojnë në kulturën organizative. Kabanoff (1991), identifikoj katër stile të lidershipit: kolegiale, meritokratike, elite dhe lidershipi.

Cilindo stil të menaxhimit apo kulturës përdor organizata, ajo duhet të gjejë mënyrat për ta lehtësuar atë. Mënyra më e mirë për ta bërë këtë është nëpërmjet praktikave të burimeve njerëzore si: trajnimet në vazhdimësi, krijimi i kanalave komunikuese, përfshirja e punonjësve në vendimmarrje, vendosja e qëllimeve të qarta, krijimi i një sistemi të drejtë të shpërblimit dhe zhvillimi i punonjësve.

Madhësia e organizatës gjithashtu është një faktor i rëndësishëm në kulturën organizative. Organizatat e mëdha kanë strukturë më komplekse dhe stile më komplekse

të menaxhimit sesa organizatat e vogla. Madhësia është e lidhur edhe me nivelin e burimeve. Organizatat e mëdha përballen më lehtë me sfidat e brendshme dhe të jashtme se sa organizatat e vogla sepse organizatat e mëdha kanë staf më të madh, buxhet më të madh dhe departamentet e këtyre organizatave janë më mirë të organizuara.

Burimet njerëzore luajnë një rol të rëndësishëm në zhvillimin e kulturës organizative. Rritja e diversitetit kontribuon në sfidën e ndërtimit të një kulture kohesive. Njerëzit me formime kulturore të ndryshme sjellin ide dhe prespektiva të reja nëorganizatë dhe kjo kontribuon në parandalimin e konfliktit. Grupet ndër kulturore dhe menaxhimi i diversitetit janë mjetë të cilat përdoren nga BNJ për të ndikuar në mënyrë pozitive në vendin e punës (Kokemuller, 2016).

Një organizatëështë e mbushur me njerëz të ndryshëm; gjë e cila nga njëra anëështë pozitive sepse mendje të ndryshme çojnë drejt inovacioneve dhe ideve të reja (Kaur, 2013), por menaxhimi i kulturës i kaq shumë mendjeve të ndryshme dhe nxjerrja në pah e vlerave kulturore të tyre paraqet një detyrë të vështirë. Duke qenë se kultura organizative është një faktor i rëndësishëm në tërheqjen e talenteve të reja atëherë menaxheri i burimeve njerëzore duhe të punojë fort për të zhvilluar një strukturë organizative të suksseshme. Menaxhimi i njerëzve me kultura të ndryshme paraqet një detyrë sfiduese për menaxherët e burimeve njerëzore në shekullin e 21. Organizatat janë duke adoptuar një strukturë më të sheshtë dhe më të thjeshtë. Globalizimi ka sjellë ndryshime të mëdha në strukturën e organizatave dhe përshtatja me kultura të ndryshme, të vendeve të ndryshme, paraqet një sfidëpër të gjitha organizatat që synojnë të tregje të reja apo edhe ato ekzistuese.

2.15 Etika

Duke folur për sfidat e burimeve njerëzore nuk mund të lëmë pa diskutuar edhe për etikën. Diskutimet mbi etikën kanë ndodhur gjatë mesit të vitit 2000 kur disa organizata kanë pasur sjellje joetike dhe ilegale, duke rezultuar kështu me humbje prej miliarda dollarëve tëaksionarëve (Karthikeyan, 2014).

Etikai referohet një sistemi të principeve morale – një ndjenjë të së drejtës dhe gabimit, mirësisë dhe keqësisë së veprave dhe arsyet dhe pasojat e këtyre veprimeve" (Suresh, 2011). Në mënyrë të përgjithshme besimi në etikëështë etika e kërkuar nga ligji (Sims 2003).

2.16 Ndikimi i menaxhmentit në performancën e burimeve njerezore

Duke përdorur një metaforë kopshtarie, *menaxherët kanë për detyrë të "rrisin" burimet njerëzore. Njerëzit duhet të ushqehen dhe të zhvillohen, në mënyrë që duke u bërë më shumë, mund të japin më shumë*….(Paul Banfield & Rebecca Kay, 2011)

Për burimet njerëzore, si një ndër asetet më të rëndësishme brenda kompanisë është diskutuar nga autorë të ndryshëm. Në Kosovë departamenti i burimeve njerëzore tek disa ndërmarrje ka filluar të funksionojë mbas konfliktit të fundit të vitit 1999. Duke qenë se Kosova ka qenë një vend socialist me ekonomi të centralizuar shumë pak rëndësi i është dhënë menaxhimit të burimeve njerëzore dhe zhvillimit të tyre. Si shteti më i ri në botë, Kosova po ballafaqohet me probleme të shumta dhe menaxhimi i njerëzve duhet të marrë një kahje tjetër dhe jo siç është bërë në të kaluarën kjo për

shkak se zhvillimet dinamike të ekonomisë në shekullin e XXI kërkojnë ndryshime rrënjësore qoftë në përgatitjen e burimeve njerëzore qoftë në politikat që ndjek kompania për menaxhimin e tyre.

Për shkak të papunësisë sëmadhe në Kosovë, rreth 40%,tregu i punës është i stërmbushur dhe vetëm vitet e fundit kompanitë kanë filluar të kuptojnë se sa rëndësi ka zgjedhja e njerëzve të duhur, trajnimet dhe zhvillimi i tyre në menyrë që tëarrihen objektivat e kompanisë. Kultura e shoqërisëkosovare në pjesën më të madhe të kompanive është e "ndryshueshme" burimet njerëzorejanë të ngarkuar të kryejnë detyra të çastit, pranohen ndërprerjet apo ndryshimet e planeve apo projektet dhe programet mund të modifikohen. Në këto raste, lidhjet e individëve kryesojnë situatat, prioritet i jepet "të afërmëve", "mikut" dhe ku saktësia është relative.

Kjo lloj kulture kontribuon në faktin që ndërmarrjet nuk kanë edhe shpesh nuk duan të bëjnë një përshkrim të qartë të postit të punëtorëve, duke aplikuar specializim horizontal dhe jo vertikal të punës ndryshe nga ndërmarrjet anglo-saksone. Për sa thënë më lart edhe rezultatet e perfomancës së këtyre punonjësve detyrimisht nuk do të jenë ato të pritura për realizimin e objektivave të kompanisë. Në përgjithësi, në ndërmarrjet kosovare, burimet njerëzore konsiderohen si një kosto shtesë dhe jo investim i cili në prespektivë do të gjeneronte të ardhura për kompaninë.

Shumë studime si teorike edhe empirike kanë treguar se menxhimi efikas i burimeve njerezore brenda një ndërmarrjeje do të ndikojë në performancën e punonjësve tësaj dhe si rezultat në ecurinë e gjithë ndërmarrjes:

- Performanca e punës është ndërtimi në psikologjinë industriale dhe

organizacionale (Arvey dhe Murphy, 1998; Austin dhe Villanova, 1992; Campbell, 1990; Murphy dhe Cleveland, 1995; Schmidt dhe Hunter, 1992).

- Për më tepër performanca kontribuon në kuptimin më të mirë të objektivave të organizatës, e cila do të rrisë performancën e punës (Kaplan dhe Norton 2001).
- Në bazë të studimit të Scott dhe Marshall (2004) ndikimi i pjesëmarrjes së punonjësve në vendimmarrje tregon rezultate pozitive për organizatën:
  - Përmirësimi i performancës së punonjësve ndikohet nga motivimi më i madh;
  - Kultura pozitive në vendin e punës është rezultat i shpërndarjes së informatave
  - Përmirësime në produktivitet kur burimet njerëzorenjoftohen mbi ndryshimet e punës dhe praktikat e punës;
- Sistemi i menaxhimit të performancës (Pulakos, 2004) i cili zakonisht përfshin vlerësimin e performancës dhe zhvillimin e punonjësve, janë "thembra e akilit" për menaxhimi ne burimeve njerëzore.

Konkluzione

Ky kapitull mbështetet kryesisht në një vështrim kritik teorik me zhvillimin, sfidat dhe mundësitë e BNJ dhe është i ndarë në disa seksione. ***Në seksionin e parë*** është paraqitur një historik i shkurtër mbi zhvillimin e menaxhimit të BNJ. Duke filluar me periudhën para Luftës së II-të Botërore me shfaqjen e Teorisë së Menaxhimit Shkencor si filozofi e menaxhimit të asaj kohe, duke vazhduar me ngritjen e praktikve të motivimit shkaktuar nga studimt Haëthorne. Pas Luftës së II-të Botërore diskutimet vazhdojnë me Lëvizjen e Marrëdhënieve Njerëzore që formoi tiparin dominues të kohës dhe theks i veçantë ju kushtua produktivitetit të punonjësve. Më pas vazhdohet me vitet 1963-1980 me Lëvizjen e të Drejtave Civile e cila hoqi të gjitha format e diskriminimit.

Vitet 80’ fillimi i viteve të 90’ solli ide të reja mbi zhvillimin dhe përfshirjen e punonjësve. Vitet90’ e deri tani karakterizohen nga rritja e globalizimit, ndryshimet dhe përmirësimet shpejta teknologjike. ***Në seksionin e dytë*** diskutohet mbi zhvillimin e burimeve njerëzore dhe rëndësinë e tyre në organizata. Pa asnjë dyshim, arritja e objektivave të organizatës nuk mund të paramendohen të ndara nga burimet njerëzore, nga puna, njohuritë, shprehitë dhe krijimtarinë e tyre. Prandaj, zhvillimi i BNJ brenda organizatës është i një rëndësie të veçantë dhe vitale për çdo organizatë. Për të arritur objektivat e caktuara dhe për të qenë konkurruese në tregun ku operon, organizata duhet të bëjë një analizë të brendshme të burimeve të saj.

Një nga këto analiza është edhe ajo e burimeve njerëzore dhe ***seksioni i tretë*** i këtij kapitulli nxjerr rezultate pozitive të analizës autorë të ndryshëm deklarojnë se organizata duhet të ketë vlera si: *rrallësia* e burimeve të saj, këto burime *nuk duhet të jenë lehtë të imitueshme* dhe organizimi i burimeve njerëzore duhet të jetë *i organizuar* me qëllim që organizata të ketë avantazh konkurrues. Korniza VRIO ofron një bazë për menaxhimin e burimeve njerëzore, ku njerëzit shihen si asete dhe jo si shpenzim. ***Në seksionin e katërt*** paraqiten modelet Hard dhe Soft të Menaxhimit të burimeve njerëzore. Qasja “hard”, koncentrohet në planifikimin e fuqisë punëtore dhe ka të bëjë me përafrimin e strategjisë së burimeve njerëzore me strategjinë e biznesit, ndërsa qasja'soft' koncentrohet në shkollën e marrëdhënieve njerëzore, shqetësohet për rezultatet e punëtorëve dhe inkurajon angazhimin e organizatës duke u fokusuar në shqetësimet e punonjësve.

Në seksionin e pestë paraqiten teoritë moderne të menaxhimit. Në këtë pjesë trajtohet teoria e sistemeve dhe teoria situacionale, të cilat megjithëse nuk e kanë arritur

akoma statusin e shkollave të manaxhimit, u ofrojnë drejtuesve mundësi e teknika të tilla që të trajtojnë variablat organizative në lidhje e vartësi reciproke midis tyre. ***Seksioni i gjatë*** paraqet ndryshimet që ka ndërmjet menaxhimit të NVM - ve dhe ndërmarrjeve të mëdha. Klasifikimi i bizneseve në Kosovë është bazuar në Ligjin për ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Sipas numrit të punëtorëve klasifikimi i ndërmarrjeve është me sa vijon:Mikrondërmarrje – 1 deri në 9 punëtorë; Ndërmarrje e vogël – 10 deri në 49 punëtorë; Ndërmarrje e Mesme – 50 deri në 249 punëtorë; Ndërmarrje e madhe – mbi 250 punëtorë. Informatat e studimeve empirike mbi menaxhimine e burimeve njerëzore sygjerojnë se ndërmarrjet e vogla i përdorin më pak praktikat e performancës së burimeve njerëzore se organizatat e mëdha. Kjo është në përputhje me atë se organizatat e vogla në përgjithësi veprojnë në mënyrë informale dhe fleksibile sesa organizatat e mëdha. Është i vërtetuar fakti se një menaxhim i mirë i burimeve njerëzorëështë avantazh konkurrues i organizatave. Megjthatë, kjo jo gjithmonëështë e vërtetë nëse flasim për organizatat kosovare. Mobingu konsiderohet si një faktor negativ në MBNJ dhe ***seksioni i shtatë*** i dedikohet këtij fenomeni negativ të MBNJ. Duke qenë se Kosova ende po vuan pasojat e një tranzicioni të gjatë dhe të mundimshëm për ekonominë e saj, me ristrukturimin e ekonomisë së vendit, ndërrimin e pronësisë, rritjen e numrit të bizneseve private etj. duket që ende udhëheqësit e këtyre organizatave e konsiderojnë punëtorin thjesht si një vartës dhe jo si një bashkëpunëtor, shpesh herë duke bërë presion mbi ta për kryerjen e detyrave të dhëna.

Seksioni i tetë i këtij kapitulli sjell debate të autorëve të ndryshëm mbi nepotizmin ku herë konsiderohet si faktor pozitiv e herë si faktor negativ në MBNJ. Megjithatë, ne jemi fokusuar më shumë tek pasojat negative të tij duke parë se tek organizatat kosovare

ky fenomen paraqet problem serioz të rekrutimit dhe menaxhimit të BNJ. ***Në seksionin e fundit*** të këtij kapitulli është bërë një përpjekje për të nxjerrë në pah sfidat e MBNJ në Shek.21. Sipas autorëve të ndryshëm këto sfida janë: *Punëdhënësit e zgjedhur* - kjo arsyetohet me faktin që punonjësit, nëse bëjnë zgjedhjen e duhur jo vetëm që do të pranojnë punën por do të qëndrojnë sa më gjatë të jetë e mundur në atë vend pune. Burimet njerëzorekanë nevojë për një ambient ku mund të rriten dhe të ndjehen mirë. Kur një organizatë njihet si Punëdhënës i Zgjedhur, do ta ketë më të lehtë të planifikojë, shumë më lehtë të parashikojë, dhe shumë më lehtë të përdorë në mënyrë sa më efikase burimet e organizatës në një periudhë afatgjatë. Vlerat kulturore janë pjesë e faktorëve të jashtëm të cilat ndikojnë në praktikat e burimeve njerëzore. Një numër i konsiderueshëm i vlerave kulturore ndikojnë në sjelljen e punonjësve. Në kulturat organizative ku përfshirja e punonjësve është e zakonshme kënaqësia dhe motivimi i punonjësve është më i lartë. Duke folur për sfidat e burimeve njerëzore nuk mund të lëmë pa diskutuar edhe për etikën. Diskutimet mbi etikën kanë ndodhur gjatë mesit të vitit 2000 kur disa organizata kanë pasur sjellje joetike dhe ilegale, duke rezultuar kështu me humbje prej miliarda dollarëve të aksionarëve.

KAPITULLI III

PERFORMANCA ORGANIZATIVE DHE PERFORMANCA INDIVIDUALE SI REZULTAT I PROCESEVE/PRAKTIKAVE TË MBNJ

3.1 Hyrje

Mbi ndikimin e praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe lidhjen e tyre me performancën individuale dhe atë të organizatës janë të shumta dhe rezultatet e tyre në vendet e zhvilluara dhe ato në zhvillim tregojnë se praktikat e MBNJ kanë ndikim në performancën e organizatës Sing & Kassa (2016). Por shumë pak studime janë bërë në Kosovë të cilat i kushtojnë vëmendje të veçantë praktikave të ndjekura nga organizatat private në funksion të performanës individuale dhe asaj të organizatës.

Në përgjithësi, është pranuar fakti se, performanca e individëvë është i lidhur ngushtë me rekrutimin dhe seleksionimin, trajnimin dhe zhvillimin, motivimin, drejtimi i karrierës, kompensimin/shpërblimin, vlerësimi i performancës. Për shumë njerëz, performancw individuale do të thotë trajnim ose zhvillim i burimeve njerëzore. Sigurisht ky është një komponent shumë i rëndësishëm,megjithatë, në qoftë se vendimmarrësit, menaxherët, profesionistët dhe teknikët, kanë nevojë për më shumë se vetëm aftësitë e tyre, në mënyrë që të punojnë me kapacitet të plotë. Ata kanë nevojë për një mjedis institucional dhe organizativ të favorshëm dhe që mbështet përpjekjet e tyre, si edhe për energji dhe kapacitete. Kufizimet institucionale dhe organizative paraqiten si pengesë për menaxhimin efektiv të organizatave. Për të qenë efektiv duhet

tw rriten kapacitet dhe ndërtimi i kapaciteteve duhet të përfshijë këto aspekte: (a) zhvillimin e burimeve njerëzore; (b) zhvillim organizativ; dhe (c) zhvillimi institucional.

Për rritjen e kapaciteteve është folur nga autorë dhe organizata të ndryshme. Rëndësia e rritjes së kapaciteteve qëndron në arritjen e objektivave të organizatës, e cila ka një vizion dhe mision të qartë. Peter Morgan (2006) thotë se *kapaciteti është fuqizimi dhe identiteti i organizatës, veti të cilat i mundësojnë organizatës të mbijetojë, të rritet, të diversifikohet dhe të bëhet më komplekse. ... Kapaciteti ka të bëjë me njerëzit që, duke vepruar së bashku, të marrin kontrollin mbi jetën e tyre (Morgan, 2006).* Duke parë rëndësinë relative të rritjes së kapaciteteve të burimeve njerëzore, shumë organizata gjithnjë e më shumë synojnë të rekrutojnë punëtorë, të cilët kanë aftësi dhe përvojë. Kjo ndodh për shkak se organizatat nuk e drejtojnë veten, por ato drejtohen nga njerëzit.

Sipas Morgan ndërtimi i kapaciteteve është aftësia e individëve, grupeve, institucioneve dhe organizatave për të identifikuar dhe zgjidhur problemet e zhvillimit me kalimin e kohës. Ndërtimi i kapaciteteve është një proces i vazhdueshëm përmes të cilit individët, grupet, organizatat dhe shoqëritë rrisin aftësinë e tyre për të identifikuar dhe për të përmbushur sfidat e zhvillimit (Morgan, 1996)

Kapaciteti mund të përcaktohet si aftësi e njerëzve, institucioneve dhe shoqërisë për të kryer me sukses detyrat e caktuara, për të identifikuar dhe arritur qëllimet e organizatave dhe për të ndryshuar kur është e nevojshme, për të patur më shumë qëndrueshmëri, zhvillim dhe përmirësim (Ubels et al.., 2010). Shpërfillja e programeve mbi rritjen e kapaciteteve ndoshta do të çojë në mungesë të rritjes dhe dështim të mundshëm.

Sipas Stavros (1998) *koncepti i ndërtimit të kapaciteteve është një proces i projektuar për t'i mundësuar një organizate të arrijë vizionin, misionin dhe qëllimet e saj, dhe të jetë e suksesshme në treg. Ndërtimi i kapaciteteve është një proces dinamik social. Proces dinamik sepse vazhdimisht kërkon të zhvillojë organizatën dhe palët e tjera të interesuara në nivele më të larta dhe me kapacitet më të lartë. Është social sepse forca lëvizëse e çdo organizate janë njerëzit që punojnë në të, dhe njerëzit janë ndërtuesit e kapacitetit (Stavros, 1998).*

Një përcaktim më të gjerë të mbi rritjen e kapaciteteve të burimeve njerëzore dhe rëndësinë që ka në çdo organizatë e ka dhënë Organizata për Ushqim dhe Bujqësi dhe sipas saj, *ndërtimi i kapaciteteve përfshin zhvillimin e burimeve njerëzore si një pjesë thelbësore e zhvillimit. Ajo është e bazuar në konceptin se edukimi dhe trajnimi shtrihen në qendër të përpjekjeve të zhvillimit dhe se pa ndërhyrjet e në zhvillim të ndërtimit të burimeve njerëzore shumica e aktiviteteve nuk do të kenë efektin e pritur. Rritja e kapaciteteve fokusohet në një seri veprimesh të drejtuara për të ndihmuar pjesëmarrësit në procesin e zhvillimit, për të rritur njohuritë e tyre, shkathtësitë dhe të kuptuarit dhe të zhvillojnë qëndrime të nevojshme për të sjellë ndryshimin e dëshiruar të zhvillimit (Crowder, OUB, 1996).*

Një përkufizim tjetër mbi rritjen e kapaciteteve e ka dhënë Enemark (2003) dhe sipas tij *termi ka kuptime dhe interpretime të ndryshme në varësi kush e përdor atë dhe në çfarë konteksti. Rritja e kapaciteteve, si koncept, është i lidhur ngushtë me edukimin, trajnimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore*. Sipas UNEP-it *qëllimi përfundimtar i ndërtimit të kapaciteteve është të mbështesë procesin e të ndryshimeve individuale dhe organizative dhe për të mundësuar organizatat, grupet dhe individët të arrijnë objektivat e tyre zhvillimore. Çdo aktivitet i ndërtimit të kapaciteteve duhet të jetë i*

dizejnuar me kujdes, në mënyrë që të kontribuojë për këtë qëllim. Në këtë proces, është thelbësore që nevojat e përfituesve, si dhe kapacitetet tashmë ekzistuese në një vend të vlerësohen me kujdes dhe se objektivat specifike të ndërtimit të kapaciteteve të jenë mirë të sqaruara (UNEP, 2006).

Agjenda 21 e Kombeve të Bashkuara për zhvillim të qëndrueshëm, e ngriti si çështje kryesore rritjen e kapaciteteve. Ndër të tjera në këtë agjendë thuhet *se, një ndër qëllimet themelore të rritjes së kapaciteteve është rritja e aftësisë për të vlerësuar dhe për të adresuar çështje të rëndësishme tek përpiluesit e politikave dhe për t'i implementuar ato në mënyrë efikase (KB, 1992).*

Sipas Paul dhe Elizabeth (2004), katër elementet kyçe të cilat luajnë një rol domethënës nëpërcaktimin e qëllimeve, dizajnimit dhe suksesit të angazhimit në ndërtimin e kapaciteteve:

- rezultati i dëshiruar apo qëllimi i përcaktuar;
- zgjedhja e strategjisë për të ndihmuar në realizimin e objektivave;
- udhëzimet e duhura për realizimin e objektivave; dhe
- kohë, energji, para për të investuar në proces

Ndërsa Letts, Ryan, dhe Grossman (1998) vënë në dukje se rezultatet e ndërtimit të kapaciteteve mund të shihen në tri nivele:

- përmirësimi i kapaciteteve të organizatës në të bërit atë që tashmë është duke bërë (produktet /shërbimet, kapaciteti i shpërndarjes),
- përmirësimi i kapaciteteve të organizatës për t'u rritur (kapaciteti i rritjes), dhe
- përmirësimi i aftësive të organizatës për të kuptuar nevojat për ndryshim dhe t'iu

përgjigjet këtyre ndryshimeve (kapacitetet përshtatëse). Të treja këto janë të nevojshme për të pasur nivel të lartë të performancës.

Vendet në tranzicion ashtu siç është edhe Kosova, me një normë të lartë papunësie, ku pak ose aspak funksionon rendi dhe ligji, ku një pjesë e konsiderueshme e popullsisë aspirojnë dhe thurin një plan konkret emigrimi, kanë nevojë në radhë të parë për progres ekonomik për të ardhur deri tek progresi social. Sipas Bankës Botërore, për të arritur këto, *një proces efektiv i zvogëlimit të varfërisë dhe një partneritet produktiv mund të ndërtohet vetëm në një platformë të kapacitetit të fortë publik: kapaciteti për të formuluar politikat; kapaciteti për të ndërtuar konsensus; kapaciteti për të zbatuar reforma; dhe kapaciteti për të monitoruar rezultatet, duke instruktuar mësime, dhe duke u përshtatur në përputhje me rrethanat. Ndërtimi i kapaciteteve të nevojshme rezulton të jetë një sfidë e vështirë* (BBI, 2004).

3.2 Mbi performancën individuale, performancën organizative dhe burimet njerëzore

Për të siguruar qëndrueshmëri dhe rritje qëllimi themelor i çdo organizatë është të performojë mirë dhe të arrijë objektivat e saj. Për të arritur këtë mund të ketë shumë mjete, por një nga mundësitë është menaxhimi i burimeve njerëzore në mënyrë që ata të rrisin performancën dhe të përmirësojnë rezultatet e organizatës (Byrmo, 2015). Nuk duket të ketë një teori të qartë dhe të saktë mbi praktikat e BNJ të cilat analizojnë lidhjen ndërmjet burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës (Boselie et al., 2005). Qëndrimet, sjelljet dhe perceptimet e punonjësve janë lënë pas dore në hulumtimet e mëparshme të performancës së burimeve njerëzore (Guest, 2011). Delaney dhe Huselid (1996) testuan hipotezën se praktikat e burimeve njerëzore si aftësitë, motivimi dhe struktura e punës janë të lidhura pozitivisht me performancën e organizatës. Ata gjetën mbështetje signifikante të hipotezave të tyre dhe vunë në dukje

se praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, përfshirë rekrutimin dhe selektimin, trajnimet, kompensimi dhe shpërblimi janë të lidhura pozitivisht me masat perceptuese të performancës organizative. Gjithashtu, Wall dhe Wood (2005) në studimin e tyre kanë raportuar disa statistika signifikante dhe lidhje positive ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës. Megjithëse shumë studiues kanë treguar se praktikat e burimeve njerëzore çojnë në performancë më të mirë, si motivimi, trajnimi, zhvillimi i karrierës, shpërblimi, kënaqësia në punë, ambient i mirë i punës etj.. ka edhet të tjrë gjetjet e të cilëve tregojnë të kundërtën. Numër i konsiderueshëm studimesh tregojnë një lidhje të dobët ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës. Vandenberg et al. (1999) tregojë lidhje negative ndërmjet disa praktikave të burimeve njerëzore si: trajnimet, përfshirja dhe procesi i punës dhe performancës së organizatës. Fakti që këto praktika të MBNJ lidhen negativisht mund të qëndrojë në rritjen e kostove që sjellin këto praktika. Ramsay et al. (2000) në studimin e tyre tregojnë se rritja e performancës në organizata nuk vjen si rezultat i motivimit apo përfshirjes së punonjësve brenda saj. Kroon et al. (2009) sugjerojnë se përdorimi i praktikave të BNj në një kompani mund të çojë në nivele më të larta të ngarkesës së punës dhe stresit. White et al. (2003) analizuan të dhënat nga sondazhet e punonjësve britanikë dhe gjetën se praktikat e burimeve njerëzore si trajnimi dhe zhvillimi, drejtimi i karrierës, motivimi, mund të krijojë një çekuilibër në marrëdhëniet midis punës dhe jetës private. Godard (2001) tregon se nivelet e moderuara të praktikave të burimeve njerëzore treguan të kenë efekt pak a shumë pozitiv por jo domethënës mbi punonjësit, duke përfshirë përfshirjen më të gjerë, kënaqësinë e punës, besimin, motivimin, angazhimin, dhe ndjenjën e përkatësisë. Megjithatë, me përjashtim të angazhimit dhe motivimit, të gjitha efektet pozitive të punonjësve dukeshin të pakësohen dhe madje

edhe të mos ekzistonin. Ramsay et al (2000) në gjetjen e punimit të tyre tregojnë se performanca organizative nuk vjen si rezultat i mirëqënies apo motivimit të punonjësve të organizatës. Pra, studimet e lartpërmendura as nuk na ndihmojnë të konfirmojmë dhe as ta refuzojmë hipotezën se MBNJ është pozitivisht e lidhur me performancën organizative, ata sugjerojnë që praktikat e BNJ-së jo domosdoshmërisht kanë efekte pozitive tek punonjësit e organizatave. Pra, lidhja ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës konsiderohet "kuti e zezë" e cila është mungesë e qartësive se çfarë çon ku (Gerhart, 2005).

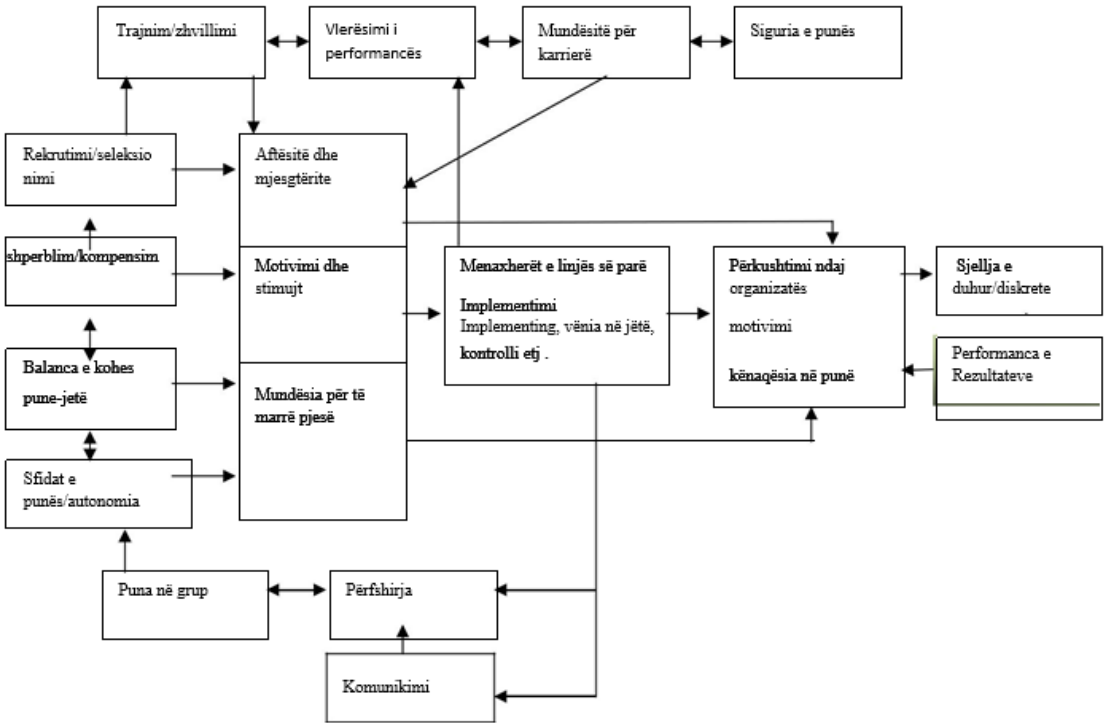
3.3 Modeli i Bath mbi lidhjen e individëve dhe performancës së punonjësev

Nëse mund të tregojmë një lidhje mes burimeve njerëzore dhe performancës duhet të kemi qartësinë se përse ekziston kjo lidhje. Kjo na con në qëllimin kryesor të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Modeli themelor i burimeve njerëzore pohon se performance është funksion i aftësive, motivimit dhe mundësive (Purcell et al, 2003).

Pra, kemi një pohim të faktit që individët, përtej kërkesave minimale, për të performuar më mirë ata duhet të:

- kenë shkathtësitë dhe posedojnë njohuritë dhe aftësitë, duke mos lënë anash edhe punen met al.t;
- Të kenë motivimin për të punuar, dhe për të punuar mirë;
- T'u jepet mundësia për të zhvilluar aftësitë e tyre si në punë edhe më gjerë duke kontribuar në grup në suksesin e organizatës.

Modeli i Bath



Purcell et al (2003). Understanding the People and Performance link: Unlocking the black box.

3.4 **Modeli AMO** – lidhja burime njerëzore dhe performancë

Teoria AMO fillimisht është propozuar nga Bailyw (1993), i cili sygjeroj se për të siguruar përpjekjet maksimale në vendin e punës janëtë nevojshëm tre komponentë: punonjësit duhet të kenë ***Aftësitë*** e nevojshme, ata duhet të kenë ***Motivimin*** e duhur dhe atyre ju duhet ofruar ***Mundësia*** për pjesëmarrje (cituar nga Garzia & Tomas, 2016). Sipas Maclnnis dhe Jaëorski (cituara nga Garzia dhe Tomas, 2016), origjina e këtij modeli shtrihet në diskutimet teorike ndërmjet psikologëve industrialë, të cilët supozojnë se performanca është një funksion i trajnimit dhe seleksionimit, pra Aftësisë, dhe psikologët socialë të cilët besojnë se motivimi është thelbësor në sigurimin e

performancës. Më vonë, Vroom (1964) adoptoj një lidhje ndërverpruese ndërmjet aftësive dhe motivimit, dhe e shpjegon performancën nëpërmjet funksionit P = f(A x M) (cituar nga Blumberg dhe Pringle, 1982).

Pra, si mund të shihet, ky fuksion konsideron vetëm dimensionin personal i cili ndikon në performancë dhe nuk ka shpjeguar ndikimet e mjedisit të jashtëm. Me qëllim të zgjidhjes së kësaj çështjeje, Blumberg and Pringle (cituar nga Garzia dhe Tomas, 2016) zhvilluan një model të ri, duke zgjeruar konceptet e Aftësive dhe Motivimit dhe duke futur një koncept të ri: Mundësinë, e cila konsiderohet të jetë dimensioni i cili ka munguar. Si rezultati i kësaj, performanca ishte një funksion i kapacitetit për të performuar (duke përfshirë variabla të ndryshme si mosha, njohuritë, niveli i edukimit dhe niveli i energjisë), dëshira për të performuar (duke përfshirë variabla si motivimi, sadisfaksioni në punë, personaliteti, vlerat dhe pritjet), dhe mundësia për të performuar (e cila përfshin variabla si kushtet e punës, mjetet, materialet, sjellja e liderit, procedura dhe kohë).

Aftësitë – motivimi- mundësitë

AMO	Proceset/praktikat e MBNJ	Ndikimi në performancën individuale	Ndikimi në performancën organizative	Autor/ët
AFTËSITË	***Rekrutimi dhe seleksionimi***	Efektivitet, Cilësi, Konkurencë, Inovacion	Krijimi i një imazhi të mire për organizatën; rritje të produktivitetit; Rritje dhe zhvillim	Pilbeam & Corbridge, 2006; Keep & James, 2010; Price, 2004; Breaugh et al., 2008; Ofori & Aryeetey, 2011; Gamage, 2014.
	Trajnimi dhe zhvillimi	Avantazh konkurrues; Rritje të performancës individuale Përmirësim i kompetencave; arritje e	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave	Ertesmir Esin & Yasemin Bal, 2011;Mondy. 2010;Lee-Kelly & Blackman, 2012; Oëens, 2006; Bratton dhe Gold, 2003;. Torrington

		përmbushjes së objektivave të organizatës; efektivitet Inovacion		et al., 2005
	Vlerësimi i performances	Avantazh konkurrues; rritje të vetbesimit; rritje të cilësisë së punonjësit	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave Rritje të kapaciteteve të BNJ.	Torrington et al., 2005; Kelly & Blackman, 2012;Audretsch & Thurik, 2001; Byrne, 2011. Amstrong, 2006.
MOTIVIMI	***Stimuj***	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrue.	Zhvillim i organizatës; produktivitet;	Cardosoa et al., 2012; Gupta & Subramanian, 2014; McClelland, 1977; Deci et al. 2001.
	Mirënjohje/falenderim	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrues, përfshirje,	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave	Gupta & Subramanian, 2014;McClelland, 1977.
	Drejtimi karrierës	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrues,	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave.	McClelland, 1977; Popescu Neveanu, 2003; Zlate, 2004; George et al., 2007.
	Kompensimi/shpërblimi	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrues,	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave	McClelland, 1977; Lopez et al, 2006; Barry et al, 1994; Ghebregiorgis & Karsten ,2006; Stavrou-Costea, 2005; Kamoche et al, 2004; Flood et al., 2003; Kamoche, 2002; Anakëe, 2002; Dowling and Schuler, 1990
MUNDËSITË	***Puna në grup***	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrues, ndarje të	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e	McClelland, 1977; Podsakoff et al., 2000;Manzoor et al, 2011. Petersen and Cordery 2003

		informacionit	kompetencave	
	Përfshirja në vendimmarrje	Të ndjerit i vlerësuar; efikasitet, rritje të kapaiteteve, avantazh konkurrues,	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave	Podsakoff et al, 2000; Anakwe, 2002.
	Kushtet e punës	Siguri në punë,	Zhvillim i organizatës; ndikim në rritje e kapaciteteve të BNJ, Produktivitet më të lartë; rritje e kompetencave	McClelland, 1977; Maslow 1943. Wexley & Yukl, 1984.

Vlen të theksohet se ka shumë praktika të burimeve njerëzore të definuara nga autorë të ndryshëm (Guest (1999), Redman and Mathews (1998), Delery and Doty (1996), Pfeffer (1998), por në këtë studim janë marrë gjashtë prej tyre duke u bazuar në rëndësinë e tyre në literaturën e shqyrtuar, ndikim dhe matjen e tyre.

3.5 Rekrutimi dhe selektimi

Një nga proceset më të kritike me të cilat ballafaqohen organizatat është ai i rekrutimit. Në një ambient ku konkurrenca bëhet gjithnjë e më e ashpër ku fleksibiliteti në tregun e punës është gjithnjë e në rritje rekrutimi paraqitet si një ndër faktorët përcaktues të suksesit të organizatave. Prandaj, rekrutimi është hapi i parë drejt plotësimit të nevojave të organizatës për të pasur avantazhe konkurruese dhe për të arritur objektivat e saj.

Rekrutimi dhe selektimi efektiv i punonjësve paraqitet si thelbësor në aktivitetet e menaxhimit të BNJ, sepse menaxhimi i mirë do të ketë impakt domethënës në performancën e organizatësdhe do të krijojë një imazh pozitiv për vetë organizatën (Pilbeam & Corbridge, 2006). Në kuadër të diskutimeve rreth aftësive, edukimit,

trajnimit dhe marrëdhënies së tyre me tregun e punës, rekrutimi dhe seleksionimi konsiderohen si çështje të një rëndësie të veçantë (Keep & James, 2010).

Në një mjedis që ndryshon me shpejtësi, punëdhënësit duhet të inkurajohen për të eksperimentuar me skema të reja inovative të rekrutimit për të siguruar rritjen e efikasitetit dhe inovacionit (Price, 2004). Ai gjithashtu inkurajon edhe metoda të tjera të rekrutimit siç janë "ëord of mouth" dhe/ose rekrutim të brendshëm.

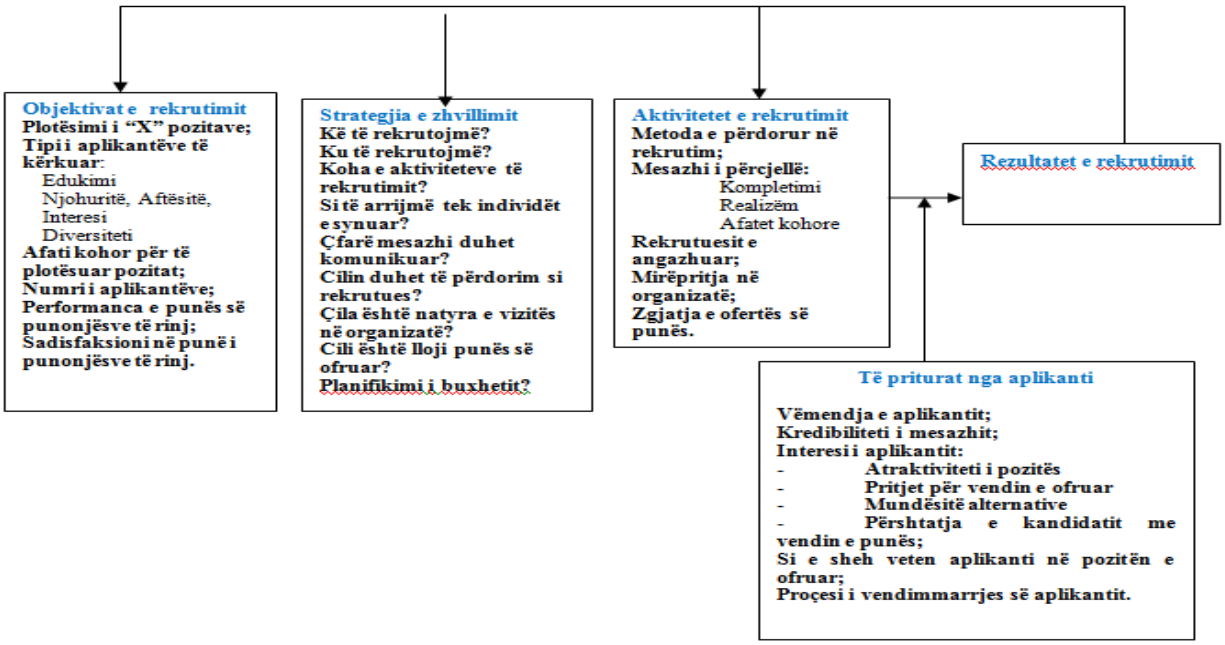
Shumë organizata, pavarësisht nga madhësia e tyre, përdorin metodën e intervistës dhe të selektimit. Intervista paraqet një dialog sinergjik me një skenar të parapërgatitur nga intervistuesi. Në këtë pikë intervistuesi ka për qëllim të nxjerrë në pah profilin e kandidatit dhe nëse ky profil është i përshtatshëm me vendin e punë për të cilin kandidati ka aplikuar. Intervista nuk duhet të jetë thjesht një marrje në pyetje a kandidatit, por një bisedë e cila e ka cakun e saj. Qëllimi është marrja e informatave rreth kandidatit në mënyrë që të vlerësohen kualifikimet dhe cilësitë e tij personale që lidhen me përshkrimin e vendit të punës dhe duke e bërë një parashikim në lidhje me kapacitetin e kandidatit për kryerjen e punës (Pastor, 2012). Në një treg të ekuilibruar dhe konkurrues është e qartë që do të ketë deficit të talenteve të kërkuara. Kjo gjë do të bëjë që konkurrenca për tërheqjen e kandidatëve më të mirë, më të talentuar dhe më inteligjentë do të jetë shumë e ashpër. Në këtë pikë punëmarrësi duhet të ketë në konsideratë se procesi i rekrutimit është vetëm fillimi i marrëdhënies së punës, prandaj cilësia e personave të propozuar do të ketë efekt në menaxhimin e ardhshëm të burimeve njerëzore.

Në këtë kontekst, çelsi i luftës ndaj konkurrencës është përfaqësuar nga burimet njerëzoretë cilët janë të aftë të bëjnë ndryshimin dhe mundësojnë organizatës të siguorjë të mira dhe shërbime konkurruese (Catania & Brindusoiu, 2013).Performanca organizative do të zvogëlohet automatikisht nëse njerëz të papërshtatshëm prodhojnë dhe shesin produkte dhe shërbime, pavarësisht se sa e madhe është kompania. Si rrjedhojë, është jetësore të investohet kohë, vëmendje dhe para në rekrutim dhe seleksionim për të siguruar personat e duhur në vendin e duhur.

3.5.1 Model i proçesit të rekrutimit

Në librin e tyre... Breaugh et al. paraqesin një model interesant të rekrutimit të burimeve njerëzore në një organizatë. Ky model është paraqitur më poshtë në mënyrë skematike

Figura 1 Modeli i procesit te rekrutitmi



Burimi: Breaugh etë tjerë. (2008) A model of recruitment process.

Sipas këtyre autotëve organizata duhet të ndjekë disa hapa, në mënyrë që procesi të jetë sa më rezultativ.Së pari organizata duhet të vendosë *objektivat* për një proces sa më efikas të rekrutimit. Rëndësia e kësaj qëndron në faktin e tërheqjes së aplikuesve

potencialë, me aftësitë e duhura për vendin vakant. Së dyti, *strategjia e zhvillimit* paraqet një tjetër faktor i rëndësishëm në procesin e rekrutimit. Me anën e kësaj strategjie organizata i jep përgjigje shumë pyetjeve të kërkuara, duke arritur qëllimin e vendosur për një proces efikas të rekrutimit. Së treti,*aktivitetete rekrutimit*gjithashtu kanë një rëndësi të veçantë në këtë proces. Kjo rëndësi qëndron në faktin që intervistuesi nuk duhet thjesht të marrë në pyetje të intervistuarin, por të ketë një dialog efikas në mënyrë që të kuptohen aftësitë dhe kompetencat e kandidatit dhe sa i përshtatshëm është ai për vendin e punës për të cilin ka aplikuar. Me rëndësi është koha dhe mikpritja që i kushtohet kandidatit. Ai duhet të ndjehet mirë brenda organizatës dhe kjo jo vetëm bën që ai të ndjehet i kënaqur, por nëse pranohet në atë vend pune do të jetë edhe një promovues i mirë i imazhit të organizatës (Breaugh et al., 2008).Nëpërmjet të gjithë fazave të proçesit të rekrutimit menaxheri apo personi përgjegjës do të jetë në gjendje të identifikojë kandidatin e duhur për pozitën e dhënë.

Rekrutimi dhe selektimi i kandidatëve të gabuar,të cilët nuk janë të aftë, sjell kosto të mëdha që biznesi mund edhe mos të mund t'i përballojë. Prandaj, qëllimi i përgjithshëm i rekrutimit dhe selektimit është të marrë punonjës cilësorë, të cilët do të përmbushin objektivat strategjike të organizatës me kosto minimale (Ofori & Aryeetey, 2011). Burimet njerëzore të kualifikuara me cilësitë e duhura për punët në organizatë janë një vlerë e shtuar si për udhëheqjen e organizatës, ashtu edhe për burimet njerëzore të saj. Studimet kanë treguar se ka një marrëdhënie pozitive ndërmjet rekrutimit dhe seleksionimit të personave të duhur dhe performancës së organizatës (Gamage, 2014).

Procesi i rekrutimit dhe selektimit mund t'i sigurojë organizatës të punësojë kandidatët e duhur për një punë apo rol të veçantë. Megjithatë, kërkimet tregojnë se

praktikuesit e burimeve njerëzore nuk i ndjekin proceset e rekrutimit dhe seleksionimit të institucioneve në mënyrën e duhur (Asëathappa, 2007). Për këtë arsye, institucionet përjetojnë qarkullim të lartë të punës, mungesa të personelit, shpenzime të larta për trajnim, trazira në punë dhe produktivitet të ulët (Richardson, 2011).Gjithashtu, Agusioma dhet al. (2014) janë të mendimit se sistemi efektiv i përzgjedhjes i bazuar në testet moderne dhe ato të bazuara në nevoja të organizatës është thelbësor për të ndikuar në përzgjedhjen e dëshiruar. Dhe gjithmonë sipas autorëve të lartpërmendur nevojiten burime të konsiderueshme për të siguruar efektivitetin e këtyre testeve të përzgjedhjes.

Rast studimi – TESCO

TESCO është sektori më i madh privat i punësimit në UK. Kompania ka më shumë se 360.000 punëtorë në të gjithë botën. Në UK, dyqanet e TESCO varjojnë nga dyqane të vogla Tesco Express deri tek dyqane të mëdha Tesco Extras dhe supermarket. Rreth 86% e të gjitha shitjeve janë nga UK. TESCO operon në 12 vende jashtë UK, duke përfshirë Kinën, Japoninë dhe Turqinë. Kompania së fundmi ka hapur dyqane edhe në Shtetet e Bashkuara. Zgjerimi ndërkombëtar është pjesë e strategjisë së TESCO për diversifikim dhe rritje të biznesit. Në vendet jashtë UK, TESCO është ndërtuar mbi baza të forta sepse është nisur si një lider i UK në sektorin e supermarketeve dhe duke ju përshtatur kushteve dhe kërkesave të vendeve ku operon. Për shembull në Tailandë, klientët bëjnë pazar në "ëet markets" ku produktet nuk janë të paketuara. TESCO e përdor këtë metodë në dyqanet e Bangkokut në vend që të ofrojë produkte të paketuara ashtu si vepron në dyqanet në UK.

TESCO-s i nevojiten punëtorë në të gjithë botën:

- Në dyqane, nevojiten shitës, kontabilistë, mbikqyrës si edhe specialistë të

ndryshëm si farmacistë apo furrtarë.

- Në depo nevojiten njerëz me aftësi në menaxhimin e stoqeve dhe logjistikës
- Puna në zyra dhe këtu përfshihen burimet njerëzore, shërbimet ligjore, menaxherë, kontabilistë dhe zyrtarë të IT.

TESCO ka për qëllim të sigurojë të gjithë stafin e duhur për të arritur objektivat e saj. Kompania sigurohet të ketë numrin e duhur të njerëzve, në punën e duhur dhe në kohën e duhur. Për të arritur këtë kompania ka një proces të struktuar për rekrutim dhe selektim për të tërhequr aplikuesve si për rolet menaxhuese ashtu edhe për ato operuese.

Planifikimi i fuqisë punëtore

Planifikimi i fuqisë punëtore është procesi i analizimit për nevojat e ardhshme të organizatës për njerëz në kuptim të numrit, aftësive dhe lokacioneve. I jep mundësi organizatës të planifikojë sesi këto nevoja mund të plotësohen nëpërmjet rekrutimit dhe trajnimeve. Është vitale për një kompani si TESCO të planifikojë të ardhmen sepse organizata është gjithnjë e në rritje dhe ka nevojë të rekrutojë në baza të rregullta për të gjitha pjesët e biznesit qofshin ato ushqimore apo jo ushqimore.

Pozitat janë të disponueshme për shkak se:

1. Janë hapur vende të reja pune sepse kompania ka hapur dyqane të reja në UK dhe jashtë saj;
2. Në kompani ka vende vakante për shkak se burimet njerëzorelargohen nga kompania për shkak të pensionimit apo për shkak të dorëheqjes apo promovohen në pozita të tjera brenda TESCO-s.
3. Janë hapur vende të reja të punës sepse kompania ndryshon proceset dhe teknologjitë.

TESCO përdor planifikimin e fuqisë punëtore për të kërkesat e mundshme për staf të ri. Kjo nënkupton postet menaxheriale dhe jo menaxheriale. Në vitin 2008/09, për shembull TESCO llogariti se për të përkrahur rritjen e biznesit kërkesa do të ishte për rreth 4,000 menaxherë të rinj.

Procesi i planifikimit.

Procesi i planifikimit bëhet cdo vit nga java e fundit e Shkurtit. Ka rishikimi tremujorshe në Maj, Gusht dhe Nëntor, kështu TESCO mund të përshtasë nivelet e stafit dhe të rekrutojë kur është e nevojshme. Kjo i mundëson TESCO-s kohë të mjaftueshme dhe fleksibilitet për të përmbushur kërkesat e saj për staf dhe të arrijë objektivat e saj, për shembull të hapë dyqane të reja dhetë mbajë standartet e shërbimit ndaj konsumatorit.

TESCO kërkon të mbushë vendet vakante nga brenda kompanisë. Njeh rëndësinë e motivimit të punonjësve për të përparuar në karrierën e tyre brenda kompanisë. TESCO praktikon të ashtuquajturën “Planifikimi i talenteve”. Kjo i inkurajon njerëzit të punojnë në mënyrë e tyre në organizatë.

Nëpërmjet një skeme të vlerësimit vjetor, individët mund të aplikojnë për një punë “më të madhe”. Burimet njerëzoreidentifikojnë role në të cilat ata do të dëshironin të zhvillonin profesionin e tyre në TESCO. Menaxherët e tyre përcaktojnë aftësitë teknike, kompetencat dhe sjelljet të nevojshme për rolet e punonjësve, cfarë trajnimi nevojitet dhe sa kohë do të marrë që një person të jetë gati për të bërë punën. Kjo i ndihmon TESCO-s të arrijë objektivat e biznesit dhe punëtorëve të arrijnë objektivat e tyre profesionale dhe personale.

Përshkrimi i punës dhe specifikat e personit

Një element i rëndësishëm në planifikimin e fuqisë punëtore është edhe të pasurit e një përshkrim pune të qartë dhe specifika të qarta të personit. Përshkrimi i vendit të punës përcakton:

1. Titullin e punës
2. Te kush duhet të përgjigjet punëmarrësi
3. Për çfarë është përgjegjës punëmarrësi
4. Një përshkrim i thjeshtë mbi rolin dhe përgjegjësitë

Specifikat e personit përcaktojnë aftësitë, karakteristikat dhe atributet të cilat i nevojiten një personi për të bërë një punë të caktuar.

Përshkrimi i vendit të punës dhe specifikat personale përcktojnë bazën për njoftimet për punë. Këto i ndihmojnë aplikuesit të dinë se çfarë kërkohet prej tyre. Përshkrimi i vendi të punës dhe specifikat personale tregojnë se si një punëmarrës do të përshtatet në biznesin e TESCO-s. Ato e ndihmojnë TESCO-n të rekrutojë njerëzit e duhur.

Aftësitë dhe sjelljet

Qëillimi i TESCO-s është të ju shërbejë konsumatorëve. Struktura organizacionale e TESCO-s e ka konsumatorin në fillim dhe për këtë arsye janë të nevojshëm njerëz me aftësitë duhura në cdo nivel të kësaj structure. TESCO ka gjashtë nivele të punës brenda saj. Kjo i jep një strukturë të qartë për menaxhim dhe kontroll të organizatës. Cdo nivel ka nevojë për aftësi dhe sjellje të vecanta. Niveli i parë: punët frontline të cilët janë në kontakt direkt me konsumatorët, kryejnë punë të ndryshme në dyqane si mbushja e rafteve me produkte gjë e cila kërkon aftësi për të punuar në mënyrë të kujdesshme dhe me entuziazëm dhe të bashkëveprojnë mirë met al.t. Niveli i dytë: udhëheqja e një grupi

punonjësish të cilët janë në kontakt direkt me konsumatorët. Kjo kërkon aftësi për të menaxhuar burimet, për të vendosur objektiva, për të menaxhuar dhe motivuar të tjerët. Niveli i tretë: drejtimi dhe operimi i njësive. Kërkon aftësi menaxheriale, duke përfshirë planifikimin, përcaktimin e qëllimeve dhe raportimin. Niveli i katërt: mbështetja e njësive operuese dhe rekomandimi i ndryshimeve strategjike. Kjo kërkon njohuri të mira biznesore, aftësi për të analizuar informacionin dhe të marrin vendime, dhe të kenë aftësi të udhëheqin. Niveli i pestë: përgjegjësia për performancënTESCO-s në përgjithësi. Kërkon aftësi udhëheqëse dhe të marrin vendime. Niveli i gjashtë: krijimi i qëllimit, vlerave dhe objektivave të TESCO-s. Përgjegjësi për performancën e TESCO-s. Kërkon një pasqyrë të qartë të shitjeve me pakicë. Kjo kërkon aftësi për të ndërtuar vizionin dhe aftësi udhëheqëse për të gjithë organizatën.

Tërheqja dhe rekrutimi

Rekrutimi përfshin tërheqjen e aplikantëve të duhur për vendet e lira. TESCO e bën njoftimin për punë në mënyra të ndryshme.

Rekrutimi i brendshëm

Fillimisht TESCO sheh brenda për "Talent Plan" të brendshëm për të mbuluar një vend të lirë. Ky është një process i cili liston burimet njerëzoreekzistues për një vend në të njëjtin nivel apo për promovim të tij. Nëse nuk ka kandidatë të përshtatshëm në Talent Plan atëherë TESCO njofton për vendet e reja nëpërmjet intranetit për dy javë.

Rekrutimi i jashtëm

Për rekrutim të jashtëm, TESCO i bën lajmërimet nëpërmjet ëebfaqes www.tesco-careers.com ose nëpërmjet fletushkave nëpër dyqanet e saj. Për postet menaxheriale aplikimet bëhen online. Aplikantët e zgjedhur i nënshtrohen intervistës të ndjekur nga pjesëmarrja në Qendrën për Vlerësim për fazën e fundit të procesit të selektimit.

Burimet njerëzoree interesuar për punë në dyqane mund të kenë qasje me CV-të e tyre ose të regjistrohen nëpërmjet Jobcentre Plus. Menaxhmenti përgatit listën pritësë të personave të cilët kanë aplikuar dhe i thërrasin atëherë kur puna është e disponueshme. Për sa i përket punësimit në poste më të larta apo punë të specialistëve si furrëtarët dhe farmacistët TESCO lajmëron nëpërmjet:

1. Webfaqes dhe mediave offline
2. Nëpërmjet televizionit dhe radios
3. Vendosjes së lajmërimit në Google apo revistave siç është The appointment Journal.

TESCO synon të gjejë mënyrën me kosto më efektive të tërheqjes së aplikuesve të duhur. Reklamimi në televizion dhe radio dhe në disa revista është i shtrenjtë, por ndonjëherë është e nevojshme të sigurohet se personat e duhur do të marrin informatat për vendet e lira të punës. Selektimi përfshin zgjedhjen e personave më të përshtatshëm nga ata të cilët aplikojnë për vendet e lira. Ekzaminimi i kandidatëve është shumë pjesë e rëndësishme e procesit të selektimit. Kjo garanton që personat e selektuar për intervistë kanë atributet më të mira për kërkesat e caktuara për atë vend pune.

Ekzaminimi

Në fazën e parë të ekzaminimit, seleksionuesit e TESCO-s shohin me kujdes tek secila CV e aplikantëve. CV përmbledh arsimimin dhe historinë e punës. Një CV e shkruar mirë dhe pozitive i ndihmon TESCO-s të vlerësojë nëse një aplikues i plotëson kërkesat për një punë specifike.

Qendra e vlerësimit

Kandidati i cili e kalon fazën e ekzaminimit merr pjesë në Qendrën e Vlerësimit. Qendrat e Vlerësimit janë të vendosura në dyqane dhe aktiviteti zhvillohet nga menaxherët. Aplikantëve ju jepen ushtrime të ndryshme, duke përfshirë aktivitetet e punës në grup ose ushtrime për zgjidhje të problemeve. Kjo përfshin shembuj të problemeve që kanë të bëjnë me punën. Kandidatët e aprovuar nga Qendrat e Vlerësimit i nënshtrohen intervistës.

Planifikimi i fuqisë punëtore është jetësore nëse biznesi kërkon të planifikojë të ardhmen për kërkesa për punonjës. Kjo gjë i mundëson biznesit të trajnojë stafin ekzistues dhe të marrë përgjegjësi të reja dhe të rekrutojë staf të ri për të mbushur vendet e lira. TESCO është një kompani ndërkombëtare me shumë mundësi punësimi.

3.6 Trajnimet dhe zhvillimi

Për shumë organizata pyetjet e mëposhtme marrin rëndësi të veçantë.

Si mund të përmirësojmë cilësinë e punonjësve në një organizatë? Cilat janë mënyrat e zhvillimit të personelit brenda një organizate? Sa dhe cilat trajnime të BNJ janë të nevojshme për rritjen e kapaciteteve të organizatës?

"*Trajnimet dhe zhvillimi i burimeve njerëzore duhet të jenë të tilla që të bëjnë një organizatë të ecë përpara. Fuqia punëtore e kualifikuar me njohuri dhe aftësi është një ndër burimet më të rëndësishme dhe më të besueshme të avantazhit konkurrues. Trajnimet e vazhdueshme dhe zhvillimi ka një rol domethënës në ngritjen e performancës individuale dhe organizative" (Ertesmir Esin & Yasemin Bal, 2011).*

Trajnimet dhe zhvillimi janë zemra e përpjekjeve të vazhdueshme për të përmirësuar kompetencat dhe performancën e organizatës (Mondy. 2010). Aktivitetet e trajnimeve dhe zhvillimit të stafit kanë fuqinë të drejtojnë punëtorët e organizatës drejt arritjes së përmbushjes së strategjisë së organizatës. Organizatat kanë mundësi të investojnë në burimet e tyre njerëzore, në mënyrë që, të përmirësojnë cilësinë e vetë punonjësve dhe të rrisin produktivitetin dhe përfitimet afatgjata të vetë organizatës.

Nëse trajnimet dhe zhvillimi i burimeve njerëzore, si një input i rëndësishëm brenda organizatës, nuk janë të përshtatshme dhe profesionale, atëherë organizata do të përballet me vështirësi në të gjitha proceset e punës sësaj. Burimet njerëzore duhet të lehtësojnë rritjen e organizatës prandaj trajnimi dhe zhvillimi i tyre janë themeli ku organizata duhet të mbështetet. Trajnimet janë të rëndësishme për shumë arsye dhe dy më kryesoret janë: zhvillimi i organizatës, dhe ndikimi i rritjes sëkapaciteteve të BNJ në produktivitetin në punë. Mëgjithatë, trajnimi dhe zhvillimi i BNJ kanë një kosto për organizatën dhe për këtë arsye ato shpesh ngurojnë të investojnë për zhvillimin e punonjësve të tyre. Duke qenë se trajnimi është një ndër aktivitetet më të rëndësishme dhe të shpeshta për zhvillimin e burimeve njerëzore, organizatave këto aktivitete u kushtojnë një përqindje të konsiderueshme të buxhetit të tyre (Lee-Kelly & Blackman, 2012;Owens, 2006).

Tashmë është i pranuar nga të gjithtë fakti se trajnimet janë përpjekjet e planifikuara të organizatës për të mundësuar përvetësimin e kompetencave të ndërlidhura me kompetencat e punës. Ndërsa zhvillimi përfshin edukimin formal, përvojën e punës, ndërlidhshmërinë dhe vlerësimin e personalitetit dhe aftësitë që i ndihmojnë punonjësve të përgatiten për punë të suksesshme në të ardhmen.

Një organizatë është po aq efektive, sa edhe njerëzit që punojnë për të. Është fakt që ofrimi i shërbimeve efikase nga çdo organizatë varet nga cilësia e fuqisë punëtore të saj. Trajnimi dhe zhvillimi i personelit sipas Bratton dhe Gold (2003) përfshin procedura dhe procese, të cilat kërkojnë të ofrojnë aktivitete të të mësuaritpër të rritur aftësitë, njohuritë dhe kapacitetet e punonjësve, grupeve dhe organizatave për të arritur qëllimet e caktuara.

Sipas Yamoah dheMaiyo (2013) është vërtetuar se përmirësimi i aftësive dhe shkathtësivetë BNJ, çon në përmirësimin e performancës së tyre. Ndërsa studime të tjera tregojnë se marrëdhënia ndërmjet programeve të zhvillimit dhe performancës së përmirësuar të organizatës ndikojnë drejtpërsëdrejti në produktivitetin e organizatës.

Megjithatë, sipas Noe (2010) një program i vetëm trajnimi nuk ka të ngjarë t'i japë një kompanie avantazh konkurrues sepse njohuritë eksplicite janë të njohura dhe programet e dizajnuara për të mësuar atë mund të zhvillohen dhe të imitohen lehtë. Sidoqoftë, njohuritë e zhvilluara përmes përvojës dhe e ndarë nëpërmjet ndërveprimeve midis punonjësve është e pamundur të imitohen dhe në këtë mënyrë mund t'u ofrojë kompanive një përparësi konkurruese

3.6.1 Nevoja për trajnime

Sipas Wognum (2001), trajnimet dhe zhvillimi duhet të përcaktohen në tre nivele organizative: (1) në nivelin strategjik, ku nevojat përcaktohen nga stafi i lartë menaxherial,duke pasur parasysh qëllimet, misionin, strategjitë dhe problemet e organizatës të cilave duhet t'u jepet zgjidhje; (2) niveli taktik, ku nevojat përcaktohen nga stafi i nivelit të mesëm menaxherial, duke marrë parasysh që zhvillimi i organizatës

duhet të bëhet në koordinim dhe bashkëpunim me njësitë e ndërmarrjes dhe; (3) niveli operacional, ku nevojat përcaktohen nga niveli ekzekutiv i menaxhimit dhe punonjësit, duke marrë parasysh problemet që lidhen me funksionimin e tyre si probleme të performancës së individëve brenda organizatës apo departamenteve.

Me qëllim që organizata të ketë mundësi të formulojë qëllimet e trajnimeve dhe zhvillimit të burimeve njerëzore, të cilat do të jenë në funksion të metodave që do të përdoren për të krijuar fuqi punëtore konkurruese edhe efikase,është e nevojshme që tre nivelet e lartpërmendura të nevojës për trajnimetë merren parasysh dhetë koordinohen me njëra-tjetrën.

Literatura bashkëkohore ka theksuar qasje të ndryshme të nevojave për trajnime (Edmond dhe Noon 2001; Torrington dhet al., 2005). Studiues të ndryshëm kanë paraqitur qasjepër të analizuar nevojat për trajnim, pavarësisht nëse këto trajnime janë për burimet njerëzore ekzistuese apo për punëtorët e rinj), megjithatë qasjet më tradicionale janë: qasja me *problemin në qendër* (probleme të perfomancës) dhe qasja e *krahasimit të profilit* (ndryshime dhe aftësi). (shih Torrington et al., 2005).

Qasja ndaj problemit fokusohet në vështirësitë e performancës,në analizat e gjetjes së shkaqevetë problemit (për shembull: nëse ky problem krijohet për shkak të aftësive të pamjaftueshme) si dhe në marrjen e masave të duhura për ta zgjidhur këtë problem. Qasja e krahasimit të profilit, nga ana tjetër, fokusohet në përputhshmërinë e kompetencave me punën e kryer, pavarësisht nëse bëhet fjalëpër një punonjës të ri apo ekzistues. Gjithashtu, si rezultat i ndryshimeve në strategji dhe në teknologji mund të lindë nevoja për aftësi të reja apo aftësi shtesë.

KATEGORIA E NEVOJAVE, QASJET DHE NIVELET	STUDIUESIT		
	Ëognum et al.. 1999 (Kategoritë)	**Ëognum 2001 (Nivelet)**	**Torrington et al.. 2005 (Qasjet)**
	➢ Zgjidhja e problemeve (performance e punonjësve ➢ Përmirësimi i praktikave ➢ Ndryshim ose rinovim (gjendja e organizatës)	➢ Niveli strategjik (top menaxhmenti ➢ Niveli taktik (menaxhmenti i mesëm) ➢ Niveli operativ (menaxhmenti i nivelit të ulët dhe punonjësit)	➢ Problemi në qendër(performanca) ➢ Krahasimi i profilit(ndryshimet dhe aftësitë)

Burimi: A. Nassazi., (2013)Effects of training on employee performance(Efektet e trajnimit tek performanca e stafit)

3.6.2 Kirkpatrick – vlerësimi në katër nivele

Donald Kirkpatrick, Profesor Emeritus në Universitetin e Ëisconsin dhe ish president iAmerican Society for Training and Development (ASTD), ka publikuar Modelin e Katër Niveleve për Vlerësimin e Trajnimeve në 1959, në Training and Development Journal. Ky model është përmirësuar në vitin 1975, dhe më pas në vitin 1994, kur ai publikoi punimin e tij të famshëm, "Vlerësimi i Programit të Trajnimeve." Katër nivelet e vlerësimit të trajnimeve sipas Kirkpatrick janë:

Reagimi	Ky nivel mat se si trajnerët reagojnë në trajnime. Sigurisht, personat që trajnohen duhet ta ndjejnë trajnimin si një përvojë të vlefshme, të ndihen mirë me instruktorin, me çështjet, materialin, prezantimet dhe me vendin. Matja e reagimit ka rëndësisepse ndihmon për të kuptuar se sa mirë është pranuar trajnimi nga audienca. Gjithashtu, kjo ndihmon në përmirësimin e trajnimeve për trajnuesit e tjerë, duke përfshirë identifikimin e fushave që mungojnë nga trajnimet.
Mësimi	Niveli i dytë mat çfarë kanë mësuar të trajnuarit Si dhe sa shumë janë rritur njohuritë e tyre si rezultat i trajnimeve. Kurfillohet me seksionet e trajnimeve, është mirë të fillohet me një listë specifike të objektivave që duhen arritur: kjo duhet të jetë pika e fillimit për matjen. Matja e të mësuarit mund të bëhet në mënyra të ndryshme në varësi të objektivave. Matja është e rëndësishme sepse, të dish çfarë të mësosh, do të ndihmojë në përmirësimin e trajnimeve të ardhshme.
Sjellja	Në këtë nivel, bëhet vlerësimi se sa trajnimet kanë ndryshuar sjelljen e të trajnuarve,bazuar në trajnimet që kanë marrë. Në mënyrë të veçantë kjo ka të bëjë me atë se si të trajnuarit kanë zbatuar informacionin e marrë. Eshtë e rëndësishme të theksohet se sjellja mund të ndryshojë nëse kushtet janë të mira. Megjithatë, kjo nuk do të thotë se të trajnuarit nuk kanë mësuar asgjë, nëse nuk ndryshojnë sjellje. Ndoshta eprorët e tyrenuk i kanë lejuar të aplikojnë njohuritë e reja.

Rezultatet	Në këtë nivel**,** analizohet rezultati përfundimtar i trajnimeve. Kjo përfshin rezultatet që punonjësi apo organizata i konsideron të mira për biznesin, për burimet njerëzoredhe për *bottom line*.

3.6.3 Pesë nivelet e vlerësimit të ROI në trajnime nga Phillips

Jack Phillips i zgjeroi nivelet e vlerësimit të investimeve të Kirkpatrick, duke shtuar edhe kthimin e investimeve me anë të trajnimeve. Phillips vendosi matjen e vlerave monetare të rezultateve dhe kostot për program, të shprehur në përqindje, duke bërë një krahasim ndërmjet benefiteve monetare të programit dhe kostove të programit. Phillips përdori këtë formulë për të vlerësuar ROI-n.

$$ROI = \frac{\text{benefitet neto të programit}}{\text{Kostot e programit}} \times 100$$

Një shembull analizës ROI:

Shitjet mesatare vjetore

	Të dhënat mbas trajnimeve	
Javë mbas trajnimit	Grupi i trajnuar	Grupi kontrollues
1	$ 9.723	9.698
2	9.978	9.720
3	10.424	9.812
13	13.690	11.572
14	11.491	9.683
15	11.044	10.092
Mesatarja për javë	**12.075**	**10.449**

Përfitimet vjetore nga programi

Të dhënat	**US $**
Grupi i trajnuar	12.075
Grupi kontrollues	10.449
Rritja	1.626
Fitimi nga trajnimi 2% (impakti i trajnimit)	32.50
Përmirësimet totale javore (32.5 x 46 pjesëmarrës)	1,495
Përfitimi total vjetor ($ 1,495 x 48 javë)	**71.760**

Përfitimet vjetore nga programi

Të dhënat	US $
Grupi i trajnuar	12.075
Grupi kontrollues	10.449
Rritja	1.626
Fitimi nga trajnimi 2% (impakti i trajnimit)	32.50
Përmirësimet totale javore (32.5 x 46 pjesëmarrës)	1,495
Përfitimi total vjetor ($ 1,495 x 48 javë)	**71.760**

Përmbledhja e kostove

Kostot	US $
Tarifat lehtësuese	11,250
Materialit e programit	1,610
Ushqimi: 3 ditë x $28x46	1,288
Pagesat e pjesëmarrësve plus benefiti (35%)	12.442
Koordinimi dhe vlerësimi	2,500
Kostot totale	29,090

$$ROI = \frac{\$\,71,760 - \$\,29,090}{\$\,29,090} \text{ x } 100$$

ROI = 146%

Motorola ka bërë një llogaritje, sipas të cilës, çdo dollar i shpenzuar në trajnime gjeneron rritje prej 30% në produktivitetin e kompanisë për tre vitet e ardhshme. Motorola po ashtu ka shfrytëzuar trajnimin për të reduktuar shpenzimet e më shumë se 3 miliard dollarësh dhe rriti përfitimin prej më shumë se 47%. Sipas një ankete me 6.400 punonjës të realizuar nga Sharon Jordan and Evans and Beverly Kaye,zhvillimi i karrierës është cilësuar si faktori nr.1 në mbajtjen e punonjësve në kompani. Një studim tjetër "100 best companies to Ëork ëith" tregon se kompanitë më të mira në botë bëjnë investime të konsiderueshme në programe trajnuese duke ofruar kështu 665 orë trajnimi vjetor për stafin me kohë të plotë dhe 53 orë trajnimi për të tjerët.

Nga këto orë trajnimi, pothuajse 70% i kushtohet rolit aktual të punonjësve dhe 30% është fokusuar në rritje dhe zhvillim. Megjithatë, duhet theksuar se burimet e trajnimeve priren të jenë më të bollshme kur kompania ecën mirë, por në periudhat e vështirësive ekonomike priret të jenë të parat që shkurtohen.

3.6.4 Si një kompani mund të identifikojë nevojat për trajnime?

Sipas Pigors dhe Myers (1983) llojet e trajnimeve të punonjësve në organizata specifike varen nga një numër faktorësh, siç janë aftësitë për një punë të caktuar, kualifikimet e kandidatëve, të cilët aplikojnë për punë, dhe llojet e problemeve operuese me të cilat përballet organizata. Identifikimi i nevojave tëburimeve njerëzore ekzistuese ka një përparësi të veçantë sepse sepse ata i njohin më së miri dobësitë dhe përparësitë e tyre. Sigurisht që këto nevoja duhet të ndërthuren me nevojat e kompanisë. Megjithatë, ka edhe metoda të tjera, të cilat do ta ndihmonin kompaninë në identifikimin e nevojave për trajnime:

- Burimet njerëzore (punonjësit e rinj) mund të identifikohen me anë të intervistës ose një kohë të shkurtër në vendin përkatës të punës;
- Burimet njerëzore (punonjësit ekzistues) mund të identifikohen në bazë të performancës së tyre në punën ekzistues

3.6.5 Arsyet e dështimit të trajnimeve

"*…përkundër buxheteve të mëdha, qëllimeve të mira, dhe nevojave reale, shumë programe të trajnimit dështojnë për të arritur rezultate të qëndrueshme. Pse? Shumë shpesh, kjo është për shkak se qëllimet e trajnimeve janë të paqarta. Nëse ne nuk e dimë se ku po shkojmë, nuk mund të themi se ku kemi dëshiruar të shkojmë*" (Milkovich, et al.. 1997).

Me mijëra orë dhe para shpenzohen çdo vit për trajnime të cilat nuk funksionojnë. Si mund të ndodhë kjo? Nanette Miner (2009), ka identifikuar tre arsye për këtë:

1. Trajnimet janë krijuar nga individë të cilët kanë eksperiencë të kufizuar dhe nuk kanë përgatitje në atë fushë;

2. Trajnimet janë krijuar pa ditur ku janë nevojat e organizatës;
3. Trajnimet janë organizuar të pa menduara mirë dhe objektive.

Le të japim një shpjegim për secilën arsye të dështimit të trajnimeve në organizatat kosovare.

Përvoja e pakët në fushën e trajnimeve në Kosovë ka bërë që shumë trajnime të mbahen nga persona, të cilët janë ekspertë të një fushe të veçantë, por jo të asaj fushe specfike të trajnimit. Kjo gjë ka bërë që shumë nga trajnimet e organizuara nga kompanitë të dështojnë. Megjithatë, në vitet e fundit është vënë re një prirje positive, kjo si rrjedhojë edhe e rritjes së kompanive. Kompanitë po dërgojnë burimet njerëzore jashtë vendit për trajnime apo poftojnë trajnues të huaj në kompani për trajnim të stafit të tyre. Në rast se nuk do të zgjidhen ekspertët e duhur për trajnime, atëherë kompania nuk do të kishte as kthim të investimeve të bëra për trajnime dhe sigurisht kompania mund të shkojë edhe drejt falimentimit. Nga të dhënat e Albeit (1985), nga shumica e hulumtimeve rreth trajnimeve profesionale, është zbuluar se më pak se 10% nga ne kanë edukimin formal në fushën e zhvillimit të burimeve njerëzore.

Një arsye tjetër se përse kompanitë në Kosovë dështojnë në trajnime është sepse hezitojnë të investojnë në trajnime. Kjo mund të çojë në ikjen e punëtorëve më të mirë, nëse nuk investohet në të ardhmen e tyre. Siç edhe është thënë nga Lang "*paraja nukështë më një motiv në forcën e punës. Por në vend të saj janë trajnimet dhe zhvillimi.* Në mijëvjeçarin që po jetojmë burimet njerëzorejanë të fokusuar në avancim dhe duan të dinë, "si do të më ndihmojë kjo kompani dhesa do të më ndihmojnë trajnimet në arritjen e qëllimeve të karrierës?" Një kompani, e cila investon në trajnime, do të jetë në

gjendje të mbajë burimet njerëzoremë të mirë dhe në këtë mënyrë do të rrisë performancën e gjithë organizatës.

Nëse kompanitë kosovare janë të interesuara të konkurrojnë në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar, atëherë çelësi i kësaj është investimi në të ardhmen e forcës së punës. Ecja përpara me mjetet e së djeshmes mund të rezultojë në humbje të thellë. Organizatat duhet të mbështesin trajnimet si një mjet për të siguruar nivel të lartë të performancës. Kersten shpjegon se trajnimet janë pjesa kritike e strategjisë së kompanisë.

Pas një periudhe të vështirë ekonomike dhe politike mbas viteve 90' kompanitë kosovare hynë në një erë të re të zhvillimit të tyre. Shumë nga ato arritën t'i mbijetonin situatës dhe disa të tjera e nisën nga fillimi. Nevojat ishin të mëdha dhe fillimisht burimeve njerëzore iu dha shumë pak rëndësi. Mbas kalimit të periudhës emergjente dhe një lloji stabiliteti,kompanitë filluan të mendojnë pak më seriozisht për burimet e tyre njerëzore dhe për përgatitjen e tyre profesionale. Zgjerimi i këtyre kompanive, hapja e tregut, hyrja e teknologjive të reja…etj., çuan në linden e nevojës së trajnimit të burimeve njerëzore.

Edhe burimet njerëzore të një kompanie duhet të menaxhohen tashmë me metoda dhe teknika të ndryshme nga ato të përdorura më herët. Në rastin e Kosovës, pavarësisht nga lehtësia e gjetjes së fuqisë punëtore në tregun e punës, për shkak të nivelit të lartë të papunësisë, disa prej kompanive në kanë filluar të kuptojnë se duhet të bëjnë përpjekje për trajnimin dhe zhvillimin e tyre, në mënyrë që ata jo vetëm të mos largohen nga puna, por edhe të japin maksimumin e tyre

Ky punim synon të jetë një udhërrëfyes për ato kompani, të cilat janë të interesuara të zhvillojnë burimet e tyre njerëzore.Kjo për shkak se kompanitë, të cilat zhvillojnë trajnime të ndryshme, janë ato që vlerësojnë, mbështesin, nxisin të mësuarin dhe dijen,

përshtaten e ndryshojnë me ritmet që sjell vetë efekti “kohë”. Këto kompani do të duhet të dinë si të mbajnë punonjës me kapacitete dhe punonjës të trajnuar, pasi suksesi i një kompanie varet mbi të gjitha në jetëgjatësinë e punonjësve të saj.

Në planin e përgjithshëm rekomandohen ndryshime të domosdoshme që do të sjellin ndikim pozitiv e të drejtpërdrejtë në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe këto rekomandime janë:(1) nëse kompania ka vendosur të trajnojë burimet e saj njerëzoreatëherë ajo duhet të zgjedhë ekspertë të fushës dhe të mos rrezikojë investimet e saj, (2) Përpara se të ndërmarra hapa për të zhvilluar trajnime kompania duhet të ketë të qartë se cilat janë nevojat e punëtorëve për trajnime, pra, të identifikojë në mënyrë të qartë nevojat për trajnime; (3)Kompania nuk duhet të hezitojë në investime për trajnime sepse të gjitha studimet tregojnë se rikthimi i tyre është i shumëfishtë dhe trajnimet përmirësojnë performancën e kompanisë, trajnimet rrisin profitet e kompanisë, trajnimet ruajnë vendin e punës, trajnimet kursejnë para, trajnimet rrisin produktivitetin e punonjësve, trajnimet kursejnë kohën dhe kostot administrative dhe ato të mbikqyrjes, trajnimet përmirësojnë sadisfaksionin e klientit.

3.7 Motivimi i Burimeve Njerëzore

Motivimi në punë luan një rol të rëndësishëm në mbijetesën dhe konkurrencën e ashpër të bizneseve (Cardosoa et.al, 2015). Motivimi është një element kritik në fushën e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Organizatatzakonishtdizenjojnë sisteme të motivimit (Gupta & Subramanian, 2014) jo vetëm për të inkurajuar burimet njerëzore të performojnë në mënyrën më të mirë dhe më efikase, por gjithashtu, për tërheqjen e kandidatëve për të aplikuar për vende specifike në të ardhmen.

Sipas autorëve si Maslo w, Alderfer dhe McClelland, motivimi është i lidhur me idenë e një objektivi që individi kërkon të arrijë. Ata e konsiderojnë motiviminnjë nevojë me anën e të cilit individi do të përfitojë efekte mobilizimi dhe kënaqësie. Maslow (1964) i ka klasifikuar nevojat njerëzore në një mënyrë hierarkike duke filluar me nevojat fiziologjike (ushqim, uji, etj), nevojat e sigurisë (nga rreziqet fizike), nevojat shoqërore (dashuria, shoqërimi, etj), nevojat evlerësimit (vlerësimi nga të tjerët) dhe nevojat e vetëaktualizimit (dëshira për pozitë). McClelland (1977), gjithashtu ka identifikuar tre nivele të nevojave, nevoja për arritje (dëshira për një punë sfiduese, arritja e rezultateve të shkëlqyeshme), nevojat e përkatësisë (dëshira për një klimë të ngrohtë dhe marrëdhënie miqësore), nevoja për pushtet (dëshira për të ushtruar autoritet dhe ndikim), duke argumentuar që individët janë të motivuar nga njëra prej këtyre niveleve.

McGregory ka shtuar një variant organizacional, më spefikisht atë të ndikimit që kanë menaxherët tek punonjësit, duke treguar që janë ata të cilët krijojnë një ambient qëreflekton besimet dhe vlerat e punonjësve. McGregory paraqet dy modele teorike të menaxherëve të kundërt. Teoria X supozon se menaxherët besojnë se individët janë të papërgjegjshëm si natyrë. Ky lloj menaxheri është e mundshme të shpërblejë dhe ndëshkojë. Teoria Y fokusohet në vlerësimin e punonjësve, duke u siguruar atyre kushte stimuluese për të arritur qëllimet dhe për të përmbushur nevojat e tyre, duke besuar se qëniet njerëzore motivohen nga përmbushja e nevojave të tyre. Këta menaxherë në rastet më të shumta janë menaxherë demokratë, të cilët përdorin teknika të menaxhimit pjesëmarrës dhe menaxhojnë duke u nisur nga objektivat e organizatës.

Sipas Polena (2016) aktualisht, teoria e Douglas McGregor-it përdoret rrallë sepse kjo teori është ndikuar gjatë dekadave të kaluara nga shumë ide të reja dhe teori

moderne. Kjo teori gjithashtu sipas saj është kritikuar sepse në ndarjen e punonjësve dhe menaxherëve është shumë “bardhë e zi”.

Herzberg ka paraqitur një koncept të pasurimit të punës dhe kjo gjë nuk duhet të ngatërrohet me shtimin e punës sepse sjell ngarkesë shtesë dhe nuk ka lidhje me faktorët e motivimit. Edward Deci (2002) në linjë paralele me Herzberg e ka zgjeruar konceptin e motivimit duke përfshirë nevojën për kompetencë dhe vetëvendosje për të shpjeguar fenomenin e motivimit, duke nënvizuar rëndësinë e bashkëpunimit të individëve me faktorët e mjedisit. Sipas teorisë së Vroom-it, që një punëtor të motivohet ka nevojë të shpërblehet, dhe ka nevojë të besojë se puna e mëtejshme do të udhëheqë drejt përmirësimit të performancës dhe performanca më e mirë do të prodhojë rezultate më të larta dhe për rrjedhojë edhe shpërblime.

Fokusimi në detyrat e punonjësve, në gjërat e duhura dhe duke bërë ato në mënyrë të drejtë. Përafrimin e qëllimeve individuale të të gjithëve me qëllimet e organizatës (Eli Lilly & Co, 2014).

Të gjitha aktivitetet e një organizate realizohen nëpërmjet performancës së punonjësve të saj (Zámečník, 2014). Realizimi i çdo lloj strategjie kërkon përfshirjen e punonjësve të njëtë veçantë (numri i punonjësve, profesionalizmi dhe kualifikimi i tyre) dhe cilësitë e veçanta (aftësitë, njohuritë), dëshira e tyre për të arritur performancë të lartë, e cila është e bazuar në nivelin e motivimit dhe në qasjen që kanë burimet njerëzore në organizatë. Motivimi është një nga çështjet më të mëdha në shkencën e sjelljes dhe bazohet në pozitën kyçe dhe shumë të rëndësishme të rolit që kanë burimet njerëzore në arritjen e objektivave të organizatës (Barzoki et al.., 2008). Edhe përfshirja e punonjësve në vendimmarrje është e rëndësishme për të motivuar punonjësit.

Megjithatë, autori McConnell (1998) pohon se shumë përpjekje për përfshirjen e punonjësve i bëjnë ata të lënë ndihen më të manipuluar se sa të motivuar. Kjo ndodh sepse mbikëqyrësit dhe menaxherët kërkojnë që punonjësit të ndryshojnë mënyrën e punës edhe pa dëshirën apo kompetencat që ata kanë, vetë ose janë të gatshëm të ndryshojnë ose të mbeten të pavetëdijshëm për nevojën për të ndryshuar.

3.7.1 Faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve

Në ditët e sotme të bërit biznes është një përvojë shumë sfiduese. Performanca e bizneseve dhe rritja e të ardhurave të tyre varen shumë nga faktorët e jashtëm dhe të brendshëm të mjedisit. Për të mbijetuar dhe për të krijuar përfitime në këtë ambient shumë sfidues, të gjithë faktorët e prodhimit – makineritë, materialet dhe njerëzit duhet të menaxhohen në mënyrën më të mirë të mundshme. Ashtu siiç pohojnë Chaudharydhe Sharma (2012), ndërmjet këtyre faktorëve të prodhimit, burimet njerëzore përbëjnë sfidën më të madhe. Sipas të të njëjtëve autorë produktiviteti i lartë është një përfitim afatgjatë i motivimit të punonjësve. Autorë të ndryshëm, në studime të ndryshme, kanë dhënë opinionet e tyre mbi faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve në një organizatë. Ndër këta faktorë, më të rëndësishmit janë konsideruar faktorët e mëposhtëm (listimi i tyre nuk është për nga rëndësia që kanë):

Trajtimi i barabartë

Pagesa

Puna interesente

Kushtet e punës

Stili i menaxhmentit

Respekti

Pjesëmarrja në vendimmarrje

Marrëdhënia e mirë kolegë dhe superiorë

Promovimi

Shpërblim

Mjedis i sigurtë

Zhvillimi i aftësive

3.7.2 Teoritë e motivimit

3.7.2.1 Teoria e dy faktorëve të Hertzberg

Teoria e dy faktorëve të motivimit (ndryshe e quajtur edhe teoria motivim-higjenë) është zhvilluar nga psikologu Frederick Herzberg në vitin 1950. Kjo teori doli si rezultat i një studimi të kryer për 200 kontabilistë dhe inxhinierë të Pittsburgh të Pennsylvania-s. Studimi zbuloi se kënaqësia dhe pakënaqësia janë shumë komplekse. Ekipi i studiuesve arriti në përfundimin se e kundërta e kënaqësisë nuk është pakënaqësia, siç besohej më parë. Largimi i karakteristikave negative nga një punë nuk e bën atë domosdoshmërisht të kënaqshme.

Pra, e kundërta e "kënaqësisë" është "jo kënaqësia" dhe e kundërta e "pakënaqësisë" është "jo pakënaqësia". Një gjendje e pakënaqësisë (faktorët higjenikë) mund të shkaktohen nga politikat e kompanisë, administrimit, mbikqyrjes, marrëdhënieve ndërpersonale, kushteve të punës, orarit. Kur këta faktorë janë në një masë të pamjaftueshme, burimet njerëzore kanë prirje të jenë të pakënaqur, ndërsa kur prania e tyre është e një niveli të mjaftueshëm burimet njerëzore thjeshtë nuk janë të pakënaqur. Një gjendje e kënaqësisë (motivuesit) mund të gjendet në punë, në sukses, vlerësim, përgjegjësi, kontribut, arritje etj. Këta faktorë çojnë në një motivim të fortë,

por mungesa e pranisë së tyre nuk shkakton ndonjë pakënaqësi të veçantë. Në këto raste burimet njerëzore thjeshtë janë të kënaqur.

Kështu, faktorët që burojnë nga natyra e jashtme e punës shërbejnë për plotësimin e nevojave të nivelit të ulët, ndërsa faktorët e motivimit që rrjedhin nga natyra e brendshme e punës, kënaqin nevojat e niveleve më të larta. Si rezultat, që njerëzit të jenë të motivuar me të vërtetë duhet të kenë një punë me përmbajtje sfiduese nëpërmjet së cilës të kënaqin nevoja të tilla si: njohja, përgjegjësia dhe zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive dhe talentit të tyre (Wexley & Yukl, 2008)

1. Faktorët motivues – janë faktorë të cilët udhëheqin drejt kënaqjes dhe motivojnëburimet njerëzore të punojnë më shumë. Shembuj të kësaj mund të jenë kënaqësia në punë, të ndjerit i vlerësuar apo përparimi në karrierë.

2. Faktorët higjenik –nëse mungojnë, këta faktorë çojnë drejt pakënaqësive dhe mungesës së motivimit. Shembuj të kësaj mund të jenë, pagat, politikat e organizatës, përfitimet, marrëdhëniet me menaxherët dhe kolegët.

Sipas gjetjeve të Herzberg, ndonëse faktorët motivues dhe higjenikë ndikojnë në motivim, ata janë të ndarë nga njëri tjetri.Ndonëse faktorët motivues rrisin kënaqësinë e punonjësve, mungesa e këtyre faktorëve jo doemos shkakton pakënaqësi. Po ashtu, prania e faktorëve të higjienës nuk duket të ketë rritur kënaqësinë dhe motivimin, por mungesa e tyre shkakton një rritje të pakënaqësisë.

Duke u bazuar në këtë teori , për të patur një fuqi punëtore më produktive është e nevojshme që organizatat të përmirësojnë të dy tipet e faktorëve: qoftë atë motivues dhe ato të higjenës. Për të ndihmuar në motivimin e punonjësve, organizatat duhet t'i bëjnë ata të ndihen të vlerësuar dhe të përkrahur. Organizata duhet t'i përgjigjet secilitprej tyre

duke i bërë me dije se ata mund të përparojnë dhe mund të rriten nëpërmjet organizatës. Për të parandaluar pakënaqësitë, organizata duhet të sigurohet që burimet njerëzore të ndihen të trajtuar në mënyrë të drejtë, duke u ofruar atyre kushte më të mira të punës dhe pagesë të drejtë. Organizata gjithashtu duhet të tregojë kujdes në marrëdhëniet e krijuara ndërmjet udhëheqësve me punonjësit si dhe në marrëdhënien mes vetë punonjësve.

3.7.3 Hierarkia e Nevoja sipas Maslow

Teoria e hierarkisë së nevojave është krijuar nga psikologu Abraham Maslow në punimin e tij të vitit 1943. Kjo teori njihet si "Teoria e Motivimit Njerëzor ". Në teorinë e tij mbi hierarkinë e nevojave, Maslow mori në konsideratë motivimin njerëzor si një element kyç në zhvillimin e individit. Bazuar në zbatimin e kësaj teorie në parametrat organizativë, mund të thuhet se njerëzit që nuk plotësojnë nevojat e tyre në punë nuk do të funksionojnë në mënyrë efikase (Bisen dhe Priya 2010). Por, teoria e Maslow është e bazuar në dy supozime, që janë: njerëzit gjithmonë duan më shumë dhe njerëzit i rregullojnë nevojat e tyre në bazë të rëndësisë. Kjo nënkupton kalimin e niveleve hierarkike deri në realizimin e qëllimit final (Masdia, 2009). Maslloë i grupon nevojat njerëzore si më poshtë:

1) **Fiziologjike**: përfshin urinë, nevojën për strehë, marrëdhënie seksuale dhe nevoja të tjera fiziologjike bazë të jetës. Paga e mjaftueshme e punonjësve për të blerë ushqim dhe veshmbathje, kushtet e përshtatshme të vendit të punës, etj. përgjithësisht i kënaqin këto nevoja. Të gjitha këto nevoja përbëjnë shkallën e parë të hierarkisë.

2) **Për siguri**: përfshin nevojën për t`u mbrojtur nga rreziqet fizike dhe emocionale. Pra, këto nevoja pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qënë të sigurtë nga rreziqet fizike,

nga frika e humbjes së vendit të punës, sigurisë, ushqimit apo strehës. Kënaqja e nevojave të sigurisë mund të arrihet nëpërmjet sigurisë së punës, sigurimit të shëndetit, procedurave të përshtatshmë të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, planeve të pensioneve të punonjësve etj.

3) **Shoqërore**: Nevoja për t`u rrethuar nga persona të dashur e për të qënë pjesë e jetës së dikujt. Të pasurit shok në vendin e punës dhe të qënit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore. Menaxherët mund të luajnë një rol të rëndësishëm duke i inkurajuar njerëzit që të bashkëveprojnë me njëri-tjetrin dhe të sigurohen se nevojat sociale të punonjësve të plotësohen.

4) **Vlerësimi**: përfshin faktorë të tillë të brendshëm si: vetërespekti, pavarësia, arritja e objektivave në jetë dhe faktorë të jashtëm si: statusi, mirënjohja dhe vëmendja që i tregojnë të tjerët. Titujt e punës, madhësia e zyrës, shpërblimet dhe simbole të tjera të suksesit ndihmojnë për plotësimin e nevojave të vlerësimit.

5) **Vetëaktualizimi**: nxitja për t`u bërë ai që je i aftë të bëhesh. Përfshin nevojën për t'u rritur, për të përparuar në shoqëri, për të arritur potencialin individual, për t`u vetërealizuar. Në thelb, nënkupton nxjerrjen jashtë vetes, materializimin, shprehjen e asaj për të cilën je i aftë, për të cilën ke ardhur në botë.

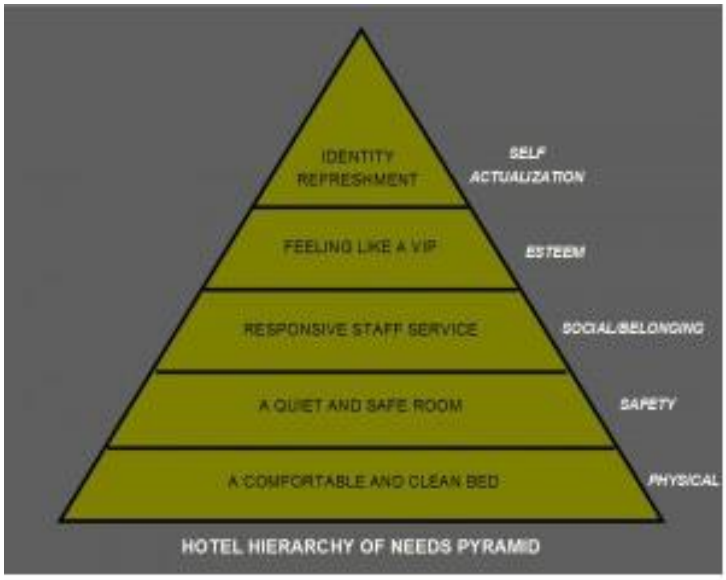
Sipas kësaj teorie, punonjësi duhet të jetë i shëndetshëm, i sigurtë dhe të kenë marrëdhënie të mira brenda organizatës.

Chip Conley, themelues i zinxhirit të hoteleve Joie de Vivre dhe shef i mikpritjes në Airbnb, ka përdorur hierarkinë e nevojave për të transformuar biznesin e tij. Sipas Chip, shumë menaxherë luftojnë me konceptin abstrakt të vetëaktualizimit dhe fokusohen në

nivelet më të ulta të piramidës. Conley gjeti një mënyrë të të ndihmuarit me nivelet e lartanë mënyrë që të ndihmonte burimet njerëzoretë kuptonin domethënien e rolit të tyre gjatë një takimi me stafin…”në një ushtrim, morënpjesëtetë pastruese rreth një tavoline dhe i bëmë një pyetje abstrakte: nëse vjen dikush nga planeti Mars dhe ju sheh se çfarë po bëni si pastruese në hotel me çfarë emri mund të ju thërrasë? Ata erdhën me përgjigje të llojit: “Motrat e qetësisë”, “Rregulluese të rrëmujave”, “Mbajtës të rendit”. Pra, u krijua ndjenja që ato ishin aty thjesht për të pastruar një dhomë. Ajo që ato mësuan ishte se ata po krijonin një hapësirë të sigurtë dhe të mbrojtur për udhëtarët e largët. Ekipi Conley ishte në gjendje të kuptonte rëndësinë e punës që bënin për kompaninë dhe për njerëzit që të cilëve ato u vinin në ndihmë. Duke i treguar vlerën e rolit të tij, ekipi ndjehej i respektuar dhe i motivuar për të punuar akoma më shumë.

Me qëllim që organizata tëmarrë maksimumin e ekipit, ajo duhet të gjejë mënyrën t’i bëjë të ndjehen të sigurtë dhe t’i mbështesë ata në aspekte të tjera të jetës së tyre jashtë punës. Ndoshta duke u ofruar një orar fleksibil të punës për t’i dhënë punonjësve kohë të përqëndrohen tek familja dhe të sigurohet se ata janë të paguar në mënyrë të drejtë në këtë mënyrë ata të ndihen financiarisht të qëndrueshëm.

.



3.7.4 Efekti Hawthorne

Efekti Hawthorne fillimisht është përshkruar fillimisht nga Henry A. Landsberger në vitin 1950.Landsberger vërejti se prija e disa personave për të punuar shumë dhe të për të performuar më mirë ndodh kur janë të vëzhguar nga udhëheqësi i tyre. Efekti Haëthorne është emëruar si i tillëpas një sërë eksperimentesh sociale mbi ndikimin e kushteve fizike në produktivitet, eksperimente këto të kryera në fabrikën Ëestern Electrics në Hawthorne, Chicago në 1920 dhe 1930. Hulumtuesit ndryshuan një numër të caktuar të kushteve fizike gjatë eksperimentit të tyre duke përfshirë ndriçimin, orarin e punës dhe pushimet. Në të gjitha rastet, produktiviteti i punonjësve u rrit pas këtyre ndryshimeve. Hulumtuesit dolën me përfundimin se burimet njerëzoremotivohen për të punuar më shumë si një përgjigje ndaj kujdesit ndaj tyre.

Pra, studimet e Efektit Hawthorn sugjerojnë që burimet njerëzore do të punojnë më shumë nëse ata janë të vëzhguar. Kujdesi ndaj punonjësve dhe kushteve të punës i motivon ata të punojnë më shumë.

Në një publikim në Harvard Business Reviwe, autorja Foëler (2014) thekson se "*pavarësisht popullaritetit të Hierarkisë së Maslow-it, nuk ka shumë të dhëna të kohëve të fundit për ta mbështetur atë. Shkenca bashkëkohore - posaçërisht Dr. Edward Deci, qindra kërkues të Teorisë së Vetëvendosjes dhe mijëra studime - në vend të kësaj, tregojnë për tre nevoja psikologjike universale. Nëse vërtet doni të përfitoni nga kjo shkencë e re - në vend që të fokusoheni në një piramidë nevojash - duhet të përqendroheni në: autonominë, lidhjen dhe kompetencën".*

3.7.5 Teoria e Pritjes

Teoria e pritjes paraqet besimin e individit se një masë e caktuar përpjekjesh do të ndiqet nga realizimi i detyrave në një masë të caktuar që varen nga vetëvlerësimi, suksesi i mëparshëm në punë, ndihma që merr nga bashkëpunëtorët, informacioni i nevojshëm për punë dhe cilësia e punës. Megjithatë, teoria e pritjes gjithashtu sugjeron se procesi nëpërmjet të cilit ne vendosim për sjelljet tona, është i ndikuar nga mënyra se si ne perceptojmë shpërblimet. Në këtë rast, ka shumë të ngjarë që burimet njerëzore të punojnë më shumë, nëse u është premtuar një rritje rroge sesa thjesht një supozim se do të kenë rritje rroge. Teoria e pritjes është e bazuar në tre elementë:

1) Pritja – besimi se përpjekjet do të rezultojnë me arritje të ojektivave tuaja. Kjo bazohet në përvojën e mëparshme, në vetëbesim dhe nga ajo se sa të vështirë e perceptoni ju arritjen e objektivave.

2) Instrumentalizimi – besimi se ju do të merrni një shpërblim në qoftë se përmbushni pritjet e performancës.

3) Vlera – vlera e një shpërblimi. Prandaj, sipas teorisë së pritjes, njerëzit motivohen më shumë nëse besojnë se do të marrin një shpërblim të dëshiruar nëse

arrijnë objektivin e caktuar. Burimet njerëzore janë më pak të motivuara nëse nuk presin shpërblime apo nëse besojnë se përpjekjet e tyre nuk do të rezultojnë me shpërblime.

Pra, në këtë teori çelësi është të vendosen objektiva të arritshme për burimet njerëzore dhe të sigurohen shpërblime të cilat ata presin. Shpërblimet jo gjithmonë janë rritje e pagës apo bonuse. Organizata duhet edhe të ***falenderojë*** të japë mundësi për progress, ndoshta të shpallë "punëtorin e muajit". Mënyra e shpërblimeve është një rrugë për motivimin e punonjësve.

3.8 Kompensimi dhe shpërblimi

Një nga faktorët që do të motivonte burimet njerëzore për të arritur suksese edhe më të mëdha është kompensimi dhe shpërblimi. Sipas Business Dictionary (Fjalorit të Biznesit), kompenisimi është shuma e benefiteve direkte si rroga, ndihma, bonuse apo edhe benefitet indirekte siç mund të jetë sigurimi, planet e pensionit, pushimet që një punonjës merr nga punëdhënësi. Ndërsa shpërblimi, sipas të njëjtit, është skemë për të mbështetur dhe për të riforcuar sjelljen e dëshiruar, siç mund të jetë rritja e pagës në bazë të produktivitetit të punonjësit.

Megjithatë, në mënyrë intuitive, dikush do të mendonte se paga më e lartë do të duhej të prodhonte rezultate më të mira, por dështmitë shkencore (Premuzic, 2013) tregojnë se lidhja ndërmjet kompensimit, motivimit dhe performancës është shumë më komplekse. Në të vërtetë, hulumtimet sugjerojnë se edhe nëse i lejojmë njerëzit të

vendosin se sa duhet të fitojnë, ata ndoshta nuk do t'i gëzohen apo shijojnë më shumë punën e tyre.

Burimet njerëzore, të cilët zotërojnë kapital intelektual janë zakonisht të përfshirë emocionalisht me kompaninë, që do të thotë se ata nuk janë të interesuar vetëm në përfitimet e mundshme ekonomike, por edhe në kushtet e tyre të punës. Kjo nënkupton (Lopez et al., 2006), që kur të përballen me shpërblime të "varfra" sociale, ka shumë mundësi që punëtorët të largohen nga kompania në kërkim të një gjendje të mirë pune. Pfeffer (1998) sugjeron disa politika dhe praktika që janë të përqendruara në mbajtjen e punonjësve: ofrimin e metodave ku punëtorët kanë mundësi të zhvillojnë njohuritë e tyre, forcimin e vlerave të përbashkëta të organizatës, ofrimin e mundësive për të punuar si profesionistë.

Praktikat e kompensimit sipas (Barry et al., 1994) mund të jenë në formën e parave të gatshme ose përfitimeve (p.sh., kujdesi shëndetësor, dalja në pension, pagesa e pushimeve), dhenë atë se sa do të jetë shuma e kompensimit apo përfitimit.

3.9 Perceptimet mbi rritjen e kapaciteve të BNJ në organizatat

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) përfaqësojnë potencial të madh të zhvillimit ekonomik, dhe konsiderohen si sektori më i rëndësishëm, i cili kontribuon në zhvillimin e vendeve në të gjithë botën. Prandaj NVM-të është duke marrë vëmendjen e politikbërësve, që janë përgjegjës për zhvillimin e gjithëanshëm të vendit, siç mund të jetë qeveria apo institucionet respektive (Schlogl, 2004). Në ekonomitë Përendimore

ndërmarrjet e vogla dhe të mesme jo vetëm përbëjnë numrin më të madh të bizneseve, por ato gjithashtu janë kontribueset më të mëdha të GDP-së duke punësuar një numër të lartë të punonjësve në këto vende. Për shembull, në Bashkimin Europian në 2008, kompanitë me 250 apo më pak punonjës kishin 66% të fuqisë punëtore të përgjithshme dhe 58% të qarkullimit të përgjithshëm të biznesit (European Commission, 2009). NVM japin një kontribut të vazhdueshëm në krijimin e vendeve të punës si dhe paraqesin avantazhe të veçanta të fleksibilitetit dhe kapacitetit për t'iu përshtatur ndryshimeve e shpejta të tregut.

Zhvillimi i NVM-ve paraqet qëllimin e parë të çdo ekonomie moderne. Është një sfidë komplekse, e cila përfshin një numër të konsiderueshëm të palëve të interesuara në çdo sektor të ekonomisë. NVM-të stimulojnë pronësinë private dhe ndërmarrësinë. Ato janë fleksibile dhe u përshtateten lehtësisht ndryshimve të kërkesës dhe ofertës në treg. Në të njëjtën kohë hapin mundësi për vende të reja pune, promovojnë diversifikimin e aktiviteteve ekonomike, mbështesin rritje të qëndrueshme,japin kontributin e tyre në eksport dhe rrisin aftësinë konkurruese në të gjithë ekonominë.

Tipar kryesor i ndërmarrjeve të vogla, në mënyrë të veçantë i mikro ndërmarrjeve është pozita e fortë e pronarit/ themeluesit dhe niveli i ulët i formalizimit të MBNJ. Zakonisht pronari menaxhon personalisht ndërmarrjen, vendos për kompetencat e delegimit dhe krijimin e pozicioneve në mënyrë arbitrare.

Në një ekonomi të bazuar në dije, ndërmarrjet sfidohen për të përmbushur kërkesat e tyre me punonjës të trajnuar në tregun e punës të karakterizuar nga mungesa e punës së kualifikuar (Audretsch & Thurik, 2001). Sado bindës të jetë ky fakt mbi rritjen e perfomancës, ndërmarrjet janë shumë të papërgatitura për ta përshtatur atë. Zakonisht,

ato nuk kanë njohuritë, mjetet apo burimet për të zbatuar këtë sistem. Për më shumë, prioritetet e këtyre ndërmarrjeve janë në mënyrë të dukshme të fokusuara në përmbushjen e listës së pagave dhe jo në çështje të tilla si organizimi i punës apo trajnimi i punonjësve (Byrne, 1999).

Sistemi jo transparent i sistemit të vlerësimit dhe sistemi subjektiv i vlerësimit bën që burimet njerëzore të largohen nga ndërmarrja në varësi të gjendjes së tregut të punës. Prandaj, ndërmarrjet duhet të ofrojnë objektivitet dhe ndershmëri në sistemin e vlerësimit të performancës në mënyrë që të motivojnë punonjësit e tyre të aftë.

Në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, menaxherët e burimeve njerëzore duhet të jenë të përfshirë në proçesin e rekrutimit, intervistimit, selektimit dhe trajnimit të personelit. Gjithashtu, NVM-të duhet të kenë një menaxherë përgjegjës për burimet njerëzore detyra e të cilit është të këshillojë menaxherët e tjerë (për shembull, menaxherët e prodhimit apo të shitjeve) gjatë fazës së rekrutimit, punësimit, përcaktimit të pagave, motivimit dhe aktiviteteve të tjera.

Gjithashtu, idea për të punuar në grup duhet të përkrahet nga menaxhmenti i ndërmarrjeve. Kjo do të krijonte më shumë vetëbesim dhe do të ju jepte mundësi individëve të mësonin dhe të fitonin aftësi të reja Kiffin-Petersen and Cordery (2003). Sipas Manzoor et al. (2011) puna në grup është shumë domethënëse për të krijuar një marrëdhënie të fortë me performancën e punonjësve.

Ndërmarrjet e vogla shumë rrallë kanë plan kreativ dhe të sofistikuar të burimeve njerëzore, metoda kreative dhe të sofistikuara të rekrutimit, ose teknika të selektimit dhe të motivimit. Për shkak të trysnisë së tregut, ndërmarrjet e vogla priren të marrin

vendime afatshkurtra (Byrne, 1999). Përveç kësaj, këto kompani nuk kanë njohuritë e duhura të menaxhimit të njerëzve si kompanitë e mëdha, dhe punësimi i një eksperti nuk konsiderohet i nevojshëm (Wilkinson, 1999).

Çdo pronar i një organizate të vogël apo të mesme aspiron të ketë një organizatë të suksesshme, e cila është konkurruese në treg dhe realizon përfitime të larta, me punonjës të cilët kanë nivel të lartë të motivimit në lidhje me operimin e suksesshëm të ndërmarrjes. Ajo çfarë i dallon NVM-të janë burimet njerëzore, pra lidhja e tyre me klientët, mënyra se si ata zgjidhin situatat problematike, shpejtësia e reagimit të tyre /përgjigjes, motivimi, aftësia për të mësuar, etj. Që kur punonjësve u është dhënë një rol i rëndësishëm në organizata të cilat aspirojnë të jenë të ndryshëm nga organizata të tjera konkurrente, menaxhimi i burimeve njerëzore ka rol më të rëndësishëm në planifikimin dhe realizimin e objektivave të NVM-ve në krahasim me periudhën e kaluar. Strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore ka rëndësi jetëore, sepse burimet njerëzorejanë faktori më i rëndësishëm për zhvillim. Kapitali intelektual, njohuritë dhe kompetencat e punonjësve shkaktojnë dështimin apo suksesin e NVM-ve në një mjedis dinamik. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një ndër funksionet më potenciale, i cili është bërë element kyç në strategjitë e çdo NVM-je në mënyrë që të krijohet dhe të mbahet konkurrenca në treg.

Në vitet e fundit, menaxhimi i burimeve njerëzore ka fituar një domethënie të veçantë në teorinë dhe praktikën e menaxhimit të NVM-ve. Shumë NVM janë të përfshira në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe i kushtojnë vemendje më shumë se kurrë zhvillimit të potencialit të tyre njerëzor. Për shkak të ndryshimeve të papritura dhe kushteve aktuale, menaxhimi i burimeve njerëzore perceptohet si faktor strategjik që ndikon jo vetëm në suksesin e NVM-ve, por edhe të vetë shtetit.

Qëllimi kryesor i menaxhimit të burimeve njerëzore është përmirësimi i efikasitetit të punës si output i punonjësve, etikës dhe përgjegjësisë sociale. Tek NVM-të e rëndësishme është harmonizimi i qëllimeve të organizatës me ato individuale e sociale dhe në të njëjtën kohë të bëhet i mundur realizimi i strategjisë së organizatës dhe të largohen efektet negative. Njerëzit tanimë nuk janë të izoluar në punën që bëjnë; ata janë pjesë e një ekonomie konkurruese (Byrne. 2011). Planet e trajnimit duhet të jenë një paketë për të gjithë burimet njerëzore dhe menaxherët e tyre. Trajnimet ndihmojnë, përveç të tjerash,në ndërgjegjësimin e punonjësve mbi kultura dhe besime të ndryshme dhe forcojnë punën në grup.

Menaxheri i burimeve njerëzore duhet të edukojë dhe informojë vartësite tij mbi përfitimet e të punuarit në grup. Sjellja korrekte e punonjësve do të jetë një shembull për të tjerët, do të reduktojë ankesat, do të rrisë kënaqësinë dhe punonjësit do të jenë besnikë ndaj organizatës së tyre (Podsakoff et al. 2000). NVM-të në ditët e sotme janë duke luftuar për të mbushur hendekun e talenteve dhe të gjejnë punonjës të kualifikuar. Identifikimi i kandidatit të duhur për punën e duhur me aftësitë e duhura është një sfidë për çdo NVM. Një tjetër sfidë është se si t'i mbajnë talentët e tyre në organizatë. NVM janë më pak të prirura drejt përshtatjessë metodave bashkëkohore të punësimit, dhe kjo ndoshta është arsyeja se përse kandidatët kanë më pak informata rreth mundësive të punësimit.

NVM-të duhet të hulumtojnë për talente ashtu siç bëjnë për produktet apo shërbimet e tyre. Ka mënyra të shumta se si ata të gjejnë dhe të tërheqin kandidatë e duhur për organizatën. Mediat sociale janë një mundësi shumë e mirë dhe e shpejtë për të gjetur kandidatët e duhur. Një mënyrë tjetër mund të jetë prania e një Portali Pune në një platformë online. Reklamat online janë një mundësi e mirë për të mbushur hendekun

ndërmjet punëdhënësve dhe kandidatëve për punë. Tek NVM-te mungesa e motivimit të punonjësve është një mangësi e madhe e grupit menaxherial. Mbajta e punonjësve të kënaqur në punë është një tjetër çështje e rëndësishme e aktiviteteve në NVM.

Për NVM-të zemra e procesit të motivimit qëndron në sigurimin dhe mbajtjen e një mjedisi qetë pune të dhe marrëdhënie të mira ndërmjet punonjësve. Respekti në vendin e punës siguron mbështetje dhe inkurajim. Gjithashtu, gjuha e respektit në vendin e punës mbështet, inkurajon dhe u lejon punonjësve të zhvillojnë marrëdhënie të mira pune. Bashkëpunimi efektiv dhe harmonia në vendin e punës siguron më pak konflikte dhe stres në vendin e punës. Kjo gjithashtu çon në motivim tëlartë, përmirëson produktivitetin e punës dhe nga ana tjetër i bën burimet njerëzoretë jenë më besnikë ndaj organizatës.

Motivimi i punonjësve bën që ata të mos bëjnë mungesa në punë, sepse niveli i lartë i mungesave në punë do të ndikojnë negativisht në produktivitetin e organizatës e cila do të duhej të përballej me kostot e rekrutimit të stafit të ri. Komunikimi me burimet njerëzore, nga ana e menaxherëve të BNJ, rreth përfitimit që ata do të kenë brenda organizatës është një mënyrë shumë e mirë në motivimin e tyre, Çdo punonjës brenda organizatës dëshiron të kryejë një punë për të cilën ndihet i/e sigurtë. NVM duhet gjithmonë të përpiqen për të siguruar vendin e punës dhe departamenti i BNJ duhet të veprojnë në atë mënyrë që njerëzit të kenë një punë të sigurt dhe t'i bëjnë burimet njerëzoretë duan punën e tyre duke i ofruar kënaqësi psikologjike.

Departamenti i BNJ duhet të krijojë një mjedis të tillë që: a) i mundëson punonjësve të japin maksimumin e tyre; b) mundëson që puna të japë emocione; c) mundëson që menaxherët të njohin vetitë e secilit punonjës, njohuritë dhe aftësitë e tij për t'a përshtatur me punën që ai kryen; d) menaxheri të krijojë një histori për secilin

punonjës në mënyrë që të dijë se si do të duhej të sillet me atë punëtor në të ardhmen; e) menaxheri të shohë se cila punë i përshtatet më së miri punonjësit; f) menaxheri të motivojë burimet njerëzor, që kontribuojnënë përmbushjen e objektivave të organizatës.

Përgjithësisht punonjësit, të cilët ndjehen se u jepet e drejta e vendimarrjes janë më produktivë. Ata ndjejnë se kanë mundësi të veprojnë, sado pak qoftë, si pronarë të organizatës dhe jo thjesht si të punësuar në atë organizatë. Kjo është një nga detyrat më të rëndësishme me të cilat përballen menaxherët e BNJ. Prandaj është shumë e rëndësishme për NVM-të të kenë brenda tyre punonjës të angazhuar emocionalisht dhe të apasionuar në organizatë. Ata luajnë një rol kyç në sjelljen e inovacionit në organizatë dhe në çuarjen e saj përpara. Punonjësit e angazhuar emocionalisht në organizatë në përgjithësi i shtojnë vlera organizatës në krahasim me të tjerat, harxhojnë më shumë kohë dhe përpiqen për suksesin e organizatës së tyre (Gupta, 2009)

Disa studime kanë identifikuar praktika të ndryshme të MBNJ dhe sfidat e menaxherëve janë ekzekutimi i tyre në vendet e punës, gjetjet e tyre janë përdorur për të dhënë njohuri teorike dhe praktike nga kontesti i vendeve të zhvilluara (Ghebregiorgis dhe Karsten, 2006; Ghebregiorgis, 2006; Stavrou-Costea, 2005; Jackson, 2004; Kamoche et al., 2004; Flood et al.., 2003; Kamoche, 2002; Anakwe, 2002; Dowling and Schuler, 1990). Studimet kanë identifikuar praktika të ndryshme, në lidhje me sfidat që kanëballafaquar menaxherët e BNJ, si dhe perspektivat. Për shembull, Ghebregiorgis dhe Karsten (2006) konstatojnë se koncepti i njohurive në praktikat e BNJ, si trajnimet, rekrutimi, kompensimi, sistemi i vlerësimit të performancës dhe sistemi i shpërblimeve, praktikohen në Eritrea. Anakwe (2002) në një studim të praktikave të MBNJ konstaton se funksionet tradicionale të MBNJ, si trajnimet dhe zhvillimi, rekrutimi dhe selektimi,

vlerësimi i performancës, ndër të tjera janë shumë të praktikuara nga profesionistët e BNJ.

Konkluzione

Ky mund të konsiderohet si kapitulli teorik më i rëndësishëm i këtij punimi për vetë faktin se jep një përshkrim të detajuar të proceseve/praktikave tw menaxhimit tw burimeve njewrzore të cilët ndikojnë nw performancwn individuale dhe atw tw organizatws të analizuar në pjesën hulumtuese të disertacionit. Ky kapitull është i ndarë në shtatë seksione.

Në seksionin e parë janë diskutuar debate të ndryshme akademike mbi konceptin e praktikave të MBNJ. Autorë të ndryshëm mendojnë se kapaciteti është fuqizimi dhe identiteti i organizatës, veti të cilat i mundësojnë organizatës të mbijetojë, të rritet, të diversifikohet dhe të bëhet më komplekse. Menaxhimi i mirë i praktikave dhe proceseve të BNJ është një proces dinamik social. Proçes dinamik sepse vazhdimisht kërkon të zhvillojë organizatën dhe palët e tjera të interesuara në nivele më të larta dhe me kapacitet më të lartë. Është social sepse forca lëvizëse e çdo organizate janë njerëzit që punojnë në të, dhe njerëzit janë promtorët për performancë të mirë të organizatës ku punojnë.

Seksioni i dytë paraqet një ndër proceset, të cilët mendohet të ketë rëndësi në performancën individuale dhe atë të organizatës ky është proçesi i rekrutimi dhe seleksionimit. Në një mjedis ku konkurrenca bëhet gjithnjë e më e ashpër, ku fleksibiliteti në tregun e punës është gjithnjë e në rritje, rekrutimi paraqitet si një ndër

proceset përcaktuese të suksesit të organizatave. Performanca organizative do të zvogëlohet automatikisht nëse njerëz të papërshtatshëm prodhojnë dhe shesin produkte dhe shërbime, pavarësisht se sa e madhe është kompania. Si rrjedhojë, është jetësore të investohet kohë, vëmendje dhe para në rekrutim dhe seleksionim për të siguruar personat e duhur në vendin e duhur.Në këtë pjesë janë paraqitur edhe disa modele të cilat aplikohen nga organizata të njohura për proçesin e rekrutimit dhe seleksionimit dhe gjithashtu janë paraqitur edhe dy raste studimi mbi këtë çështje.

Seksioni i tretë paraqet idenë se një praktikë tjetër me rëndësi në performancën individuale dhe atë të organizatës janë trajnimet. Trajnimet janë të rëndësishme për shumë arsye dhe dy më kryesoret janë: zhvillimi i organizatës, dhe rritja e kapaciteteve të BNJ në produktivitetin në punë. Megjithatë, trajnimi dhe zhvillimi i BNJ kanë një kosto për organizatën dhe për këtë arsye ato shpesh ngurojnë të investojnë për zhvillimin e punonjësve të tyre. Gjithashtu, në këtë pjesë trajtohen edhe çështje si: pse është e nevojshme të trajnohen punonjësit; si bëhet vlerësimi i trajnimeve duke u bazuar tek katër nivelet e vlerësimit të Kirkpatrick dhe nivelet e vlerësimit të ROI-it nga Philllips; identifikimi i nevojave për trajnime si edhe arsyet e dështimit të trajnimeve.

Seksioni i katërt shtjellohet çështja e motivimit. Organizatat dizejnojnë sisteme të motivimit (Gupta & Subramanian, 2014) jo vetëm për të inkurajuar punonjësit të performojnë në mënyrën më të mirë dhe më efikase por gjithashtu për tërheqjen e kandidatëve për të aplikuar për vende specifike në të ardhmen. Për autorë si Maslow, Alderfer dhe McClelland motivimi është i lidhur me idenë e një objektivi që individi kërkon të arrijë. Ata e konsiderojnë motivimin një nevojë me anën e të cilit individi do

të përfitojë efekte mobilizimi dhe kënaqësie. Gjithashtu kjo pjesë trajton klasifikimin e nevojave të Maslow-it, Teorinë X dhe Y të McGregory dhe konceptin e motivimit të Hezberg. Në këtë pjesë është diskutuar edhe mbi faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve dhe këta konsiderohet të jenë: trajtimi i barabartë; pagesa; puna interesente; kushtet e punës; stili i menaxhimit; respekti; pjesëmarrja në vendimmarrje; marrëdhënia e mirë mes mes kolegëve dhe mes eprorëve dhe vartësve; promovimi; shpërblimi; mjedisi i sigurtë dhe zhvillimi i aftësive. Nuk mungojnë edhe teoritë e motivimit në këtë pjesë si Teoria e dy faktorëve të Herzberg-ut; hierarkia e nevojave sipas Maslow-it; Efekti Hawthorn dhe Teoria e pritjes.

Seksioni i pestë paraqet faktorin kompensim/shpërblim si një mjet motivimi për performancë më të mirë të BNJ dhe si rrjedhojë edhe atë të organizatës.

Seksioni i gjashtë paraqet diskutimet mbi perceptimet mbi performancën BNJ në organizatat e vogla dhe të mesme. Qëllimi kryesor i menaxhimit të burimeve njerëzore është përmirësimi i efikasitetit të punës si output i punonjësve, etikës dhe përgjegjësisë sociale. Tek NVM-të e rëndësishme është harmonizimi i qëllimeve të organizatës me ato individuale dhe sociale dhe në të njëjtën kohë të bëhet i mundur realizimi i strategjisë së organizatës dhe të largohen efektet negative. Të gjithë faktorët e përmendur në seksionet paraprake duhet të jenë pika referuese për rritjen e performancës së individëve dhe performancës së organizatës si në organizatat e vogla të mesme e të mëdha. Duke ndjekur këto, atëherë më siguri edhe performanca e organizatës do të jetë shumë më e mirë dhe punonjësit do t'i mbesin besnikë organizatës ku ata punojnë.

KAPITULLI IV

METODAT DHE METODOLOGJIA E KËRKIMIT

4.1 Analiza shpjeguese/eksploruese

Ky kapitull përbën pjesën kryesore të këtij studimit, dhe ka si qëllim analizën e faktorëve që lidhen *me performancë e burimeve njerëzore dhe performancën e organizatës* tek organizatat që operojnë në zonën Dukagjinit. Në këtë kapitull, fillimisht trajtohet aspekti i përgjithshëm që ka të bëjë me *analizën faktoriale explorative.* Në vazhdim kryhen *analiza faktoriale n*ë 5 shkallët e pyetësorit (rekrutimi dhe seleksionimi si një process i rëndësishëm i punësimit të punonjësve, trajnimi dhe zhvillimi individual ose kolektiv të personelit, motivimi i punonjësve dhe ndikimi i tij në produktivitetin e organizatës, përformanca e organizatës në përgjithësi, dhe vlerësimi si mekanizëm për matjen e performancës së punonjësve) dhe paraqiten analitikisht konkluzionet e të dhënave.

Faza e dyte: Studimi empirik: Analiza sasiore dhe cilësore. Konsiston në studimin empirik të punimit. Ky studim do të analizojë 41 kompani private të cilat operojnë në Rajonin e Dukagjinit dhe synohet të vërtetohet apo jo se proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë ndikim në performancën individuale dhe atë të organizatës *(Tabela 1 në ANEKS paraqet emrat e kompanive dhe denduritë respektive të tyre*). Mbledhja e të dhënave është realizuar nëpërmjet një pyetësori të shpërndarë tek punonjësit e këtyre organizatave.

Pyetësori është ndërtuar duke u mbështetur në studime paraprake të realizuara nga Delaney dhe Huselid në lidhje me ndikimin e praktikave të menaxhimit të burimeve

njerëzore dhe perceptimi i performancës organizative, Gelade dhe Ivery në lidhje me impaktin e menaxhimit të burimeve njerëzore në klimën në punë dhe performancës organizative, studimi i Shore dhe Martin mbi kënaqësinë në punë dhe përkushtimi ndaj organizatës. Përpunimi i informacionit statistikor u realizua në programin SPSS.17 si dhe Excel. Teknikat e përdorua për këtë studim i referohen kryeisht analizës së ekuacionit të regresionit të shumëfishtë linear, analizës faktoriale, Chi Square Test, Analiza ANOVA, cross tabulations etj.

Në ditët e sotme për arritjen e një studimi nëpërmjet analizave statistikore është e vështirë të percaktohet se cila prej metodave apo teknikave statistikore është më e mira, pasi metodologjia e përdorur varet nga një sërë faktorësh si psh: lloji i studimit, instrumentave të analizës, koha në dispozicion e përgatitjes së studimit, burimet njerëzore dhe ato financiare etj. Sigurisht përdorimi i analizave sasiore nëpërmjet vrojtimeve në terren me anën e pyetësorëve tashmë është shumë e përhapur jo vetëm për ballafaqimin e rezultateve reale të informacionit me literaturën por kjo metodë dhe analiza e saj shërben gjithashtu edhe për të plotësuar studime të tjera apo edhe për tu marë si referncë për studime e analiza të mëtejshme.

Nga ana tjetër si do teknikë tjetër edhe përdorimi i pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Shqetësimet kryesore në përdorimin e pyetësorëve lidhen kryesisht me vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së tyre (Saunders et al. 2009). Sipas Shoqatës Amerikane të Psikologjisë (1985, cituar tek Hinkin 1995) njësitë matëse të pyetsorit duhet të tregojnë vlefshmëri të përmbajtjes, vlefshmëri të lidhur me kriteret, vlefshmëri të konstruktit dhe qëndrueshmëri të brendshme. Besueshmëria (testimi i besueshmërisë) është një tjetër

kriter shumë i rëndësishëm i analizës me pyetësor e cila ka të bëjë me faktin nëse pyetësori do prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe në zgjedhje të ndryshme (në kampionë të ndryshëm).

Një mënyrë për t'a vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme psh nëpërmjet llogaritjes së koeficientit Cronbach Alfa. Bazuar në llogaritjet për koefiçentët Cronbach Alfa për matjen e qëndrueshmërisë së brendëshme të pyetësorit u arrit në konkuzionin se vlera e tyre ishte më e lartë se 0.7, (norma e lejuar) duke treguar qëndrueshmëri të pyetësorit. Gjithashtu për hartimin e këtij pyetësori u mbajt parasysh që pyetjet të ishin të mirëformuluara me qëllim sigurimin e një informacioni sa më të qartë dhe të plotë. Pyetjet janë grumbulluar në varësi edhe të elementëve bazë që lidhen me burimet njerëzore apo performancën organizative dhe individuale dhe shkalla e matjes së tyre është shkalla Likert (1- aspak dakort deri në 5-plotësisht dakort).

Duke ditur se ky studim u fokusua në rajonin e Dukagjinit, pyetësori i përgatitur u shpërnda në kompanitë që gjenden në këtë rajon. Përzgjedhja e personave që e plotësuan atë u realizua edhe nga stafet drejtuese të këtyre kompanive ku pjesmarrësit e ishin të moshave, gjinive dhe profesioneve të ndryshme. Për një pjesë të konsiderueshme plotësimi i tij u realizua drejtpërdrejtë me të intervistuarin por sigurisht në rastet e pamundësisë reale të kohës plotësimi dhe dërgimi i tij u realizua via e-mail. Fillimisht duhet theksuar se u mor informacioni lidhur me identifikim e kompanive që operojnë në Rajonin e Dukagjinit duke siguruar edhe informacionin lidhur me burimet njerëzore dhe proceset që lidhen me to bazuar kjo edhe në madhësinë dhe llojin e aktivitetit të tyre.

Pyetësori përbëhet nga tetë seksione:

Seksioni I, trajton informacion të pergjithshëm lidhur me emrin e kompanisë, nivelin e arsimit të stafit të kompanive, rajonin ku operojnë kompanitë në qytet apo në fshat si dhe datën e plotësimit të pyetësorit gjithashtu.

Seksioni II, sjell informacion lidhur me procesin e rekrutimit të stafit në kompanitë private ku ky proces tregon gjithashtu edhe fillimin e njohjes së burimeve njerezore. Ky seksion dallohet për pyetje të cilat matin konkrestisht këtë proces si psh: individët punësohen në bazë të aftësive dhe njohurive që kanë, Ndikimi politikl është i rëndësishëm në punësimin e individëve, Eksperienca e mëparshme, aftësitë personale që i duheshin organizatës në afatgjatë, procedurave të konkurrimit të jashtëm etj. Në total janë 19 pyetje të cilat maten sipas shkallës Likert (1-aspak dakort – 5- plotësisht dakort).

Seksioni III, lidhet me trajnimin si mundësi e mire lidhur me zhvillimin e kapaciteteve njerëzore. Ky seksion ka 14 pyetje të cilat sërish maten me shkallën Likert (1-aspak dakort – 5- plotësisht dakort). Disa prej çështjeve që trajton ky seksion janë: Mënyra e identifikimit të trajnimeve për stafin e kompanive, përzgjedhja e njohurive të trajnimit, efektiviteti i trajnimeve të kryera si dhe implemntimi i njohurive të fituara në trajnime e kryera, por edhe çështje të tjera.

Seksioni IV, Motivimi, mat ndikimi i tij në rritjen e kapaciteteve të punonjësve. Ky seksion ka 15 pyetje si psh: Organizata gjen mënyra të ndryshme për të nxitur dhe stimuluar njerëzit për punë, Punonjësve ju thuhet gjithmonë e vërteta mbi mënyrën se si ata punojnë në krahasim me të tjerët, Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndjehem më i motivuar për punë, Motivimi ndikon në ngritjen e kapaciteteve të mia në

punë etj. Dakortësia e tyre edhe në këtë seksion matet sërish me shkallën Likert (1-aspak dakort – 5- plotësisht dakort).

Seksioni V, Kompensimi/Shpërblimi është një tjetër çështje e rëndësishme që trajtohet dhe disa nga pyetjet e tij janë: Paga ime është e kënaqshme dhe dhe në përputhje me përpjekjet e mia për punën, Shpërblimet janë të diferencuara dhe bazohen mbi meritat e performancës së secilit dhe gjetja e mënyrave të ndryshme të shpërblimit nga ana e kompanive. Edhe në këtë seksion matet sërish me shkallën Likert (1-aspak dakort – 5- plotësisht dakort).

Seksioni VI, Drejtimi i karierës, është një tjetër çështje e trajtuar në këtë pyetësor, ku çështjet e trajtuara maten me këto pyetje: Në organizatë ka struktura të vecanta që merren me drejtimin e karrierës tonë, Drejtimi i karrierës është process i rëndësishëm i cili trajtohet drejtësisht në organizatë dhe Drejtimi i karrierës ndihmon në ngritjen e kapaciteteve të mia dhe më ndihmon në lidhje me punën dhe profesionin.

Seksioni VII, Performanca organizative trajton çështje që lidhen me performancën e organizatës të matura me çështje të tilla si: Rezultatet e mira të organizatës janë të atilla sepse në to reflektohen rezultatet e mia, E shoh suksesin e organizatës si sukses timin personal, Performance organizative më ndihmon të punoj akoma më shumë në rritjen e kapaciteteve të mia, organizata përcjell vlera gjatë aktivitetit të saj, organizata arrin gjithnjë objektivat e vendosura, Jam i/e kënaqur me organizatën kur punoj etj.

Seksioni VIII, Performanca individuale përbën seksioin e fundit të pyetësorit por jo më pak të rëndësishëm. Pyetjet që trajtohen në këtë seksion janë: Cilësia e rezultateve të Burimeve Njerëzore në këtë organizatë është lehtësishte e matshme, Vlerësimi i

performancës është një proces rutinë që nuk ka ndikim në fund të vitit, Komunikimi dhe marrëdhëniet ndërnjerëzore janë të rëndësishme për vlerësimin e performancës në organizatë etj. Edhe në këtë seksion dakortësia e tyre shpreht dhe matet me shkallën Likert (1-aspak dakort – 5- plotësisht dakort).

Faza e dyte: Studimi empirik: Analiza sasiore dhe cilësore

Faza e dytë e konsiton në studimin empirik të punimit. Ky studim analizon informacionin e grumbulluar nga 41 kompani/biznese private të cilat operojnë në Rajonin e Dukagjinit (ku përfshihen Peja, Gjakova, Istogu, Klina, Decani, Juniku). Nga të dhënat e Institutit Statistikor GAP (Raportet, 2015) deri në vitin 2015 numri total i biznese në këto qytete ka qenë: Peja me 7,253biznese, Gjakova 6,427, Klina 902, Istogu 654, Deçan 1966 dhe Juniku 210 biznese. Totali i bizneseve në rajonin e Dukagjinit deri në vitin 2015 është 17,412 biznese. Sipas po të njëjtit raport pjesa më e madhe e këtyre bizneseve janë individuale/familjare. Sa i takon numrit të punonjësve në të gjitha organizatat private që operojnë në këto qytete kemi: Gjakova me 13700; Peja 13129; Klina 3958; Deçani 3598; Istogu 1912 dhe Juniku me 172 punonjës.

Për këtë studim u vendos të merren vetëm organizatat të cilat kanë të punësuar mbi 50 punonjës. Kjo për faktin se proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore kërkojnë organizata të cilat kanë në radhët e tyre më shumë punonjës dhe në përgjithësi organizatat e vogla nuk i japin shumë rëndësi menaxhimit të burimeve njerëzore ashtu si organizatat e mesme apo ato të mëdha (De Kok dhe Uhlaner, 2001). Mbledhja e informacionit nga këto kompani është bërë gjatë periudhës Janar 2015- Shkurt 2016. Koha relativisht e gjatë e grumbullimit të të dhënave ka qenë për shkak se në shumicën

e rasteve personalisht është bërë shpërndarja dhe grumbullimi i pyetësorë në organizata në të gjithë rajonin e Dukagjinit.

4.2 Përcaktmi i mostrës

Numri total i punonjësve në organizatat e hulumtuara është 7406 dhe nurmi total i pyetësorëve të shpërndarë është 735. Nga ky numër 607 prej tyre janë të vlefshëm për studimin. Shpërndarja e pyetësorëve ka qenë rastësor. Është vendosur të ketë një numër më të madh të kampionit për arsye se një madhësi më e madhe e kampionit redukton gabimet në të dhënat e analizës faktoriale (Comrey & Lee, 1992) por edhe të rezultateve që dalin nga kjo analizë duke e bërë atë të qëndrueshme në kohë.

Arsyetimi shkencor në caktimin e mostrës së studimit i është referuar studimeve paraprake. Barlett, Kotlik dhe Higgings (2001) kanë përcaktuar proporcionet p=2%; p=3.5% dhe p=5% si nivele të variablitetit. Meqenëse ky studim përmban një numër të konsiderueshëm të të anketuarve dhe për të pasur rezultat sa më domethënës është marrë p=3.5%. Duke marrë në konsideratë çfarë u tha më lart Yamane (1967) ka përzgjedhur këtë formulë për të nxjerrë madhësinë e kampionit të studimit:

$n = \frac{N}{1+N\,(e)^2}$ ku:

n= madhësinë e kampionit

e= kufirin e gabimit

N= madhësinë e popullatës

Në këtë studim popullata përbëhet prej 7604 individë dhe madhësia e kampionit rezulton të jetë:

$n = \frac{7406}{1+7406(0.035)^2} = 735$

Pothuaj i njëjti përfundim është marrë edhe nga përdorimi i formulës së përcaktimit të kampionit (SS=sample size) kur niveli i besueshmërisë është 95%, confidencë interval ±3.5% dhe popullata 7406 ku SS=709.

Ashtu siç edhe u përmend më lart gjithsej numri i punonjësve në organizatat e studiuara është 7406 dhe numri total i pyetësorëve të shpërndarë është 735. Nga totali i pyetësorëve 128 prej tyre kanë qenë ta paplotësuar për shkak se dy organizata nuk kanë pranuar të plotësojnë pyetësorin. Totali i pyetësorëve të vlefshëm për analizë është 607.

Metodat e kërkimit bazohen edhe në udhërrëfyes nga menaxherë dhe punonjësit e ndërmarrjeve të ndryshme, si në regjion dhe më gjerë. Për arsye praktike ky disertacion bazohet mjaft në analiza të literaturës shkencore në lëmenjtë ekonomikë vendorë dhe ndërkombëtarë, e përcjellë me hulumtime dhe me shembuj me ç'rast ilustrohen analiza dhe krahasime të shumta nga shtetet e ndryshme, mirëpo pjesa më e madhe bazohet në literaturën dhe materialet shkencore dhe resurset e shumta që ne kemi në dispozicion.

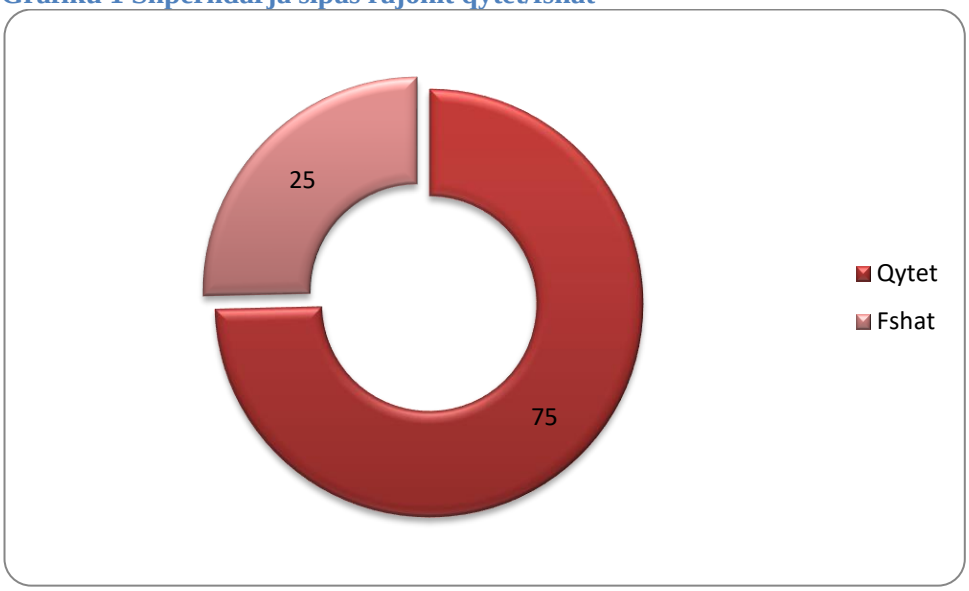
Duke qenë se bosht i hulumtimit është performanca e burimeve njerëzore dhe performanca e burimeve njerezore dhe performanca e organizatës, na imponohet që të mos injorohet si mundësi asnjë ndërrmarrje.

Sipas Field (2015) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket vëllimit të zgjedhjes se kampionit, por si rregull i përgjithshëm duhen 10 - 15 përgjigje për variabël. Duke tentuar shtrirjen dhe gjithë përfshirjen e të anketuarit në këtë pyetësor janë zgjedhur sipas një kampioni ku është kërkuar që të jetë sa më gjithëpërfshirës në mënyrë që rezultatet të jenë gjithëpërfshirëse.

4.3 Gjetjet statistikore

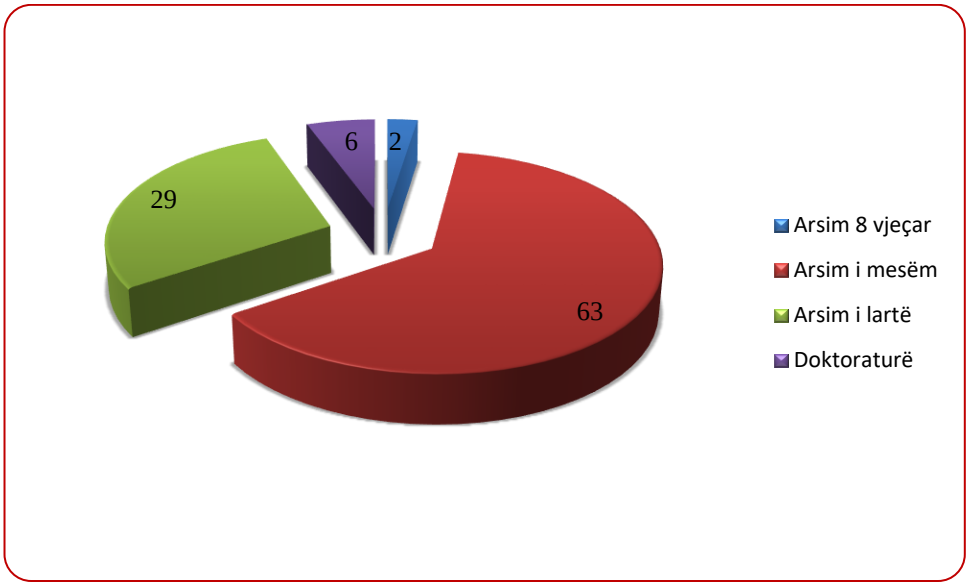
Kampioni ynë përman informacionin e 607 personave të intervistuar në 41 kompani private që ushtrojnë aktivitetin e tyre në Rajonin e Dukagjinit. Siç vërehet edhe nga Grafiku 1 shumica e tyre me 75% e intervistyesve janë në qytet dhe pjesa tjetër 25% ose ¼ janë në fshat. Kjo edhe për arsye se kompanitë e mesme apo edhe kompanitë e mëdha, përfshirë këtu edhe faktorin e fushës ë veprimtarisë së tyre janë të përqëndruara në qytet.

Grafiku 1 Shpërndarja sipas rajonit qytet/fshat



Një tjetër tregues i rëndësishëm i matur me anën e këtij pyetësori është edhe niveli arsimor i të anketuarve. Sipas të dhënave të gragikut 2 vërehet se më tepër se gjysma e tyre dhe saktësisht 63% e tyre janë me arsim të mesëm, të ndjekur nga 29% të tjerë me arsim të lartë, dhe në fund respektivisht me 6% dhe 2% renditen ata të anketuar që kanë doktoraturë apo janë me arsim 8 vjeçar.

Grafiku 2. Niveli arsimor



Bazuar në informacinin e marë nga Agjencia e Rregjistrimit të Bizneseve në Kosovë klasifikimi I ndërmarrjeve private është sipas ndarjes së paraqitur më poshtë.

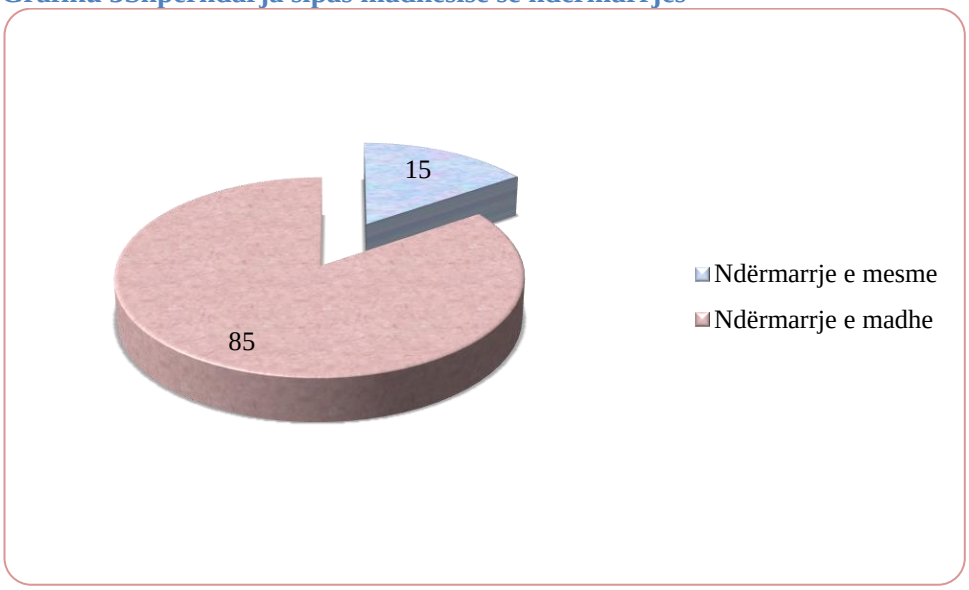
Table 1 Klasifikimi i ndërmarrjeve sipas madhësisë

KLASIFIKIMI SIPAS MADHËSISË	NR. I PUNËTORËVE
Mikrondërmarrje	1 – 9 punonjës
Ndërmarrje të vogla	10 – 49 punonjës
Ndërmarrje të mesme	50 – 249 punonjës
Ndërmarrje të mëdha	250 e më shumë punonjës

Burimi: Agjencia e Rregjistrimit të Bizneseve në Kosovë

Duke ditur se proceset e zhvillimit të kapaciteteve të burimeve njerëzore aplikohen kryesisht tek ndërmarrjet të cilat kanë një numër të konsiderueshëm punonjësish studimi ynë u fokusua pikërisht tek ato ndërmarrje apo kompani që kanë mbi 50 punonjës pra tek kompanitë e mesme dhe të mëdha sipas klasifikimit të mësipërm. Bazuar në këtë fakt shpërndarja e tyre paraqitet si në grafikun më poshtë, nga ku vihet re se shumica e tyre me 85% janë ndërmarrje të mëdha dhe 15% janë nërmarrje të mesme.

Grafiku 3Shpërndarja sipas madhësisë së ndërmarrjes



Proceset kryesore të trajtuara në këtë studim edhe nëpërmjet pyetësorit janë rekrutimi, trajnimi, motivimi, shpërblimi, kariera të cilat ndikojnë padyshim jo vetëm në performancën e individuale por edhe në performancën e organizatës gjithashtu.

Rekrutimi është hapi i parë i vlerësimit dhe i zhvillimit të kapaciteteve njerëzore në një organizatë apo kompani dhe si i tillë ai konsiderohet si një hap tepër i rëndësishëm. Ky process ka rëndësi për të dyja palët pjesmarrëse në këtë process si për organizatën e cila do të rekrutojë staf të rip or edhe për mundësinë që i jepet çdo individi për të qënë pjesë e një skuadre të re. Kështu 44.2% e të anketurve kanë pranuar se janë dakort apo plotësisht dakort me faktin se kanë patur mundësi të njihen me vizionin dhe misionin e kompanisë që në fillim të punës ashtu sikurse 13.7% të tjerë janë pjesërisht dakort, duke mos qënë të informuar me këtë fakt. Gjithashtu 65.3% kanë shprehur dakortësinë e tyre me faktin se intervista gjatë procesit të rekrutimit ka qënë e bazuar në njohuritë e tyre, po ashtu rreth 71.5% të tjerë e konfirmojnë këtë gjë në përgjithësi gjatë kësaj fazë. Alternativës se - Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo i kanë dhënë dakortësi 63.4% ndërsa 16.8% janë pjesërisht dakort ose nuk janë aspak dakort dhe pjesa tjetër ka preferuar të jetë indiferent në përgjigje. Eksperienca ime e

mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës është dakortësuar plotësisht nga 21.3% madje 33.3% e pranojnë plotësisht se eksperineca e tyre i ka ndihmuar edhe në precesin e punës gjithashtu, në një kohë kur 27.3% të tjerë shprehen se nuk janë aspak dakort me këtë fakt. Dihet se edhe koha e procesit të rekrutimit shpesh here zgjat përtej afatit të përcaktuar duke sjellë në këtë mënyrë edhe vështirësi në realizimin me sukses të këtij procesi si rezultat edhe i faktorëve të tjerë dhe ky fakt pranohet madje edhe plotësisht nga 63.6% ashtu sikurse për 14.2% të tjerë ky fonemen pranohet pjesërisht. Dihet se jo gjithnjë rekrurimi i stafit rezulton i suksesshëm për individin, thënë kjo duke patur parasysh nga njëra anë pozicionin e punës që ai kërkon dhe vendin e punës që i ofrohet nga kompania dhe ky fenomen ka marrë dakortësinë e 37.9% e tyre duke mos përjashtuar edhe faktin se karakteristikat e personit përputhen me karakteristikat e vendit të punës, fakt i pranuar ky nga 55.9% e të anketuarve. Fakti se, gjatë marrjes në punë përfaqësuesit e organizatës që administrojnë procesin e rekrutimit janë vërtet të interesuar të zbulojnë dëshirën e individit për të qenë pjesë e organizatës ka dakortësinë e shumicës prej tyre me 78.4%. Gjithashtu fakti se, organizata mund të ketë rezultate pozitive dhe me më pak punonjës ka gjithashtu dakortësinë e një pjese të konsiderueshme të tyre me rreth 47.3% dhe 23.1% të tjerë ose e pranojnë pjesërisht ose nuk janë aspak dakort.

Tabela 2 Vlerësimi lidhur me procesin e rekrutimit

Alternativat	Aspak dakort	Pjesërisht dakort	Neutral	Dakort	Plotësisht dakort	Total
Jam njohur me vizionin dhe misionin e organizatës që në fillimet e punës sime	.3	13.7	41.8	37.4	6.8	100.0
Intervista për tu punësuar ishte e orientuar drejt zbulimit të aftësive të mia	1.5	6.8	26.5	35.6	29.7	100.0
Në përgjithësi në këtë organizatë individët punësohen në bazë të aftësive dhe njohurive që kanë.	2.3	7.9	18.3	35.9	35.6	100.0
Organizata ime promovon individin në bazë të meritave, aftësive dhe njohurive.	7.1	7.4	24.9	28.5	32.1	100.0
Seleksionimi i individëve është i hapur	3.3	13.5	19.8	32.6	30.8	100.0

dhe transparent për këdo.						
Ndikimi politik është i rëndësishëm në punësimin e individëve.	4.6	9.4	28.3	33.4	24.2	100.0
Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës.	27.3	15.8	18.0	17.6	21.3	100.0
Eksperienca ime e mëparshme me ka ardhur në ndihmë në realizimin e me sukses të detyrave që më jepen.	2.1	4.1	22.7	37.7	33.3	100.0
Në këtë vend pune mund të përdor në masë të madhe aftësitë e mia.	1.0	3.6	19.3	41.7	34.4	100.0
Besoj se jam punësuar për shkak se i kam aftësitë për punën e caktuar.	1.3	9.2	20.9	34.3	34.3	100.0
Procesi i rekrutimit në këtë organizatë zgjat në kohë dhe kjo bën që ai të humbasë cilësinë e tij dhe të ndikohet nga aktorët e përfshirë.	2.0	14.2	20.3	26.2	37.4	100.0
Jam pikerisht në strukturën dhe në vendi që duhet të jem brenda organizatës.	9.2	24.1	28.8	17.6	20.3	100.0
Karakteristikat e mia përputhen me karakteristikat e punës që bëj.	2.5	10.9	30.8	29.2	26.7	100.0
Besoj se jam punësuar në këtë organizatë sepse kisha aftësitë që i duheshin organizatës në afatgjatë	1.3	10.0	23.2	34.1	31.3	100.0
Gjatë marrjes në punë përfaqësuesit e organizatës që administrojnë procesin e rekrutimit janë vërtet të interesuar të zbulojnë dëshirën e individit për të qenë pjesë e organizatës	.3	4.9	16.3	32.9	45.5	100.0
Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të brendshëm	1.8	9.6	20.3	34.4	33.9	100.0
Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të jashtëm	2.3	9.6	29.5	34.9	23.7	100.0
Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar	2.8	13.7	33.4	31.3	18.8	100.0
Organizata mund të ketë rezultate pozitive dhe me më pak punonjës	5.8	17.3	29.7	26.5	20.8	100.0

Proces tjetër pas atij të rekrutimit është trajnimi i cili gjithashtu konsiderohet shumë i rëndësishëm jo vetëm për mirëfunksionimin e punës në kompani me qëllim arritjen e objektivave të përcaktuar por edhe për vete individin gjithashtu. Kështu faktit se punonjësve të intervistuar u janë dhënë mundësitë e mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune ka dakortësuar madje edhe plotësisht 39.2%

të të anketuarve ndërkohë që 12.4% janë shprehur se nuk janë aspak dakort dhe 18% të tjerë pjesërisht dakort. Ndërkohë që ¼ e tyre shprehen se ka qënë e lehtë trajnimi

Brenda organizates/kompanisë. Nga ana tjetër fakti se trajnimet janë të personalizuara sipas nevojave të gjithësecilit punonjës ka dakortësuar më tepër se gjysmën e tyre dhe respektivisht 57% dhe vetëm një numër i vogël me 4% nuk kanë qënë aspak dakort me këtë fakt. Në opinionin e dakortësuar të 51.9% të të intervistuarve trajnimet janë të detyruara nga organizata/kompania, ndërsa faktit se trajnimet ku stafi ka marrë pjesë i kanë ndihmuar jo vetëm në punën aktuale por edhe në formimin e tyre të përgjithshëm ka mare dakortësinë e 61.6% të tyre. Fakti se pas çdo trajnimi vihet re se puna e stafit është përmirësuar ka dakortësuar gjithashtu 69.2% të tyre ndërkohë që ndarja e njohurive të mara në trajnime me kolegët e tjerë të punës është pranuar nga 71.8% e të intervistuarve ndërkohë që për 10.5% të tjerë ky fakt pranohet pjesërisht ndërsa 15.7% kanë preferuar të qëndrojnë neutral në përgjigje (Tabela 3)

Tabela 3 Vlerësimi lidhr me procesin e trajnimit

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune	12.4	18.0	30.5	19.6	19.6	100.0
Për të përfituar një trajnim brenda kësaj organizate është e lehtë	7.1	13.3	16.8	37.6	25.2	100.0
Planet për trajnim bëhen të organizuar bëhen të studiuara mirë në bazë të nevojave të stafit.	4.4	12.4	26.5	32.6	24.1	100.0
Në përgjithësi trajnimet janë të personalizuara sipas nevojave të gjithësecilit punonjës.	4.0	11.2	27.8	37.6	19.4	100.0
Trajnimet janë të detyruara në organizatë	7.6	18.9	21.6	30.3	21.6	100.0
Në trajnim marrin pjesë ata që dëshirojnë dhe kanë nevojë për të.	3.8	10.4	21.6	31.8	32.5	100.0
Strukrutat drejtuese veprojnë ndaj problemeve që lindin në proçesin mësimor	5.9	8.9	24.5	29.2	31.5	100.0
Trajnimet ku kam marrë pjesë më kanë ndihmuar jo vetëm në punën aktuale por edhe në formimin tim të përgjithshëm	5.1	11.2	22.1	36.2	25.4	100.0

Pas çdo trajnimi kam vënë re se puna ime është përmirësuar	3.3	6.9	20.6	37.7	31.5	100.0
Arsimi i mëparshëm më ka ndihmuar të kuptoj më mirë temat e trajnimit	4.3	9.9	13.3	38.6	33.9	100.0
Trajnimi më ka shërbyer në rritjen e kapaciteteve të mia të përgjithshme	1.2	7.4	19.6	36.1	35.7	100.0
Mbas trajnimit kam pasur aftësi që njohuritë e marra t'I ndaj me kolegët	2.0	10.5	15.7	34.1	37.7	100.0
Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda organizatës	2.8	8.4	23.7	35.9	29.2	100.0
Në fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahen pyetësorë për të mbledhur opinonet e të trajnuarve.	4.0	15.0	20.4	34.9	25.7	100.0

Pjesë e rëndësishme e zhvillimit të kapaciteteve të burimeve njerëzore në një kompani apo organizatë përveç trajnimit të stafit është edhe motivimi i tij. Kështu në këtë kontekst faktin që, organizata gjen mënyra të ndryshme për të nxitur dhe stimuluar njerëzit për punë ka dakortësuar pothuaj gjysmën e tyre dhe saktësisht 49.6% ndërsa 13.2% janë shprehur se nuk pajtohen aspak me këtë fakt. Të ndjerit i trajtuar dhe i shpërblyer njëlloj si kolegët e tjerë ka marrë dakortësinë e 52.6% të tyre. Nga ana tjetër dakortësia se punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen dhe shpërblehen më shumë, ka mare pëlqimin e 53.8% të të intervistuarve. Nga ana tjetër motivi i punonjësve përfshirë edhe pjesmarrjen e tyre në procesin e diskutimeve dhe vendosjen e objektivave të kompanisë gjithashtu është vlerësuar nga 60-75%. Nga ana tjetër, dakortësia se motivimi ndikon në ngritjen e kapaciteteve të stafit në punë ka vlerën e 72.9% të tyre (Tabela 4).

Tabela 4 Vlerësimi lidhur me motivimin e stafit

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Organizata gjen mënyra të ndryshme për të nxitur dhe stimuluar njerëzit për punë	13.2	7.4	29.8	26.7	22.9	100.0
Ndjehem i trajtuar dhe i shpërblyer njësoj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë.	3.8	15.3	28.3	31.3	21.3	100.0
Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen dhe shpërblehen më shumë.	6.1	14.5	25.9	31.1	22.4	100.0
Ndiej që e bëj mirë punën time dhe jam efikas.	7.7	9.2	26.4	33.1	23.6	100.0
Punonjësve ju thuhet gjithmonë e vërteta mbi mënyrën se si ata punojnë në krahasim me të tjerët.	2.5	9.2	25.9	30.8	31.6	100.0
Jam i nxitur të bëj përpjekje maksimale në arritjen e rezultateve positive.	7.4	14.0	18.0	34.4	26.2	100.0
Une e di që këto përpjekje do të çojnë në performancë më të mire.	4.9	7.1	16.8	34.4	36.7	100.0
Po të kem një performancë të larte unë e di që kam arritur rezultatet e punës time.	2.0	5.9	20.8	38.9	32.5	100.0
Më pëlqen të dij paraprakisht se në funksion të cilave objektivave të organizatës është puna ime.	4.6	4.1	18.8	41.5	31.0	100.0
Menaxhimi na përfshin në vendimmarrje ku merren vendime që ndikojnë në punën tone.	2.3	4.0	29.3	36.4	28.0	100.0
Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndjehem më i motivuar për punë.	2.5	8.1	31.1	33.9	24.4	100.0
Motivimi ndikon në ngritjen e kapaciteteve të mia në punë.	.8	6.6	19.6	40.0	32.9	100.0
Unë e ndiej se po të jenë përpjekjet e mia të mjaftueshme në një punë të caktuar të rëndësishme unë arrij rezultate pozitive	.5	6.4	17.3	44.8	31.0	100.0
Objektivat dhe strategjitë e organizatës na përkthehen nga administratorët dhe eprorët në punë konkrete dhe detyra konkrete të njësisë ku punoj	1.3	5.6	23.1	38.1	32.0	100.0
Më pëlqen të marr pjesë në vendosjen e objektivave të organizatës për njësinë ku punoj	1.0	8.1	26.2	41.7	23.1	100.0

Një tjetër aspekt i rëndësishëm në zhvillimin dhe forcimin e kapaciteteve të burimeve njerëzore është dhe mbetet padyshim edhe çështja e kompnsimit/shpërblimit të tyre. Kështu alternatives se, paga është e kënaqshme dhe në përputhje me përpjekjet për punën ka dakortësuar 42.3% ndërkohë që pakënaqësia reflektohet tek 5.3% dhe

pjesa tjetër thuajse sa 1/3 nuk kanë preferuar të përgjigjen. Ndërsa fakti se shpërblimet janë të diferencuara dhe bazohen mbi meritat e performancës së secilit ka bërë bashkë në dakortësi 57% të të anketuarve ndërsa pjesa tjetër me 21.2% ose nuk pajtohet aspak ose pjesërisht dhe pjesa tjetër ka qëndruar neutral në përgjigje. Alterantivës se, organizata gjen mënyra të ndryshme të shpërblimit i janë përgjigjur dakort ose plotësisht dakort 49.9% ndërsa 26.6% të tjerë ose nuk janë dakort ose e pranojnë këtë fakt pjesërisht (Tabela 5).

Table 5 Kompensimi/shpërblimi

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Paga ime është e kënaqshme dhe në përputhje me përpjekjet e mia për punën	5.3	11.4	31.0	33.4	18.9	100.0
Shpërblimet janë të diferencuara dhe bazohen mbi meritat e performancës së secilit	6.4	14.8	21.7	36.1	20.9	100.0
Organizata gjen mënyra të ndryshme të shpërblimit	8.6	18.0	23.6	31.3	18.6	100.0

Sistemi i karrierës gjithashtu konsiderohet pjesë e posaçme e zinxhirit të sistemit të zhvillimit të burimeve njerëzoe gjithashtu. Kështu referuar faktit se organizata ka struktura të veçanta që merren me drejtimin e karrierës ka dakortësuar 42% ndërsa faktit se ky proces trajtohet në mënyrë të drejtë nga ana e organizatës apo kompanisë gjithashtu ka bashkuar bashkë në dakortësi 46.8%. Fakti se drejtimi i karrierës ndihmon në ngritjen e kapaciteteve të stafit dhe ndihmon në lidhje me punën dhe profesionin gjithashtu ka marrë miratimin e 49.9% të tyre ndërkohë që 8.9% nuk janë aspak dakort dhe 12.9% të tjerë e pranojnë këtë gjë pjesërisht. (Tabela 6).

Tabela 6 Drejtimi i karrierës

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Në organizatë ka struktura të vecanta që merren me drejtimin e karrierës tonë	15.7	20.3	22.1	29.3	12.7	100.0
Drejtimi i karrierës është process i rëndësishëm i cili trajtohet drejtësisht në organizatë	13.3	17.5	22.4	25.5	21.3	100.0
Drejtimi i karrierës ndihmon në ngritjen e kapaciteteve të mia dhe më ndihmon në lidhje me punën dhe profesionin.	8.9	12.9	28.3	33.1	16.8	100.0

Performanca organizative është një tjetër aspekt tek i cili reflektohen të gjithë elementët e zinxhirit të zhvillimit të kapaciteteve njerëzore të përmenduara më sipër. Kështu reflektimi i tyre është matur me alternativat e mëposhtme. Alternativa se, suksesi i një organizate fillon që nga marrja në punë e individëve e cila ka marrë dakortësinë e 72.3% të të intervistuarve, motivimi që bën organizata tek stafi i saj gjithashtu ka marrë një dakortësi të konsiderueshme me 57.7% të përgjgijeve dhe vetëm 18.6% të tjerë ose janë pjesërisht dakort ose nuk pajtohen aspak me këtë fakt. Nga ana tjetër imazhi dhe siguria në organizatë ka dakorduar 59.2% ë tjerë madje imazhi dhe të ndjerit i motivuar me qëllim rritjen e kapaciteteve të stafit gjithashtu është vlerësuar pozitivisht nga 67.5% të tjerë. Shpesh suksesi i organizatë varet jo vetëm nga drejtimi dhe manaxhimi i saj e vlerësuar kjo pozitivisht nga 64.6% por edhe nga suksesi dhe puna e secilit prej punonjësve të ssaj prandaj ky fakt është mirëpritur dhe dakortësuar prej 69.2% e stafeve të intervistuara. Fakti se, eprorët janë një shembull për stafin qoftë profesionalisht qoftë nga ana njerëzore ka marrë pëlqimin e 68.5% të tyre në një kohë që vlerat që përcjell organizata gjithashtu vlerësohen nga 67.2% të tjerë. Nga ana tjetër edhe impenjimi i stafit dhe sjellja e denjë e tyre është vlerësuar nga 73.3% ndërsa fakti se, në përgjithësi të gjitha racat dhe kulturat janë të trajtuara mirë brenda organizatës ka dakortësuar madje edhe plotësisht 69.3% të totalit të stafit të intervistuar (Tabela 7).

Tabela 7 Performanca organizative

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Suksesi i kësaj organizatë fillon që nga marrja në punë e individëve	2.5	7.1	18.1	42.0	30.3	100.0
Trajnimi i vazhdueshëm kontribuon shumë në cilësinë e punës së të gjithë organizatës	3.1	12.7	29.5	26.5	28.2	100.0
Për të vlerësuar efektivitetin e trajnimeve realizohen analiza të efektit të trajnimeve në performancën e organizatës	2.8	10.7	22.0	29.3	35.2	100.0
Menaxhimi i BNJ bën një punë shumë të mirë në motivimin tonë në mënyra të ndryshme	4.4	14.2	23.7	36.9	20.8	100.0
Ndjehem i sigurt në këtë organizatë prandaj edhe imazhi i saj i mirë është shumë i rëndësishëm	3.0	14.2	23.7	35.3	23.9	100.0
Imazhi i mirë i organizatës më bën të ndjehem tërësisht i motivuar për rritjen e kapaciteteve të mia	1.3	8.7	22.4	33.1	34.4	100.0
Rezultatet e mira të organizatës janë të atilla sepse në to reflektohen rezultatet e mia	1.3	9.4	26.4	27.0	35.9	100.0
E shoh suksesin e organizatës si sukses timin personal	1.8	8.6	20.4	36.1	33.1	100.0
E shoh mos suksesin e organizatës si mossuksesin tim personal	3.8	9.4	23.7	32.5	30.6	100.0
Organizata ka përdorur shumë mirë aftësitë dhe njohuritë e mia duke parë për mënyra për të qenë më efiçient dhe për ti përdorur këto aftësi me më efikasitet	6.8	9.1	28.7	31.3	24.2	100.0
Në dy vitet e kaluar produktiviteti i njësisë ku punoj rritur (përmirësuar)	6.9	8.4	23.2	37.7	23.7	100.0
Lidershipi i kësaj organizate meriton të jetë aty ku është	2.8	8.7	23.9	35.1	29.5	100.0
Performance organizative më ndihmon të punoj akoma më shumë në rritjen e kapaciteteve të mia	2.5	12.6	25.6	32.1	27.2	100.0
Siguria dhe serioziteti i kësaj organizate më bëjnë të ndihem i sigurt në lidhje me aftësitë e mia si dhe me shfrytëzimin e të gjitha mundësive që më jepen	1.3	6.9	23.6	41.0	27.2	100.0
Eprorët tanë janë një shembull për ne qoftë profesionalisht qoftë nga ana njerëzore	3.1	5.4	22.9	41.2	27.3	100.0
Kjo organizatë përcjell vlera gjatë aktivitetit të saj	3.1	6.6	23.1	40.5	26.7	100.0
Në përgjithësi objektivat arrihen brenda buxhetit të planifikuar dhe brenda kohës së parashikuar	2.5	7.9	21.7	37.9	30.0	100.0
Në këtë organizatë arrihen gjithnjë objektivat e vendosura në fillim të	4.0	11.5	26.5	31.6	26.4	100.0

periudhës						
Është e rëndësishme ti qëndroj besnik/e organizatës ku punoj	2.5	7.7	30.1	28.7	31.0	100.0
Puna në këtë organizatë kërkon sjellje mjaft të denjë për të cilën angazhohem maksimalisht	.7	5.9	20.1	31.1	42.2	100.0
Jam i/e kënaqur me organizatën kur punoj	1.2	5.4	19.6	35.3	38.6	100.0
Në përgjithësi të gjitha racat dhe kulturat janë të trajtuar mirë brenda organizatës.	2.3	4.9	23.4	33.6	35.7	100.0

Po aq e rëndësishme sa performanca organizative është edhe perormanca individuale gjithashtu e cila vlerësohet sim ë poshtë. Kështu alternatives se, cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në organizatë është lehtësishte e matshme i janë përgjigjur pozitivisht 48.7% ashtu sikurse vlerësohet edhe procesi i vlerësimit periodik të performancës me 49.6%. Nga ana tjetër, vlerësimi i performancës përputhet me pritshmëritë e secilit pranohet nga 57.4% ndërsa fakti që procesi i vlerësimit të performancës në organizatë udhëhiqet vetëm nga realizimi me sukses i detyrave ka marrë dakortësinë e 59.6% e tyre. Dhe së fundmi, rëndësia e komunikimit dhe e marrëdhënieve ndërnjerëzore ka dakortësuar 62.9% të totali (Tabela 8).

Tabela 8 Performanca individuale

	Aspak dakort	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	Total
Cilësia e rezultateve të burimeve njerëzore në këtë organizatë është lehtësishte e matshme	6.3	17.5	27.6	31.5	17.2	100.0
Unë e di se çfarë është procesi i vlerësimit të performancës në organizatën time	5.3	16.0	24.9	37.1	16.8	100.0
Procesi i vlerësimit të performancës kryhet periodikisht në këtë organizatë	5.9	14.8	29.7	32.1	17.5	100.0
Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që nuk ka ndikim në fund të vitit	10.7	16.5	30.5	23.9	18.5	100.0
Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht në organizatë	9.6	17.6	27.3	25.9	19.6	100.0
Vlerësimi im I performancës përputhet me pritshmëritë e mia	4.3	16.4	21.9	37.4	20.0	100.0
Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e performancës	3.3	15.3	31.6	30.0	19.8	100.0
Organizata ime ndërmerr hapa mjaft të	5.6	13.7	24.1	41.4	15.3	100.0

kujdesshëm për të korrigjuar një performancë të papërshtatshme						
Procesi i vlerësimit të performancës në organizatë udhëhiqet vetëm nga realizimi me sukses i detyrave	3.5	12.2	24.7	37.7	21.9	100.0
Komunikimi dhe marrëdhëniet ndërnjerëzore janë të rëndësishme për vlerësimin e performancës në organizatë	5.3	9.7	22.1	36.4	26.5	100.0

Pjesë e rëndësishme e kësaj analize është padyshim analiza e mardhënieve midis variablave që janë marë në shqyrtim. Kështu variblat e matur nëpërmjet pyetësorit tone janë ndarë në variabla të pavarur dhe variabla të varur:

Variablat e pavarur janë:

- ✓ Rekrutimi (I cili matet me 19 pyetje);
- ✓ Trajnimi (I cili matet me 14 pyetje);
- ✓ Motivimi (I cili matet me 15 pyetje);
- ✓ Kompensimi/shpërblimi (I cili matet me 3 pyetje);
- ✓ Drejtimi i karrierës (I cili matet me 3 pyetje).

Ndërsa variablat e varur janë:

- ✓ Performanca organizative (e cila matet me 22 pyetje);
- ✓ Performanca individuale (e cila matet me 10 pyetje).

Fillimisht shohim peshat faktoriale dhe koeficientët e besueshmërisë Alpha për secilin prej tyre e cila i referohet metodës Principal Component Analysis.

Tabela më poshtë tregon peshat faktoriale të variablit të pavarur – Rekrutimi, nga e cila vihet re se vetëm një pyetja ka koeficient më të ulët se 0.4, i cili është edhe limiti i marrjes në konsideratë të pyetjes për të vazhduar analizën e mëtejshme ndërsa pyetjet e tjera kanë vlera më të mëdha se kufiri i lejuar duke vazhduar analizën e mëtejshme.

Madje vlera e koeficientit Cronbach Alpha është 0.819>0.7 i cili është edhe kufiri i lejuar, duke treguar një besueshmëri vërtet të konsiderueshme të këtyre pyetjeve.

Tabela 9 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Rekrutimi

	Peshat faktoriale
Jam njohur me vizionin dhe misionin e organizatës që në fillimet e punës sime	.859
Intervista për tu punësuar ishte e orientuar drejt zbulimit të aftësive të mia	.477
Në përgjithësi në këtë organizatë individët punësohen në bazë të aftësive dhe njohurive që kanë.	.536
Organizata ime promovon individin në bazë të meritave, aftësive dhe njohurive.	.672
Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo.	.674
Ndikimi politikl është i rëndësishëm në punësimin e individëve.	.518
Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës.	.714
Eksperienca ime e mëparshme me ka ardhur në ndihmë në realizimin e me sukses të detyrave që më jepen.	.635
Në këtë vend pune mund të përdor në masë të madhe aftësitë e mia.	.501
Besoj se jam punësuar për shkak se i kam aftësitë për punën e caktuar.	**.289**
Procesi i rekrutimit në këtë organizatë zgjat në kohë dhe kjo bën që ai të humbasë cilësinë e tij dhe të ndikohet nga akterët e përfshirë.	.436
Jam pikerisht në strukturën dhe në vendi që duhet të jem brenda organizatës.	.694
Karakteristikat e mia përputhen me karakteristikat e punës që bëj.	.569
Besoj se jam punësuar në këtë organizatë sepse kisha aftësitë që i duheshin organizatës në afatgjatë	.531
Gjatë marrjes në punë përfaqësuesit e organizatës që administrojnë procesin e rekrutimit janë vërtet të interesuar të zbulojnë dëshirën e individit për të qenë pjesë e organizatës	.625
Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të brendshëm	.602
Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të jashtëm	.517
Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar	.498
Organizata mund të ketë rezultate pozitive dhe me më pak punonjës	.565

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sa i takon peshave faktoriale të variablit tjetër të pavarur, trajnimi, të dhënat tregojnë se nga totali i pyetjeve vetëm dy prej tyre kanë pasha faktoriale me vlerë më të ulët se 0.4 dhe saktësisht pyetja e parë dhe pyetja e pestë, prandaj ato largohen nga anailza ndërsa pyetjet e tjera mbahen për të vijuar me analizën e mëtejshme dhe vlera e Alpha për to është 0.905 një vlerë shumë e lartë besueshmërie.

Tabela 10 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Trajnimi

	Peshat faktoriale
Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune	**.398**
Për të përfituar një trajnim brenda kësaj organizate është e lehtë	.712
Planet për trajnim bëhen të organizuar bëhen të studiuara mirë në bazë të nevojave të stafit.	.657
Në përgjithësi trajnimet janë të personalizuara sipas nevojav të gjithësecilit punonjës.	.749
Trajnimet janë të detyruara në organizatë	.626
Në trajnim marrin pjesë ata që dëshirojnë dhe kanë nevojë për të.	**.370**
Strukrutat drejtuese veprojnë ndaj problemeve që lindin në proçesin mësimor	.711
Trajnimet ku kam marrë pjesë më kanë ndihmuar jo vetëm në punën aktuale por edhe në formimin tim të përgjithshëm	.654
Pas çdo trajnimi kam vënë re se puna ime është përmirësuar	.685
Arsimi i mëparshëm më ka ndihmuar të kuptoj më mirë temat e trajnimit	.711
Trajnimi më ka shërbyer në rritjen e kapaciteteve të mia të përgjithshme	.679
Mbas trajnimit kam pasur aftësi që njohuritë e marra t'i ndaj me kolegët	.682
Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda organizatës	.610
Në fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahen pyetësorë për të mbledhur opinonet e të trajnuarve.	.540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Analiza e peshave faktoriale për varaiblin motivimi tregon se tre pyetje kanë pasha më të vogla se 0.4, ndërsa gjithë pyetjete tjera mbahen në analizë. Sa i takon koeficientit të besueshmërisë vlera e tij për pyetjet e mbetura është 0.878 një vlerë e lartë besueshmërie duke treguar se pyetjet janë vërtet të rëndësishme dhe rezultatet e vlefshme gjithashtu (Tabela 11).

Tabela 11 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Motivimi

	Peshat faktoriale
Organizata gjen mënyra të ndryshme për të nxitur dhe stimuluar njerëzit për punë	**.389**
Ndjehem i trajtuar dhe i shpërblyer njësoj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë.	.647
Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen dhe shpërblehen më shumë.	.689
Ndiej që e bëj mirë punën time dhe jam efikas.	.567
Punonjësve ju thuhet gjithmonë e vërteta mbi mënyrën se si ata punojnë në krahasim me të tjerët.	.413
Jam I nxitur të bëj përpjekje maksimale në arritjen e rezultateve positive.	.563
Une e di që këto përpjekje do të çojnë në performancë më të mire.	.572
Po të kem një performancë të larte unë e di që kam arritur rezultatet e punës time.	.561
Më pëlqen të dij paraprakisht se në funksion të cilave objektivave të organizatës është puna ime.	.662
Menaxhimi na përfshin në vendimmarrje ku merren vendime që ndikojnë në punën tone.	.597
Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndjehem më i motivuar për punë.	**.357**
Motivimi ndikon në ngritjen e kapaciteteve të mia në punë.	.659
Unë e ndiej se po të jenë përpjekjet e mia të mjaftueshme në një punë të caktuar të rëndësishme unë arrij rezultate pozitive	.658
Objektivat dhe strategjitë e organizatës na përkthehen nga administratorët dhe eprorët në punë konkrete dhe detyra konkrete të njësisë ku punoj	.542
Më pëlqen të marr pjesë në vendosjen e objektivave të organizatës për njësinë ku punoj	**.391**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 12 më poshtë tregon vlerat e peshave faktoriale për variablin kompensimi nga ku vërehet se të tria pyetjet e tejkalojnë ndjeshëm kufirin prej 0.4, madje duke llogaritur një vlerë të koeficientit të besueshmërisë prej 0.813.

Tabela 12 Peshat faktoriale e variablit të pavarur - Kompensimi

	Peshat faktoriale
Paga ime është e kënaqshme dhe dhe në përputhje me përpjekjet e mia për punën	.731
Shpërblimet janë të diferencuara dhe bazohen mbi meritat e performancës së secilit	.740
Organizata gjen mënyra të ndryshme të shpërblimit	.719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Edhe nga analiza e variablit të fundit të pavarur- drejtimi i karrerës vërehet se të tria pyetjet që matin këtë variable janë me pasha faktoriale më të lartë se 0.4, ndërsa Alpha e tyre ka vlerën 0.853 një vlerë e mirë besueshmërie (Tabela 13).

Tabela 13 Peshat faktoriale e variablit të pavarur – Drejtimi i karrierës

	Peshat faktoriale
Në organizatë ka struktura të vecanta që merren me drejtimin e karrierës tonë	.761
Drejtimi i karrierës është process i rëndësishëm i cili trajtohet drejtësisht në organizatë	.805
Drejtimi i karrierës ndihmon në ngritjen e kapaciteteve të mia dhe më ndihmon në lidhje me punën dhe profesionin.	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Njëlloj analizojmë edhe dy variablat e varur ku të dhënat e peshave faktoriale për variablin e varur – performance organizative tregojnë se vetëm pyetja e trembëdhjetë largohet nga analiza pasi vlera e peshës së saj është 0.368<0.4 ndërsa gjithë të tjerat mbahen në analizë duke patur një koeficient besueshmërie prej 0.881>0.07 (Tabela 14).

Tabela 14 Peshat faktoriale e variablit të varur – Performanca organizative

	Peshat faktoriale
Suksesi i kësaj organizatë fillon që nga marrja në punë e individëve	.697
Trajnimi i vazhdueshëm kontribuon shumë në cilësinë e punës së të gjithë organizatës	.536
Për të vlerësuar efektivitetin e trajnimeve realizohen analiza të efektit të trajnimeve në performancën e organizatës	.844
Menaxhimi i BNJ bën një punë shumë të mirë në motivimin tonë në mënyra të ndryshme	.646
Ndjehem I sigurt në këtë organizatë prandaj edhe imazhi I saj I mirë është shumë I rëndësishëm	.498
Imazhi i mirë i organizatës më bën të ndjehem tërësisht i motivuar për rritjen e kapaciteteve të mia	.533
Rezultatet e mira të organizatës janë të atilla sepse në to reflektohen rezultatet e mia	.565
E shoh suksesin e organizatës si sukses timin personal	.604
E shoh mos suksesin e organizatës si mossuksesin tim personal	.591
Organizata ka përdorur shumë mirë aftësitë dhe njohuritë e mia duke parë për mënyra për të qenë më efiçient dhe për ti përdorur këto aftësi me më efikasitet	.677

Në dy vitet e kaluar produktiviteti i njësisë ku punoj rritur (përmirësuar)	.648
Lidershipi i kësaj organizate meriton të jetë aty ku është	.566
Performance organizative më ndihmon të punoj akoma më shumë në rritjen e kapaciteteve të mia	**.368**
Siguria dhe serioziteti i kësaj organizate më bëjnë të ndihem i sigurt në lidhje me aftësitë e mia si dhe me shfrytëzimin e të gjitha mundësive që më jepen	.513
Eprorët tanë janë një shembull për ne qoftë profesionalisht qoftë nga ana njerëzore	.628
Kjo organizatë përcjell vlera gjatë aktivitetit të saj	.669
Në përgjithësi objektivat arrihen brenda buxhetit të planifikuar dhe brenda kohës së parashikuar	.621
Në këtë organizatë arrihen gjithnjë objektivat e vendosura në fillim të periudhës	.619
Është e rëndësishme ti qëndroj besnik/e organizatës ku punoj	.592
Puna në këtë organizatë kërkon sjellje mjaft të denjë për të cilën angazhohem maksimalisht	.670
Jam i/e kënaqur me organizatën kur punoj	.662
Në përgjithësi të gjitha racat dhe kulturat janë të trajtuar mirë brenda organizatës.	.662

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Së fundmi analiza e peshave faktoriale të variablit tëtër të varur, performance individuale tregon se të gjitha pyetjet që matin këtë variabël vazhdojnë analizën e mëtejshme pasi vlerat respective të peshave faktoriale janë të gjitha më të mëdha se 0.4. Koefiecienti Alpha është 0.864 një vlerë e lartë besueshmërie (Tabela 15).

Tabela 15 Peshat faktoriale e variablit të varur – Performanca individuale

	Peshat faktoriale
Cilësia e rezultateve të Burimeve Njerëzore në këtë organizatë është lehtësishte e matshme	.607
Unë e di se çfarë është procesi i vlerësimit të performancës në organizatën time	.608
Procesi i vlerësimit të performancës kryhet periodikisht në këtë organizatë	.525
Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që nuk ka ndikim në fund të vitit	.604
Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht në organizatë	.651
Vlerësimi im I performancës përputhet me pritshmëritë e mia	.542
Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e performancës	.534
Organizata ime ndërmerr hapa mjaft të kujdesshëm për të korrigjuar një performancë të papërshtatshme	.638
Procesi i vlerësimit të performancës në organizatë udhëhiqet vetëm nga realizimi me sukses i detyrave	.752

Komunikimi dhe marrëdhëniet ndërnjerëzore janë të rëndësishme për vlerësimin e performancës në organizatë	.723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela më poshtë paraqet në mënyrë të përmbledhur vlerat e koeficientëve të besueshmërisë Alpha për secilin prej variablave të mare në shqyrtim ku ajo që vlen të theksohet janë se secila prej vlerave është e lartë duke treguar edhe njëherë besueshmëri të pyetësorit.

Tabela 16 Vlerat e koeficientëve Cronbach Alpha për secilin variabël

Variablat	Cronbach's Alpha	Nurmri i pyetjeve
Rekrutimi	.819	18
Trajnimi	.905	12
Motivimi	.878	12
Kompensimi	.813	3
Drejtimi i karrierës	.853	3
Performanca organizative	.881	21
Performanca individuale	.864	10

Hipotezat dhe pyetjet kërkimore janë edhe pjesa esenciale e këtij studimi prandaj referuar edhe literatures ndërkombëtare dhe studimeve të autorëve të ndryshëm hipotezat dhe pyetjet kërkimore të trajtohen si më poshtë:

Hipoteza 1: Performanca organizative e kompanive private lidhet ngushtë me procesin e rekrutimit ashtu sikurse edhe me trajnimin, motivimet dhe shpërblimin gjithashtu.

Hipoteza 2: Karriera, motivimi dhe shpërblimi janë faktorët kryesorë me të cilët lidhet performanca individuale

Pyetja kërkimore 1: A varet procesi i trajnimit nga niveli arsimor i stafit të kompanive? Nëse po cila prej kategorive synohet të trajnohet më shumë ata me arsim më të ulët apo stafi me arsim më të lartë?

Pyetja kërkimore 2: A varet performance organizative nga performance individuale?

Pyetja kërkimore 3: A ndikon madhësia e kompanive në performancën organizative? Nëse po, ku është më i ndjeshëm ky ndikim tek kompanitë e mesme apo tek kompanitë e mëdha?

Hipoteza 1: Performanca organizative e kompanive private lidhet ngushtë me procesin e rekrutimit ashtu sikurse edhe me trajnimin, motivimet dhe shpërblimin gjithashtu.

Për të analizuar hipotezat e këtij studimi do i referohmei ndërtimit dhe analizës së ekuacionit të regresionit të shumfishtë linear, trajta e përgjithshme e të cilit është:

$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + ...b_nX_n + \varepsilon_i.$

Gjatë ndërtimit të ekuacionit të regresionit të shumfishtë linear fillimisht duhet të merret parasysh edhe fakti i ndërveprimit të variablave të pavarur midis njëri-tjetrit i njohur ndryshe me emërtimin "multikolineariteti". Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël i pavarur ka korrelacion të lartë me një grup variablash të tjerë të pavarur (Geralis & Terziovski, 2003). Ekzistenca e tij mund të çojë në konkluzione jo plotësisht të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistikisht domethënës (Lind et al. 2002). Prandaj analizohet fillimish ky korrelim midis tyre i cili duhet të jetë Brenda intervalit] -0.7;0.7 [. Kështu tabela me të dhënat e mëposhtme tregon se vlerat e korrelimit të variablave të pavarur midis njëri-tjetrit janë brënda kufijve të lejuar dhe nuk përbëjnë problem në përfundimet e analizës së kësaj hipoteze. Madje, vlerat përkatëse të VIF (variance inflation factor) variojnë nga 1.524 deri në 2.076 kur dihet që kufiri është VIF=5, apo vlerat e Tolerancës janë të gjitha më të mëdha se 0.2 (Tabela 2 në ANEKS).

Tabela 17 Korrelacioni midis variablave të pavarur

	Rekrutimi	Trajnimi	Motivimi	Kompensimi	Karriera
Rekrutimi	1				
Trajnimi	.566**	1			
Motivimi	.611**	.635**	1		
Kompensimi	.492**	.558**	.508**	1	
Karriera	.491**	.451**	.478**	.483**	1

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

Ky test i dyfishtë tashmë na lejon të ndërtojmë ekuacionin e regresionit të shumfishtë linear.Fillimishimit me anë të analizës ANOVA (Analiza e Variancës) shohim se për df(5;601) dhe F=124.119, vlera e Sig. =0.000<0.05, gjë që tregon se ka kuptim të flitet për një lidhje midis variablit të varur, performanca organizative dhe variablave të pavarur (Tabela 18).

Tabela 18 Analiza ANOVA për performancën organizative

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	164.651	5	32.930	124.119	.000[a]
Residual	159.452	601	.265		
Total	324.103	606			

Nga të dhënat e mëposhtme vërehet se nga të gjithë variblate pavarur vetëm faktori (variabli) që lidhet me karrierën nuk ka ndikim të ndjeshëm nga ana statistikore ndërsa gjithë faktorët e tjerë kanë hyrë në lidhje me variablin e varur që mat performancën organizative të kompanive. Prandaj ekuacioni i regresionit të shumfishtë linear për këtë analizë do ketë trajtën:

(Performanca organizative) = 0.798 + 0.248(Rekrutimi) + 0.196(Trajnimi) + 0.219 (Motivimi) +0.121 (Kompensimi/shpërblimi)

Tabela 19 Analiza e regresionit të shumëfishtë midis variablave të pavaur dhe variablit të varur performanca organizative

Modeli	R^2	R^2 i rregulluar	t	Sig.
Kostantja	.508	.504	6.069	.000
Rekrutimi			5.516	.000
Trajnimi			5.607	.000
Motivimi			5.372	.000
Kompensimi			4.560	.000
Karriera			1.207	**.228**

Ekuacioni i mësipërm tregon fillimisht se të gjithë koeficientët β-ta janë positive duke treguar se rritjame 1 njësi e çdo faktori të pavarur ndikon në rritjen e performancës organizative me β herë Nga ana tjetër ndër gjithë koeficientët positive, vlerë më të madhe ka koeficineti i faktorit rekrutimi ku vlera e β=0.248. Më pas renditen motivimi dhe trajnimi dhe në fund renditet faktori shpërblim. Kjo tregon se padyshim procesi i rekrutimit në të gjitha hapat e tij mbetet zanafilla e çdo organizate kryesisht në performancën e saj por edhe në të gjitha aspektet në tërësi. Nga ana tjetër edhe trajnimi dhe motivimi janë gjithashtu faktorë po aq të rëndësishëm gjithashtu. Kompensimi ka vlerë të më të ulët krahasuar me faktorët e tjerë por kjo nuk do të thotë se ai nuk është po aq me rëndësi por kompensimi/shpërblimi shpesh lidhet edhe me faktorë të tjerë të kompanisë pavarësisht dëshirës së manaxhmentit të kompanisë për të kënaqur gjith jë e më tepër safin e tyre. Faktori karrierë nuk pati ndikim të mjaftueshëm për të hyrë në korrelim ashtu sikurse faktorët e tjerë dhe kjo lidhur me faktin se ndoshta një pjesë e stafit e trajnuar dhe me eksperiencën e duhur e shikon karrierëm e mëtejshme ndoshta në hapësira të tjera ose në kompani të tjerë qoftë këto edhe jashtë vendit, qoftë në angazhime private etj. Megjithatë të gjithë faktorët që hynë në korrelim me variablin e

varur performance organizative shpejgojnë gjithashtu edhe 50.8% të ndryshimit të variances së variablit të varur performance organizative.

Hipoteza 2: Karriera, motivimi dhe shpërblimi janë faktorët kryesorë me të cilët lidhet performanca individuale

Dihet se pjesë e suksesit të çdo kompanie apo sipërmarrje private ka qënë dhe mebtet edhe performance individuale. Prandaj për të analizuar lidhjen midis performancës individuale dhe faktorëve të tjerë të pavarur përfshirë këtu trajnimin, motivimin, karrierë dhe shpërblimin i referohemi sërish ndërtimit të ekuacionit të regresinit të shumfishtë linear i cili në këtë rast ka formën:

(Performanca individuale) = 0.838 + 0.257(Motivimi) + 0.154(Kompensimi/shpërblimi) +0.295 (Karriera)

Shihet qartësisht se nga katër faktorë vetëm tre prej tyre kanë hyrë në mardhënie me variablin e varur performance individuale madje të gjithë koeficientët β-ta janë positive që tregon se lidhja midis tyre është pozitive (Tabela 20). Pra, rritja e secilit factor ndikon pozitivisht tek performanca individuale e gjithsecilit prej tyre. Padyshim karriera është faktori më shumë i rëndësishëm satistikisht krahasuar me dy të tjerët pasi në këtë lidhje ka edhe koeficientin β më të lartë. Më pas renditen motivimi një faktor tjetër i rëndësishëm dhe domethënës për performancën individuale dhe në fund renditet kompensimi/shpërblimi me β=0.154.

Tabela 20 Analiza e regresionit të shumfishtë midis variablave të pavaur dhe variablit të varur performanca individuale

Modeli	R^2	R^2 i rregulluar	t	Sig.
Kostantja	.563	.560	7.179	.000
Trajnimi			1.597	**.111**
Motivimi			6.574	.000
Kompensimi			5.793	.000
Karriera			12.919	.000

Kjo lidhej ka kuptim ngaa ana statistikore pasi sipas analizës ANOVA vlera e Sig.=0.000<0.005 (Tabela 21).

Tabela 21 Analiza ANOVA për performancën individuale

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	210.398	4	52.600	193.904	.000[a]
Residual	163.302	602	.271		
Total	373.700	606			

Pyetja kërkimore 1: A varet procesi i trajnimit nga niveli arsimor i stafit të kompanive? Nëse po cila prej kategorive synohet të trajnohet më shumë ata me arsim më të ulët apo stafi me arsim më të lartë?

Fillimisht analizojmë pjesën e pare të kësaj pyetje kërkimore. Pra, a ka lidhje të rëndësishme statistikore midis procesit të trajnimit dhe nivelit arsimor të punonjëve të punësuar. Prandaj për të mare përgjigjen e kësaj pyetje i referohemi Testit të pavarësisë Chi Square i cili përdoret për të testuar nëse dy variabla cilësorë janë të pavarur apo jo nga njëri–tjetri. Një vlerë e vogël e Chi Square tregon se hipoteza zero (që variablat janë të pavarur) nuk pranohet dhe se dy variablat janë të varur nga njëri-tjetri.

Testi i Pavarësisë Chi Square përdoret kryesisht për të dhënat cilësore ashtu sikurse janë edhe variablat tanë. Testi Chi Square (χ^2) është një nga metodat më të përhapura për testimin e hipotezave për të dhënat cilësore. Ashtu siç edhe ne e dimë të dhënat cilësore paraqiten në për këto lloj të dhënash është shumë e rëndësishme. Të vetmet statistika përmbledhëse për këtë lloj të dhënash janë frekuenca dhe përqindja. Tabelat e testit Chi Square janë pikërisht të përshatëshme për këto lloj të dhënash. Koefiçenti të cilit ne i refrohemi është Koefiçenti Pearson Chi Square. Supozimi ynë është të dy variablat janë të pavarur nga njëri-tjetri dhe kjo hipotezë hidhet poshtë nëse vlera e koefiçentit Chi Square e cila shprehet nëpërmjet Asymp.Sig. (2-sided) është më e vogël se p=0.05 (5%) duke ditur se kemi marrë një interval besueshmërie 95%.

Në rastin e variablave tanë vërehet se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) = 0.382>0.05 gjë e cila na tregon se variablat tanë janë të pavarur nga njëri- tjetri (Tabela 3 në ANEKS). Pra si përfundim mund të themi se, trajnimi si element i rëndësishëm i zhvillimit të kapaciteteve njerëzore nuk mund të shihet i selektuar për secilën kategori arsimore punonjësish, ku secila prej tyre duhet të ketë trajnimet specifike që I shërbejnë punës së tyre në kompani.

Pyetja kërkimore 2: A varet performance organizative nga performance individuale?

Për të mare përgjigje për këtë pyetje kërkimore fillimisht i referohemi analizës së Testit Chi Square për të parë nëse ka apo jo lidhje të rëndësishme statistikore. Kështu referuar këtij testi të dhënat tregojnë se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) = 0.000<0.05 (Tabela 4 në ANEKS). Kjo tregon se dy variablat tanë performanca indivuale ndikon

tek performanca organizative, ashty sikurse edhe pritej dhe ashtu sikurse e shpjegon edhe literature. Sa më të larta rezultatet dhe eficienca e punës së secilit individ aq më e lartë edhe performanca e organizatës duke sjellë në këtë mënyrë sukses dhe qëndrueshmëri në treg të vetë kompanisë por edhe siguri e mirëqënie edhe tek secili punonjës në veçanti.

Pyetja kërkimore 3: A ndikon madhësia e kompanive në performancën organizative? Nëse po, ku është më i ndjeshëm ky ndikim tek kompanitë e mesme apo tek kompanitë e mëdha?

Fillimisht shohim nëse ka ndikim apo jo madhësia e kompanisë në performancën organizative duke përdorur sërisht testin e pavarësisë Chi Square. Kështu analiza e këtij testi tregon se vlera e Asymp.Sig. (2-sided) =0.031<0.05 gjë që tregon se këto dy variabla janë statistikisht të varur, ose thënë ndryshe performanca organizative varet nga madhësia e kompanisë/organzatës (Tabela 5 në ANEKS).

Po ku është më i dukshëm ky ndikim? Për të marrë përgjigjen e kësaj pyetje i referohemi *testit t* përzgjedhjet e pavaruara, i cili përbëhet nga dy pjesë Leven statistics që tregon homogjenitetin apo jot ë tyre dhe pjesa e dytë që krahason mesataret e tyre. Fillimisht i referohemi Leven's statistics për të treguar homogjenitetin e këtyre dy grupeve të kompanive ose thënë ndryshe, variancën e këtyre dy zgjedhjeve (grupeve), pra të grupit të ndërmarrjeve të mëdha dhe grupit tjetër që përfaqësojnë kompanitë e mesme. Të dhënat e këtij testi tregojnë se për F=7.220 kemi që vlera e Sig.=0.007<0.05. Pra, variancat e këtyre dy grupeve janë të ndryshme ose grupet nuk janë homogjene midis tyre. Ky fakt konfirmohet gjithashtu edhe nga vlerat e DS (devijimeve standarte si më poshtë ku $DS_{N.Madhe}$=0.696 dhe $DS_{N.Mesme}$=0.790.Tashmë bazuar në këtë përfundim, i referohemi pjesës së dytë të tabelës e cila tregon analizën e testit të krahasimit të

mesatareve. Nga tabela vërehet se për t=-2.128 kemi se vlera e Sig. (2-tailed)=0.035<0.05, gjë e cila na lejon të themi se ka kuptim të flitet për dallime të rëndësishme statistikore midis këtyre dy lloj kompanive (Tabela 6 në ANEKS).

Po ku janë më të mdjeshme këto dallime? Të dhënat e tabelës së mëposhtme tregojnë se $M_{N.Madhe}$=3.81 dhe $M_{N.Mesme}$=3.63 ashtu sikurse edhe pritej. Pra, performanca organizative e kompanive/organizatave të mëdha ka vlerësim më të lartë krahasuar me kompanitë/organizat e mesme. Kjo edhe për faktin se ato janë më të organizuara, me veprimtari më të qëndrueshme dhe shpesh edhe me staf të stabilizuar për të praktikuar dhe përdorur proceset e një zhvillimi të sigurt të burimeve njerëzore të disponueshme

Tabela 22 Të dhënat përshkruese të kompanive lidhur me performancën organizative

Madhesia	Numri	Mesatarja	Devijimi Standart
Ndërmarrje e mesme	94	3.63	.790
Ndërmarrje e madhe	513	3.81	.696

KAPITULLI V

KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

5.1 Hyrje

Studimi në fjalë u përqëndrua tek proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore si një ndër çshtjet kryesore për secilën organizatë. Fillimisht u bë shqyrtimi i studimeve, analizave, teorive dhe modeleve të cilat lidhen me proceset/praktikat e MBNJ. Analiza empirike është bërë duke u mbështetur në informatat e marra nga përgjigjet e pyetësorë të shpërndarë punonjësve në 41 organizata në rajonin e Dukagjinit. Mbas analizës së të dhënave u zhvillua testimi i hipotezave.

5.2 Konkluzionet e analizës studimore

Gjatë shqyrtimit të literaturës është konstatuar se studime të shumta janë bërë mbi proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe ndërlidhjes me performancën e organizatës dhe asaj individuale. Pra, synimi i studimit ka qenë kjo ndërlidhje. Ka studimet të cilat e mbështesin faktin se ekziston një lidhje pozitive mes proceseve/praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës organizative dhe asaj individuale ashtu si ka edhe studime të cilat e kontestojnë faktin se proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performanca organizative dhe ajo individuale kanë lidhje pozitive mes tyre. Variablat e studiuara në këtë studim janë mbështetur në shqyrtimin e literaturës teorike dhe analiza e tyre është bërë në mënyrë individuale (rekrutimi dhe seleksionimi; trajnimi dhe zhvillimi; motivimi; drejtimi i karrierës; shpërblimi/kompensimi; vlerësimi i performancës) dhe ndkimi i tyre në performancës e organizatës dhe asaj individuale.

Hipoteza e parë mbi performancën organizative dhe proceset/praktikat e MBNJ si rekrutimi, trajnimi motivimi dhe shpërblimi është mbështetur në studimet e Boslie et al (2005) i cili deklaron se praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë lidhje pozitive me performancën e organizatës. Në studimin e tyre Delaney dhe Huselid (1996) gjithashtu kanë gjetur mbështetje pozitive të hipotezave të tyre rekrutimi dhe seleksionimi, trajnimi, kompensimi dhe shpërblimi janë të lidhura pozitivisht me masat perceptuese të performancës organizative. Gjithashtu, Ëall dhe Ëood (2005) në studimin e tyre kanë raportuar disa statistika signifikante midis proceseve/praktikave të MBNJ dhe performancës së organizatës.

Hipoteza e dytë mbi Proceset/Praktikat e MBNJ si motivimi, shpërblimi, zhvillimi i karrierës dhe Performancën individuale gjen mbështetje tek studime të ndryshme si Breaught et al (2008), Gamage (2014); Pilbeam dhe Corbridge (2006) të cilët theksojnë se rekrutimi dhe seleksionimi kanë efekt pozitiv në performancën individuale dhe sjellin efektivitet dhe inovacion. Studimet e Esin dhe Bal (2011); Mondy (2010); Lee-Kelly dhe Blackman (2012); Oëen (2006); Bratton dhe Gold (2003); Tarrington et al. (2005) në studimet e tyre theksojnë se trajnimi/zhvillimi ka ndikim pozitiv në performancën individuale si në përmirësimin e kompetencave, arritje dhe përmbushje të qëllimeve të organizatës. Torrington et al (2005); Audretch dhe Thurik (2001) e cilësojnë si pozitiv faktin e vlerësimit të performancës tek individët dhe kjo gjë sipas tyre sjell rritje të cilësisë, avantazh konkurrues dhe rritje të vetëbesimit. Cardosoa et al (2012); Gupta dhe Subramanian (2014); McClelland (1997); Deci et al (2001) motivimi ndikon pozitivisht tek individët dhe të njejtët ndihen më të vlerësuar, janë më efikas dhe ndjehen më të përfshirë në ndërmarrje. Kamoche et al (2004) Flood et al (2003); Kamoche (2002);

Anakëe, (2002); Dowling and Schuler (1990) në gjetjet e tyre theksojnë se kompensimi dhe shpërblimi kanë efekte pozitive në performancën individuale dhe i bëjnë punonjësit më besnikë ndaj organizatës, ndjehen të vlerësuar dhe rrisin cilësinë e tyre.

Duke u bazuar në studimet e shqyrtuara dhe rezultatet e këtij punimi mund të themi se proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore janë një hallkë e rëndësishme për secilën organizatë dhe për një performancë më të mirë organizatat duhet të kenë parasysh secilën prej hallkave të procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Prandaj konkludojmë se:

- Performanca organizative ndikohet më së shumti nga procesi i rekrutimit dhe trajnimit, por pa dyshim motivimi dhe shpërblimi janë forma po aq të sukseshme që ndikojnë në rritjen e mëtejshme të kësaj performance gjithashtu.
- Performanca individuale nuk do kishte kuptim nëse ajo nuk do varej më së shumti nga drejtimi që merr individuale në kompani ashtu sikurse edhe nga motivimi i herëpashershëm në forma dhe trajta të ndryshme dhe padyshim edhe nga shpërblimi.
- Trajnimi si element i rëndësishëm i zhvillimit të kapaciteteve njerëzore nuk mund të shihet i selektuar për secilën kategori arsimore punonjësish, për asye se secila prej tyre kategorive duhet të ketë trajnimet specifike që i shërbejnë punës së tyre në kompani por edhe performancës individuale e asaj organizative në tërësi.
- Performanca indivuale është element i padiskutueshëm tek performanca organizative e kompanive duke siguruar në këtë mënyrë zhvillim të qëndrueshëm dhe jetëgjatësi në ekonominë e tregut sidomos në rajone të vogla si ai i Dukagjinit apo të ngjashëm me të.

- Performanca organizative varet nga madhësia e kompanisë/organizatës madhe ajo është më e vlerësuar tek kompanitë e mëdha.

5.3 Kufizimet e punimit

Sipas Libguides të University of Suothern California: "***kufizimet e studimit janë ato karakteristika të dizenjimit të metodologjisë, të cilat prekin apo ndikojnë nëzbatimin apo interpretimin e rezultateve të studimit …….***"

Kufizimet kryesore gjatë këtij hulumtimi paraqiten si më poshtë:

Hulumtimi u përqëndrua tek proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore duke marrë për studim vetëm 41 organizata (ato të cilat kishin mbi 50 punonjës). Kufizimi në vetëm këto organizata ka bërë që shumë të tjera të mbesin jashtë.

Shpërndarja e pyetësorëve personalisht për shkak që të merren informata sa më të sakta dhe në mënyrë që punonjësit të kuptonin deklaratat e pyetësorit ka bërë që mbledhja e tyre të marrë kohë relativisht të gjatë edhe për faktin se studimi shtrihej në të gjithë rajonin e Dukagjinit.

Gjithashtu, udhëtimet e bëra në qytetet ku operonin organizatat e marra në studim kërkonin shpenzime dhe kjo gjë shpesh kufizonte mbledhjen e shpejtë të të dhënave

Kufizime të tjera metodologjike lidhen kryesisht me:

- Faktin se në Kosovë nuk ka pasur studime mbi këtë tematikë, thuajse asnjë studiues nuk ka marrë përsipër të realizojë një studim të mirëfilltë. Për rrjedhojë ka vështirësi në realizmin e krahasimeve me periudha të tjera kohore, si dhe për të studiuar trendin e ndryshimeve ekzistuese në këtë sektor të ekonomisë vendase.

- Numri i madh i pyetjeve të pyetësorit dhe shpesh stafi i organizatave që u përfshinë në studim, hezitonte t'i lexonte e t'u përgjigjej të gjitha këtyre pyetjeve apo thjesht i lexonin dhe nënvizonin pa ditur se çfarë kërkohet.
- Respondentët mund të mos kenë qenë të sinqertë gjatë dhënies së përgjigjeve të tyre. Madhësia e mostrës e cila nuk mund të përfaqësojë të gjithë populacionin.
- Kohën dhe shpenzimet

5.4 Rekomandime

Rekomandime për udhëheqës të organizatave

Duke marrë parasysh të gjitë këta faktorë me ndikim dhe në bazë të rezultateve të analizës empirike atëherë rekomandimet janë si më poshtë:

- Organizatat duhet të hartojnë një plan të rekrutimi transparent dhe njerëzit të punësohen në bazë të aftësive të tyre dhe të promovojë individin në bazë të aftësive të tij. Sipas rezultateve të këtij studimi rekrutimi dhe seleksionimi janë faktorë të rëndësishëm dhe do të ndikonin pozitivisht në performancën e organizatës dhe të individëve brenda saj.
- Organizatat duhet të ngrenë struktura të veçanta që merren me drejtimin e karrierës dhe kjo gjë do të ndikojë pozitivisht në performancën duke bërë që individët brenda organizatës të ndihen të vlerësuar dhe të punojnë në përmbushjen e objektivave të saj.
- Proçesi i vlerësimit të perfomancës duhet të jetë transparent dhe i drejtë për të gjithë punonjësit e organizatës. Vlerësimi i performancës duhet të jetë i tillë që

të nxjerrë në pah cilësitë e punonjësve të organizatës dhe ata të jenë besnikë ndaj organizatës dhe të krijojnë avantazh konkurrues.

- Organizata duhet të gjejë mënyra të ndryshme të shpërblimit/kompensimit të burimeve njerëzore në mënyrë që ata të motivohen dhe të performojnë edhe më mirë në vendin e tyre të punës;
- Organizatat duhet të kenë një plan konkret të bazuar në nevojat e organizatës për trajnim dhe zhvillim të burimeve njerëzore. Këto trajnime duhet të organizohen në mënyrë të tillë që të rrisin aftësitë për punën aktuale apo avancim të burimeve njerëzore.

Nga studimi në fjalë del se mund të ketë një ulje të performancës së organizatës nëse ajo zhvillon trajnime për punonjësit brenda organizatës por studimet tregojnë se kjo është vetëm përkohësisht sepse kthimet nga trajnimet nuk mund të shihen në afat të shkurtër kohor por në afat gjatë.

Trajnimet janë të nevojshme për çdo kategori punonjësisht dhe duhet të jenë specifike dhe të vazhdueshme;

Motivimi është faktor i rëndësishëm në performancën individuale dhe atë organizative prandaj rekomandohet të zhvillohet edhe më tej me mënyra dhe element bashkëkohorë dhe produktivë me qëllim nxitjen dhe zhvillimin e mëtejshëm të aktivitetit të kompanive.

Duke u bazuar gjithnjë nga analizat e studimit dhe nëse organizatat kryejnë me sukses procesin/praktikat e MBNJ, përmbushja e këtyre kritereve pa hezitim do të thotë: punonjës - të kënaqur - performancë më e lartë.

Rekomandime për studiues të tjerë

Ashtu si u theksua më lart mungesa e studimeve paraprake bëri që ky studim të të ketë vështirësi në realizmin e krahasimeve me periudha të tjera kohore, si dhe për të studiuar trendin e ndryshimeve ekzistuese në këtë sektor të ekonomisë vendase. Prandaj, studime të njejta të zgjerohen në të gjitha rajonet e Kosovës.

Ky studim përfshiu vetëm gjashtë variabla të cilat kanë ndikim në performancën e organizatës dhe atë individuale. Në studime te tjera numri i variablave mund të rritet dhe gjithashtu mund të bëhen studimeve të ndara për organizatat prodhuese ato shërbyese apo tregtare.

Gjithashtu, studimet e ardhshme mund të analizojnë proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe produktivitetin e organizatave.

Duke qenë se ky studim u fokusua tek organizatat të cilat kanë më shumë se 50 punonjës studime të tjera mund të analizojnë organizatat të cilat kanë nga 10-50 punonjës .

LITERATURA

- Abraham H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” Psychological Review, Vol. 50, 1943, fq. 370-396.
- Adrian Wilkson, (1999). "Employment relations in SMEs", Employee Relations, Vol. 21, fq. 206 - 217
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth. New York, NY: Free Press
- Alexandra Divincová & Bernadeta Siváková (2014). Mobbing at workplace and its imact on employee performance. Human Resources Management & Ergonomics Volume VIII.
- Anakwe, U. P. (2002). Human resource management practices in Nigeria: challenges and insights. International Journal of Human Resource Management, fq.1042-1059
- Anakwe, U.P. (2002), ‘‘Human resource management practices in Nigeria: challenges analysis. and insights’’, The International Journal of Human Resource Management,
- Andreea Maier , Stelian Brad , Diana Nicoară , Dorin Maier (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. Volume 109, 8 January 2014, fq. 645–648. 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Elsevier.
- Arasly, H., Bavik, A., & Ekiz, E. (2006). The effects of nepotism on human resources management. The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policies, Vol. 26 Nr. 7/8, fq 295-308.
- Armstrong, M. (2003) A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th Edition. London and Sterling, VA: Kogan.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resources Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Arturo Cuenllas (2013).Joie de Vivre hospitality: Rast studimi dhe Analiza e Menaxhimit e shkruar nga në vitin 2013 (http://www.hospitalitynet.org/news/4060459.html).
- Arthur, J. B., (1994): *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performanceand Turnover*. The Academy of Management Journal, Vol. 37, fq 670-68
- Aswathappa, K, (2007), Human resources management: text and cases, Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd
- Audretsch, D. B. and A. R. Thurik (2001), ‘What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies’. Industrial and Corporate Change 10, 267–315.
- Audretsch, D.B., and A.R. Thurik, 2001, ‘What is New about the New Economy:
- Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies’, Industrial and

Corporate Change .

- Bacon, N., and K. Hoque, 2005. hrm in the sme sector: Valuable employees and coercive neworks", The International Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.11, fq. 1976-1999.
- Barney, Jay B and Hesterly, William S (2005). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi Square approximation. *Journal of Royal Statistical Society, 16* (Series B), 296-308.
- Barzoki,A.,S.,Attafar, A., Jannati, A.,R.,(2012). An Analysis of factors affecting the employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory (The Study Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complex's Staff), Australian Journal of Basic and Applied Sciences.
- Barry Gerhart Harvey Minkoff Ray Olsen Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence 1994, Center for Advanced Human Resource Studies Cornell University.
- Barry, G., Harvey, B.M, & Ray, N.O. (1994). Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence. Working Paper.
- Beardwell, I.,L., & T.C. (2004). Human Resources Management – A contemporary approach (4th ed.). London, England: Prentice Hall.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984) Managing Human Assets. New York, NY: The Free Press).
- Bhumika Gupta & Jeayaram Subramanian (2014). Factors affecting motivation among employees in consultancy companies. Grenoble Ecole de Management. Hal.
- Bhumika Gupta, Jeayaram Subramanian(2014). Factors Affecting Motivation among Employees in Consultancy Companies. International Journal of Engineering Science Invention Volume 3, Issue 11,fq.59-66
- Bhushan Kapoor, Impact of Globalization on Human Resource Management, 2011
- Bisen Vikram, (2010). Industrial Psychology, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers, fq.36-42. http://www.scribd.com/doc/143201770/Industrial-Psychology-Vikram-Bisen-2010.
- Blackman et al (2012). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. Learning Organization, Vol. 14, Nr. 3, fq 204-221
- Bratton, J & Gold, J (2003). Human resources management. Theory and Practice, 4th Edition, Palgrave, Basingtoke.
- Bratton, J. & Gold J. (2003). Human resource management: theory & practice (3rd ed.). New York: Pal-grave Macmillan.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 23. (fq. 45−82)New York: John Wiley & Sons.
- Brewer, G.A. and Selden, S/C. (2000) *Why elephants gallop: assessing and predictingorganizational performance in federal agencies*. Journal of Public AdministrationResearch and Theory. Fq. 685-711
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15, fq.67-94.
- Byremo, C., (2015). Does HRM lead to improved organizational performance? Master thesis in Organization, Leadership and Work. Department of Sociology and Human Geografy. Faculty of Sciences. University of Oslo.
- Cardon, M., and C. E. Stevens. 2004. Managing human resources in small organization:

what do we know?, Human Resources Management Review, Elsevier.

- Cardoso, L., Meireles, A. and Peralta, C. (2012), "Knowledge management and its critical factors in social economy organizations", Journal of Knowledge Management, Vol. 16 No. 2, fq. 267-284.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg, C. (2002), ''Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises'', Personnel Review, Vol. 31 Nos. 5-6, fq. 671-95.
- Casson, M., Loveridge, R., Singh S. (1996). The Ethical Significance of Corporate Culture in large Multinational Enterprises', in Ethical Universals in Western Business, ed. Brady F.N., Berlin: Springer-Verlag, Studies in Economics, Ethics and Philosophy, fq.150-172.
- Catania, Brindusoiu (2013). Recruitment and selection in services organizations in Romania.
- Catell, R. B. (1966). The scree test for number of factors. *Multivariate BehavioralResearch, 1,* 245–276.
- Chapter 37.1 of Agenda 21, 'National mechanisms and international cooperation for capacity building.
- Chaudharyand Sharma (2012) Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization: International Journal of Business Trends and Technology, volume2, Issue 4. 8.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. (3rd ed.).New York, NY: Continuum International PublishingGroup.
- Chintalloo, S & Mahadeo, J. (2013). Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited: Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London.
- Collin, A. and Watts, A.G. (1996) 'The death and transfiguration of career- and of career guidance?', British Journal of Guidance and Counselling, Vol.20, No.2,fq.385-398.
- Comrey, L.A., & Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cornescu, V; Cureanu, D.; Marinescu, P; Toma, S.(2003) Management de la teorie la practică, Bucureşti:Editura Universităţii din Bucureşti).
- Crowder, Van (1996). Human resources and Institutional Capacity Building through Agricultural Education. FAO research , Extention and Training Division.
- Daniel Ofori, Majoreen Aryeetey (2011), Recruitment and selection practices in small and medium enterprices: Perspective4 from Ghana. International Journal of Business Administration, Vol 2, Nr.3.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. Personality and Social Psychology Bulletin, fq. 930–942.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management 35 journal, fq. 949-969.
- Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), fq. 802−835.
- Delery, J. E., Shaw. J. D., (2001) *Strategic management of people in an organization.*
- De Kok, J.M.P. and L.M. Uhlaner, 2001, 'Organizational Context and Human Resource Management in the Small Firm', Small Business Economics Vol.17, Nr.4. Fq. 273-291.

- Donald T. Campbell & Donald W. Fiske (1959) (convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrixi donald t. Campbell Northwestern University and Donald W. Fiske University of Chicago)
- Dowling, P. and Schuler, R. (1990), International Dimensions of Human Resource Management, PWS-Kent, Boston, MA.
- Edmond, H. & Noon, M. 2001. A dictionary of human resource management. Oxford University Press.
- Ertesmir Esin & Yasemin Bal, 2011) (An interactive method for Hr training: managers as simulation players.
- Esin Ertmsir & Yasemin /bal (2011). An interactive method for hr training: managers as simulation players. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Elsevier Inc, fq.870-874
- Ewart Keep dhe Susan James (2010). Recruitment and Selection – the Great Neglected
- Topic SKOPE Research Paper No. 88
- Farahmand, Negar.,(2013). Impact of nepotism on turnover intention and service recovery performance: the case of private hospital in TRNC.
- Flood, P., Ramamoorthy, N. & Liu, W. (2003). Knowledge and Innovation: Diffusion of HRM Systems. Scandinavian Journal of Business Research, fq 59-68.
- Flood, P., Ramamoorthy, N. and Liu, W. (2003), ‘‘Knowledge and innovation: diffusion of HRM systems’’, Beta Scandinavian Journal of Business Research, Vol. 17, fq. 59-68.
- Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.
- Food and Agricultural Organization (2014). Accessed in http://www.gdrc.org/ uem/capacity-define.html 29.01.2015*).*
- Frederick Winslow Taylor (1911). The Principles of ScientificManagement.Harper & Brothers. Free book hosted online by Eldritch Press.
- The US President’s Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR),Capacity Building and Strengthening Framework. Version 2.0
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Ruhuna Journal of Management and Finance, fq. 37-52
- Gelade, G. A., Ivery, M., (2003). *The impact of human resource management and work climate on organizational perforamance.* Personnel Psychology. Nr. 56. Fq. 387.
- Gerhart, B., (2005). *Human resources and business performance.* Manageme review, 16, 174 – 185
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. 2007. Discovering your authentic leadership. Harvard Business Review, fq. 129-138.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2006). Human resource management practices in
- Eritrea: challenges and prospect. Employee Relations, fq.144-63.
- Ghebregiorgis, F. (2006), ‘Western models and African realties’: human resource management and performance in Eritrea’’, University of Groningen, The Netherlands Paper.
- Ghebregiorgis, F. and Karsten, L. (2006), ‘‘Human resource management practices in
- eritrea: challenges and prospect’’, Employee Relations, Vol. 28 No 2, fq. 144-63.
- Giammalvo, P.D., (2005). Developing an Equitable and Fair Compensation Scheme for MultiNational Project Teams. Cost Engineering, 47, 12, 18-23.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. Industrial and Labor Relations Review, 54, 776-805.
- Gorsuch,R. L. (1983). *Factor analysis.* Hillsdale, NJ, Erlbaum.

- Groot, R., & Molen, P. (2000). Workshop on capacity building in land administration for development countries: final report. ITC:The Netherlands.
- Guest, D. E., (1997). *Human resource management and performance: a review andresearch agenda.* The International Journal of Human Resource Management, 8, fq. 263-276.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263-276.
- Gülden Kaya Uyanik,Neşe Güler, 2013.A study on multiple linear regression.
- Gupta, B. & Subramanian. J. (2014), Factors Affecting Motivation among Employees in Consultancy Companies, International Journal of Engineering Science Invention, Vol. 3, No. 11, fq 59-66
- Gupta, S. (2009), Employee engagement key to success for SMEs, (http://www.smetimes.in/smetimes/news/topstories/2009/Jun/24/employee-engagement-key-to-success-for-smes6604.html, accessed on 20th July 2012)
- Hal Lancaster (1995) "Re-Engineering Authors Reconsider Re-Engineering", The Wall Street Journal.
- Heinz Leymann (1990-1996)., Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Springer Publishing Company Vol.5 N.2
- Helen Byrne (2013). Talent Management and Succession Planning, Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate.
- Henson, Row (2003). HR in the 21st Century: challenges and opportunitites. International Association for Human Resources Information Management.
- Henson, Row., (2009). 21st Century Human Capital Management: Adapting to the demands of change. International Association for Human Resources Information Management (IHRIM). Hill, New Dehli
- Hirigoyen M.F., (2000) Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro Einaudi, Torino. http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/workforce-planning.html#axzz4TYarkgia.
- http://www.businessdictionary.com/definition/nepotism.html#ixzz3aZTJVxEC,.
- Human Resource Management and Organisational Performance Does HRM lead to improved organisational performance? Master's Thesis in Organisation, Leadership and Work Department of Sociology and Human Geography Faculty of Social Sciences UNIVERSITY OF OSLO November 2nd , 2015 Cathrine Byrmo.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, Vol 38 Nr. 3, fq. 635−670.
- Iveta Gabčanová (2011) The Employees – the most important asset in the organizations. Human Resources Management & Ergonomics. Volume V1.
- Jackson, T. (2004), Management and Change in Africa: A Cross-Cultural Perspective, Routledege, London.
- Jacqueline M. Stavros (1998) Capacity Building An Appreciative Approach A
- Relational Process of Building Your Organization's Future Your Organization's Driving Force is People.
- James A. Breaugh (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resources Management. Elsevier Inc, fq.103-118
- Jan Muhammed, Mitho Khan Bhati, Ghulman Ali Jariko & Abdul Wahid Zehri: Importance of HR investments for organizations and economy: A critical Analysis, fq.3
- Jerzy Neymar (1934). Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 97, No. 4
- Johnson, Richard D., Hal G Guetal, and Janet H Marler (2012). Developing HR Technology Skills for the 21st Century: The importance of HRIS Education. Workforce

Solutions.
- Jone., Pearce., Cronyism and Nepotism are Bad for Everyone: The Research Evidence The Paul Merage School of Business.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39,* 31-36.
- Kamoche K (2002). "Introduction: human resource management in Africa", Int. J. Hum. Resour. Manag., fq. 993 - 997.
- Kamoche K, Muuka N, Horwitz F, Debrah Y (2004). Managing Human Resources in Africa. London: Routledge.
- Kamoche, K., Debrah, Y., Horwitz, F. and Muuka, G.K. (Eds) (2004), Managing Human Resources in Africa, Routledge, London.
- Katou, A.A., and Budhwar, P.S. (2007). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. The International Journal of Human Resource Management, 17(7), 1223-1253.
- Keep, E., & James, S. (2010). Recruitment and Selection–the Great Neglected Topic. SKOPE, fq.7-49.
- Kenneth N Wexley dhe Gary A Yukl (2008). Organizational behavior and industrial psychology, California, Oxford university press, fq.130-150.
- Kerr, J.L., and Slocum, J.W. (1987). Linking reward systems and corporate cultures. Academy of Management Executive, 1(2), 99-108.
- Kiffin-Petersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. The International Journal of Human Resources Management, Vol.14, Nr. 1, fq 93-116.
- Kipkemboi Jacob Rotich (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.3,fq.58-73
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. Journal of ASTD, 11, 1–13.
- Kroon, B., van de Voorde, K. & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of highperformance work practices on burn-out: two counteracting mediating mechanism compared. Personnel Review, 38, fq.509-525
- Kokemuller, N. (2016). What are dhe biggest challenges facing HR departments? Retrieved December 02, 2016, from http://smallbusiness.chron.com/biggest-challenges-facing-hr-departments-61162.html
- Lakshminarasimhan, S. (2011). Nepotism: Is it a Boon or Bane for the Organization? Retrieved June 10, 2015, from http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/119324.aspx
- Lee-Kelley, L., & Blackman, D (2012). Project training evaluation: Reshaping boundary objects and assumption. International Journal of Project Management , fq.73-82.
- Len Sperry, (2009)., Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior Consulting Psychology Journal Practice and Research 2009 American Psychological Association Vol.61,No.3
- Letts, C, Ryan, W, Grossman, A (1998). High Performance Non-profit Organizations – Managing Upstream for Greater Impact, John Wiley and Sons, NY
- Lewis Hackett (1992) Industrialization: The First Phase management. The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policies, 26(7/8), fq 295-308.
- Lopez S P., Peon J M M and Ordas C J V (2006). Human Resources Management as a determining factor in organizational learning.Management Learning 37, fq. 215-239.
- Lumwagi, A.N., G.H., & K.M. (2014). A CRITICAL ANALYSIS OF HUMAN

RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES INFLUENCING PERFORMANE IN PUBLIC UNIVERSITIES. International Journal of Economics, Commerces and Management, 2(9), 1-25. Retrived October 10, 2017, from http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/299.pdf

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles on manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labour Relations Review, Vol. 48 Nr.2, fq. 197−221
- Marinela Teneqexhi (Polena), 2016. Ndikimi i motivimit dhe i kënaqësisë në angazhimin e punonjësve.Universiteti i Tiranës, Fakulteti i Ekonomisë.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality (2nd ed.). Reading, MA: Addison Wesley.
- Masri Masdia, (2009).Job satisfaction and turnover intention among the skilled personnel in TRIplc Berhard, Universiti Utara Malaysia, fq 33-46.
- McClelland, D & Burnham, D., (2007). Power is the Great Motivator. Harvard Business Review.
- McClelland, D. C. (1976). The achieving society. New York, NY: Irvington Publishers
- Miles, R. E., and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. Organizational Dynamics, 13(1), 36−52.
- Milkovich, T. G. and Boudreau, W.J. (1997). Personnel/ Human Resouce Management. 5th Ed. A Diagnostic Approach. Richard D. Irwin, INC.fq. 553.
- Mondy, R.W. Human Resources Management. (11th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, P., & Qualman, A. (1996). Applying Results-Based Management to Capacity
- Development. Hull: Policy Branch, CIDA accessed in http://www.crs.org/capacity-building/20.01.2015).
- Morgan, Peter (2006). Study on Capacity, Change and Performance. The concept of capacity. European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Netherlands.
- Muhammad HASHIM & Fazal HAMEED,(2012). Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain CompetitivenessInternational Journal of Academic Research in Business and Social Sciences September 2012, Vol. 2.
- Nankervis et.al (2011) Human Resource Management: Strategy and Practice, (7th ed) Cencage Learning, Melbourne, Australia.
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance. 22-24.Retrived from http://theseus32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67401/thesis.pdf?sequence=1
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. International Journal of Business Administration, fq.45-60
- Osterman, P. (1987). How common is workplace transformation and who adopts it? Industrial and Labour Relations Review, 47(2), Fq.173-188.
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. Public Personnel Management, fq.173-182.
- Pastor (2012) Increasing an organizations's attractiveness by promoting its reputation during the recruitment interview process. International Conference Emerging Markets Wueries in Finance and Business, Petru Maior University of Tirgu – Mures, Romania, Vol. 3, Fq. 415-410.
- Patrick Montana & Bruce Charnov (2000), Management, Barron"s Canada. fq. 22
- Paul Banfield & Rebecca Kay (2011) Hyrje nw menaxhimin e burimeve njerwzore, Oxford University Press, fq 50
- Paul C. L. and Elizabeth B. (2004). Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Non profit Management Reform. Washington, D.C.: The Brookings Institution

- Pedro Cardosoa, Caroline Domingueza, Anabela Paivaab (2015), Hints to Improve Motivation in Construction Companies. Confrernce on Enterprise Information Systems/International Project Management/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologjies, Vol 64.
- Peter Dowling & Randall S. Schuler (1990). International Dimension of Human Resources Management. PWS-Kent Publishing Company, fq.192
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998): Seven practices of successful organizations, California Management Review, Vol. 40, No. 2, fq. 96-123.
- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Indiana University.
- Philip Maiyo., Emmanuel Erastus Yamoah. (2013). Capacity Building and Employee Performance; Canadian Social Science Vol. 9, No. 3, 2013, fq. 42-45
- Pigors, P. & Myers, C. A. (1983). Personnel Administration. A Point of View and a Method. London: McGraw-Hill International Book Company.
- Pilbeam, S. and M. Corbridge (2006) People Resourcing. Contemporary HRM in Practice, London: Prentice Hall
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). People resourcing: Contemporary HRM is practice (3rd ed.). Essex – England: Printice Hall.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B, and Bachrach D.G., (2000). Organizationals citizenship behaviors: A critical reiew of the theorical and empirical literature and suggestions for future research. Joumal of Management, fq. 513-563.
- Popescu Neveanu, A 2003, 'Planning and career management in organizations', Journal Organizational Psychology, vol 1, fq. 3-4.
- Price, A. (2004). Human Resource Management in a Business Context (2 ed.). London: Thomson Learning.
- Purcell.J., Kinnie. N., Hutchinson. S., Rayton. B., Swart.J., (2003). Understanding the People Performance link: Unlocking the black box. Camp Road, London. Fq. 13-87.
- Purcelli John, (1999). Best Practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?. Human Resources Management Journal, Vol.9, Nr.3. John Wiley & Sons. Ltd.
- R.Wayne Mondy & Joseph J. Martocchio (2010). Human Resources Management. Forteenth Editio, Pearson.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. British Journal of Industrial Relations, 38, fq. 501- 531
- Ramona Todericiu , Frăticiu Luciaa , Alexandra Stăni (2014). Reflections on Human Resources – Vital Intangible Assets of Organizations, 21st International Economic Conference 2014, IECS 2014, 16-17 May 2014, Sibiu, Romania. fq 576
- Richardson, M.A. (2011), Funmi people and organisation. Available from: http://funmipeopleandorganisation.blogspot.com/2012 /02/recruitment.html [Accessed 30 November 2016
- Roman Zámečník (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis aProcedia - Social and Behavioral SciencesVolume 109, 8 January 2014, fq 851–857, 2nd World Conference on Business, Economics and Management.
- Sandra Miller Byrne (1999). The Value of Human Resource Development to an

Organization; Providing Technical Assistance to Small Manufacturing Companies. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Schlogl, H., (2004). Small and medium enterprises: Seizing the potential. Observer, 243: 46-48.). HRM in SMEs – training needs. WebQuest for HRM.)
- Schlogl, H., 2004. Small and medium enterprises: Seizing the potential. Observer. Fq 46-48.
- Silva, S. (1997), Human resources development for competitiveness: a priority for employers).
- SIMS, R.R.(2007). Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities. Charlotte: Age Publishing.
- Sonnenfeld, J. A., and Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. Academy of Management Review, 13(4), 588-600.
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured.*American Journal of Psychology, 15, fq* 201-293.
- Stambaugh, Bob. "Hard Systems, Soft Systems: New Challenges for Wenty-first Century HR Systems, Stakeholders, and Vendors.
- Stavrou – Costea Eleni, (2005). The challenges of human resources management toward organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. Journal of European Industrial Traning, Vol. 29, Nr. 2, fq. 112-134.
- Stavrou-Costea, E. (2005), ''The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: a comparative study in Southern EU'', Journal of European Industrial Training Bradford, Vol. 29 Nos. 2-3, fq. 112-24.
- Stig Enemark (2003). Understanding the Concept of Capacity Building and the Nature of Land Administration Systems Paris, France.
- Storey, J. (2001) Human Resource Management: A Critical Text (2nd edn). London: Thomson Learning.
- Suresh, S. Ethical Issues in Human Resource Management. Management and Labour Studies [online]. 2011, 36: 367-370 [accessed 2014-12-01]. Available at: http://mls.sagepub.com/content/36/4/367.refs
- Susana Pérez., Lópeza Jose., Manuel Montes., Peónb Camilo., José Vázquez Ordásc (2006) Human resources management as a determining factor in organisational learning), management learning (manage learn) Sage publications.
- Sheikh Raheel Manzoor, Hafiz Ullah, Murad Hussain, Zulqarnain Muhammad Ahmad (2011)Effect of Teamwork on Employee Performance**.** International Journal of Learning and Development, Vol. 1, Nr.1, fq.110-126
- Shore, L. M., Martin, H. J., (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover. Human relations. V. 42, Nr. 7. Fq. 637. Fq. 625 – 638.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. Human Relations, Vol. 42 Nr. 7. Fq. 625-638.
- T.C. (2013). Doees Money Really Affect Motivation? A review of the research. Harvard Business Review. Retrived September 2, 2017, from https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv.
- Tabachnick, B. G.,& Fidell, L. S. (2007). *Using multivariatstatistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon
- Tim Lane., David Snow., Peter Labrow (2000).Learning to Succeed in Business with
- Information Technology," Motorola.B &Jo Enterprise Pte. Ltd.
- Torrington, D., Hall, H. and Taylor, S. (2005). Human resource management. 6th ed.

Harlow, England: Prentice Hall.

- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). Human Resource Management. 6th Ed. London: Prentice Hall
- Ubels, J., Fowler, A. & Acquaye-Baddoo, N.(2010). Learning about the Field of Capacity Development: Characteristics, Practitioner Challenges and Future Perspectives. London, Washington, DC: Earthscan.
- United Nations Environment Programme (2006). Ways to Increase the Effectiveness of Capacity Building for Sustainable Development. Annual Conference, Stavanger, Norway.
- Vandenberg, Robert J., Richardson, Hettie A., & Eastman, L. J. 1999. The Impact of High 36 Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. Group & Organization Management, Vol.24 Nr.3. Fq. 300–339.
- Vijetha, M. (2015). The changing role of human resources management in twenty first century challenges and opportunities.Vol. 3 No. 7, fq. 1042-1059.
- Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. Human Relations, 58, fq.429-462
- Walton, R.E. (1985) Human Resource Management: Trends and Challenges. Harvard Business School Press.)
- Ways to Increase the Effectiveness of Capacity Building for Sustainable Development. (2006) Discussion Paper presented at the Concurrent Session 18.1 The Marrakech Action Plan and Follow-up, 2006 IAIA Annual Conference, Stavanger, Norway)
- Webster, E. and Wood, G. (2005), ‘‘Human resource management practice and institutional constraints: the case of Mozambique’’, Employee Relations, Vol. 27 No. 4, fq. 369-85.
- Wexley K. N. & Yukl, G.A. (1984). Organizational Behavior, People and Processes in Management. Richard D. Iwin, Homewood, Illinois 60430.
- William-Gould, J., (2010). *The importance of HR practices and workplace trust inachieving superior performance: A study of Public sector organizations.* The international Journal of Human Resource management, Fq 28-54.
- Williamson, I. P., Rajabifard, A., & Feeney, M. (2003). Diffusionfor regional spatial data infrastructure. PhD thesis, University of Melbourne, Australia
- White, M., Hill, S. McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). High-performance management practices, working hours and work-life balance. British Journal of Industrial Relations, 41, 175-195
- Wognum, A. A. M. 2001. Vertical Integration of HRD Policy within Companies. Human Resource Development International 4,3, 407–421
- World Bank Institute (2004).Bulding State Capacity in Africa. New Approachings, Emerging Lessons. The International Bank for Ricostruction and Development. Washington D.C.20433.USA
- Zlate, M., 2014 Leadership şi management, Editura Polirom, Iaşi.

ANEKSET

Tabela 1 Lista e kompanive pjesmarëse në analizë dhe numri i pyetësorëve për secilën prej tyre

Nr		Denduria	Përqindjet
1	Rizvanolli	7	1.2
2	BENITA COMPANY - KLINA	15	2.5
3	BIBITA	15	2.5
4	BIRRA PEJA	17	2.8
5	CITADELA _KLINA	17	2.8
6	Devolli Corporation	20	3.3
7	Dukagjini	25	4.1
8	Elkos	16	2.6
9	ELSA GROUP	13	2.1
10	ETC	15	2.5
11	Fabrika e qumshtit	10	1.6
12	Fabrika e re e brumrave_PEje	12	2.0
13	Feral Company_ Gjakove	15	2.5
14	FRUTTI_Decan	13	2.1
15	GACAFERRI_ Peje	15	2.5
16	GP.NB. LEATHER	15	2.5
17	IDEAL CENTRE_ Peje	18	3.0
18	Intercoop group	15	2.5
19	Kastrati	18	3.0
20	Kombinati i drurit_Peje	16	2.6
21	Korporata Dukagjini	17	2.8
22	KOSOVA STEEL_PEJE	16	2.6
23	KULLA EXIM_PEJE	15	2.5
24	LOKAJ PLAST	17	2.8
25	MELOSI	6	1.0
26	N.P.T UKAJ	18	3.0
27	N.P.T. INTERTRADE_Gjakove	16	2.6
28	Ndertimtari_ Istog	17	2.8
29	NERTILI	1	.2
30	NTP Mozart	16	2.6
31	Proex SHPK	15	2.5
32	SHALA COMPANY	15	2.5
33	TROFTA - ISTOG	15	2.5
34	UJE RUGOVA	19	3.1
35	UNIKAT_ Peje	15	2.5
36	Univers	14	2.3
37	VENTIUS	9	1.5
38	VIVA FRESH	17	2.8
9	VLERA SHPK	16	2.6
40	YLLI - PASHTRIKU	5	.8
41	Ylli Bec_ Gjakove	16	2.6
	Total	607	100.0

Tabela 2 Vlerat e kolinearitetit

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.532	1.880
.495	2.022
.482	2.076
.594	1.684
.656	1.524

Tabela 3 Testi Chi Square për trajnimin dhe nivelin arsimor

Cili është niveli më i lartë i arsimit tuaj?	Trajnimi			Total
	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	
Maksimumi arsim i mesëm	26	103	269	398
%	56.5%	65.2%	66.7%	65.6%
Arsim i lartë (Master & Doktorature)	20	55	134	209
%	43.5%	34.8%	33.3%	34.4%
Total	46	158	403	607
%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.927[a]	2	.382
Likelihood Ratio	1.871	2	.392
Linear-by-Linear Association	1.472	1	.225
N of Valid Cases	607		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15.84.

Tabela 4 Chi Square midis performancës organizative dhe performancës individuale

Performanca organizative	Performanca individuale				Total
	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	
Pjeserisht dakort	4	13	0	0	17
%	9.3%	4.6%	.0%	.0%	2.8%
Neutral	28	137	18	0	183
%	65.1%	48.9%	8.3%	.0%	30.1%
Dakort	8	118	153	42	321
%	18.6%	42.1%	70.8%	61.8%	52.9%
Plotesisht dakort	3	12	45	26	86
%	7.0%	4.3%	20.8%	38.2%	14.2%
Total	43	280	216	68	607
%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	207.910[a]	9	.000
Likelihood Ratio	237.813	9	.000
Linear-by-Linear Association	167.710	1	.000
N of Valid Cases	607		

a. 2 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.20.

Tabela 5 Testi Chi Square i performancës organizative dhe madhësisë së kompanisë

Madhesia e kompanise	Performanca organizative				Total
	Pjeserisht dakort	Neutral	Dakort	Plotesisht dakort	
Ndërmarrje e mesme	6	35	41	12	94
Ndërmarrje e madhe	11	148	280	74	513
Total	17	183	321	86	607

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.909[a]	3	.031
Likelihood Ratio	7.816	3	.050
Linear-by-Linear Association	5.349	1	.021
N of Valid Cases	607		

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.63.

Tabela 6 Testi t i zgjedhjeve të pavarura midis performancës organizative dhe madhësisë së kompanive

Performanca organizative	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	7.220	007	-2.321	605	.021	-.185	.080	-.342	-.029
Equal variances not assumed			-2.128	120.929	.035	-.185	.087	-.358	-.013

PYETËSOR

Unë quhem Alma Shehu Lokaj dhe po përgatit doktoraturën me temë "Proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performanca e organizatës – rasti i kompanive private në rajonin e dukagjinit". Do të ju ftoja të merrni pjesë në këtë pjesë të studimit tim duke e plotësuar këtë pyetësor me informacionin e kërkuar. Përgjigjet tuaja do të jenë anonime dhe do të përdoren për analizë të mëtejeshme. Faleminderit për kohën tuaj!

Seksioni I Informacion i përgjithshëm

P1. Emri i kompanisë/organizatës: _____

P2. Rajoni ku ju punoni aktualisht: 1.Qytet, 2.Fshat

(1) (2)

P3. Data: _____

P4. Cili është niveli më i lartë i arsimit tuaj? 1.Arsim fillor, 2.8-vjeçar, 3.I mesëm, 4.Arsim i Lartë, 5.Master, 6.Doktoraturë

Seksioni II Rekrutimi - Faza fillestare e njohjes me burimet njerëzore

P5. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort
1	Jam njohur me vizionin dhe misionin e organizatës që në fillimet e punës sime	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Intervista për tu punësuar ishte e orientuar drejt zbulimit të aftësive të mia	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Në përgjithësi në këtë organizatë individët punësohen në bazë të aftësive dhe njohurive që kanë.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Organizata ime promovon individin në bazë të meritave, aftësive dhe njohurive.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Seleksionimi i individëve është i hapur dhe transparent për këdo.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Ndikimi politikl është i rëndësishëm në punësimin e individëve.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Eksperienca ime e mëparshme më ka ardhur në ndihmë në realizimin me sukses të intervistës.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Eksperienca ime e mëparshme me ka ardhur në ndihmë në realizimin e me sukses të detyrave që më jepen.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Në këtë vend pune mund të përdor në masë të madhe aftësitë e mia.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Besoj se jam punësuar për shkak se i kam aftësitë për punën e caktuar.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Procesi i rekrutimit në këtë organizatë zgjat në kohë dhe kjo bën që ai të humbasë cilësinë e tij dhe të ndikohet nga akterët e përfshirë.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Jam pikerisht në strukturën dhe në vendi që duhet të jem brenda organizatës.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Karakteristikat e mia përputhen me karakteristikat e punës që bëj.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Besoj se jam punësuar në këtë organizatë sepse kisha aftësitë që i duheshin organizatës në afatgjatë	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Gjatë marrjes në punë përfaqësuesit e organizatës që administrojnë procesin e rekrutimit janë vërtet të interesuar të zbulojnë dëshirën e individit për të qenë pjesë e organizatës	(1) (2) (3) (4) (5)
16	Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të brendshëm	(1) (2) (3) (4) (5)
17	Për pozicione të lira pune organizata i përmbahet procedurave të konkurrimit të jashtëm	(1) (2) (3) (4) (5)
18	Në përgjithësi shumica e punonjësve janë njerëzit e duhur për atë vend pune ku janë caktuar	(1) (2) (3) (4) (5)
19	Organizata mund të ketë rezultate pozitive dhe me më pak punonjës	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni III Trajnimi

P6. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort
1	Mua më janë dhënë mundësi të mjaftueshme për të përmirësuar aftësitë dhe njohuritë e mia rreth kësaj pune	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Për të përfituar një trajnim brenda kësaj organizate është e lehtë	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Planet për trajnim bëhen të organizuar bëhen të studiuara mirë në bazë të nevojave të stafit.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Në përgjithësi trajnimet janë të personalizuara sipas nevojav të gjithësecilit punonjës.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Trajnimet janë të detyruara në organizatë	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Në trajnim marrin pjesë ata që dëshirojnë dhe kanë nevojë për të.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Strukrutat drejtuese veprojnë ndaj problemeve që lindin në proçesin mësimor	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Trajnimet ku kam marrë pjesë më kanë ndihmuar jo vetëm në punën aktuale por edhe në formimin tim të përgjithshëm	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Pas çdo trajnimi kam vënë re se puna ime është përmirësuar	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Arsimi i mëparshëm më ka ndihmuar të kuptoj më mirë temat e trajnimit	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Trajnimi më ka shërbyer në rritjen e kapaciteteve të mia të përgjithshme	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Mbas trajnimit kam pasur aftësi që njohuritë e marra t'I ndaj me kolegët	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Mundësitë për trajnim në lidhje me punën janë të shumta brenda organizatës	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Në fund të çdo trajnimi të zhvilluar shpërndahen pyetësorë për të mbledhur opinonet e të trajnuarve.	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni IV Motivimi

P7. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort
1	Organizata gjen mënyra të ndryshme për të nxitur dhe stimuluar njerëzit për punë	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Ndjehem i trajtuar dhe i shpërblyer njësoj si kolegët e mi që bëjnë të njëjtën punë.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Gjithnjë punonjësit që punojnë më shumë se të tjerët vlerësohen dhe shpërblehen më shumë.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Ndiej që e bëj mirë punën time dhe jam efikas.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Punonjësve ju thuhet gjithmonë e vërteta mbi mënyrën se si ata punojnë në krahasim me të tjerët.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Jam I nxitur të bëj përpjekje maksimale në arritjen e rezultateve positive.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Une e di që këto përpjekje do të çojnë në performancë më të mire.	(1) (2) (3) (4) (5)

8	Po të kem një performancë të larte unë e di që kam arritur rezultatet e punës time.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Më pëlqen të dij paraprakisht se në funksion të cilave objektivave të organizatës është puna ime.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Menaxhimi na përfshin në vendimmarrje ku merren vendime që ndikojnë në punën tone.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Kur marr pjesë në vendosjen e objektivave ndjehem më i motivuar për punë.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Motivimi ndikon në ngritjen e kapaciteteve të mia në punë.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Unë e ndiej se po të jenë përpjekjet e mia të mjaftueshme në një punë të caktuar të rëndësishme unë arrij rezultate pozitive	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Objektivat dhe strategjitë e organizatës na përkthehen nga administratorët dhe eprorët në punë konkrete dhe detyra konkrete të njësisë ku punoj	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Më pëlqen të marr pjesë në vendosjen e objektivave të organizatës për njësinë ku punoj	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni V Kompensimi/Shpërblimi

P8. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	**Alternativat**	**1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort**
1	Paga ime është e kënaqshme dhe dhe në përputhje me përpjekjet e mia për punën	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Shpërblimet janë të diferencuara dhe bazohen mbi meritat e performancës së secilit	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Organizata gjen mënyra të ndryshme të shpërblimit	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni VI Drejtimi i karierës

P9. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	**Alternativat**	**1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort**
1	Në organizatë ka struktura të vecanta që merren me drejtimin e karrierës tonë	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Drejtimi i karrierës është process i rëndësishëm i cili trajtohet drejtësisht në organizatë	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Drejtimi i karrierës ndihmon në ngritjen e kapaciteteve të mia dhe më ndihmon në lidhje me punën dhe profesionin.	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni VII Performanca organizative

P10. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort
1	Suksesi i kësaj organizatë fillon që nga marrja në punë e individëve	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Trajnimi I vazhdueshëm kontribuon shumë në cilësinë e punës së të gjithë organizatës	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Për të vlerësuar efektivitetin e trajnimeve realizohen analiza të efektit të trajnimeve në performancën e organizatës	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Menaxhimi I BNJ bën një punë shumë të mirë në motivimin tonë në mënyra të ndryshme	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Ndjehem I sigurt në këtë organizatë prandaj edhe imazhi I saj I mirë është shumë I rëndësishëm	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Imazhi i mirë I organizatës më bën të ndjehem tërësisht i motivuar për rritjen e kapaciteteve të mia	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Rezultatet e mira të organizatës janë të atilla sepse në to reflektohen rezultatet e mia	(1) (2) (3) (4) (5)
8	E shoh suksesin e organizatës si sukses timin personal	(1) (2) (3) (4) (5)
9	E shoh mos suksesin e organizatës si mossuksesin tim personal	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Organizata ka përdorur shumë mirë aftësitë dhe njohuritë e mia duke parë për mënyra për të qenë më efiçient dhe për ti përdorur këto aftësi me më efikasitet	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Në dy vitet e kaluar produktiviteti i njësisë ku punoj rritur (përmirësuar)	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Lidershipi i kësaj organizate meriton të jetë aty ku është	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Performance organizative më ndihmon të punoj akoma më shumë në rritjen e kapaciteteve të mia	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Siguria dhe serioziteti i kësaj organizate më bëjnë të ndihem i sigurt në lidhje me aftësitë e mia si dhe me shfrytëzimin e të gjitha mundësive që më jepen	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Eprorët tanë janë një shembull për ne qoftë profesionalisht qoftë nga ana njerëzore	(1) (2) (3) (4) (5)
16	Kjo organizatë përcjell vlera gjatë aktivitetit të saj	(1) (2) (3) (4) (5)
17	Në përgjithësi objektivat arrihen brenda buxhetit të planifikuar dhe brenda kohës së parashikuar	(1) (2) (3) (4) (5)
18	Në këtë organizatë arrihen gjithnjë objektivat e vendosura në fillim të periudhës	(1) (2) (3) (4) (5)
19	Është e rëndësishme ti qëndroj besnik/e organizatës ku punoj	(1) (2) (3) (4) (5)
20	Puna në këtë organizatë kërkon sjellje mjaft të denjë për të cilën angazhohem maksimalisht	(1) (2) (3) (4) (5)
21	Jam i/e kënaqur me organizatën kur punoj	(1) (2) (3) (4) (5)
22	Në përgjithësi të gjitha racat dhe kulturat janë të trajtuar mirë brenda organizatës.	(1) (2) (3) (4) (5)

Seksioni VIII – Performanca individuale

P11. Ju lutem jepni dakortësinë tuaj lidhur me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakort, 2.Pjesërisht dakort, 3.neutral, 4.Dakort, 5.Plotësisht dakort
1	Cilësia e rezultateve të Burimeve Njerëzore në këtë organizatë është lehtësishte e matshme	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Unë e di se çfarë është procesi i vlerësimit të performancës në organizatën time	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Procesi i vlerësimit të performancës kryhet periodikisht në këtë organizatë	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Vlerësimi i performancës është një proces rutinë që nuk ka ndikim në fund të vitit	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Procesi i vlerësimit të performancës kryhet vetëm formalisht në organizatë	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Vlerësimi im I performancës përputhet me pritshmëritë e mia	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Në përgjithësi të gjithë bien dakord me vlerësimin e performancës	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Organizata ime ndërmerr hapa mjaft të kujdesshëm për të korrigjuar një performancë të papërshtatshme	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Procesi i vlerësimit të performancës në organizatë udhëhiqet vetëm nga realizimi me sukses I detyrave	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Komunikimi dhe marrëdhëniet ndërnjerëzore janë të rëndësishme për vlerësimin e performancës në organizatë	(1) (2) (3) (4) (5)

FALEMINDERIT!