

MENAXHIMI I BURIMEVE NJEREZORE DHE FAKTORËT PËRCAKTUES TË MODELIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE

Marta Muqaj

Dorëzuar

Universitetit European të Tiranës

Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të doktoraturës në Shkenca
Ekonomike, Profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës Shkencor: Prof. asc. Ylber Bezo

Numri i fjalëve : 56324

Tiranë, Qershor 2020

DEKLARATA E AUTORËSISË

Tiranë,

Qershorë 2020

Emri mbiemri dhe nënshkrimi

Marta Muqaj

ABSTRAKT

Janë të shumtë studiuesit që e konsiderojnë Modelin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore si një nga faktorët e rëndësishëm që ndikon në cilësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancën e bizneseve apo ndërmarrjeve. Studimet e deritanishme kanë identifikuar një numër modelesh të menaxhimit të burimeve njerëzore. Këto modele reflektojnë tipare të ndryshme dhe janë shprehje e rolit dhe ndikimit të një numri faktorësh që variojnë nga ata të natyrës organizative e deri tek faktorë të natyrës socio-kulturore apo politike.

Bazuar në punën dhe dijet e arritura nga studimet e deritanishme, ky punim merr në analizë spitalet në Kosovë, si ato publike edhe ato private, dhe tenton të hedhe dritë se cili është modeli i menaxhimit të burimeve njerëzore që aplikohet në këto institucione. Analiza e të dhënave synon gjithashtu tu japë përgjigje edhe një numri pyetjesh të tjera rreth modelit që aplikohet në spitalet kosovare: 1) nëse është origjinal apo ngjan me njërin nga modelet kryesore teorike; 2) nëse tiparet e tij ngjajnë me njërin nga modelet apo ngërthejnë tipare nga të gjithë modelet kryesore; 3) nëse shkalla e ngjashmërisë me një model është e madhe apo e vogël; dhe 4) nëse modeli i MBNJ është i njëjtë apo i ndryshëm kur krahasohen spitalet publike me ato private.

Analiza e të dhënave parësore, të grumbulluara përmes pyetësoreve, tregon se në rastin e spitaleve në Kosovë nuk egziston ndonjë dallim thelbësor qoftë kur krahasohen spitalet publike me ato private. Dallimet mes modeleve të MBNJ egzistojnë vetëm në perceptimin e njerzve. Modelet e MBNJ shfaqin ngjashmëri qoftë në tiparet e përgjithshme, qoftë në tiparin e tyre kryesor. I vetmi dallim që mund të përmendet është ai i cilësisë së politikave të MBNJ në aspektin e kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore. Tek entet private, kjo cilësi rezulton më e lartë se tek entet publike.

Në rastin e spitaleve, Modeli i MBNJ ndikohet dhe përcaktohet më shumë nga faktorët e natyrës Organizative. Në rastin e spitaleve publike, spitaleve private Modeli i MBNJ ndikohet në një masë të konsiderueshme edhe nga praktikat e MBNJ. Analiza e faktorëve influencues tregoi egzistencën e një korrelacioni midis Modelit të MBNJ dhe faktorëve të natyrës Politike. Pra, të dyja këto institucione, pavarësisht karakterit publik apo privat treguan se MBNJ tek ato është i ekspozuar dhe ndikohet edhe nga faktorë të natyrës politike. Së fundi, analiza tregoi gjithashtu se roli i faktorëve të brëndëshëm shfaq një ndikim më të madh se roli i faktorëve të jashtëm.

FJALET KYQE: Model i MBNJ, cilësia e MBNJ, faktorë organizativë, faktorë kulturorë, faktorë politikë, analizë regressive, spitale kosovare, publike, private.

ABSTRACT

Many scholars consider the Model of Human Resource Management as one of the most important factors influencing the quality of human resource management and business performance. So far, studies have identified a number of human resource management models. The models reflect different traits and are an expression of the role and impact of a number of factors ranging from those of an organizational nature to the factors of socio-cultural and political nature.

Based on the work and knowledge gained from the studies so far, this study analyzes the HRM model applied by hospitals in Kosovo, both public and private. It tries to identify the type and traits of the HRM model applied in these institutions. The analysis also tries to shed light on a number of other questions related to the model applied to hospitals in Kosovo: 1) whether it is original or resembling one of the theoretical major models; 2) whether its features resemble one of the models or comprises features from all major models; 3) whether the degree of similarity with a specific model is large or small; and 4) whether the HRM model is the same or different when comparing hospitals public entities with private entities.

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

In the case of hospitals, the HRM model is more influenced and determined by factors of an organizational nature. In the case of public hospitals, private hospitals, the HRM model is also significantly affected by HRM practices. Analysis of influencing factors showed the existence of a correlation between the HRM Model and the Political Factors in both Hospitals. Thus, both institutions, regardless of the nature of the service they provide for, or the public or private character, showed that their HRM is exposed to and influenced by factors of a political nature. Finally, the analysis also showed that the role of internal factors exhibits a greater influence than the role of external factors.

KEY WORDS: HRM model, HRM quality, organizational factors, cultural factors, political factors, regressive analysis, Kosovar hospital, public, privat.

FALENDERIME

Tema e doktoratës me titull **“Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe faktorët përcaktues të modelit të MBNJ në spitalet kosovare”**

Është e punuar nën mbikëqyrjen e Prof. asc. Ylber Bezo. Shfrytëzoj rastin që të shpreh mirënjohjen time të thellë për përkrahjen, dhëniën e ideve të reja durimin dhe ndihmesën e dhënë nga ana e profesorit Ylber Bezo. Një fanlenderim të veçantë ia dedikoj prof.dr. Mark Palnikaj, kolegëve dhe të gjithë të afërmeve si shtyesë të pazavendesueshme në realizimin e këtij punimi, po ashtu i falenderoj edhe anëtarët e Këshillit që bënë të mundur që ky punim të dalë në pah. Mirënjohjen time po ashtu ia dedikoj familjes sime për përkrahjen e dhënë dhe durimin që patën gjatë punës sime doktorale.

Marta Muqaj

Gjakovë, 2020

LISTA E SHKURTIMEVE DHE E FJALORIT

(MBNJ)	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
(BNJ)	Burime Njerëzore
(MP)	Menaxhimi i Personelit
(KSH)	Korporata Shumëkombëshe
(MSBNJ)	Menaxhim Strategjik të Burimeve Njerëzore
(MBNJKQ)	Menaxhim të Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim
(MTBNJ)	Menaxhimi Tradicional i Burimeve Njerëzore

LISTA E TABELAVE

1.	(1.1 faktorët ndikues).....	19
2.	(1.2 nëngrupet e faktorëve ndikues).....	19
3.	(1.3 nëngrupi i faktorëve me natyrë të jashtme)	20
4.	(1.4 arsytet akademike dhe praktike).....	30
5.	(2.1 - Fushat & Rugët sipas Shapiro 2013).....	52
6.	(2.2 - Fushat & Rugët sipas Price 2007).....	52
7.	(3.1 nje set hipotezash që testohen në dy konteste).....	99
8.	(3.3 Struktura dhe Stafi i Spitaleve në Kosovë).....	101
9.	(3.4 - Shpërndarja e Pjestarëve të Spitaleve si Popullatë Reale dhe Përfaqësim në Kampion..	107
9.	(3.6 – Rezultatet e Analizës së Cilësisë së të Dhënave / Kampionit).....	113
10.	(4.1 – Rezultatet e Analizës Crosstab të Tipit të Modelit të MBNJ tek Spitalet)...	120
11.	(4.2 Analizë Përshkruese “Explore” për Normalitetin e Shpërndarjes së Përgjigjeve).....	121
12.	(4.3 – Analizë Përshkruese “Explore”, Testi i Normalitetit të Shpërndarjes së Përgjigjeve).....	122
13.	(4.4 - Analizë Përshkruese “Explore” e Përgjigjeve jo-Normale (a-Normale & Ekstreme) për Spitalet	123
14.	(4.5 - Chi-Square Tests: Modeli MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private)	128
15.	(4.6-Crosstabs, Renditja sipas Rëndësisë e Tipareve të MBNJ në perceptimin e Punonjësve).....	130
16.	(4.7 – Analizë “Frequency”, Elementët më të Theksuar për çdo Tipar Tregues të MBNJ sipas Perceptimit të Punonjësve).....	133
17.	(4.8 – Analizë “Frequency”, Pesë Tiparet më kryesorë të MBNJ sipas perceptimit të punonjësve).....	134
18.	(4.9 – Analizë korrelacioni, Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private për Tiparin Kryesor të MBNJ).....	137
19.	(4.10 Chi-Square Test: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparin Kryesor të MBNJ).....	137
20.	(4.11 Analizë Correlation, Dallimi mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ).....	139
21.	(4.12 Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ).....	139
22.	(4.13 Chi-Square Tests: Dallimet Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ)..	140

23.	(4.14 – Niveli i Cilësisë së MBNJ në Kapacitete & Qarkullim tek Spitalet.....	141
27.	(4.15 –Chi-Square Tests: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Cilësinë e MBNJKQ	141
25.	(4.16 – Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Marrëdhëniet me Faktorët e Brëndëshëm dhe Jashtëm)	144
26.	(4.17 – Fortësia e Marrëdhënies së Cilësisë së MBNJKQ me Faktorët tek Spitalet).....	145
27.	(4.18– 4 Faktorët më të Spikatur Influences mbi Cilësinë e MBNJKQ tek Spitalet).....	147
28.	(4.19 – Modeli MBNJ & Faktorët Influences - Analizë “Correlations” e Marrëdhënieve).....	149
29.	(4.20 – Fortësia e Marrëdhënies së Modelit të MBNJ me Faktorët tek Spitalet)..	149
30.	(4.21 – Renditja sipas fortësisë së marrëdhënies e Faktorëve influences mbi Modelin e MBNJ).....	150
31.	(4.22 – Kontributi Individual i Faktorëve mbi Variancën e “Modelit të MBNJ”)	151
32.	(4.23 – Kontributi i Faktorëve mbi Variancën “Model MBNJ” në Kombinim me Njëri-Tjetrin).....	151
33.	(4.24 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për SpitaletPublike).....	154
34.	(4.25 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Private).....	154
35.	(4.26 – Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private për Kontributin e Faktorëve Influences).....	154
36.	(4.27 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet në Përgjithësi).....	156
37.	(4.28 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Publike).....	157
38.	(4.29 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Private).....	157
39.	(4.30 – Kontributi i Faktorëve brënda Modelit të Studimit).....	158

LISTA E GRAFIKEVE

1. 4.1 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet në Përgjithësi.	122
2. 4.2 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Publike.	122
3. 4.3 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Private.	122
4. 4.4 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet në Përgjithësi	124
5. 4.5 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet Publike dhe Private.....	126
 1. Figura 3.1 - Modeli Konceptual i Studimit	96

Permbajtja

DEKLARATA E AUTORËSISË.....	2
Lista e Tabelave.....	7
Lista e Grafikeve	9
KAPITULLI I.....	13
1.1 Vlera e Studimit të MBNJ	14
1.2 Perspektiva nga e cila e analizon ky studim MBNJ	28
1.3 Studimi i MBNJ dhe modeleve të tij zgjedh si rast Kosovën	31
1.4 Pyetjet Qendrore dhe Sekondare të Studimit	33
1.5 Organizimi i Studimit.....	35
KAPITULLI 2	36
LITERATURA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE	36
2.1 MBNJ SI KONCEPT DHE PRAKTIKË.....	37
2.1.1 Përkufizimi i MBNJ si kuptim dhe përmbajtje.....	37
2.1.2 Evolucion i Konceptit të MBNJ dhe dallimi nga koncepte të tjerë të ngjashëm.....	39
2.1.3 Tiparet e MBNJ.....	42
2.1.4 Fushat e Veprimtarisë së Organizatës ku reflektohen Politikat dhe Praktikat e MBNJ	45
2.1.5 Rrugët përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi veprimtarinë e organizatës ..	49
2.2 MODELET E MBNJ.	52
2.2.1 Origjina dhe llojet e Modeleve	54
2.2.2 Fokusi i Modeleve	56
2.2.3 Theksi i Modeleve	58
2.2.4 Parimet Bazë të Modeleve.....	60
2.2.5 Supozimet Bazë të Modeleve	65
2.2.6 Anët Pozitive dhe Problematike të Modeleve	72
2.3 MBNJ DHE FAKTORËT INFLUENCUES.....	78
2.3.1 Faktorët e rëndësishëm për MBNJ	79

2.3.2 MBNJ dhe Faktorët Socio-Kulturorë.....	81
2.3.3 MBNJ dhe Faktorët Politikë	83
2.4 KUADRI TEORIK DHE RASTI KOSOVES.	85
Kapitulli 3	86
METODOLOGJIA E STUDIMIT	86
3.1 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT	87
3.1.1 Modeli Analizues i Studimit: Premisat mbi te cilat Ngrihet	87
3.1.2 Modeli i Studimit të MBNJ: Variablat e Varur dhe të Pavarur	89
3.1.3 Modeli i Studimit të MBNJ: Hipotezat mbi te cilat ngritet	96
3.2 TE DHENAT QE PERDOR STUDIMI	98
3.2.1 Të Dhënat e Studimit: Popullata që Studiohet	98
3.2.2. Të Dhënat e Studimit: Burimet e të dhënave	100
3.2.3 Të Dhënat e Studimit: Mënyra e Mbledhjes së të dhënave	102
3.2.4 Përpunimi i të dhënave për Analizë	109
3.3 METODA E ANALIZES	112
3.3.1 Metoda e Analizes që Përdor ky Studim.....	113
3.3.2 Metoda e Analizës: Llojet e teknikave statistikore që përdor ky studim	113
3.4 Ajo që duhet sjell në mendje lidhur me modelet	116
KAPITULLI 4	118
Spitalet Kosovare, Modeli i MBNJ, dhe Faktorët Përcaktues të Modelit	118
4.1 SPITALET KOSOVARE: LLOJET E MODELEVE TË MBNJ QË APLIKOJNË.....	118
4.1.1. Tipi i Modelit të MBNJ tek Spitalet	119
4.1.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private aplikojnë Modele të Ndryshme të MBNJ	126
4.2 SPITALET KOSOVARE: TIPARET E MBNJ QË APLIKOJNË ATO.....	128
4.2.1 Tiparet e MBNJ tek Spitalet	128
4.2.2 Hipoteza: MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private shfaq Tipare të Ndryshme	175
4.3 SPITALET KOSOVARE: CILËSIA E MBNJ SI KAPACITETE DHE QARKULLIM	180
4.3.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të Ndryshme në MBNJKQ.....	181
4.3.3 Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Faktorët që ka lidhshmëri.....	182
4.4 SPITALET KOSOVARE: FAKTORËT MË ME NDIKIM MBI MODELIN E MBNJ.....	187
4.4.1 Faktorët më me ndikim mbi tipin e Modelit të MBNJ tek Spitalet	188

4.4.2 Mënyra e ndikimit të Faktorëve në Modelin e MBNJ tek spitalet	190
4.4.3 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private Dallojnë në raport me Faktorët Ndikues.....	193
4.4.4 Hipotezë: Tipi Modelit të MBNJ në Spitale pasqyron Tipin e Faktorëve Ndikues	195
4.5 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE	196
4.6 SPITALET DHE MODELI MBNJ: KONKLuzionET QË MUND TË NXIRREN	199
PËRMBYLLJE	211
Barney, J. B. (1995), “Looking inside for competitive advantage”, <i>Academy of Management Executive</i>, 1, 9, 49-67.	250
Barney, J. B. and Wright, P.M. (1998), “On becoming a strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage”, <i>Human Resource Management</i>, 37, 31-46.	250
Coff, R. (1997) Human assets and managent dilemmas: coping with hazzards on the road to resource-based theory, <i>Academy of Management Review</i>, 22, 374-402.	252

KAPITULLI I

HYRJE

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) përfaqëson një aspekt të rëndësishëm të funksionimit, performancës, dhe ecurisë së një ndërmarrjeje, biznesi, institucioni, apo agjencie shtetërore. Kjo rëndësi, pavarësisht ndikimit direkt apo indirekt të modelit të MBNJ dhe karakterit publik apo privat të entitetit, theksohet në vazhdimësi nga një numër i madh studiuesish si *Lawler (1986), Pfeffer (1994), Arthur (1994), dhe të tjerët*.^{*1} Kështu janë dy vëzhgime kryesore që mund të bëhen.

Një vëzhgim tregon për konceptim dhe praktika diverse në MBNJ. Hendry dhe Pettigrew (1986, 1990), Boxall (1992) theksojnë dallimet rreth përcaktimit se çfarë përfaqëson MBNJ ndërsa Mahoney dhe Deckop (1986), Beaumont (1991), Storey (1992), Guest (1987, 1990) flasin për debatin se cilat praktika të MBNJ mund të konsiderohen të mira. Vëzhgimi i dytë prek efektivitetin e MBNJ. Disa entitete karakterizohen nga një menaxhim më efektiv dhe i dobishëm i burimeve sesa disa entitete të tjera. Baird, Meshoulam, dhe Degive (1983), Schuler dhe Jackson (1987) apo Schuler (1989) e vëzhgojnë dallimin e efektivitetit në cilësinë e tregut të fuqisë punëtore; *Fombrun et al. (1984), Schuler dhe Jackson (1987), e të tjerët* ^{*2} i vëzhgojnë dallimet tek strategjia dhe objektivat e një organizate, ndërsa *Fombrun, Tichy, dhe Devanna (1984), e të tjerët* ^{*3}

*Miller (1989) i vëzhgojnë këto dallime tek format organizative. Cohen dhe Pfeiffer (1986) të njëjtat i dallojnë edhe kur bëhet fjalë nëse një organizatë është publike apo private; Gaugler (1988), Guest (1990), Pieper e të tjerët *4 kur vëzhgojnë vende të ndryshme, ndërsa Albert (1989), Bournois (1991), Brewster (1995), Brewster, Mayne, dhe Tregaskis (1996, 1997), Brewster et al. (1996), apo Standing (1997) kur krahasojnë kultura të ndryshme.*

Ky studim fokusohet në analizimin e MBNJ nga pikëpamja e modelit konceptual mbi të cilën realizohet ai. Rasti që analizohet është Kosova. Studimi synon të sqarojë dy gjëra:

1) cili është modeli i MBNJ që preferohet më shumë në Kosovë, dmth, nëse institucionet kosovare aplikojnë një model të njëjtë apo të ndryshëm; dhe

2) cilët faktorë janë më me ndikim në përcaktimin e tipit të modelit të MBNJ që aplikojnë institucionet publike dhe private Kosovare.

1.1 Vlera e Studimit të MBNJ

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNJ) mbetet intrigues për tu studiuar për një numër arsyes si:

- **akademike** ashtu edhe
- **praktike.**

Nga pikëpamja akademike:

1. **Ka të bëjë me vetë natyrën e këtij aspekti.**- Sipas Brewster (1999, p. 51) politikat, modeli dhe praktikat e MBNJ janë një produkt faktorësh të ndryshëm dhe ato ndikojnë mbi funksionimin dhe ecurinë e një biznesi, organizate, apo institucioni.

Në kontekstin e faktorëve ndikues mbi MBNJ, studiues të ndryshëm theksojnë rolin e faktorëve të ndryshëm. Psh, Beer et. al. (1984), Fombrun e të tjerë.. (1984), Guest (1997), Analoui (1999), apo Hendry dhe Pettigrew (1990) theksojnë ndikimin e faktorëve organizativo-menaxheriale, social-kulturore, dhe teknologjikë; Mills dhe Walton (1984) theksojnë faktorët ekonomikë, ndërsa Ferris dhe Judge (1991) theksojnë faktorët e natyrës politiko-juridike. Në kontekstin e ndikimit që ushtron MBNJ, ndonëse studiuesit vazhdojnë të debatojnë rreth konfirmimit empirik, Darwish (2013, p. 1) thotë se politikat e MBNJ ndikojnë direkt mbi funksionimin e një organizate dhe indirekt mbi mirëqenien e individit, grupit apo shoqërisë në përgjithësi. Legge (1995), Delery dhe Doty (1996) e shohin ndikimin e MBNJ mbi aftësinë dhe avantazhin konkurruese të organizatës ndërsa *Wernerfelt (1984), Morishima (1991), e të tjerët* *5 thonë se MBNJ ndikon mbi efikasitetin dhe efektivitetin e performancës organizative. Studiues të tjerë si Miles dhe Snow (1984), e të tjerë *6 thonë se politikat e MBNJ ndikojnë mbi cilësinë e strategjisë organizative ndërsa Ferris dhe Judge (1991) apo Dyer dhe Reeves (1995) e shohin ndikimin e MBNJ tek rezultatet e organizatës. Së fundi, Beardwell, Holden, dhe Claydon (2004) thonë se MBNJ ndikon edhe mbi vetë marrëdhëniet mes punonjësve.

2. **Intrigon studimin e MBNJ.**- ka të bëjë me diversitetin e perspektivave të analizimit. Funksionimi i një biznesi apo organizate dhe MBNJ ngërthejnë anën racionale me atë humane, interesat me llogaritjet humbje-fitim, normat dhe zakonet social-kulturore me rregullat dhe praktikat ligjore, apo strategjitë me modelet menaxhuese. Për këtë arsye,

fusha e MBNJ popullohet nga një numër perspektivash analizuese, të cilat vënë theksin në rëndësinë e faktorëve dhe situatave të ndryshme.

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

b. Perspektiva e dytë është ajo kontekstuale, e përhapur kryesisht në Europë. Edhe kjo perspektivë përfshin shumë studiues si *Kochan, Katz, dhe McKersie (1986)*, e të tjerët *8 Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur me rolin e faktorëve të jashtëm dhe përputhshmërinë mes situatave dhe konteksteve të ndryshme me funksionimin dhe veprimtarinë menaxheriale të biznesit ose organizatës.

Dy perspektiva të tjera të rëndësishme por më të vogla, janë ajo e

1. burimeve dhe ajo
2. strategjike

E burimeve përfshin studiues si *Wernerfelt (1984), Boudreau (1988), Bolman dhe Deal (1991)*, e të tjerët*9. Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur ngushtë me përdorimin dhe trajtimin racional, të dobishëm, dhe eficient të burimeve të organizatës si dhe përputhshmërinë individ-organizatë.

Strategjike përfshin studiues të tillë si *Miles dhe Snow (1984), Butler, Ferris, dhe Napier (1991), Dyer dhe Reeves (1995), Andersen (2011), apo Darwish (2013)*. Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur ngushtë me strategjinë dhe praktikën e biznesit dhe organizatës.

Tre perspektiva e fundit për tu sjellë në vëmendje janë ato:

- a. Psikologjike,
- b. të sistemit të informimit, dhe
- c. politike

Psikologjike përfshin studiues si Mabey dhe Salaman (1995), Porter, Bigley, dhe Steers (2003), apo Redman dhe Wilkinson (2003) të cilët e analizojnë MBNJ në nivelin mikro (individual) dhe e lidhin MBNJ me nevojat dhe motivimin e punonjësve si dhe rolin e menaxherit të BNJ.

E sistemit të informimit përfshin studiues si Motowidlo (1986), Morishima (1991), apo Bartel (1994) të cilët e analizojnë MBNJ po në nivelin mikro por ndryshe nga studiuesit e perspektivës psikologjike e shohin MBNJ të lidhur me praktika specifike si trajnimi apo shpërndarja e informacionit.

Politike përmbledh një numër të madh studiuesish si Jones (1964), Pettigrew (1973), Tushman (1977), e të tjerët,*10, Këta studiues e shohin MBNJ të lidhur me politikat organizative, pushtetin dhe interesat individuale, koalicionet e grupeve, apo vendimet dhe praktikat ndikuese.

- **3. Ka lidhje me faktorët ndikues mbi modelin dhe efektivitetin e politikave të MBNJ.** Këta faktorë janë të shumëllojhtë, të natyrave të ndryshme, dhe dallojnë nga njëri-tjetri për nga fuqia dhe pesha e ndikimit si dhe karakteri pozitiv apo negativ i ndikimit që ushtrojnë. Roli dhe ndikimi i faktorëve reflekton, sipas Cohen dhe Pfeiffer (1986), apo Derwish (2013, p. 17), llojin e organizatës ndërsa sipas Gaugler (1988, p. 26), Guest (1990, p. 377), Pieper (1990, p. 11), e të tjerët *11 kjo gjë reflekton kulturën, traditën, dhe

karakterin specifik të një vendi apo shoqërie. Nisur nga origjina, Brewster (1999, p. 48) apo Darwish (2013, p. 15) dallojnë dy grupe të mëdha faktorësh ndikues:

- 1) të brendshëm, dhe
- 2) të jashtëm.

(tabela 1.1 faktorët ndikues)

	Faktorë me origjin të brendshëm	Faktorë me origjin të jashtëm
1.	Natyre organizative	strukturën
2.	„ strategjike	praktikat
3.	„ menaxheriale	taktikat
4.	„ psikologjike	Parimet organizative
5.	„ social kulturore	

- a. Secili nëngrup, përmbledhë faktorë të ndryshëm dhe numri i tyre varion nga njëri nëngrup tek tjetri.

(tabela 1.2 nëngrupet e faktorëve ndikues)

Natyre	Organizative	Strategjike	Menaxheriale	Psikologjike	Social kulturore
1.	Madhësinë	Strategjin e organizates	Filozofin	Shperblimin për punen, perfshirje dhe angazhim brenda organizates, shkallen e talentit, kënaqësinë	Vlerat, kulturen e lidershipit
2.	Grupet e punës së organizates	Përputhshmërinë, strategji-synime, praktika	Kulturen	Nevojen dhe deshiren per shoqerizim, perfshirje	Besimet
3.		Zhvillimin e aftësive	Procesin e menaxhimit	Angazhim brenda organizates	Qëndrimet në raport me marrëdhënjet njerëzore
4.		Njohuri	Rolin e njesis dhe menaxherëve të BNJ	Shkallen e talentit	Kontraktuale

*12

Grupi i faktorëve me origjinë të jashtme përfshin faktorë të natyrës:

1. Ekonomike,
2. Politiko-juridike dhe
3. Teknologjike.

(Tabela 1.3 nëngrupi i faktorëve me natyrë të jashtme)

	Ekonomike	Politiko-juridike	Teknologjike
1.	Tiparet	Pronarët	Natyren, koston, dhe kerkesen per nje produkt specifik
2.	Strukturen	Sindikatat	Perdorimin e teknologjisë në funksion të detyrave të ndryshme
3.	Shkallen e konkurences	Komunitetet	Trajnimin dhe zhvillimin teknologjik të stafit dhe organizates
4.	Kapacitetet e forces punëtore, tregut të punës	Shoqatat	
5.	Politikat makro-ekonomike, rregullat financiare	Organizatave të tjera	
	Situaten dhe politikat nxitëse për industri të veqanta	Grupet e qeveria	
	Strukturen e pronësisë	Shteti	
	Dinamikat e tregëtisë dhe investimet e huja	Ligjet rregulluese të funksionimit të organizatave dhe marrëdhënjëve mes pjestarëve	
	Natyren, koston dhe kerkesen për një produkt specifik	Lobimi	
		Marrja me të mirë e drejtuesve të organizates	
		Format e sjelljes politike si perdorimi i autoritetit dhe pushtetit	
		Koalicionet dhe marrëveshjet	
		Menaxhimi dhe kontrolli i trafikut të interesave individuale	

*13

Nisur nga kjo shumëllojshmëri faktorësh, ajo që e bën interesante dhe intriguese studimin e MBNJ është fakti që mes faktorëve të mësipërm ndikues ka një dallim për sa i përket ndikimit që ushtrojnë mbi organizatat apo ndërmarrjet. Faktorët me origjinë të

jashtme ndikojnë në mënyrë të njëjtë në funksionimin dhe politikat e MBNJ, pavarësisht nëse bëhet fjalë për një entitet publik apo privat (Darwish 2013, p. 17). Ndërsa faktorët me origjinë të brendëshme shfaqin shkallë të ndryshme ndikimi nga një organizatë në tjetrën (Rumelt 1991, McGahan dhe Porter 1997). Dallimi mes faktorëve në shkallën e ndikimit të tyre egziston edhe brenda secilit grup, me origjinë të jashtme apo të brendëshme, midis faktorëve të natyrave të ndryshme. Kështuqë, nisur nga fakti që faktorët influences variojnë në shkallën e ndikimit të tyre pavarësisht origjinës apo natyrës së tyre, interesi për të identifikuar cili faktor apo grup faktorësh rezulton i rëndësishëm për politikat dhe modelet e MBNJ, apo cili faktor apo grup faktorësh duhen mbajtur më shumë nën kontroll, bën që debati dhe interesi për studimin e faktorëve të mbetet mjaft i gjallë dhe interesant. Niset nga përmbajtja e debatit si çështje, pyetje studimore, argumente, dhe shpjegime. Debati shfaqet mjaft i ndryshëm. Një ndër çështjet më të debatueshme është p.sh. ajo rreth kuptimit për MBNJ.

I. Debati këtu mbetet i hapur si përsa i përket përkufizimit ashtu edhe dallimit të MBNJ nga konceptet e tjera të ngjashme me të. Collings dhe Wood (2009), Paauwe (2009), dhe Darwish (2013) thonë që përsa i takon përkufizimit, mes studiuesve nuk egziston një pajtueshmëri dhe përkufizimi vazhdon të mbetet i mjegullt. Studiues të ndryshëm e përkufizojnë MBNJ në mënyra të ndryshme. P.sh, Ulrich dhe Lake (1991) e përkufizojnë si proces, Wright dhe Snell (1991) si sistem organizimi, Wright dhe McMahan (1992) si planifikim aktiviteteve, Purcell (1999) si set politikash punësimi, Truss dhe Gratton (1994), Darwish (2013) si performancë organizative, ndërsa Bratton dhe Gold (2003) si instrument avantazhi konkurrues.. Kur flasim për dallimin e koncepteve të MBNJ studiues të ndryshëm mbajnë pozicione të ndryshme. Delery dhe Shaw (2001) apo Brian dhe Huselid

(2006) dallojnë menaxhimin tradicional (MTBNJ) nga menaxhimi strategjik (MSBNJ). Sipas tyre, menaxhimi tradicional ka të bëjë me nivelin individual të performancës ndërsa menaxhimi strategjik ka të bëjë me performancën e gjithë organizatës në tërësi. Guest (1987) dallon MBNJ nga Marrëdhëniet Njerëzore. Sipas tij, marrëdhëniet njerëzore kanë të bëjnë me sjelljen individuale apo kolektive, vlerat dhe besimet në bazë të sjelljes së njerëzve. Ndërsa MBNJ ka të bëjë me praktikatat kontraktuese, lokusin e kontrollit, marrëdhëniet në punë, parimet organizative dhe synimet e politikave. Po ashtu, Guest (1987, 1989) dhe Wood (1995) dallojnë MBNJ nga Menaxhimi i Personelit. Sipas tyre MBNJ dallon nga Menaxhimi i Personelit sepse MBNJ arrin të sigurojë integritet, fleksibilitet, dhe angazhim më të mirë se MP. Ferner (2003) i jep MBNJ një dimension strategjik dhe ndërkombëtar ngaqë e lidh me veprimtarinë e Korporatave Shumëkombëshe (KSH), ndërsa Fombrun e të tjerë. (1984), Redman dhe Wilkinson (2001), dhe Whittington (2001) e konsiderojnë MBNJ si një fushë krejtësisht të re për shkak të shkrirjes së kufirit ndarës mes menaxhimit të personelit dhe menaxhimit të burimeve. Në këtë debat, ka edhe studiues që nuk arrijnë të bëjnë ndonjë dallim mes MBNJ dhe koncepteve të tjera. P.sh, Beardwell, Holden and Claydon (2004) e shohin MBNJ identik me menaxhimin e burimeve pikërisht sepse punonjësi shihet më shumë si investim sesa si kosto. Armstrong (1987), Keenoy (1990), Legge (1995) nuk bëjnë dallim mes MBNJ dhe Menaxhimit të Personelit ngaqë MBNJ nuk është gjë tjetër veçse një formë më e evoluar e MP.

II.Siç kanë vëzhguar studiues të ndryshëm si Wright dhe McMahan (1992), Delery dhe Doty (1996), Brewster (1999), apo Darwish (2013) është çështja nëse MBNJ mund të analizohet më mirë nga një përfaqëse universaliste apo kontekstuale. Në këndvështrimin e

Conrad dhe Pieper (1990), Guest (1992), Singh (1992), Storey (1992), Boxall (1993), Dyer dhe Kochan (1994), Goss (1994), Martell dhe Carroll (1995) debati mbi këtë çështje vazhdon të karakterizohet nga pështjellimi pasi të dyja qasjet ngrihen mbi pyetje studimore, supozime, dhe metodologji kërkimore krejt të ndryshme. Universalistët, kryesisht studiues nga SHBA, si Hickson e të tjerë (1974), Pugh dhe Hickson (1976), Hickson e të tjerë . (1979), Hickson dhe Macmillan (1981), Tichy e të tjerë . (1982), Fombrun e të tjerë . (1984), Ulrich (1987, 1989), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe McMahan (1992), Huselid (1995), Becker dhe Gerhart (1996), Becker e të tjerë . (1997) thonë se ajo që ka rëndësi për MBNJ nuk është konteksti por tiparet dhe performanca organizative dhe se kjo gjë vlen për të gjithë organizatat. Studimet e tyre kanë karakter deduktiv, d.m.th. ato gjenerojnë pyetje kërkimore dhe teori që ngrihen mbi përgjithësime dhe testohen në raste të ndryshme për të parë nëse përgjithësimet vërtetohen apo jo. Kontekstualistët, studiues kryesisht nga Evropa si Dyer (1985), Kochan e të tjerë.(1986), Barbash (1987), Schuler dhe Jackson (1987), Keenoy (1990), Storey (1992), Purcell dhe Ahlstrand (1994), Turner dhe Morley (1995), Locke dhe Kochan (1995), Dyer dhe Kochan (1995), apo Koch dhe McGrath (1996) thonë se MBNJ ka karakter kontekstual, d.m.th ndryshon nga vendi në vend, nga organizata në organizatë dhe MBNJ reflekton ndikimin e realiteteve jashtë organizatës. Studimet e tyre kanë karakter induktiv, d.m.th fokusohen më shumë në mbledhjen e të dhënave, kuptimin e asaj që ndodh, dhe krijimin e teorive specifike, sesa në testimin e teorive apo bërjen e parashikimeve. Ndarja universaliste-kontekstuale mbetet e rëndësishme sepse shumica e studimeve rreth MBNJ janë bërë në SHBA dhe Angli dhe është e vështirë që përgjithësimet e gjeneruara prej tyre të vlejnjë për MBNJ në vende dhe

kultura të tjera dhe për shkak të refuzimit që universalistët dhe kontekstualistët iu bëjnë studimeve dhe kontributeve të njëri-tjetrit (Galtung 1990, Brewster 1999).

III.Marrëdhënien mes MBNJ dhe performancës organizative. Ky debat ngërthen një numër aspektesh. Sipas Darwish (2013) një aspekt i këtij debati ka qënë dyshimi nëse egziston apo jo një lidhje shkakësore mes MBNJ dhe performancës organizative. Studiuesit që besojnë në egzistencën e lidhjes shkakësore mes tyre, prekin aspekte të tjera. P.sh, Miles dhe Snow (1984), Dyer dhe Reeves (1995), Delery dhe Doty (1996), Becker dhe Gerhart (1996), Andersen 2011) janë përpjekur të qartësojnë në ç'mënyrë realizohet marrëdhënia mes tyre; Schuler dhe Jackson (1999), Way (2002), Wright dhe Gardner (2003), Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007) kanë shqyrtuar faktin nëse MBNJ ndikon direkt apo indirekt mbi performancën organizative; *Pfeffer (1994, 1998), Lawler (1986), Arthur (1994), Becker and Huselid (1998), Wood dhe De Menezes (1998), Guthrie (2001), Paauwe dhe Boselie (2005), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), Guest (2011), apo Darwish (2013)* kanë shqyrtuar faktin nëse ndikimi e MBNJ mbi performancën organizative është i madh apo i vogël, pozitiv apo neutral; ndërsa *Barney (1995), Delaney dhe Huselid (1996), Ichniowski dhe Shaw (1999), Panayotopoulou, Bourantas, dhe Papalexandris (2003), Wall dhe Wood (2005), Paauwe (2009), Guest (2011)* kanë parë nëse MBNJ e ushtron ndikimin e tij vetëm apo në kombinim me faktorë të tjerë. Në këtë debat Dyer dhe Reeves (1995), (e të tjerët *21) kanë tentuar të sqarojnë cilët janë indikatorët me të cilët mund të matet ndikimi i MBNJ.

Në kontekstin e këtij debati, ajo që mund të thuhet është se ndonëse studiuesit pranojnë se nevojiten më shumë vërtetime empirike, përgjithësisht ata pranojnë se mes MBNJ dhe performancës organizative egziston një marrëdhënie ndikuese që shprehet përmes strategjisë, synimeve, zhvillimit të aftësive, njohurive, dhe motivimit të punonjësve, dhe sjelljes dhe marrëdhënieve brenda organizatës. Po ashtu, ndonëse ndahen në pozicionet e tyre, studiuesit e shohin ndikimin e MBNJ mbi performancën organizative të jetë si direkte ashtu edhe indirekte, dhe mbi të gjitha, me efekt pozitiv. MBNJ ushtron ndikim pozitiv mbi performancën organizative jo vetëm në mënyrë individuale, por edhe në bashkëveprim me elementë të tjerë. Studiuesit sidoqoftë nuk janë në një mendje përsa i përket indikatorëve matës të MBNJ. Në këtë pikë, ka dallime midis indikatorëve që përdorin studiuesit amerikanë nga ato që përdorin studiuesit europianë.

IV. Ka të bëjë me nivelin dhe aktorët ku duhet të fokusohet studimi i MBNJ, d.m.th
nëse analiza e MBNJ ofron një kuptim më të mirë duke u fokusuar vetëm tek pronarët dhe drejtuesit kryesorë të një organizate apo duhet të përfshijë edhe menaxherët dhe punonjësit e niveleve më të ulta; nëse fokusi duhet të mbetet vetëm në nivelin individual apo duhet të shtrihet në nivelin e funksionimit të organizatës në tërësi. Në këtë çështje, sipas Braverman (1974), Burawoy (1979), studiuesit amerikanë preferojnë analizën në nivelin organizativ dhe strategjik dhe interesohen për interesat, veprimet, dhe vendimet e aktorëve të tillë si pronarët apo drejtuesit më të lartë. Përsa i takon studiuesve me këndvështrim europian si Quinn (1980), Mintzberg (1987), Carroll (1987), (e te tjeret *22) analiza e tyre shkon përtej nivelit organizativ. Aoki (1988), Porter (1990), Sorge (1991), Lundvall (1992), Nelson (1992), apo Kogut (1993) në përpjekjen e tyre për të kuptuar dimensionin kontekstual të MBNJ, ata përfshijnë në analizën e tyre sjelljen dhe interesat jo vetëm të pronarëve dhe

drejtuesve por edhe të menaxherëve dhe punonjësve të rrangjeve më të ulta, jo vetëm kontekstin e ngushtë të vetë organizatës por edhe nivelet sektoriale, kombëtare, deri në nivelin e politikave të BE-së.

V. Ka të bëjë me modelin e MBNJ. Brewster (1999) apo Darwish (2013) thonë se debati bëhet rreth sqarimit cili model i MBNJ është më i mirë. Sipas Darwish (2013) në debat vihet re se studiuesit nuk bien dakort rreth tipareve të modelit më të mirë të MBNJ dhe se midis modeleve amerikanë dhe atyre europianë ka dallime të rëndësishme. Sipas Brewster (1999) ka një debat të fuqishëm për secilin prej tipareve që sugjerohen dhe shumë nga modelet që propozohen ose janë të ngjashëm ose përfshijnë tipare të njëri-tjetrit. Për studiuesit amerikanë si *Fombrun (e të tjerë . *23)* një model i mirë MBNJ është ai që e lidh atë me strategjinë dhe objektivat e organizatës që është i imunizuar nga ndërhyrjet dhe ndikimet politike dhe që shqetësohet për planifikimin, filozofinë, përputhshmërinë e MBNJ me strategjinë, dhe vështrimin e njerëzve si burim strategjik. Ndërsa për studiuesit europianë si Gaugler (1988), Albert (1989), Guest (1990), Pieper (1990), Bournois (1991) një model i mirë i MBNJ është ai që e lidh atë me një kontekst specifik, merr parasysh pëlqyeshmërinë e tij, dhënien e mundësive të barabarta, dhe vëmëndjen nga interesa të pushtetit lokal dhe sindikatave, si dhe të jetë fleksibël përsa i takon ndarjes së informacionit, përshkrimit të vendit të punës, dhe rekrutimit që kombinon kriteret me njohjet familjare apo rekomandimet politike.

VI. Faktorëve që ju duhen kushtuar më shumë vëmëndje. Në momentin që pranohet se MBNJ ndikohet nga faktorë të brendshëm dhe të jashtëm, pyetja që ngrihet është: në

konceptimin dhe modelimin e praktikave të MBNJ, krijuesit e tyre duhet ti kushtojnë më shumë vëmendje faktorëve të jashtëm apo të brendshëm? Këto dy grupe ushtrojnë ndikim të njëjtë apo të ndryshëm mbi rolin dhe efektivitetin e MBNJ? Sipas Darwish (2013), ndonëse faktorët e brendshëm dhe të jashtëm mbahen në konsideratë, shumë studiues si Pfeffer (1994), Huslid (1995), (e te tjeret *24) iu japin përparësi faktorëve të brendshëm. Kjo sepse sipas Rumelt (1991), McGahan dhe Porter (1997), apo Darwish (2013) faktorët e jashtëm ushtrojnë ndikim në masë të njëjtë ndaj të gjitha organizatave ndërsa ndikimi i faktorëve të brendshëm varion nga organizata në organizatë.

Siç u pa edhe më sipër, numri i madh dhe ndjeshmëria e çështjeve të debatueshme do të mjaftonte për të justifikuar këtë studim të MBNJ. Por, përveç arsyeve të mësipërme akademike, studimi i MBNJ ka vlerë edhe për dy arsye praktike:

1. Një arsye ka të bëjë me rëndësinë praktike dhe ndikimin që ka MBNJ për funksionimin e ndërmarrjeve, bizneseve, organizatave, agjencive, apo institucioneve publike apo private. Konceptimi dhe modeli i MBNJ gjen shprehje në të paktën katër aspekte:

a) krijimin dhe zhvillimin e burimeve dhe kapaciteteve njerëzore, (Wernerfelt 1984, Pfeffer 1994, Barney 1995, (e te tjeret*25)

b) motivimin e stafit (Lawler 1986, Arthur 1994, Wood dhe De Menezes 1998, Guthrie 2001),

c) organizimin dhe ndarjen e punëve dhe strukturave hierarkike (Wright dhe Snell 1991, Delery dhe Doty 1996), si dhe

d) marrëdhëniet midis strukturave dhe pjesëtarëve brenda organizatës (Becker dhe Gerhart 1996, Way 2002, Beardwell, (e te tjeret *26) Sa më të mira dhe solide të jenë konceptimi dhe praktikat e MBNJ aq më pozitive do të rezultojë performanca dhe funksionimi i organizatës nga pikëpamja e përbërjes së stafit, angazhimit të stafit, kryerjes së punëve, dhe marrëdhënieve horizontale dhe vertikale.

2. Ka të bëjë me shumëllojshmërinë e modeleve që rekomandohen për aplikim në funksion të menaxhimit efektiv të burimeve njerëzore dhe garantimit të një performance të suksesshme. Ajo që vihet re tek organizatat apo bizneset është që disa prej tyre shfaqen më efektive, më efikente dhe më të suksesshme sesa disa organizata të tjera. Ky dallim bën që të lind pyetja: çfarë e bën një organizatë më të suksesshme se një tjetër?. Në vendosjen e një marrëdhënie mes modelit të MBNJ dhe performancës efektive të një organizate studiuës apo grupe studiuësish të ndryshëm kanë ofruar një numër modelesh në funksion të menaxhimit efektiv dhe të suksesshëm të burimeve njerëzore. Këto modele dallojnë nga njëri tjetri në tre elementë:

1) përjasja mbi të cilën ngrihen,

2) faktorëve që ju japin rëndësi, dhe

3) pikat e forta dhe të dobëta të tyre. Ndër modelet më kryesore mund të përmenden pesë të tillë:

- **Modeli i Harvardit**, i propozuar nga studiuesit amerikanë Beer, Spector, Lawrence, Quin, Mills, dhe Walton (1984),

- **Modeli Miçiganit**, i propozuar nga studiuesit amerikanë Fombrun, Tichy, dhe Devanna (1984),

- **Modeli i Warwickut**, i propozuar nga studiuesit europianë Henry dhe Pettigrew (1990),

- **Modeli i Guest**, i propozuar nga studiuesi anglez David Guest (1989, 1997), dhe

- **Modeli Storey**.

Të gjitha këto modele pretendojnë se garantojnë efektivitet të politikave të MBNJ por secili prej tyre ngrihet mbi një bazë konceptuale të ndryshme nga modelet e tjerë.

Modeli Harvard, i njohur ndryshe si modeli i “butë”, e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep marrëdhënieve njerëzore, komunikimit, dhe përdorimit të talenteve individuale. Sipas Gill 1999, në këtë model, burimeve njerëzore iu atribuohet një rol aktiv dhe përcaktues për performancën e organizatës. I njohur ndryshe si modeli i “ashpër” në vështrimin e Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010),

Modeli Miçigan e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ nga një qasje strategjike dhe unitariste, përmes rëndësisë që i jep menaxhimit shkencor e strategjik si dhe harmonizimit të burimeve njerëzore me strategjinë e organizatës. Ky model i burimeve njerëzore iu atribuon një rol pasiv.

Modeli anglez i Warwick garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep bashkëveprimin mes kontekstit të jashtëm dhe të brendshëm, strategjisë së biznesit, dhe MBNJ. Në analizën e Gill (1999), Modeli i Guest, i njohur ndryshe edhe si modeli “normativ,” ngaqë tenton të integrojë modelet Harvard dhe Miçigan në një model të vetëm, e garanton efektivitetin e politikave të MBNJ përmes rëndësisë që i jep integritet të MBNJ me planifikimin strategjik dhe kulturën organizative. Vetë burimet njerëzore janë funksion dhe pasqyrim i politikave dhe ato shndërrohen në burim superioriteti dhe

avantazhi konkurrues vetëm nëse formatohej nga politikat që nxisin angazhimin e burimeve njerëzore. Në këtë këndvështrim, fakti se cili model i menaxhimit të burimeve njerëzore është më i përshtatshëm për tu aplikuar nga drejtuesit e organizate mbetet i hapur për verifikim empirik.

1.2 Perspektiva nga e cila e analizon ky studim MBNJ

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

(tabela 1.4 arsyet akademike dhe praktike)

Arsye	Akademike	Praktike
1.	Faktorët e jashtëm	Faktorët e brendshëm
2.	Faktorët politik	Faktorët social kulturorë

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

Ky studim vepron kështu për tre arsye bazë:

1. Sepse ngrihet mbi besimin se efektiviteti i politikave dhe modelit të MBNJ reflekton sa strategjinë dhe kulturën menaxheriale të pronarëve dhe drejtuesve kryesorë aq edhe ndikimin dhe ndërhyrjen e faktorëve me origjinë politike.

2. Sepse beson se praktikat dhe modelet e MBNJ që qëndrojnë në bazë të funksionimit dhe veprimtarisë së një organizate informohen dhe formatojnë jo vetëm nga racionaliteti dhe interesat e organizatës si e tillë por edhe nga tradita, kultura, preferencat individuale, sjellja organizative politike, juridike, apo sociale e drejtuesve kryesorë dhe pronarëve të një organizate apo ndërmarrjeje.

3. Sepse ky studim beson se modeli i MBNJ dhe shpjegimi i dallimeve mes ndërmarrjeve apo institucioneve nga pikëpamja e MBNJ mund të realizohet më mirë kur merr parasysh dhe përfshin në ekuacion ndikimin si të faktorëve të jashtëm ashtu edhe të faktorëve të brendshëm më shumë sesa nëse të mbështetet vetëm në njërin grup faktorësh.

Nisur nga këto tre besime bazë, ky studim e analizon MBNJ nga dy pikëpamje:

1. Cili është modeli MBNJ që vëzhgohet në Kosovë dhe

2. cilët janë faktorë që përcaktojnë më shumë llojin e modelit të MBNJ që aplikohet

në Kosovë.

Kështuqë, modeli i MBNJ që vëzhgohet në Kosovë kur analizohet në lidhje me faktorët politikë fokusohet specifikisht tek:

- politikat,
- procedurat,
- ligjet,
- rregullat, dhe
- marrëdhëniet mes drejtuesve dhe punonjësve të organizatës;

Kur analizohet në lidhje me rolin e faktorëve socio-kulturorë, fokusohet specifikisht tek:

- vlerat dhe besimet,
- perceptimet dhe qëndrimet, dhe
- kultura e menaxhimit të konflikteve;

Ndërsa kur analizohet në lidhje me faktorët organizativë, merr në konsideratë specifikisht:

- përmbajtjen e strategjisë,
- politikat strukturore, dhe
- kulturën menaxheriale. Këta faktorë përfshihen në analizë për shkak të bindjes në

tre gjëra:

- 1) se ata ndikojnë dhe përcaktojnë modelin e MBNJ dhe shkallën e efektivitetit të tij,
- 2) se ata ndikojnë mbi modelin e MBNJ dhe efektivitetin e tij qoftë në mënyrë individuale, qoftë në kombinim me njëri-tjetrin, dhe
- 3) se shkalla dhe karakteri i ndikimit të tyre ndryshon nga njëri grup faktorësh tek tjetri.

1.3 Studimi i MBNJ dhe modeleve të tij zgjedh si rast Kosovën

Kosova është zgjedhur si rast studimor për katër arsye.

- **Realiteti që vëzhgohet në spitalet kosovare,** pavarësisht nëse bëhet fjalë për ato publike apo private. Modelet e MBNJ shfaqin shkallë të ndryshme efektiviteti. Ndaj

pyetja që ngrihet në këtë rast është nëse ky realitet gjenerohet së brëndëshmi, dmth e ka origjinën tek modeli i MBNJ që drejtuesit e tyre preferojnë dhe zgjedhin të aplikojnë apo reflekton influenca nga jashtë këtyre institucioneve mbi praktikat e MBNJ, influenca që përcaktojnë nëse politikat e MBNJ udhëhiqen më shumë nga spontaniteti, preferencat individuale, apo trafikimi i interesave të ngushta personale apo nga objektivat e interesat e institucionit dhe planifikimi e menaxhimi i studiuar.

- **Zgjedhjes së Kosovës si rast studimor ka të bëjë me faktorët që ndikojnë dhe formësojnë politikat e MBNJ.** Ndonëse pritshmëria normale do të ishte që faktorët e brëndëshëm organizativë apo socio-kulturorë të shfaqin një rol më të madh ndikues dhe përcaktues sesa faktorët e jashtëm politikë mbi tipin dhe efektivitetin e modelit të MBNJ, ajo që vihet re në spitalet kosovare, publike apo private, është që politikat, praktikat, modeli i MBNJ, dhe efektiviteti i tij jo rrallë ndikohen dhe formatohen në një masë të konsiderueshme nga marrëdhëniet të natyrës politike. Shpesh zhvillimi dhe trajtimi i burimeve njerëzore shfaqet se bëhet mbi bazën e njohjeve personale, nepotike, ndërhyrjeve politike sesa mbi bazën e meritokracisë dhe kritereve profesionale. Pyetja që mund të ngrihet këtu është nëse ndikimi i faktorëve të jashtëm politikë pranohen nga drejtuesit ngaqë këta të fundit besojnë që pranimi i ndërhyrjeve nuk shkaktojnë deformim as të marrëdhënieve me stafin, as të modelit të MBNJ, ngaqë ata besojnë se marrja parasysh e ndërhyrjeve e bën menaxhimin e burimeve njerëzore më eficient dhe produktiv, apo ngaqë atyre ju duhen të përballen me presione aq të fuqishme, saqë më në fund detyrohen të bëjnë lëshime ndaj ndërhyrjeve.

- **Ka të bëjë me modelin e MBNJ që vëzhgohet se aplikohet në Kosovë.** Vëzhgimi mund të përmblihet në dy probleme:

a) bazën mbi të cilën formatohet modeli i MBNJ dhe

b) modifikimi dhe përmirësimi i modelit të MBNJ përgjatë kohës.

Në rastin e spitaleve kosovare, publike apo private, ajo që vëzhgohet është modelimi i praktikave të MBNJ më shumë mbi intuitën, preferencën, dhe vendimet personale sesa nga informimi dhe studimet e fushës së sjelljes dhe funksionimit organizativ. Pyetja që mund të ngrihet këtu është nëse problemet që vëzhgohen me politikat e MBNJ në Kosovë mund të shpjegohen edhe me shkallën e njohurive dhe vullnetit për ndryshim tek drejtuesit e spitaleve apo problemet që vëzhgohen mund të shpjegohen me shkaqe të tjera.

- **Pastërtisht e natyrës akademike.** Ndonëse në Kosovë funksionojnë një numër i madh ndërmarrjesh, biznesesh, agjencish, organizatash, apo institucionesh, publike dhe private, me stafin, strukturat, dhe politikat e tyre të MBNJ, numri i studimeve me fokus MBNJ është ose shumë i vogël, ose nuk egziston. Andaj në këtë kontekst, ky studim mbush një boshllëk që egziston për studimet rreth Kosovës dhe njohjen e realiteteve të saj.

1.4 Pyetjet Qendrore dhe Sekondare të Studimit

Pyetja kryesore që ky studim synon të hetojë dhe sqarojë është kjo:

Çfarë dinamikash vëzhgohen në Kosovë përse i përket Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet kosovare pavarësisht nëse janë publike apo private? Kjo pyetje merr shtysë nga tre fakte:

1) që egzistojnë tipe të ndryshme të modeleve të MBNJ që janë identifikuar nga studiuesit dhe aplikohen nga institucionet;

2) që faktorët që përcaktojnë modelin e MBNJ janë edhe të shumtë; dhe

3) që modelet e MBNJ shfaqin shkallë të ndryshme efektiviteti! Kështuqë sqarimi i pyetjes kryesore bëhet duke hedhur dritë mbi tre çështje:

a) Me cilin tip ngjason më shumë modeli i MBNJ në Kosovë?

b) Cilët faktorë shpjegojnë preferencën për atë model dmth, nëse modeli i MBNJ në spitalet kosovare influencohet më shumë nga faktorë të jashtëm të natyrës politike apo influencohet më shumë nga faktorë të brëndëshëm të natyrës organizative dhe socio-kulturorë?

c) Cila është pesha e ndikimit të tyre?

3) Çfarë shkalle efektiviteti shfaq modeli i MBNJ në institucionet kosovare?

Por ky studim përpiket gjithashtu të hedhë dritë edhe mbi gjashtë pyetje sekondare që kanë lidhje me dy çështje:

d. Dallimet mes Institucioneve Publike dhe Private.

Në rastin e dallimeve mes institucioneve publike dhe private, studimit i intereson sqarimi i tre pyetjeve të tjera sekondare:

- *Kur spitalet publike krahasohen me ato private, modeli i MBNJ që aplikojnë ato shfaq tipare dhe tip të njëjtë apo të ndryshëm? Nëse janë në ndryshëm, sa i rëndësishëm mund të konsiderohet ky dallim?*

- *Kur spitalet kosovare publike dhe private analizohen në raport me rolin e faktorëve organizativë, socio-kulturore, dhe politikë, pesha e ndikimit që shfaqin këta faktorë mbi modelin e tyre të MBNJ shfaqet e njëjtë apo e ndryshme? Po faktorët që*

ndikojnë më shumë, janë të njëjtë apo të ndryshëm? Nëse shfaqin dallime në peshën e ndikimit të tyre, sa të rëndësishme janë këto dallime?

- *Kur spitalet publike dhe private krahasohen nga pikëpamja e efektivitetit të modelit të MBNJ, modelet e tyre shfaqin efektivitet të njëjtë apo të ndryshëm?* Nëse shfaqin nivel të ndryshme efektiviteti, cili Model i MBNJ shfaqet më efektiv, ai i spitaleve publike apo ai i atyre private? Nëse mes spitaleve publike dhe atyre private shfaqen dallime në nivelin e efektivitetit, sa i rëndësishëm është ky dallim?

Pra, në debatin e përgjithshëm akademik se cili model i MBNJ është më i mirë për tu aplikuar, dhe cilët faktorë kontribuojnë në aplikimin e një modeli të MBNJ sa të mirë aq edhe efektiv, ky studim e vendos veten në atë segment që bën dy gjëra:

1. identifikon modelin e MBNJ në spitalet kosovare dhe sa i mirë është ai duke e krahasuar atë me modelet kryesore të MBNJ ; dhe
2. identifikon faktorët më influencues midis atyre të brëndëshëm dhe të jashtëm duke parë nëse roli dhe pesha e tyre e ndikimit përputhet me atë që iu atashojnë studiuesit.

1.5 Organizimi i Studimit

Ky studim është i organizuar në kater kapituj.

Kapitulli I:

II. Ofron një vështrim të literaturës dhe kuadrit teorik të modeleve të MBNJ. Ai hedh dritë mbi teoritë, faktorët, supozimet, hipotezat, dhe argumentet kryesore.

III. Sqaron metodologjinë e studimit.

IV. Analizon spitalet publike dhe private në Kosovë. Ai hedh dritë mbi tre çështje: cili është modeli i MBNJ që praktikohet; sa efektiv shfaqet ai; dhe cilët faktorët influencojnë më shumë modelin e MBNJ që aplikohet.

KAPITULLI 2

LITERATURA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

Ky kapitull merret me literaturën rreth modelit të MBNJ. Ai hedh dritë mbi çështjet dhe argumentet kryesore të debatit akademik rreth modeleve të MBNJ e faktorëve influencues dhe është i organizuar në këtë mënyrë.

- Seksioni i parë (2.1) hedh dritë mbi debatin rreth konceptit për MBNJ. Këtu qartësohen pesë çështje:

- 1) përkufizimi,
- 2) dallimet me konceptet e tjera,
- 3) tiparet e MBNJ,
- 4) fushat e veprimtarisë së organizatës mbi të cilat ndikojnë politikat e MBNJ, dhe
- 5) rrugët e ndikimit të politikave të MBNJ mbi veprimtarinë e një biznesi, institucioni, apo organizate.

- Seksioni i dytë (2.2) analizon modelet kryesore të MBNJ. Analiza hedh dritë mbi tiparet e modeleve, dallimet dhe elementët e përbashkët, dhe anët e forta dhe të dobta të tyre për gjashtë elementë:

- 1) fokus,
- 2) theks,
- 3) parime,
- 4) supozime,
- 5) anë pozitive, dhe
- 6) problemet që shfaqin.

- Seksioni i tretë (2.3) analizon rolin ndikues dhe marrëdhëniet që krijojnë me MBNJ tre grupe faktorësh:

- 1) organizativë,
- 2) socio-kulturorë, dhe
- 3) politikë. Analiza e marrëdhënieve të këtyre faktorëve me MBNJ hedh dritë

mbi tre çështje:

- a) faktorët që përfshin secili grup,
- b) karakterin dhe mënyrën e ndikimit, dhe
- c) rëndësinë dhe peshën e ndikimit së secilit grup faktorial dhe faktorëve përbërës të tyre.

- Seksioni i katërt dhe i fundit (2.4) ngre disa pyetje për dinamikën e MBNJ që vëzhgohen në Kosovë dhe jep një ide për përmbajtjen e kapitullit katërt.

2.1 MBNJ SI KONCEPT DHE PRAKTIKË

2.1.1 Përkufizimi i MBNJ si kuptim dhe përmbajtje

Në përgjithësi studiuesit MBNJ nuk bien dakord për përkufizimin e MBNJ. Bach (2005, fq. 3-4) apo Price (2007) vërejnë se ndonëse debati mbi përkufizimin nuk është ai që ka qënë më parë, koncepti i MBNJ vazhdon të mbetet i vagullt dhe i paqartësuar mirë për shkak të egzistencës së shumë interpretimeve. Studiuesit si Legge (1989, 1995), (e te tjeret *27) kanë vënë re se tipari kryesor i konceptit të MBNJ është karakteri evolucionar i tij. Kjo ka bërë që numri i përkufizimeve të jetë i madh dhe shpesh dublues të njëri-tjetrit (Brewster 1999, fq. 53).

Kështu, një numër i madh studiuesish, si *Fombrun e të tjerë. (1984), Eaton (1990), Schuler dhe Jackson (1987), Guest (1987), Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988), (e te tjeret *28)* e përkufizojnë MBNJ më shumë si tërësi “politikash dhe praktikash.” Sipas tyre, MBNJ reflekton një set besimesh dhe supozimesh, prirjen për të marrë vendime të informuara rreth menaxhimit të njerëzve, përfshirjen e menaxherëve, si dhe egzistencën e një numri mekanizmesh rregullues të marrëdhënieve në punë (Storey 1989); përfshin

menaxhimin e njerëzve nga pikëpamja e rekrutimit, vlerësimit, trajnimit dhe të marrëdhënieve në punë (Boxall dhe Purcell's 2003, fq. 1, Dessler 2007); dhe konsiston në përfshirjen dhe integrimin e strategjisë dhe strukturës organizative të biznesit me objektivat e tij (Ramsey 1992, fq. 233).

Disa studiues të tjerë si Hendry dhe Pettigrew (1986, 1990, fq. 36), Ulrich and Lake (1990), Boxall (1992), Bratton and Gold (2003), Ivo (2006), Ragunah (2014) e përkufizojnë MBNJ si një “përfaqje strategjike.” Sipas tyre, MBNJ përfaqëson menaxhimin strategjik të aseteve, të njerëzve, dhe të kapaciteteve njerëzore për të siguruar konkurrueshmëri; një sistem punësimi që reflekton strategjinë e biznesit dhe involvon planifikimin, menaxhimin e personelit sipas një politike të përcaktuar, përputhjen e veprimeve dhe politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit, konsiderimin e njerëzve si burim që garanton superioritetin konkurrues si krijimin e kapaciteteve organizative.

Ka edhe studiues si Hellriegel, Jackson, Slocum, dhe Staude (2009) që e përkufizojnë MBNJ si “process.” Sipas tyre, esenca e MBNJ qëndron në analizimin dhe menaxhimin e burimeve njerëzore në funksion të objektivave strategjike.

Shkurt, debati tregon se kuptimi që egziston për MBNJ si koncept është jo vetëm i ndryshëm, por edhe mbetet i hapur drejt plotësimit apo sofistikimit të tij me kuptime të tjera alternative.

2.1.2 Evolucionin e Konceptit të MBNJ dhe dallimi nga koncepte të tjera të ngjashme.

Në të gjithë përkufizimet e MBNJ, ajo që vërehet janë dy elementë:

- 1) evoluimi i MBNJ si koncept; dhe

2) dallimi i MBNJ nga koncepte të tjerë të ngjashëm të fushës.

Origjina e konceptit të MBNJ shkon prapa në shekullin e 19-të kur kompanitë filluan të punësonin staf për të mbikqyrur mirëqënien e punonjësve të tyre. Në vitet 1920-1930 kompanitë filluan të punësonin menaxherë të punonjësve që merreshin me rekrutimin, pagat, mungesat, apo ndërprerjen e marrëdhënieve të punës. Në vitet 1940 stafi që mbikqyrte mirëqënien e punonjësve, bashkë me menaxherët e punonjësve, krijuan bërthamën e asaj që u quajt “administratë personeli”. Ky emërtim, në vitet 1970-1980 u ndryshua fillimisht në “menaxhim personeli” dhe më pas si “menaxhim i burimeve njerëzore” (Shapiro 2013). Ndërsa sot studiuesit flasin për “menaxhim strategjik të burimeve njerëzore” (Darwish 2013).

Nisur nga kjo histori evolucioni, studiues të ndryshëm bëjnë një numër dallimesh mes MBNJ dhe disa koncepteve të tjerë të afërt me të për nga natyra e tyre.

- Një dallim konceptual që vëzhgojnë Bach (2005), apo Price (2007) është ai midis MBNJ dhe konceptit “Marrëdhënie Punësimi.” Dallimi konsiston në faktin që MBNJ fokusohet në praktikën e menaxhimit, efektivitetin organizativ, si dhe interesat dhe objektivat e një organizate ndërsa koncepti “Marrëdhënie Punësimi” i referohet interesave të të punësuarve dhe formave të organizimit të tyre sindikalist.

- Dallimi i dytë konceptual i vëzhguar nga Guest (1987), dhe Storey (1992) është ai midis MBNJ dhe konceptit “Marrëdhënie Njerëzore.” MBNJ ka të bëjë me administrimin e strukturave dhe burimeve njerëzore, parimet organizuese, menaxhimin e marrëdhënieve në punë, si dhe objektivat dhe politikat e organizatës ndërsa koncepti “Marrëdhënie

Njerëzore“ i referohet sjelljes kolektive, marrëdhënieve kontraktuale, dhe shkallës së besimit.

- Një dallim i tretë që bëhet nga *Fombrun e të tjerë. (1984), Mahoney dhe Deckop (1986), Guest (1987, 1989), Fisher (1989), Hendry dhe Pettigrew (1990), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003)*, ndonëse deri kohët e fundit mjaft i debatueshëm, është ai mes MBNJ dhe konceptit “Menaxhim Personeli.” Një numër studiuesish si Armstrong (1987), Torrington (1989), apo Legge (1995) nuk e pranojnë këtë dallim meqë për ta, koncepti MBNJ, ose nuk është gjë tjetër veçse një formë e evoluuar e konceptit “menaxhim personeli.” Sipas Keenoy (1990) apo Gennard dhe Kelly (1994) koncepti i MBNJ është tepër i papërcaktuar dhe kështoj mund të nënkuptojë çdo gjë në menaxhim dhe për këtë arsye, vetë të debatuarit nuk ia vlen. Por studiuesit që bëjnë dallim mes tyre, si Fombrun e të tjerë. (1984), Guest (1987, 1989), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003) këmbëngulin për dallimin sepse e shohin MBNJ si një instrument të ri dhe aktiv që mundëson integrim strategjik dhe fleksibilitet dhe angazhim të stafit dhe një shkrirje të menaxhimit të personelit me aspektet strategjike dhe ndërkombëtare të veprimtarisë së kompanive për shkak të veprimtarisë së Korporatave Shumëkombëshe (KSH) dhe globalizimit. MBNJ pra, përfaqëson një fushë më të gjërë, që e sheh performancën organizative të lidhur jo vetëm me motivimin e punonjësve dhe interesat e pronarëve por edhe me menaxhimin e burimeve njerëzore si dhe kulturën dhe strukturën organizative. Shkurt, MBNJ dallon nga Menaxhimi i Personelit sepse sipas Mahoney and Deckop (1986), Fisher (1989), apo Hendry e Pettigrew (1990) ai operon në nivelin “makro,” përfaqëson një perspektivë të menaxhimit të personelit më shumë se vetë

menaxhimin e personelit, fokusohet me integrimin e politikave të menaxhimit të burime njerëzore në funksion të përmirësimit të performancës organizative përmes përpunimit të strategjive të BNJ, shkrirjeve me apo blerjeve të kompanive të tjera, shkurtimeve, dhe ka të bëjë me impaktin e praktikave të BNJ mbi organizatën apo biznesin. Ndërsa menaxhimi i personelit operon në nivelin “mikro” përfaqëson më shumë aktivitetet e pëditshme që kanë të bëjnë me stafin si rekrutim, trajnim, vlerësim, apo shpërblimin në të holla dhe ka të bëjë me impaktin e praktikave të BNJ mbi individë të veçantë.

- Një dallim i fundit i rëndësishëm që bëhet sot është ai mes MBNJ dhe konceptit “Menaxhim Strategjik të Burimeve Njerëzore” (MSBNJ). Ndonëse sipas Devanna e të tjerë. (1981), Darwish (2013, fq. 9-10) dhe Gao (2014) vetë koncepti i MSBNJ mbetet i vagullt dhe dallimi mes tyre nuk është aq i qartë, ajo që vëzhgohet që nga vitet 1980-të është një shkëputje nga të qëndruarit në nivelin “mikro” të menaxhimit si sektor specifik dhe konceptit tradicional të MBNJ dhe shkuarjes drejt nivelit “makro” të menaxhimit të përgjithshëm strategjik dhe artikulimit gjithnjë e më shumë të konceptit MSBNJ. Për Delery dhe Doty (1996), Delery dhe Shaw (2001), Brian dhe Huselid (2006), apo Darwish (2013, fq. 9) në kuptimin tradicional, MBNJ i referohet menaxhimit efektiv dhe eficient të punonjësve, preokupimit me çështje apo efekte specifike mbi organizatën, lidhet më shumë me nivelin “mikro”, dhe fokusohet vetëm tek ndikimi i praktikave individuale mbi performancën e punonjësve. Ndërsa MSBNJ, sipas Ulrich dhe Lake (1991), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe McMahan (1992, fq. 298), Truss dhe Gratton (1994), apo Gao (2014), përfaqëson një proces ku praktikat e MBNJ lidhen me synimet dhe strategjinë organizative në funksion të arritjes së konkurrueshmërisë dhe përmirësimit të performancës përmes një planifikimi sistematik dhe zhvillimit të një kulture organizative që nxit

inovacionin dhe fleksibilitetin. MSBNJ pra, në vlerësimin e Schuler (1992) përfaqëson adaptimin, integrimin, dhe përputhjen vertikalisht dhe horizontalisht të MBNJ tradicional me strategjinë organizative dhe politikat organizative ku si punonjësit, ashtu edhe menaxherët janë pjestarë aktivë. Dallimi pra mes MBNJ tradicional dhe MSBNJ konsiston në atë që i pari fokusohet në nivelin e performancës së punonjësve si individë ndërsa MSBNJ fokusohet në nivelin dhe ndikimin e praktikave të krejt organizatës, biznesit, apo industrisë në tërësi (Delaney dhe Huselid 1996, Darwish 2013, fq. 9); MBNJ tradicional vihet në funksion të performancës së punonjësve ndërsa MSBNJ e integron dhe përshtat horizontalisht dhe vertikalisht funksionin e MBNJ tradicional (Agyepong, Fugar, dhe Tuuli 2010, fq. 525, Gao 2014), duke e lidhur atë me objektivat, strategjinë, drejtimin strategjik të organizatës apo biznesit, performancën organizative, dhe aftësinë konkurruese të organizatës (Darwish 2013, fq. 8); dhe së fundi, MSBNJ dallon nga MBNJ tradicional edhe nga pikëpamja e efekteve: i pari gjeneron efekte më të mëdha mbi organizatën sesa praktikatat individuale të BNJ (Barney 1995, Darwish 2013, fq. 10).

2.1.3 Tiparet e MBNJ.

Studiuesit i atashojnë MBNJ shtatë tipare kryesore.

- Diversiteti.
- Karakteri strategjik
- Karakteri reciprok
- Qendrimi ndaj stafit
- Maradhënjët punonjës-drejtues
- Menaxhimi dhe vendimmarrja

- Parimet bazë

Diversiteti, Pra, mund të flitet për modele dhe praktika të MBNJ të ndryshme dhe të dallueshme nga njëri-tjetri. Hendry dhe Pettigrew (1990) nuk besojnë se mund të jepen receta për MBNJ; Boxall (1992) sheh një numër formash të MBNJ; ndërsa Storey (1989) dallon modele “të buta” dhe “të fortë” të MBNJ. Në SHBA, studiuesit si Gaugler (1988, fq. 26), Guest (1990, fq. 377), Bournois (1991, 1991), Albert (1989, fq. 75) e konsiderojnë MBNJ si një nocion e praktikë me karakter universal ndërsa në Europë, sipas Pieper (1990, fq. 11) apo Brewster (1999, fq. 53), egzistenca e një koncepti universal të MBNJ shihet e pamundur dhe flitet vetëm për MBNJ që reflekton një kontekst të caktuar.

Karakter i strategjik. Sipas Guest (1987, 1989, 1989, 1991) apo Ivo (2006) ky tipar reflekton rëndësinë që i jepet nga menaxherët në procesin e vendimmarrjes integritet strategjik të çështjeve, synimeve, planeve, dhe politikave si dhe rëndësinë e efektivitetit në planifikimin dhe performancën organizative krahas aspekteve të rekrutimit, përzgjedhjes, dhe shpërblimit. Prandaj Legge (1989), Storey (1989), dhe Sisson (1990) e shohin integritetin strategjik të politikave dhe planifikimit si një tipar kyç të MBNJ.

Karakter i reciprok i zbatimit të politikave. Ndonëse Fowler (1987) e vë në dyshim këtë tipar për shkak se në fund të fundit, janë drejtuesit dhe pronarët dhe jo punonjësit ata që përcaktojnë vendimet që merren, impenjimi reciprok konsiderohet tipar i rëndësishëm sepse sipas Walton (1985) politikat e MBNJ ngrihen mbi respektin, qëllimet, influencën, përgjegjësinë dhe shpërblimin e dyanshëm. Guest (1987) beson se arritja e impenjimit në sjellje dhe veprime për të realizuar objektivat dhe politikat përbën esencën e MBNJ dhe reflektohet në shkallën e identifikimit të individit të organizatës me përpjekjet e të gjithë organizatës. Legge (1995) e kushtëzonte efektivitetin e BNJ me shkallën e angazhimit dhe

vullnetit të punonjësve për të zbatuar politikat, vepruar në mënyrë fleksibël, dhe përshtatur përpjekjet për rezultate të shkëlqyeshme.

Qëndrimin ndaj stafit. Për Beer e të tjerë. (1984) dhe Legge (1995) njerëzit përfaqësojnë për një organizatë një aset të çmuar dhe burim konkurrueshmërie më shumë se një kosto të ndryshueshme. Aftësitë, cilësitë, dhe eksperiencia e njerëzve kur vihen në shërbim të organizatës japin një kontribut të rëndësishëm në suksesin e organizatës dhe aftësisë konkurruese (Armstrong dhe Baron 2002). Por për disa të tjerë, stafi përfaqëson thjesht një igranazh përbërës.

Marrëdhëniet punonjës-drejtues. Ai reflekton natyrën, veprimet, dhe funksionimin e organizatës, nëse punëdhënësit dhe punëmarrësit brenda organizatës ndajnë interesa të përbashkëta. Sipas Guest (1987, 1989, 1989, 1991) është e vërtetë që marrëdhëniet brenda një organizate mund të shfaqen edhe individualiste, nëse përparësi i jepet raportit individ-organizatë, por ato mund të shfaqen edhe unitariste, nëse interesat e punonjësve dhe menaxherëve nuk kanë dallime. Nisur nga supozimi që një organizatë mund të funksionojë normalisht vetëm kur karakterizohet nga marrëdhënie dhe interesa harmonike dhe kur punëdhënësi e punëmarrësi punojnë së bashku si ekip për të realizuar objektivat, Gennard dhe Judge (1997) thonë se vetë MBNJ shfaq më shumë karakter unitarist sesa pluralist, kolektiv sesa individual.

Menaxhimin dhe vendim-marrja. Sipas Sisson (1990), Purcell (1993), Grant dhe Oswick (1998), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 525), apo Shapiro (2013), në esencën e vet MBNJ përfaqëson më së shumti një veprimtari të menaxhimit të njerëzve në

mënyrë vertikale sesa horizontale, ku lokusi i autoritetit dhe përgjegjësisë vendim-marrëse është i përqëndruar në duart dhe autoritetin e menaxherëve të niveleve të larta drejtuese.

Parimet në bazë të MBNJ. Sipas Guest (1991) dhe Legge (1995) MBNJ reflekton në një shkallë të konsiderueshme interesat e organizatës dhe pronarëve, vizionin dhe lidërshtipin e drejtuesve dhe menaxherëve, si dhe vlerat, kushtet, dhe objektivat e biznesit.

2.1.4 Fushat e Veprimtarisë së Organizatës ku reflektohen Politikat dhe Praktikrat e MBNJ

Që MBNJ është i rëndësishëm për funksionimin e një organizate apo biznesi, kjo duket në dy elemente:

- 1) fushat e veprimtarisë së organizatës ku reflektohen politikrat dhe praktikrat e MBNJ, dhe
- 2) rrugët përmes të cilëve MBNJ realizon ndikimin e vet.

Sipas Darwish (2013, fq. 8), ajo që bie në sy është se si kur bëhet fjalë për fushat e ndikimit të MBNJ, si edhe për rrugët përmes të cilave politikrat e MBNJ ushtrojnë ndikimin e tyre, studiues të ndryshëm identifikojnë ose përdorin emërtime të ndryshme. Pavarësisht dallimeve në emërtim, e përbashkëta e studiuesve qëndron në numrin, pak a shumë të njëjtë, të fushave dhe rrugëve që ata identifikojnë.

Parë nga ana e fushave, një numër studiuesish si Lawler (1986), Pfeffer (1994), Arthur (1994), Becker dhe Huselid (1998), Wood dhe De Menezes (1998), Guthrie 2001, Brewster e të tjerë. (2008), Guthrie e të tjerë. (2009), apo Ragunah (2014) bien dakort që politikrat e MBNJ, pavarësisht emërtimeve që iu vishen ndihmojnë një organizatë në

realizimin e objektivave dhe arritjen e suksesit. Sipas Dyer dhe Reeves (1995), Barney (1995), Delaney dhe Huselid (1996), Schuler dhe Jackson (1999), Wright dhe Gardner (2003), Wall dhe Wood (2005), Chand dhe Katou (2007), kjo gjë ndodh pavarësisht nëse politikat e MBNJ e ushtrojnë ndikimin e vet në mënyrë direkte apo indirekte, pavarësisht nëse bëhet fjalë për praktika individuale apo tërësore të MBNJ. Studiuesit, sidoqoftë, dallojnë nga njëri tjetri kur vjen puna për fushat e veprimtarisë së një organizate që ata identifikojnë se ndikohen nga politikat e MBNJ.

Në përgjithësi, Dyer dhe Reeves (1995) identifikojnë këto katër fusha:

1. Rezultatet që kanë të bëjnë me burimet njerëzore - këtu përfshihen angazhimi në punë, kënaqësia e të punuarit, mungesat në punë, dhe qarkullimi i personelit;
2. Rezultatet organizative - këtu përfshihen produktiviteti, cilësia, shërbimi, efienca, dhe kënaqësia e klientit;
3. Rezultatet financiare - këtu përfshihen fitimi, shitjet, vlera e shtuar e aseteve, dhe vlera e shtuar e investimeve; dhe
4. Rezultatet e tregut të kapitaleve - këtu përfshihen vlera e stokut, përqindja e tregut, dhe rritja e kompanisë.

Për Price (2007), katër fusha të veprimtarisë së organizatës mbi të cilat ndikojnë politikat e MBNJ janë:

- a) qarkullimi i burimeve njerëzore,
- b) sistemi i shpërblimit,
- c) ndikimi i të punësuarve, dhe
- d) sistemi i pozicioneve të punës.

Ndërsa Shapiro (2013) identifikon katër fusha të tjera:

- a) kapacitetet e organizatës, që përfshin njohuritë, aftësitë, dhe cilësitë e punonjësve;
- b) motivimin e punonjësve që përfshin arsyet dhe racionalen prapa veprimeve të punonjësit;
- c) organizimin dhe ndarjen e punës që përfshin mënyrën dhe strukturën e pozicioneve të punës brenda organizatës; dhe
- d) marrëdhëniet në punë që përfshin politikat, programet dhe praktikrat që qëndrojnë në bazë të marrëdhënieve mes pjestarëve të organizatës dhe i rregullojnë ato.

Në mënyrë më specifike politikrat e MBNJ ndikojnë mbi të paktën shtatë fusha të veprimtarisë së një organizate sipas studjuesve dhe atë:

- a. Efektiviteti organizativ
- b. Kapitali njerëzor
- c. Menaxhimi i dijes
- d. Menaxhimi i shpërblimeve
- e. Marrëdhëniet në punë
- f. Imazhi i organizatës

- **Efektiviteti organizativ**, - politikrat dhe praktikrat e MBNJ përcaktojnë aftësinë konkurruese të një organizate apo biznesi dhe ndikojnë mbi efektivitetin organizativ përmes menaxhimit të dijes, menaxhimit të talenteve, krijimit të kushteve të punës, dhe përmirësimit të marrëdhënieve me klientin.

- **Kapitali njerëzor.** Sipas Bontis e të tjerë. (1999), Hitt e të tjerë. (2001), apo Ragunah (2014), kapitali njerëzor konsiderohet si aseti më i çmuar për një organizatë sepse ai kombinon njerëzit që punonjnë për organizatën, inteligjencën, aftësitë dhe ekspertizën me kapacitetet e organizatës për të mësuar, ndryshuar, dhe qënë krijuese. Në analizën e Becker e të tjerë. (1997), politikat e MBNJ ndikojnë mbi cilësinë e kapitalit njerëzor përmes krijimit të kushteve për mësim dhe zhvillim profesional, cilësisë së procedurave dhe praktikave të përzgjedhjes dhe rekrutimit, shpërblimit, trajnimit, dhe kultivimit të talenteve.
- **Menaxhimi i dijes.** Scarborough e të tjerë. (1999), e përkufizojnë menaxhimin e dijes si procesi i krijimit, kërkimit, përkapjes, ndarjes, dhe përpunimit të dijes i cili ndikohet nga politikat e MBNJ përmes mbështetjes dhe zhvillimit nga organizata të dijeve dhe aftësive specifike të gjeneruara përmes të mësuarit.
- **Menaxhimi i shpërblimeve.** Politikat e MBNJ ndikojnë përmes aplikimit të proceseve dhe politikave që garantojnë se njerëzit shpërblehen në përputhje me angazhimin që tregojnë, aftësitë dhe kualifikimet që kanë, dhe punën që bëjnë.
- **Marrëdhëniet në punë.** Politikat e MBNJ ndikojnë përmes klimës harmonike dhe produktive që krijojnë marrëdhëniet mes punonjësve dhe drejtuesve.
- **Nevojat e organizatës.** Politikat e MBNJ ndikojnë mbi nevojat e organizatës përmes balancimit të nevojave dhe interesave të individëve dhe të organizatës, si dhe garantimit të mundësive të barabarta për të gjithë.
- **Imazhi i organizatës.** Politikat e MBNJ ndikojnë mbi imazhin e organizatës përmes përputhjes të retorikës me realitetin, fjalëve me veprimet (Gratton e të tjerë. 1999).

2.1.5 Rrugët përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi veprimtarinë e organizatës

Edhe kur shihet ndikimi e MBNJ, studiuesit identifikojnë rrugë të ndryshme (Darwish 2013, fq. 8). Por studiuesit dallojnë mes tyre në përcaktimin se cila rrugë ndikon mbi cilën fushë. Pavarësisht mbishtresimeve, Pfeffer (1994, 1998), Way (2002), Noe e të tjerë. (2006), Price (2007), apo Shapiro (2013) rrugët kryesore përmes të cilave MBNJ ndikon veprimtarinë e një organizate përfshijnë:

- 1) rekrutimi dhe përzgjedhja,
- 2) trajnimi dhe zhvillimi profesional,
- 3) vlerësim i performancës,
- 4) kontratat,
- 5) shpërblimi dhe stimujt,
- 6) menaxhimi i performancës,
- 7) përkufizimi dhe struktura e pozicioneve të punës,
- 8) shpërndarja e vendeve të punës në përputhje me aftësitë e njerzve,
- 9) përfshirja dhe pjesëmarrja e njerzve,
- 10) promovimi në karrierë,
- 11) trajtim me drejtësi,
- 12) mbrojtja e diversitetit dhe mundësive të barabarta,
- 13) politikat ekonomike të fuqisë puntore,
- 14) strategjia dhe planifikimi,
- 15) shkalla e autoritetit dhe përgjegjësisë,
- 16) pushteti vendim-marrës,

- 17) marrëdhëniet mes pjestarëve të organizatës,
- 18) puna në grup,
- 19) komunikimi dhe ndarja e informacionit brënda organizatës,
- 20) decentralizimit, apo
- 21) dallimet në status.

Siç shihet, lista e rrugëve përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojnë mbi fusha të ndryshme të veprimtarisë së një organizate është mjaft e gjatë. Vetë studiuesit besojnë se pesha e ndikimit të këtyre rrugëve është e ndryshme, dmth, politikat e MBNJ ndikojnë më shumë funksionimin e organizatës përmes disa rrugëve dhe më pak përmes disa rrugëve të tjera. Ky dallim në peshën e ndikimit të rrugëve përmes të cilave politikat e MBNJ ndikojë veprimtarinë e organizatës ka ngritur çështjen se cila nga rrugët, ose kombinim i rrugëve, është më efektiv në ndikimin e tyre dhe kontribuon më shumë në performancën dhe suksesin e organizatës (Darwish 2013, fq. 8). Në vitin 1994, Pfeffer identifikonte gjashtëmbëdhjetë rrugë të ndikimit të politikave të MBNJ që kontribuonin në mënyrë efektive mbi performancën organizative dhe aftësinë konkurruese. Në 1998, po Pfeffer e riformatoi grupin e rrugëve me ndikim më eficient duke e reduktuar atë në shtatë rrugë kryesore:

- 1) siguria në punësim,
- 2) përzgjedhja e personelit,
- 3) vendim-marrje e decentralizuar dhe ekupe vet-menaxhuese,
- 4) shpërblim në përputhje me performancën,
- 5) trajnim ekstensiv,

6) reduktim të dallimeve në status, dhe

7) ndarje e informacionit për performancën dhe gjëndjen financiare (Pfeffer 1998).

Në dy tabelat më poshtë, Price (2007) dhe Shapiro (2013) pavarësisht dallimeve në emërtim qoftë të fushave, qoftë të rrugëve përmes të cilat MBNJ ushtron influencën e vet, identifikojnë katër fusha dhe pothuajse një numër të njëjtë rrugësh të ndikimit të MBNJ.

e. Fushat dhe rrugët e identifikuar nga Price (2007) dhe Shapiro (2013) shërbejnë si një ilustrim përgjithësues i fushave dhe rrugëve të artikuluar nga studiuesit pjesëmarrës në debat si dhe dallimeve mes studiuesve përsa i përket emërtimeve të tyre.

Tabela 2.1 - Fushat & Rrugët sipas Shapiro 2013

FUSHAT E VEPRIMTARISË	RRUGËT E NDIKIMIT TË MBNJ
Kapacitete	• rekrutim dhe përzgjedhje • trajnim dhe zhvillim profesional
Motivim	• vlerësim i performancës • kontratat • sistemi i shpërblimit dhe stimuljeve materiale • menaxhimi i performancës
Organizim i Punës	• strukturës së pozicioneve të punës • përfshirjes dhe pjesëmarrjes • drejtësisë • diversitetit dhe mundësive të barabarta
Marrëdhëniet në Punë.	• politikave ekonomike të fuqisë puntore • strategjive • planifikimit të punësimit

Tabela 2.2 - Fushat & Rrugët sipas Price 2007

FUSHAT E VEPRIMTARISË	RRUGËT E NDIKIMIT TË MBNJ
Qarkullim i Burimeve Njerëzore	• rekrutim dhe përzgjedhje • pozicionimit & promovimit të karrierës • vlerësimin • promovimit ose ndërprerjes së kontratës
Sistem i Shpërblimit	• pagat • stimuljt material
Ndikimi i të Punësuarve	• niveli i autoritetit • shkalla e përgjegjësisë • pushteti vendim-marrës

Sistemi i Pozicioneve të Punës	• përkufizimi/strukturimi i vendeve të punës • shpërndarja/vendosja e njerzve në pozicionet e përshtatshme për ta
--------------------------------	--

2.2 MODELET E MBNJ.

Diversiteti konceptual i MBNJ reflektohet edhe në modelet e MBNJ. Prandaj ky seksion diskuton modelet kryesore të MBNJ, tiparet e tyre nga pikëpamja e dallimeve dhe të përbashkëtave që shfaqin në fokus, theks, parime, supozime, anët pozitive dhe problemet e tyre.

Sugjerimi i modeleve të para fillon në vitet 1980. Nisur nga karakteri i tyre i përgjithshëm Guest (1987, 1989, 1989, 1991), Legge (1989), Storey (1989), Sisson (1990), Hendry dhe Pettigrew (1990), apo Purcell (1993) i klasifikojnë ato në disa lloje. P.sh Legge dallon katër tipe modelesh:

- 1) normative,
- 2) përshkrues funksionesh,
- 3) përshkrues sjelljesh,
- 4) vlerësues kritikë;

Tyson dallon tre grupe modelesh:

- 1) normativë,
- 2) përshkrues,
- 3) analitikë.

'Storey (1989) bën një dallim të rëndësishëm “i ndjeshëm/i butë”-“i pandjeshëm/i fortë” (soft-hard), ku Modeli Harvard identifikohet si “i ndjeshëm dhe i butë” ndërsa Modeli Michigan si “i pandjeshëm dhe i fortë”.

Klasifikimi i modeleve mbetet mjaft i diskutueshëm. P.sh klasifikimi në “soft“ dhe “hard” vihet në diskutim sepse në jetën e përditshme nuk vihet re ndonjë model që të jetë plotësisht vetëm “soft” apo vetëm “hard.” Sipas Truss (1999) apo Raghunah (2014) ndonëse drejtuesit e organizatave flasin sipas parimeve “soft” dhe për vëmëndje ndaj individit në funksionimi e organizatave, përballë realitetit “hard” ata i japin përparësi interesave të organizatës. Në vëzhgimin që Gratton e të tjerë (1999) iu bënë tetë organizatave, modeli MBNJ që ato aplikonin përzierte elementë nga soft dhe hard. Bratton and Gould (1999 fq17) apo Price (2007) thonë se klasifikimet e modeleve mbeten të diskutueshme edhe për dy fakte:

1) që të gjithë kanë të përbashkët lidhjen me teoritë klasike të Maslow (1954), Herzberg (1966), McGregor kur flasin për natyrën dhe shfrytëzimin e potencialit njerëzor, nocionet e angazhimit dhe besimit, dhe

2) ato po ashtu bartin brenda vetes elemente nga teoritë e sjelljes organizative që kanë të bëjnë me motivimin, të punuarit si ekip, të treguarit e lidërsipit.

Ndonëse klasifikimi i modeleve të MBNJ mbetet diçka e diskutueshme, përsëri qartësimi i dallimeve dhe të përbashkëtave mes modeleve është i nevojshëm. Prandaj ky seksion e bën këtë gjë për pesë modele kryesore:

a. “Harvard,”

b. “Michigan,”

3. “Warwick,”

4. “Guest,” dhe

5. “Storey”. Tiparet e tyre identifkohen përmes analizës së gjashtë elementëve:

- 1) fokus,
- 2) theks,
- 3) parime,
- 4) supozime,
- 5) anë pozitive, dhe
- 6) problemet që shfaqin.

Identifikimi i tipareve për secilin model ka rëndësi në këtë studim sepse duke patur për variabël të varur modelin e MBNJ, identifikimi i dallimeve ndihmon ti jepet përgjigje pyetjes se cili model MBNJ aplikohet në Kosovë. Ndaj kjo analizë trajton dy gjëra:

1. identifikon tiparet e secilit model kryesor të MBNJ, dhe
2. krahason tiparet e modeleve kryesore me tiparet e modelit që vëzhgohet se aplikojnë spitalet kosovare

2.2.1 Origjina dhe llojet e Modeleve

Studiues të ndryshëm kanë ofruar modele të ndryshme. Në 1984 studiuesit amerikanë të Harvard Business School, Beer, Spector, Lawrence, Quin Mills and Walton prezantuan:

Modelin “Harvard”. Ai i ka rrënjët në Rrymën e Marrëdhënieve Njerëzore të Herzbergut dhe McGregor (Storey 1987, Boxall 1992). Për Storey (1992), Legge (1995, fq. 66-67), apo Truss e të tjerë. (1997) ai përfaqëson variantin ”soft” dhe “humanizmin zhvillues,” të frymëzuar nga kapitalizmi i mirëqënies sociale. Modeli përfaqëson një kuadër teorik të analizuar gjërësisht, me një dimension strategjik dhe vështirë afat-gjatë, dhe me

një prerje sa teoriko-analitike aq edhe praktike për marrëdhëniet menaxher-punonjës (Drucker, White, Hegewisch, dhe Mayne 1996, Analoui 1999, Price 2007)

Po në 1984 kemi

Modelin “Michigan” të Fombrun, Tichy, dhe Devanna nga Michigan Business School e Universitetit të Miçiganit në SHBA. Rrënjët teorike i ka në literaturën e menaxhimit strategjik (Ivo 2006, Budhwar 2014). Ai përfaqëson në vështirimin e Legge (1995), Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), Budhwar (2014), Raghunah (2014), variantin “hard, “instrumentalizmin utilitar,” “përshtatjen strategjike,” “përputhjen më të mirë” për shkak të frymës antisindikaliste, logjikës racionale të zhveshur nga ndjesitë, dhe konsiderimit të punonjësit thjesht si një mall. Sipas Hendry dhe Pettigrew (1994), Gill (1999), Guest (1999), apo Raghunah (2014), modeli është një përgjigje ndaj rreziqeve të konkurrencës, ka karakter strategjik dhe unitarist, thekson rolin e menaxherëve dhe rritjes së aftësisë konkurruese të organizatës përmes burimeve njerëzore dhe teknologjisë, dhe synon një sistem MBNJ që pasqyron dhe kontribuon në implementimin e strategjisë së organizatës.

Modeli “Guest,” është paraqitur në vitet 1990-të nga profesori anglez David Guest. Sipas Noon (1994) dhe Gill (1999) ky model është një reagim kritik për modelet Michigan dhe Harvard, ofron një model “ideal,” është një sintezë të modeleve Harvard dhe Michigan pavarësisht dallimeve mes tyre, dhe është adoptuar nga shumë organizata. Në vlerësimin e Ivo (2006) apo (Price 2007) modeli konceptohet mbi një metodologji dhe analizë krahasuese dhe pretendon se është sa normativ, aq edhe praktik.

Modeli “Warwick” ka për autorë Hendry dhe Pettigrew (1990) nga “Centre for Corporate Studies and Change,” të Warwick Business School, Universiteti i Warwick, Angli dhe reflekton traditat dhe stilet europiane të menaxhimit. Në vështrimin e Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) apo Budhwar (2014), ndonëse i referohet modelit Harvard ai përfaqëson variantin europian të MBNJ dhe dallon nga modelet amerikane sepse reflekton ndikimin e teorisë së sistemit të hapur të mendimit organizativ. Modeli pretendon karakter normativ dhe praktik, identifikon pesë elementë të funksionimit të një organizate, analizon se si ndikojnë faktorët e jashtëm mbi funksionimin e brendëshëm dhe veprimtarinë e një organizate, si dhe ofron zgjidhje praktike.

Modeli “Storey” është prezantuar në vitet 1990 nga studiuesi John Storey. I njohur ndryshe edhe si “Choice Model“ (Modeli i Zgjedhjes), në vështrimin e Hendry and Pettigrew (1990), Ivo (2006), apo Analoui (2002, 2007), ai pretendon karakter unitarist dhe holistik për MBNJ. Modeli tenton të integrojë elementë nga modelet “Harvard“ dhe “Warwick,“ por shkon përtej tyre sepse iu bashkëngjijt tipareve të modelit Harvard kontekstet e jashtme dhe të brendëshme të modelit Warwick si dhe marrëdhëniet që këto kontekste krijojnë me njëri tjetrin.

2.2.2 Fokusi i Modeleve

Modeli Harvard i jep rëndësi dimensionit njerëzor në biznes dhe në arritjen e avantazhit konkurrues (Peter and Waterman, 1982). Prandaj sipas Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), apo Budhwar (2014), (Raghunah 2014), në fokus janë trajtimi i punonjësve, marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës, kultura organizative, si dhe mënyrat se si lidhen interesat e grupeve të ndryshme të interesuara me objektivat e menaxhimit. Sipas

Huczynski dhe Buchanan (2001), Loosemore e të tjerë. (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) dimensionin njerëzor shihet në tre linja:

1) marrëdhëniet mes vendimeve të MBNJ, ambjentit, dhe performancës së organizatës,

2) rrugët e ndikimit të politikave të MBNJ mbi funksionimin e organizatës, dhe

3) kufizimet e politikave të MBNJ nga grupet dhe situatat.

Modeli Michigan i jep rëndësi menaxhimit (Storey 1987, Raghunah 2014).

Prandaj sipas Gill (1999), Price (2007), Budhwar (2014) modeli e sheh menaxhimin në katër dimensione:

1) kosto të burimeve njerëzore,

2) strategjia e biznesit,

3) strategjia organizative, dhe

4) integrimi politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit.

Modeli Guest i jep rëndësi dhe ka në fokus marrëdhëniet ndërmjet tre aspekte të veprimtarisë së organizatës:

1) politikat e MBNJ,

2) praktikat e MBNJ, dhe

3) rezultatet e MBNJ.

Prandaj sipas Ivo (2006) marrëdhëniet shihen në kontekstin e raporteve që njerëzit brenda organizatës vendosin dhe zhvillojnë me njëri-tjetrin, të koordinimit që egziston mes

strukturave, politikave, dhe veprimeve, si dhe të efekteve të MBNJ mbi aspektet kryesore të funksionimit dhe veprimtarisë së një organizate.

Modeli Warwick i jep rëndësi dhe ka në fokus tre aspekte të veprimtarisë dhe funksionimit të një organizate:

1) marrëdhëniet praktika MBNJ dhe strategjisë,

2) ndryshimi dhe transformimi strategjik, dhe

3) menaxhimi i njerëzve të organizatës. Sipas Hendry e të tjerë. (1988), Hendry dhe Pettigrew (1990, 1992) apo Budhwar (2014), modeli fokusohet tek lidhja mes procesit të hartimit të strategjisë organizative me transformimin e praktikave të MBNJ, rrugët e realizimit të ndryshimit strategjik të organizatës, mënyrat e menaxhimit të njerëzve, si dhe mangësitë në qëndrime, horizont, koherencë, dhe drejtimin e personelit të organizatës.

Modeli Storey i jep rëndësi dhe vë në fokus dy grupe faktorësh të huazuar nga modelet Harvard dhe Warwick (Ivo 2006).

- Grupi i parë përfshin individin, personelin, dhe ambjentin, ndërsa
- Grupi i dytë përfshin planifikimin, parashikimin, kulturën organizative, perceptimet individuale, grupet që kanë interes mbi organizatën.

2.2.3 Theksi i Modeleve

Modeli Harvard thekson dy aspekte të MBNJ:

1. Vlerat dhe besimet, dhe
2. praktikat.

Në aspektin e vlerave dhe besimeve, Poole dhe Mansfield (1994), Analoui (1999), Gill (1999), Ivo (2006), Raghunah (2014), thonë se modeli i jep rëndësi besimit reciprok, angazhimit në realizimin e strategjisë së organizatës, angazhimit, pjesëmarrjes aktive, dhe komunikimit mes punonjësve, respektit dhe përdorimit të talenteve individuale, të drejtave të punonjësve, si dhe marrëdhënieve brenda organizatës. Në aspektin e praktikave, Beer e të tjerë. (1984), Poole dhe Mansfield (1994), Analoui (1999), Ivo (2006), Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Raghunah (2014), vëzhgojnë që modeli i jep rëndësi integritet të individualitetit të punonjësve dhe politikave të MBNJ me objektivat e organizatës, rolit të menaxherëve në harmonizimin e politikave të personelit me strategjinë konkurruese, zbatimit të politikave që kanë të bëjnë me personelin, si dhe cilësive të tilla si lidershipi, komunikimi, motivimi, fleksibiliteti, apo puna në ekip.

Modeli Michigan thekson dy aspekte:

- 1) menaxhimin dhe
- 2) politikat.

Në aspektin e menaxhimit, Storey (1987), Gill (1999), Ivo (2006), Price (2007), Raghunah (2014) thonë se modeli i jep rëndësi minimizimit të kostos, matjes së produktshmërisë, rritjes së prodhimit, sjelljes së punonjësve në përputhje me detyrat e dhëna, qartësisë së detyrave për menaxherët, apo zhvillimit organizativ. Në aspektin e politikave, Legge (1998), Budhwar (2014) apo Raghunah (2014) vëzhgojnë se modeli i jep rëndësi përdorimit eficient të burimeve njerëzore, përshtatjes së strategjisë dhe strukturës

organizative me sistemin e BNJ, si dhe integritet të politikave të MBNJ me strategjinë e biznesit.

Modeli Guest thekson elementë nga modeli Harvard dhe Michigan. Në vështirimin e Price (2007) modeli Harvard, i jep rëndësi komunikimit, ndërveprimit, koordinimit, apo angazhimit mes njerëzve të organizatës. Nga modeli Michigan, i jep rëndësi kulturës organizative, inovacionit, rritjes së cilësisë, reduktimit të kostos, apo kualifikimit të punonjësve.

Modeli Warwick thekson tre elementë:

- 1) konteksti kulturor,
- 2) diapazoni i detyrave dhe aftësive që përkufizojnë MBNJ, dhe
- 3) menaxhimi i njerëzve.

Sipas Hendry dhe Pettigrew (1990), Loosemore e të tjerë. (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014) modeli i jep rëndësi kontekstit kulturor sepse vënde të ndryshme të botës karakterizohen nga kultura të ndryshme dhe të veçanta; i jep rëndësi diapazonit të detyrave sepse MBNJ përfshin jo vetëm menaxhimin e njerëzve por edhe menaxhimin të detyrave, proceseve, dhe aftësive; dhe së fundi, modeli i jep rëndësi menaxhimit të njerëzve për shkak të marrëdhënieve njerëzore që ata përfshijnë, interesave që ngërthejnë, si dhe funksionimit dhe objektivave të organizatës.

Modeli Storey thekson elementë nga modeli Harvard dhe Warwick. Sipas Ivo (2006), modeli Harvard i jep rëndësi rolit të drejtues të lartë, menaxherëve të niveleve më

të ulta, punonjësve dhe individëve të organizatës ndërsa nga modeli Warwick i jep rëndësi kontekstit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës.

2.2.4 Parimet Bazë të Modeleve

Parimet bazë dhe dallues të modeleve mbulojnë tre aspekte të organizatës:

- njerëzit e organizatës,
- politikat dhe strategjinë e MBNJ, dhe
- performancën organizative.

1.Modeli Harvard, thonë Beer e të tjerë (1984), Storey (1989), Keenoy (1990), Price (2007), Budhwar (2014), në aspektin e “Njerëzve,” ngrihet mbi parimin që njerëzit nuk janë barrë apo objekt për organizatën por pasuri e vyer; janë një resurs i ndryshëm nga të gjithë resurset e tjera që nuk mund të menaxhohen si burimet e tjera; ata duhen udhëhequr dhe përfshirë në përcaktimin dhe realizmin e objektivave strategjike. Njerëzit në një organizatë mund të jenë punonjës, menaxherë, aksionerë, drejtues, pronarë por pavarësisht statusit secili përfaqëson një pjesëtar të rëndësishëm të organizatës që ndajnë interesa dhe shqetësime të përbashkëta. Në vëzhgimin e Storey (1989), Wood (1995), Legge (1995, fq. 66-67, 1998), Gill (1999), apo (Ivo 2006) modeli i konsideron njerëzit burim avantazhi konkurrues përmes angazhimit, adaptimit, aftësive, dhe performancës së tyre, të aftë për tu zhvilluar profesionalisht, vepruar në harmoni me objektivat e organizatës, dhe për të qenë kompetentë dhe efektiv nga pikëpamja e kostos. Shkurt, njerëzit konsiderohen një faktor pjesëmarrës aktiv dhe jo pasiv. Në aspektin e “Politikave dhe Strategjisë së MBNJ,” Keenoy (1990), Wood (1995), Gill (1999), Ivo (2006), apo Price

(2007) thonë që modeli ngrihet mbi parimin se politikat dhe strategjitë kanë efekte afatgjatë, përcaktojnë shkallën e angazhimit, harmonizimit, kompetencës, efektivitetit në kosto, dhe reflektohen në nivelin e individit, organizatës dhe vetë shoqërisë. Politikat dhe strategjitë e MBNJ janë të mira kur arrijnë angazhimin e punonjësve jo kontrollin mbi ta, komunikimin, motivimin, dhe lidërshtipin. Në aspektin e “Performancës Organizative,” Walton (1985, fq. 79), Legge (1995), Gill (1999), Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014) thonë që modeli ngrihet mbi parimin se një organizatë është efektive dhe e sukseshme kur karakterizohet nga një shkallë e lartë angazhimi të punonjësve; kur funksionon jo përmes imponimit të kontrollit por gjenerimit të dëshirës për angazhim; kur kombinon kontrollin mbi rezultatet me autonominë në vendosjen e prioriteteve, marrjen e vendimeve, dhe ndërmarrjen e veprimeve; dhe kur menaxherët vrasin mendjen në ç’mënyra të angazhojnë punonjësit, ti hapin perspektivë organizatës, dhe formatojnë politika dhe praktika të MBNJ që kanë për synim realizimin e objektivave të organizatës

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

se ata dhe aftësitë e tyre mundësojnë avantazhin konkurrues. Sipas Storey (1987), Keenoy (1990), Vaughan (1994), Legge (1995), Drucker e të tjerë. (1996), në këtë model, se sa vlen një punonjës për organizatën varet nga fakti nëse ai/ajo zotëron aftësitë dhe tiparet që i duhen organizatës. Sipas Price (2007), ky model u jep më shumë rëndësi menaxherëve sesa punonjësve sepse ata kontrollojnë organizatën, menaxhojnë njerëzit, dhe sigurojnë që fuqia punëtore të përputhet numerikisht dhe në sjellje me standartet dhe kërkesat e organizatës. Në aspektin e “Politikave dhe Strategjisë së MBNJ” Ivo (2006), Price (2007), Budhwar (2014), Raghunah (2014), Shabnam (2014) thonë se modeli ngrihet mbi parimin se politikat dhe strategjia e MBNJ janë një funksion i strategjisë dhe performancës organizative edhe strategjisë së jashtme të organizatës; që roli i tyre shprehet në katër drejtime:

- 1) përzgjedhjen e punonjësve dhe garantimin e fuqisë njerëzore të mjaftueshme;
- 2) vlerësimin e performancës,
- 3) shpërblimet për arritjet afat-shkurtra apo afat-gjata; dhe
- 4) kualifikimin e punonjësve; dhe që ato konsiderohen efektive ose të mira nëse

konceptohen në marrëdhënie të ngushtë me kontekstin, ambjentin e organizatës, dhe strategjinë organizative. Në aspektin e “Performancës Organizative,” Ivo (2006), Raghunah (2014), apo Shabnam (2014) thonë se modeli ngrihet mbi parimin se performanca e suksesshme varet nga:

- 1) interesat e grupeve,
- 2) politikat dhe vendimet strategjike, dhe
- 3) situatat dhe kultura korporative.

Performanca organizative është më e mirë dhe më efektive kur interesat e punonjësve dhe ato të organizatës janë në harmoni; kur politikat dhe vendimet strategjike arrijnë një përshtatje të dyfishtë: së jashtmi, me operacionet, tregun, dhe konkurrueshmërinë e organizatës dhe së brendshmi, me qënien koherente dhe jo në konflikt me politikat e tjera të organizatës; dhe kur kultura korporative reflekton misionin dhe vlerat e organizatës dhe gjen shprehje në praktikatat e komunikimit, trajnimit, dhe menaxhimit të performancës.

3. Modeli Guest, sipas Legge (1995), Purcell (1999), Gill (1999), Ivo (2006), apo Price (2007) në aspektin e “Njerëzve” i konsideron ata një burim të çmuar, që ndihmon në arritjen e superioritetit konkurrues, dhe mund të rrisin efektivitetin e tyre sidomos kur ata angazhohen. Në aspektin e “Politikave të MBNJ,” ky model ngrihet mbi parimin që politikat e MBNJ janë të ndryshme nga menaxhimi i personelit; janë më efektive kur integrohen me planifikimin strategjik të biznesit, kur përdoren për të mbështetur, përforcuar, apo ndryshuar kulturën organizative, dhe kur funksionojnë në tërësi; dhe reflektohen në gjashtë dimensionet:

- 1) strategji,
- 2) praktika,
- 3) rezultate,
- 4) rezultate në sjelljen e njerëzve,
- 5) rezultate në performancën e njerëzve, dhe
- 6) rezultate financiare.

Në aspektin e “Performancës Organizative,” modeli ngrihet mbi parimin që performanca organizative përfaqëson cilësinë e marrëdhënies mes punonjësve dhe organizatës, është rezultat jo i individëve të veçantë por i të gjithë pjesëtarëve të organizatës si grup, dhe reflekton praktikatat e MBNJ.

4. Modeli Warwick, sipas Hendry and Pettigrew (1990), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), Budhwar (2014), në aspektin e “Njerëzve” ngrihet mbi parimin se trajtimi i tyre ka rëndësi, shprehet në veprimet dhe marrëdhëniet mes individëve, por reflekton vlerat dhe besimet e kulturës lokale. Në aspektin e “Politikave të MBNJ” modeli ngrihet mbi parimin se ato përfshijnë një diapazon të gjerë detyrash dhe aftësish; objektivat dhe rezultatet e tyre mund të realizohen përmes rrugëve të ndryshme; dhe ato janë më efektive dhe të suksesshme kur plotësojnë tre kushte:

- 1) struktura organizative të përshkruara mirë,
- 2) përshkrim të mirë të procesit të hartimit të strategjisë, dhe
- 3) kuadër i qartë i rolit dhe funksionit të elementëve përbërës të organizatës.

Në aspektin e “Performancës Organizative,” modeli ngrihet mbi parimin se cilësia dhe efektiviteti i performancës organizative reflekton marrëdhënien mes kontekstit të jashtëm dhe kontekstit të brendëshëm.

5. Modeli Storey, sipas Becker e të tjerë. (1997), Dessler (2003), Beardwell e të tjerë (2004), apo Ivo (2006), në aspektin e “Njerëzve,” ngrihet mbi parimin që njerëzit nuk janë kosto, mall, apo instrument por janë investim dhe burim konkurrueshmërie; që ata janë aktorë aktivë në përcaktimin dhe realizimin e objektivave; dhe që struktura e organizatës

përbëhet nga punonjës të thjeshtë, menaxherë, dhe drejtues kryesore por secili prej tyre ka dhe luan një rol të rëndësishëm. Në aspektin e “Politikave të MBNJ” modeli ngrihet mbi parimin që zbatimi i politikave të MBNJ përfshin sa drejtuesit e niveleve të mesme dhe të larta aq edhe njerëzit e thjeshtë; dhe se ato ndikojnë mbi individin, organizatën, shoqërinë, si dhe cilësinë e punës dhe jetës. Në aspektin e “Performancës Organizative” modeli ngrihet mbi parimin që ajo është produkt i faktorëve të brendëshëm menaxherialë dhe strategjikë dhe i faktorëve të jashtëm.

2.2.5 Supozimet Bazë të Modeleve

Supozimet bazë kanë të bëjnë me “të vërtetat e pakundërshtueshme” mbi të cilat ngrihen modelet në dy aspekte:

- 1) MBNJ dhe
- 2) Performancën Organizative.

1. Modeli Harvard, sipas Ivo (2006), Price (2007), Raghunah (2014), Budhwar (2014) apo Shabnam (2014), japin shtatë supozime rreth “MBNJ”. Supozimi i parë është që MBNJ ndryshon nga menaxhimi tradicional i personelit. Supozimi i dytë është që MBNJ ndikon mbi katër fusha:

- 1) qarkullimin e burimeve njerëzore,
- 2) shpërblimin,
- 3) influencën e punonjësve, dhe
- 4) pozicionet e punës.

Supozimi i tretë është që MBNJ ndikon mbi qarkullimin e burimeve njerëzore përmes:

- 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes,

2) caktimit të vendit të punës, ngritjes në detyrë, dhe ndërprerjes së marrëdhnieve të punës, dhe

3) vlerësimit të performancës.

Supozimi i katërt është që MBNJ ndikon mbi sistemin e shpërblimit përmes:

1) sistemit të joshjes dhe pagesës së punonjësve, dhe

2) motivimit e mbajtjes së punonjësve në gjirin e organizatës.

Supozimi i pestë është që MBNJ ndikon shkallën e influencës së punonjësve përmes:

1) nivelit të përgjegjësisë dhe autoritetit të deleguar,

2) shpërndarjes së pushtetit vendim-marrës, dhe

3) shkallës së kontrollit mbi autoritetin dhe vendim-marrjen.

Supozimi i gjashtë është që MBNJ ndikon mbi pozicionet e punës përmes:

1) strukturës dhe përmbajtjes së pozicioneve, dhe

2) përputhjes së njerëzve me pozicionet.

Supozimi i shtatë është që një MBNJ i mirë kontribuon në katër tipare të organizatës:

1) angazhim,

2) harmonizim,

3) kompetencë, dhe

4) efektivitet në kosto.

Ndërsa për “Performancën Organizative,” sipas Beardwell, Holden, dhe Claydon (2004), Ivo (2006), Shabnam (2014), apo Budhwar (2014) modeli ngrihet mbi tre supozime. Supozimi i parë është që performanca reflekton nivelin e angazhimit të punonjësve. Supozimi i dytë është që performanca bëhet më e mirë dhe efektive kur vendi i

punës i jepet njeriut të përshtatshëm dhe jo kur një njeriu i jepet një vend punë pavarësisht aftësive të tij. Supozimi i tretë është që performanca organizative që karakterizohet nga angazhimi, harmonizimi, kompetenca, dhe efektiviteti në kosto kontribuon në:

- 1) kultivimin dhe zhvillimin e besueshmërisë reciproke,
- 2) përmirësimin e performancës në nivel individ dhe grupi me një kosto minimale, dhe
- 3) realizimin e mirëqënies së individit, efektivitetit organizativ, dhe mirëqënies sociale.

2. Modeli Michigan, sipas Fombrun e të tjerë (1984), Ivo (2006), Price (2007), apo Raghunah (2014) japin tre supozime për “MBNJ.” Supozimi i parë është që MBNJ ndryshon nga menaxhimi tradicional i personelit. Supozimi i dytë është që aktivitetet e MBNJ janë të ndërlidhura me njëra-tjetrën. Supozimi i tretë është që MBNJ ndikon përmes:

- 1) përzgjedhjes dhe përshtatjes së njeërzve sipas pozicionit të punës;
- 2) vlerësimit të performancës së punonjësit në mënyrë periodike;
- 3) përdorimit të shpërblimeve dhe formave të tjera kompensuese për punonjësit që arrijnë rezultate të kënaqshme; dhe
- 4) zhvillimin e aftësive profesionale të punonjësve.

Ndërsa për “Performancën Organizative,” sipas Schuler and Jackson (1987), Shabnam (2014) dhe Budhwar (2014) modeli ngrihet mbi dy supozime. Supozimi i parë është që performanca organizative reflekton marrëdhëniet mes praktikave të MBNJ, sjelljes së punonjësve, dhe avantazhit konkurrues. Supozimi i dytë është që performanca

organizative reflekton marrëdhëniet mes politikave të MBNJ, strukturës organizative, dhe strategjisë organizative.

3. Modeli Guest, sipas vështrimit të Ivo (2006), ngrihet mbi nëntë supozime rreth “MBNJ“. Supozimi i parë është që marrëdhënia strategji-praktika-rezultate të MBNJ përfaqëson një ndikim linear: strategjia ndikon mbi formatimin e praktikave; praktikat ndikojnë në cilësinë e rezultateve. Supozimi i dytë është që strategjia e MBNJ ndikon mbi praktikat e MBNJ përmes diferencimit, inovacionit, vëmendjes ndaj cilësisë, dhe reduktimit të kostos. Supozimi i tretë është që praktikat e MBNJ ndikojnë mbi rezultatet e MBNJ përmes përzgjedhjes, trajnimit, vlerësimit të performancës, përmbajtjes së vendit të punës, dhe sigurisë. Supozimi i katërt është që rezultatet e MBNJ gjejnë shprehje në rezultatet, shkallën e angazhimit, dhe shkallën e fleksibilitetit të organizatës. Supozimi i pestë është që MBNJ ndikon mbi katër elemente të funksionimit të organizatës:

- 1) cilësinë e planifikimit strategjik dhe zbatimit të tij,
- 2) shkallën e angazhimit,
- 3) shkallën e fleksibilitetit dhe përshtatshmërisë, si dhe
- 4) shkallën e cilësisë.

Supozimi i gjashtë është cilësia e planifikimit, MBNJ ndikon përmes strukturës organizative, strukturës së pozicioneve të punës, formulimit dhe implementimit të politikave, dhe menaxhimit të ndryshimit. Supozimi i shtatë është që mbi shkallën e angazhimit të punonjësve, MBNJ ndikon përmes rekrutimit, përzgjedhjes, dhe socializimit. Supozimi i tetë është që mbi shkallën e fleksibilitetit, MBNJ ndikon përmes vlerësimeve, trajnimeve, dhe zhvillimit profesional. Supozimi i nëntë është që mbi shkallën e cilësisë,

MBNJ ndikon përmes qarkullimit të punonjësve brenda/jashtë organizatës, në pozicione më të larta apo më të ulta, sistemin e shpërblimit, dhe sistemin e komunikimit. Ndërsa për “Performancën Organizative,” sipas Collin dhe Watts (1996), Beardwell e të tjerë. (2004, fq. 45), Ivo (2006), apo Shabnam 2014), modeli ngrihet mbi gjashtë supozime:

- Supozimi i parë, është që performanca reflekton bashkëveprimin ndërmjet

- 1) strategjisë së MBNJ,
- 2) praktikave të MBNJ,
- 3) rezultateve të MBNJ,
- 4) sjelljes,
- 5) performancës, dhe
- 6) rezultateve financiare.

- Supozimi i dytë është që performanca reflekton strategjinë e MBNJ të shprehur në:

- 1) inovacion,
- 2) rritje të cilësisë, dhe
- 3) reduktim të kostos.

Inovacioni shpreh veprimin mes punonjësve, koordinimin në grup, dhe harmonizimin e aftësive me synimet strategjike të organizatës. Rritja e cilësisë reflekton specifikimin e vendit të punës, pjesëmarrjen e punonjësve, trajtimin të barabartë, dhe dhënies të një rëndësie modeste sasisë. Reduktimi i kostos arrihet kur punonjësi nuk shihet me syrin e mallit por në funksion të karrierës, specializimit, ekspertizës dhe efikasiteti.

- Supozimi i tretë është që performanca reflekton praktikën e MBNJ të shprehur në

- 1) përgjdhje,

- 2) trainim,
- 3) vlerësim,
- 4) shpërblim,
- 6) specifikim të pozicionit të punës,
- 7) angazhim,
- 8) status dhe siguri.

- Supozimi i katërt është që performanca reflekton rezultatet e MBNJ në

- 1) angazhim,
- 2) cilësi, dhe
- 3) fleksibilitet.

- Supozimi i pestë, është që performanca ndikohet nga

- 1) sjellja
- 2) motivimi,
- 3) bashkëpunimi,
- 4) përfshirja, dhe
- 5) qytetaria organizative e punonjësve.

- Supozimi i gjashtë është që performanca ndikohet nga shkalla e

- 1) produktivitetit,
- 2) cilësisë,
- 3) inovacionit,
- 4) mungesave në punë,
- 5) qarkullimit të punonjësve,

6) konfliktualitetit, dhe

7) ankesave nga konsumatori.

4. Modeli Warwick, sipas Budhwar dhe Debrah (2001), dhe Budhwar (2014)

ngrihet mbi dy supozime për “MBNJ.”

a. MBNJ shfaq një marrëdhënie ndikimi reciproke me katër aspekte të një organizate:

1) zhvillimin e organizatës,

2) menaxhimin e ndryshimit,

3) ambjentin e jashtëm, dhe

4) kontekstin e brendshëm organizativ.

b. Për vlerësimin e dinamikave dhe përmbajtjes së politikave të MBNJ zhvillimi i organizatës dhe menaxhimi i ndryshimit përfaqësojnë kushte të domosdoshme, ndërsa konteksti i jashtëm dhe konteksti i brendshëm përfaqësojnë kushte të mjaftueshme. Ndërsa për “Performancën Organizative,” modeli ngrihet mbi tre supozime.

a. Performanca reflekton marrëdhënien mes kontekstit të jashtëm dhe të brendshëm organizativ.

b. Konteksti i jashtëm ndikohet nga faktorët socio-ekonomikë, politikë, teknologjikë, dhe të tregut ndërsa konteksti i brendshëm influencohet nga faktorët kulturorë, strukturat, leadershipi, detyrat, teknologjia, dhe rendimenti.

c. Për vlerësimin e cilësisë dhe efektivitetit të performancës organizative konteksti i brendshëm përfaqëson një kusht të domosdoshëm ndërsa konteksti i jashtëm një kusht të nevojshëm.

5. Modeli Storey, sipas Ivo (2006) ngrihet mbi katër supozime për “MBNJ.”

a. MBNJ “ushqehet” nga tre burime:

- 1) organizative,
- 2) personale, dhe
- 3) të jashtme.

b. Burimet organizative ushqejnë MBNJ përmes misionit dhe strategjisë, politikave dhe procedurave, kulturës manaxheriale, dhe detyrave teknologjike të organizatës.

c. Burimet personale ushqejnë MBNJ përmes pikave individuale të referencës, perceptimeve, ndërgjegjësimit, dhe ideologjisë së individit.

d. Burimet e jashtme janë të karakterit ambiental dhe ushqejnë MBNJ përmes elementëve socio-ekonomikë, politikë, dhe kulturorë. Ndërsa për “Performancën Organizative,” modeli ngrihet mbi supozimin që përmirësimi i performancës ndikohet nga aftësia përshtatëse të fuqisë punëtore, struktura organizative vertikale nga poshtë në majë dhe aftësia e brendshme e organizatës për të qënë fleksibël.

2.2.6 Anët Pozitive dhe Problematike të Modeleve

Kritika e modeleve prek katër aspekte teorike:

1) konceptet – këtu kritika analizon vëzhgimin apo jo të problemeve me qartësinë dhe përmbajtjen e përkufizimit të tyre;

2) vlefshmërinë e marrëdhënies shkak-pasojë të modelit – këtu kritika vlerëson nëse marrëdhënia është apo jo e rëndësishme dhe sa e rëndësishme është;

3) variablat – këtu kritika vlerëson nëse modeli përfshin gjithë variablat e nevojshëm apo lë jashtë variabla të rëndësishëm; dhe

4) niveli i analizës – këtu kritika analizon se në ç‘nivel arrin modeli të ruajë fuqinë e vet shpjeguese.

Modeli Harvard dallon për tre elementë pozitivë.

1. Sipas Price (2007) dhe Budhwar (2014) është konceptimi i gjërë i MBNJ dhe përfshirja në të e konteksteve dhe aspekteve të tjerë të funksionimit të orgnizatës.

2. Sipas Walton (1985), Pettigrew dhe Hendry (1990), Boxall (1992), Armstrong (2003), Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 526-527), Budhwar (2014), apo Raghunah (2014) është që modeli përfshin një numër variablash të rëndësishëm për MBNJ si interesat, negociatat punonjës-grupe interesi-pronarë, tregjet e fuqisë punëtore, ndikimi i punonjësve, organizimi i punës, stili i mbikqyrjes, apo faktorët socio-kulturalë, politikat e reciprocitetit, angazhimit, dhe vendim-marjes strategjike.

3. Është mundësia që jep modeli për analizë të MBNJ si në nivelin individual, ashtu edhe në atë organizational. Modeli Harvard kritikohet për katër probleme.

a. Një problem është ai i konceptimit të “interesave.” Sipas Price (2007), përkufizimi i interesave të “grupeve të interesuara” është problematik pasi interesat shpesh ekspozohen ndaj programeve politike apo etike.

b. Sipas Armstrong (1987), Legge (1995), Ivo (2006) është fokusimi tek dimensionin human. Shpesh dimensionin human hyn në konflikt me fokusin e organizatës kur bëhet fjalë për uljen e kostos dhe maksimizimin e fitimit.

c. Sipas Guest (1991) apo Budhwar (2014) është mungesa e vëmendjes ndaj marrëdhënies mes Menaxhimit Strategjik dhe MBNJ. Problemi i katërt sipas Loosemore (2003) dhe Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) është paqartësia e zinxhirit shkakësor.

Modeli pranon ndikimin e aktorëve të organizatës dhe ambjentit jashtë organizatës por nuk qartëson në ç'mënyrë këta faktorë ndikojnë në qarkullimin, sistemin e shpërblimit, ndikimin e punonjësve, dhe pozicionet e punës dhe në ç'mënyrë ndikon mbi MBNJ në terma afat-gjatë.

Modeli Michigan vlerësohet për tre elementë pozitivë.

1. Sipas Budhwar (2014), është për kuadrin teorik që ofron në fushën e menaxhimit strategjik të BNJ.
2. Sipas Budhwar dhe Debrah (2001), Price (2007), dhe Budhwar (2014) është për kombinimin e dimensionit normativ me atë praktik.
3. Për mundësinë që krijon për testim dhe verifikim të lidhjes midis strategjisë së MBNJ dhe strategjisë së biznesit.

Modeli Michigan kritikohet për pesë probleme:

1. Sipas Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988) dhe Budhwar (2014) ka të bëjë me marrëdhënien shkakësore mes strategjisë së BNJ dhe strategjisë organizative pasi modeli supozon që strategjia e MBNJ varet nga strategjia organizative, ndërkohë që marrëdhënia mes tyre shfaq ndikim reciprok dhe të dyanshëm.
2. Sipas Storey (1992) dhe Budhwar (2014) është me rolin që i etiketohet MBNJ në model pasi MBNJ shihet si një faktor pasiv dhe reagues dhe jo aktiv.
3. Sipas Bagshaw (2004), Chuang e të. tjerë (2004), Ivo (2006) dhe Budhwar (2014) është mospërfshirja e variablave të tillë si interesat e punonjësve, struktura dhe madhësia e organizatës, organizimet sindikaliste të punonjësve, presionet e sektorit

industrial, apo edhe sfidat teknologjike. Kjo bën që modeli mund të mos qëndrojë dot në këmbë nëse do të llogariten diversiteti në interesa dhe konfliktet mes grupeve brenda organizatës.

4. Sipas Price (2007) ka të bëjë me strategjinë dhe vendim-marrjen të cilat konceptohen krejtësisht mbi racionalizmin edhe pse shpesh ato operacionalizohen më shumë mbi baza intuitive, politike, apo subjektive. Vendim-marrja pra është më komplekse nga se sa e koncepton modeli. Problemi i pestë sipas Guest (1987), Storey (1992), Legge (1995) apo Ivo (2006) është me konceptimin e BNJ si një burim si gjithë burimet e tjera ndërkohë që BNJ ka jo vetëm një dimension human, por edhe dimensionin e planifikimit. Ky konceptim është jopragmatik edhe lë të hapur mundësinë e dështimit të performancës organizative.

Modeli Guest vlerësohet për tentativën për të integruar modelet Harvard dhe Michigan dhe krijuar një model normativ që i jep rëndësi si faktorëve të bendshëm organizativë dhe menaxherialë ashtu edhe faktorëve të jashtëm.

Modeli Guest kritikohet për shtatë probleme:

1. Sipas Legge (1995), Keenoy (1990), apo Gill (1999) ka të bëjë me pretendimin për karakter normativ. Modeli ngrihet mbi besimin se ajo që është e mirë për organizatën është automatikisht e mirë edhe për vetë punonjësit e saj. Ky pohim vë në dyshim karakterin normativ sepse që jo gjithmonë nevojat e një organizate janë harmonike me interesat e punonjësve. Nganjëherë, trajtimi i punonjësve si vlerë e çmuar jo gjithmonë është në interesin e një organizate, veçanërisht të atyre që konkurojnë përmes kontrollit të kostos.

2. Sipas Legge (1995) janë supozimet e tij. Modeli tenton të integrojë dy modele të ndryshëm kur vetë supozimet janë të kundërta.

3. Sipas Storey (1987), Blyton dhe Turnbull (1994), Drucker e të tjerë (1996) dhe Gill (1999) është me marrëdhënien Strategi-MBNJ. Kjo shihet e thjeshtë dhe lineare kur në të vërtetë integrimi i MBNJ në strategjinë e biznesit është shumë problematik pasi MBNJ ka më shumë karakter ad hoc sesa strategjik dhe vetë zhvillimet nuk janë koherente por segmentare.

4. Sipas Legge (1995, fq. 40) është me efektet e supozuara të MBNJ sepse të dhënat tregojnë që kontradikat në politikat dhe praktikatat e MBNJ kanë prodhuar një hendek midis fjalëve dhe veprimeve.

5. Siq vënë re Schuler and Jackson (1987), Legge (1995), apo Ivo (2006) është marrëdhënia mes MBNJ dhe objektivave të organizatës. Modeli e neglizhon “integrimin vertikal,” ose përshtatjen e MBNJ dhe synimeve të organizatës në një kohë kur, shpesh, politikat e MBNJ dhe synimet e organizatës janë në kundërshtim me njëri-tjetrin.

6. Sipas Price (2007) është rëndësia që i jepet faktorit human. Modeli pretendon se sjellja dhe angazhimi i punonjësve janë të rëndësishëm për menaxhimin strategjik por modeli nuk e përfill rolin e sindikatave.

7. Sipas Keenoy (1990), Ivo (2006), dhe Price (2007) është me dykuptimësinë e MBNJ si koncept. Vetë Guest e pranon që koncepti MBNJ është mjaft konfuz, dhe e bën të vështirë vendosjen e një lidhjeje shkakësore midis angazhimit dhe performancës së lartë të punonjësve.

Modeli Warwick vlerësohet për tre elementë pozitivë.

1. Sipas Loosemore e të tjerë (2003), dhe Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010) është diapazoni i gjerë i MBNJ, i cili përfshin kontekstin e brendshëm dhe kontekstin e jashtëm.

2. Është përfshirja si variabël e faktorit “kulturë.” Dallimet në kulturë mes vendeve, shoqërive, dhe organizatave ndikojnë mbi format dhe efektivitetin e politikave dhe strategjive të MBNJ.

3. Karakteri reciprok i marrëdhënieve dhe ndikimit. Modeli Warwick kritikohet për dy probleme.

- për rëndësinë parësore që i jep kulturës.

- për fuqinë shpjeguese dhe parashikuese. Modeli pretendon karakter normativ dhe praktik por dhënia përparësi kontekstit dhe kulturës e zhvesh atë nga mundësia për të qënë një shpjegues dhe parashikues i mirë i dinamikave të MBNJ në nivel ndërkombëtar, pavarësisht vendit, shoqërisë, apo organizatës.

Modeli Storey vlerësohet për gjashtë elementë.

1. Sipas MacDuffie (1995), Ivo (2006), është karakteri gjithëpërfshirës dhe integral sepse përfshin faktorë personalë, organizativë, dhe ambjentalë.

2. Sipas Wood (1995) dhe Ivo (2006) është korniza analizuese e cila përfshin përveç elementëve të modelit Harvard edhe kontekstet e jashtme të modelit Warwick

3. Sipas Cusworth and Franks (1993), Ferner (2003) dhe Ivo (2006) është fuqia analizuese. Ajo është e përshtatshme për të analizuar MBNJ jo vetëm në kontekstin e brendshëm por edhe atë të jashtëm.

4. Sipas Ivo (2006) është karakteri aktiv, jo reagues i modelit ngaqë ai përfshin planifikimin dhe parashikimin, kulturën organizative, perceptimet individuale, si dhe grupet e interesit.

5. Sipas Becker e të tjerë (1997), (Hiley 1999), dhe Ivo (2006) është horizonti afatgjatë i MBNJ ku punonjësit nuk vështrohen si kosto por si një investim dhe ku menaxherët e të gjitha shihen të luajnë një rol të rëndësishëm.

6. Sipas Beardwell e të tjerë (2004, fq. 715), dhe Ivo (2006) është analiza efektive e MBNJ. Modeli Storey kritikohet për pretendimin e të qenurit model ideal në një kohë kur tipi ideal nuk përfaqëson as një realitet të vërtetë, as edhe diçka normative që synohet të realizohet.

2.3 MBNJ DHE FAKTORËT INFLUENCUES

Diskutimin i modeleve të MBNJ nxjerr në pah dy çështje:

1) faktorët ndikues, dhe

2) për natyrën e ndikimit të tyre. Në rastin e faktorëve ndikues, modelet i dallon dhënia përparësi e një grupi faktorësh përmbi faktorët e tjerë. Në rastin e natyrës së ndikimit, modelet i dallon fakti nëse ndikimi mes faktorëve shihet të jetë direkt apo indirekt, i njëanshëm apo i dyanshëm. Kapitulli i parë, i ka grupuar faktorët sipas natyrës së tyre dhe ka identifikuar disa grupe influencues. një nga çështje që synon të sqarojë Ky studim, është identifikimi i faktorëve që ndikojnë modelin e MBNJ në spitalet kosovare. **Por ky studim e ngushton analizën e tij vetëm në faktorët organizativë, socio-**

kulturore, dhe politike. Ndaj ky seksion analizon marrëdhëniet që MBNJ krijon me këta faktorë dhe prek dy çështje:

- 1) sa i rëndësishëm është secili grup për cilësinë dhe tipin e modelit të MBNJ,
- 2) cilët faktorë shfaqen më aktiv,
- 3) në ç'mënyrë grupet dhe faktorët e tyre përbërës ushtrojnë ndikimin e tyre mbi MBNJ, dhe
- 4) cila është pesha individuale e ndikimit të secilit grup apo faktor në raport me grupet apo faktorët e tjerë në tërësi.

2.3.1 Faktorët e rëndësishëm për MBNJ

Grupi i faktorëve organizativë e tregon rëndësinë e MBNJ duke u përfshirë në të gjithë modelet e MBNJ. Duke qënë i brendshëm në origjinë, ai përmbledh katër faktorë që ndikojnë direkt mbi funksionimin dhe performancën e organizatës:

- 1) Strategjia e Biznesit, e cila ndikon në MBNJ përmes misionit, objektivave, planeve, fokusit, iniciativave, dhe taktikave;
- 2) Menaxhimi i Biznesit, i cili ndikon në MBNJ përmes parimeve dhe filozofisë së menaxhimit, procedurave dhe procesit përmes të cilave realizohet menaxhimi, aftësia menaxheriale, dhe veprimtaria menaxheriale;
- 3) Struktura e Biznesit, që ndikon MBNJ përmes strukturës së pozicioneve, hierararkisë organizative, dhe shpërndarjes së përgjegjësisë dhe autoritetit vendim-marrës; dhe
- 4) Politikat Organizative, që ndikojnë MBNJ përmes formulimit, planifikimit, zbatimit të politikave, dhe vendim-marrjes.

Për studiuesit ky grup ushtron ndikim pozitiv por ata ndajnë mendime të ndryshme rreth drejtimit dhe mënyrës së ndikimit. Disa studiues flasin për ndikim të dyanshëm, dmth MBNJ edhe këta faktorë ndikojnë në mënyrë të njëjtë mbi njëri tjetrin. Studiues të tjerë flasin për ndikim të njëanshëm, dmth vetëm nga këta faktorë drejt MBNJ. Po ashtu, studiuesit dallojnë format direkte, indirekte, individuale, apo paralele të ndikimit. Së fundit, studiuesit shfaqin dallime në përparësinë dhe preferencën për faktorë specifikë.

Në Modelin Harvard (Beer e të tjerë. 1984), ky grup ndikon në mënyrë indirekte dhe njëdrejtimshme. Të konsideruar si “faktorë situacionalë,” grupi ndikon sjelljet, veprimet, vendimet, dhe grupet e interesit. Këta të fundit, ndikojnë mbi MBNJ përmes formatimit të politikave në fushat e qarkullimit të burimeve njerëzore, sistemit të shpërblimit, sistemit të punës, dhe ndikimit të punonjësve. Rezultati i ndikimit të këtij grupi mbi MBNJ është një performancë që karakterizohet nga angazhimi, përputhshmëria, kompetenca, dhe efektiviteti.

Në Modelin Michigan (Fombrun e të tjerë. 1984), ky grup, ndonëse sipas Guest (1997) ndikohet nga faktorët politikë, ekonomikë, dhe kulturor, vetë ai ndikon mbi MBNJ në mënyrë direkte. Ky ndikim shprehet në aspektet e MBNJ si përzgjedhja, performanca, vlerësimi, shpërblimi, dhe zhvillimi i punonjësve.

Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990), ky grup shfaq ndikim reciprok dhe direkt. Ndikimi është reciprok në marrëdhëniet me kontekstin e brendshëm ku faktorët organizativë jo vetëm ndikojnë por edhe ndikohen nga faktorë të tjerë përtej atyre organizativë.

Ndikimi i grupit është direkt dhe shprehet në përmbajtjen e politikave të MBNJ,

specifikisht qarkullimin e BNP, sistemin e punës, sistemin e shpërblimit, dhe marrëdhëniet mes punonjësve.

Në modelet e tjera, sipas Patterson (1997, Storey (2001), Analoui (2002), grupi ndikon direkt dhe paralelisht faktorët e tjerë të natyrës socio-kulturore. Analiza pra tregon se ky grup, pavarësisht drejtimit dhe mënyrës së ndikimit, ka një peshë të konsiderueshme mbi politikat e MBNP dhe performancën organizative. Kjo është edhe arsyeja përse ky grup faktorësh ndikues është përfshirë në analizën e spitaleve dhe universiteteve kosovare.

2.3.2 MBNP dhe Faktorët Socio-Kulturore

Faktorët socio-kulturore përbëjnë një tjetër grup të rëndësishëm për MBNP dhe performancën organizative që përfshihen nga shumë modele. Ashtu si grupi i faktorëve organizativë, edhe ky grup është “i brendshëm” për nga origjina, por ai dallohet nga faktorët organizativë sepse ky grup mbledh faktorë që kanë lidhje me funksionimin dhe performancën organizative, ndërsa grupi i faktorëve socio-kulturore mbledh faktorë që kanë të bëjnë me sjelljen, qëndrimet, veprimet e individëve, grupit, apo organizatës në tërësi. Ai përfshin katër faktorë:

- 1) Vlerat dhe Besimet, që ndikon MBNP përmes kuptimit që kanë për MBNP pronarët, drejtuesit, menaxherët, punonjësit e organizatës;
- 2) Sjellja dhe Qëndrimet, që ndikon MBNP përmes trajtimit që pjestarët e organizatës i bëjnë MBNP dhe marrëdhënieve mes tyre;
- 3) Përceptimet dhe Ndërgjegjësia, që ndikon MBNP përmes ndjesive të pjesëtarëve të organizatës për marrëdhëniet, veprimet, dhe politikat MBNP; dhe

4) Kultura e Menaxhimit të Konfliktëve e cila ndikon MBNJ përmes frymës dhe predispozicionit që karakterizon pjestarët e organizatës në rastet e konfliktëve dhe zgjidhjes së tyre.

Studiuesit mbajnë qëndrime të ndryshme rreth drejtimit dhe mënyrave të ndikimit të faktorëve socio-kulturorë. Sipas tyre, ky grup shfaq ndikim të dyfishtë, edhe pozitiv, edhe negativ mbi MBNJ, në varësi të karakterit pozitiv apo negativ të secilit faktor përbërës. Po ashtu, ndikimi mbi MBNJ mund të shfaqet i dyanshëm dhe njëdrejtimsh, direkt dhe indirekt.

Në Modelet Harvard dhe Michigan ky grup ushtron ndikim njëdrejtimsh dhe indirekt. Sipas Beer e të tjerë. (1984) ky grup ndikon së pari mbi faktorët politikë, specifikisht marrëdhëniet mes pjestarëve të organizatës, dhe më pas mbi MBNJ. Sipas (Fombrun e të tjerë. 1984) grupi ndikon së pari mbi faktorët organizativë dhe më pas mbi MBNJ.

Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990) ky grup shfaq ndikim reciprok dhe indirekt. Grupi ndikohet nga konteksti i jashtëm dhe faktorët e tij, por ai shfaq ndikim reciprok me kontekstin e brendshëm, specifikisht strategjinë, kontekstin, dhe përmbajtjen e politikave të MBNJ. Sipas Guest (1997) dhe Storey (1989, 1992, 2001) ky grup ushtron ndikim sa direkt, aq edhe paralel me faktorë të tjerë si strategjia dhe praktikat e MBNJ.

Analiza pra tregon se ky grup zë një peshë të rëndësishme në raport me politikat e MBNJ dhe performancën organizative dhe për këtë arsye grupi i faktorëve socio-kulturorë është përfshirë në studimin MBNJ në spitalet kosovare.

2.3.3 MBNJ dhe Faktorët Politikë

Përveç faktorëve organizativë dhe socio-kulturore, Beer e të tjerë. (1984), Ferris dhe Judge (1991, 449-450), Bolman dhe Deal (1991), apo Ferris e të tjerë (1991) i japin rëndësi edhe faktorëve me natyrë politike të përmbledhur nën termin “politikë organizate.” Të jashtëm në origjinë, ky grup faktorësh përfaqëson një pikëprerje të simboleve, normave, kuptimeve, interpretimeve, reagimeve, interesave, dhe veprimeve të individëve dhe grupeve brenda apo jashtë organizatës. Grupi është i rëndësishëm për MBNJ dhe performancën organizative sepse politika dhe pushteti janë fakte të jetës ndikimi i të cilëve nuk mund të injorohet, organizatat ngrihen mbi individë dhe koalicione me interesa të ndryshme, dhe vendimet brenda organizatave janë produkt i ndikimeve ndërpersonale. Faktorët e këtij grupi i referohen aspekteve të ndryshme të politikës së organizatës. Psh Burns (1961), Porter (1976), Schein (1977), Mayes dhe Allen (1977), Gandz dhe Murray (1980), Farrell dhe Peterson (1982), Mintzberg 1983, 172) i referohen sjelljes individuale apo në grup për përfitim vetjak brenda organizatave; Pettigrew (1973), Tushman (1977), i referohen sjelljes së grupeve të interesit dhe përdorimit të pushtetit për të ndikuar vendim-marrjen; Bacharach dhe Lawler (1980) i referohen krijimit të koalicioneve dhe bërjes së kompromiseve; Allen e të tjerë. (1979), Madison e të tjerë. (1980), Porter e të tjerë. (1981), Ferris e të tjerë. (1989) i referohen përdorimit dhe menaxhimit të ndikimit në realizimin e një interesi specifik; Pfeffer (1981, fq. 7) i referohen ushtrimit konkret të autoritetit apo pushtetit; Jones (1964), Wortman dhe Linsenmeyer (1977), Ralston (1985), Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988) i referohen taktikave të marrjes me të mirë; ndërsa Schlenker (1980, fq. 6) i referohet përpjekjeve për të kontrolluar imazhin. Specifikisht, grupi përmbledh katër faktorë:

1) Marrëdhëniet mes Pjestarëve të Organizatës, që ndikojnë MBNJ përmes karakterit të marrëdhënieve mes punonjësve, punonjës-menaxherë, punonjës-pronarë, mes menaxherëve të niveleve të ndryshme, si dhe ato mes menaxherëve dhe pronarëve;

2) Ligjet dhe Rregullat, të cilat ndikojnë MBNJ përmes kritereve, rrugëve, dhe standarteve që përcaktojnë;

3) Procedurat dhe Politikat, e Organizatës, që ndikojnë mbi MBNJ përmes kritereve dhe rrugëve që aplikojnë; dhe

4) Lokusi i Kontrollit dhe Vendim-Marrjes, i cili ndikon mbi MBNJ përmes kompetencave, autoritetit, dhe hierarkisë vendim-marrëse

Studiuesit, amerikanë apo evropianë, pranojnë që ndikimi i faktorëve të këtij grupi mund të jetë edhe pozitiv edhe negativ dhe mënyra e ndikimit të tyre është indirekte dhe njëdrejtimëshe.

Në Modelin Harvard (Beer e të tjerë 1984) faktorët politikë ndikojnë MBNJ përmes vendimeve dhe veprimeve të pjesëtarëve të organizatës dhe më pas, ndikimi i tyre reflektohet në qarkullimin e personelit, sistemin e shpërblimit, sistemin e punës, dhe ndikimin e punonjësve. Në Modelin Michigan (Fombrun e të tjerë. 1984), faktorët politikë ndikojnë mbi strategjinë dhe politikat e MBNJ. Në Modelin Warwick (Hendry dhe Pettigrew 1990) faktorët politikë ndikojnë mbi strategjinë, kontekstin, dhe përmbajtjen e politikave të MBNJ.

Në modelet e tjera, sipas Patterson (1997) Analoui (2001) faktorët politikë ndikojnë mbi planifikimin dhe zbatimin e politikave të MBNJ. Kështu, ndonëse pesha e faktorëve politike mund të mos jetë e rëndësishme së faktorëve organizative dhe socio-

kulturore, ajo persëri konsiderohet e rëndësishme, sidomos kur ndikimi është negativ. Për këtë arsye ky studim i MBNJ në spitalet kosovare i konsideron dhe përfshin këta faktorë në variabla e vet të interesit.

2.4 KUADRI TEORIK DHE RASTI KOSOVES.

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

KAPITULLI 3

METODOLOGJIA E STUDIMIT

Ky kapitull hedh dritë mbi metodologjinë e këtij studimi. Katër seksionet e tij qartësojnë këto elementë metodologjikë. Seksioni i parë (3.1) hedh dritë mbi modelin analizues që përdor ky studim. Në këtë seksion qartësohen tre elementë kryesorë të modelit:

- 1) premisat dhe supozimet nistore mbi të cilat ngrihet logjika e tij;
- 2) variablat e varur dhe pavarur të studimit bashkë me indikatorët e tyre matës; dhe

3) hipotezat e tij. Seksioni i dytë (3.2) hedh dritë mbi të dhënat që përdor. Në këtë seksion qartësohen katër elementë:

- 1) rastet e zgjedhura për studim,
- 2) burimet nga janë marrë të dhënat,
- 3) mënyra e mbledhjes së të dhënave, dhe
- 4) përgatitja e të dhënave për analizë. Seksioni i tretë (3.3) hedh dritë mbi metodën

e analizimit të të dhënave dhe qartëson dy elementë:

- 1) teknikat statistikore që përdor në rastin e analizimit të dallimeve mes grupeve, dhe
- 2) teknikat statistikore që përdor në rastin e analizimit të marrëdhënieve mes variablave. Seksioni i fundit (3.4) mbyll kapitullin duke ofruar disa konsiderata për modelin, të dhënat, dhe metodën e analizimit të tyre.

3.1 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT

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

- 1) premisave,

2) variablate, dhe

3) hipotezave të tij.

3.1.1 Modeli Analizues i Studimit: Premisat mbi të cilat Ngrihet

Ky studim ngrihet dhe analizon të dhënat mbi dy premisa:

1) perspektivën e analizimit të Modelit të MBNJ, dhe

2) supozimet nistore mbi të cilën bazon logjikën e vet studimi.

Nga pikëpamja e perspektivës, në analizimin e Modelit të MBNJ në Kosovë, nisur edhe nga ato që thonë studiuesit për faktorët ndikues, ky studim merr parasysh rolin dhe ndikimin si të faktorëve që konsiderohen me origjinë “të brendshme” për institucionin, ashtu edhe të atyre faktorëve që ndikojnë institucionin nga jashtë. Ndër faktorët e brendshëm, ky studim i kushton vëmendje rolit dhe ndikimit të faktorëve organizativë dhe social-kulturorë, ndërsa ndër faktorët e jashtëm, faktorëve politikë. Ky studim zgjedh t’i kushtojë më shumë vëmendje këtyre tre grup faktorësh për tre arsye bazë.

1. Sepse beson se efektiviteti i modelit të MBNJ reflekton sa kulturën organizative të institucionit aq edhe rolin dhe ndikimin e faktorëve me origjinë politike.

2. Sepse beson se modeli i MBNJ që një organizatë aplikon, informohet dhe formatohet jo vetëm nga racionaliteti dhe interesat e organizatës por edhe nga zakonet, kultura, tradita socio-kulturore, preferencat individuale, dhe sjellja e pjestarëve të organizatës.

3. Sepse beson se dallimet mes institucioneve në efektivitetin dhe tipin e modelit të MBNJ që i karakterizon ato mund të shpjegohen më mirë kur ekuacioni përfshin ndikimin

si të faktorëve të brendshëm ashtu edhe atyre të jashtëm sesa po të përmbante vetëm në njërin grup faktorësh.

Nga pikëpamja e supozimeve nistore, Modeli i MBNJ në Kosovë analizohet mbi bazën e gjashtë supozimeve nistore bazë:

1) se modeli i MBNJ reflekton ndikimin e faktorëve me origjinë të brendshme dhe të jashtme. Cili nga këta faktorë arrin të ushtrojë ndikim më të madh, përcakton në një masë të konsiderueshme qoftë tipin e modelit të MBNJ, qoftë shkallën e efektivitetit të tij;

2) se midis modelit të MBNJ dhe aspekteve organizativë egziston një lidhje e fortë. Aspektet organizativë janë zemra e funksionimit dhe performancës së organizatës dhe përfaqësojnë një kusht të domsdoshëm për jetësimin e politikave të MBNJ;

3) se midis modelit të MBNJ dhe kulturës organizative egziston gjithashtu një lidhje e ngushtë dhe e fortë. Mënyra se si pjestarët e organizatës kuptojnë, sillen, mbajnë qëndrime, perceptojnë statusin, funksionin, dhe marrëdhëniet me njëri-tjetrin reflektohet qoftë në tipin dhe efektivitetin e Modelit të MBNJ, qoftë në performancën e organizatës;

4) se mes modelit të MBNJ dhe politikës së institucionit egziston përsëri një marrëdhënie e rëndësishme. Politika, autoriteti, dhe vendim-marrja, janë fakte të jetës edhe brenda organizatës. Kësisoj politikat e institucionit shpalosin dhe reflektojnë veprimtarinë dhe përplasjen e interesave të pjesëtarëve, koalicioneve dhe trafikut të ndikimeve, shpërndarjen e burimeve, pozicioneve, autoritetit, dhe kapaciteteve vendim-marrëse;

5) se faktorët organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë ndikojnë mbi modelin e MBNJ dhe efektivitetin e tij qoftë në mënyrë individuale, qoftë në kombinim me njëri-tjetrin; dhe

6) shkalla dhe karakteri i ndikimit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë varion nga njëri grup faktorësh tek tjetri.

3.1.2 Modeli i Studimit të MBNJ: Variablat e Varur dhe të Pavarur

Sipas studiuesve, MBNJ shprehet në katër aspekte të funksionimit të organizatës:

- 1) Kapacitetet dhe Qarkullimi i BNJ,
- 2) Sistemi i Shpërblimit,
- 3) Struktura e Pozicioneve, dhe
- 4) Influenca e Punonjësve.

A. Variablat e varura

Ky studim, sidoqoftë, është i interesuar vetëm për aspektin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të MBNJ. Prandaj variabli i varur në këtë studim është tipi i modelit të MBNJ, specifikisht **“Menaxhimi i Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim” (MBNJKQ)**. Ky aspekt konsiston në katër tregues matës:

- 1) rekrutim dhe përzgjedhje,
- 2) pozicionim, ngritje në detyrë, apo ndërprerje e marrëdhënieve të punës,
- 3) trajnim dhe zhvillim profesional, dhe
- 4) vlerësim performance.

Prandaj me Menaxhim të Burimeve Njerëzore si Kapacitete dhe Qarkullim (MBNJKQ) ky studim kupton në përgjithësi *politikat në marrëdhëniet mes pronarëve,*

drejtuesve, menaxherëve, dhe punonjësve të organizatës ndërsa në mënyrë më specifike, ai kupton politikat e MBNJ që kanë të bëjnë me krijimin dhe zhvillimin e kapaciteteve njerëzore për organizatën dhe që reflektohen në përzgjedhjen dhe rekrutimin e stafit, trajnimin, kualifikimi, dhe zhvillimin profesional të stafit, shpërndarjen e stafit nëpër pozicione bashkë me praktikën e ngritjeve, lëvizjeve paralele, uljeve në detyrë, apo ndërprejen e kontratës së punës, si dhe kryerjen e gjykimit dhe vlerësimit të performancës së stafit të organizatës.

Në këtë studim, variabli i varur shfaq dy lloj variancash:

- 1) në raport me tipin e modelit të MBNJ, dhe
- 2) në raport me efektivitetin e modelit.

Në rastin e parë, variabli i varur matet në rendin “nominal”, dmth si variancë e tij konsiderohen tipet e Modeleve të MBNJ. Matja është nominale sepse secili model i MBNJ ka një emër specifik, të ndryshëm nga tipet e tjerë. Secili model ka po ashtu tiparet e veta specifike.

Në rastin e dytë, variabli i varur matet në rendin “ordinal”, dmth si variancë e tij konsiderohen tre nivele të ndryshme efektiviteti. Matja është ordinale pasi efektiviteti i modelit matet në nivelet “i mirë,” “mesatar”, dhe “problematic.”

Në raport me variablin e varur, ky studimi synon të sqarojë dy gjëra:

- 1) me cilin prej modeleve kryesore të MBNJ ngjason Modeli i MBNJ që aplikohet në Kosovë, dhe

2) cila është shkalla e efektivitetit që karakterizon Modelin e MBNJ që aplikohet në Kosovë.

B. Variablat e pavarura

Përsa i takon variablave të pavarur, nisur nga interesi i studimit për të hetuar tipin e Modelit të MBNJ në Kosovë dhe faktorëve që e përcaktojnë atë, si dhe nisur edhe nga supozimet nistore mbi të cilët ngrihet ky studim, analiza e modelit të MBNJ shihet e lidhur me tre variabla të pavarur.

Variabli i parë i Pavarur është grupi i faktorëve me natyrë organizative. Analiza merr në konsideratë katër faktorë:

- 1) strategjinë,
- 2) menaxhimin,
- 3) strukturën, dhe
- 4) politikat organizative. Secili prej këtyre variablave ka treguesit e vet matës.

“Strategjia Organizative” matet me pesë indikatorë:

- 1) mision,
- 2) objektiva,
- 3) fokus,
- 4) plane, dhe
- 5) taktikat;

“Menaxhimi Organizatës” matet me katër tregues:

- 1) parimet dhe filozofia,

- 2) procedurat dhe procesi,
- 3) aftësitë menaxheriale, dhe
- 4) veprimet menaxheriale;

“Struktura Organizative” matet me tre indikatorë:

- 1) strukturën e pozicioneve,
- 2) hierarkinë organizative, dhe
- 3) shpërndarjen e përgjegjësisë; ndërsa

“Politikat Organizative” matet me katër indikatorë:

- 1) formulim,
- 2) planifikim,
- 3) vendim-marrje, dhe
- 4) zbatim.

Përsa i përket rolit dhe ndikimit të variablave të këtij grupi, studiuesit i atashojnë kryesisht një ndikim pozitiv. Megjithatë, nuk përjashtohet edhe mundësia e ndikimit negativ në rastet kur ata përfaqësojnë një instrument interesash të individëve apo grupeve të caktuara ose nuk iu përmbahen parimeve dhe rregullave që shpallin dhe pohojnë. Po ashtu, studiuesit ju njohin faktorëve të këtij grupi një peshë të konsiderueshme në përcaktimin e tipit dhe efektivitetit të modelit të MBNJ. Sidoqoftë, pesha e ndikimit të tyre mund të rritet ose pakësohet në varësi të rrethanave, rolit, dhe fuqisë ndikuese të faktorëve të tjerë brenda apo jashtë organizatës.

Variabli i dytë i pavarur është grupi i faktorëve me natyrë socio-kulturore. Bazuar në klasifikimin që studiuesit i kanë bërë variabla të këtij grupi, kur modeli i MBNJ dhe efektiviteti i tij analizohet në lidhje me rolin e faktorëve socio-kulturore, analiza fokusohet specifikisht tek tre faktorë që kanë të bëjnë me sjelljen e individit në nivel individual dhe grupi brenda apo jashtë organizatës:

- 1) ideologjia,
- 2) qëndrimet, dhe
- 3) veprimet e pjesarëve të organizatës.

Secili prej këtyre variabla ka treguesit e vet matës. «Ideologjia» e pjesarëve të organizatës matet me dy indikatorë:

- 1) vlerat dhe
- 2) besimet e pjesarëve ;

«Qëndrimet» e pjesarëve të organizatës maten me katër indikatorë:

- 1) qasja,
- 2) sjellja,
- 3) perceptimet, dhe
- 4) ndërgjegjësimi i pjesarëve;

«Veprimet» e pjesarëve maten me menaxhimin e situatave konfliktuale. Këta faktorë shfaqin ndikim edhe pozitiv, edhe negativ, në varësi të karakterit të ideologjisë, qëndrimeve, dhe praktikave të pjesarëve të organizatës. Këta faktorë ndikojnë jo vetëm mbi politikat e MBNJ por edhe mbi faktorët e natyrës organizative. Sa më shumë

përmbajtja dhe karakteri i këtyre faktorëve të reflektojnë interesat e organizatës apo institucionit dhe jo të individëve të veçantë aq më pozitiv rezulton ndikimi i tyre; dhe sa më shumë përmbajtja dhe karakteri i këtyre faktorëve ndryshon nga interesat e organizatës aq më negativ është ndikimi i tyre.

Variabli i tretë i pavarur është grupi i faktorëve me natyrë politike. Këtu analiza merr në konsideratë marrëdhëniet mes pjestarëve, autoritetin, dhe proceset vendim-marrëse. Variablat politike janë katër:

- 1) marrëdhëniet mes njerëzve,
- 2) rregullat dhe ligjet,
- 3) politikat dhe procedurat, dhe
- 4) lokusi i vendim-marrjes dhe kontrollit. Secili prej tyre ka indikatorët e vet matës.

Marrëdhëniet maten me pesë tipe:

- 1) punonjës-punonjës,
- 2) punonjës-drejtues,
- 3) punonjës-pronarë,
- 4) drejtues-drejtues, dhe
- 5) drejtues-pronarë;

“Rregullat dhe Ligjet” matet me dy indikatorë:

- 1) përkufizimi i marrëdhënieve mes pjestarëve të organizatës, dhe
- 2) përcaktimi i rrugëve të materializimit të këtyre marrëdhënieve;

“Politikat dhe Procedurat” matet me dy indikatorë:

- 1) parimet mbi të cilat veprohet,

2) rrugët e materializimit të tyre; dhe “Lokusi i Kontrollit dhe Vendim-marrjes”

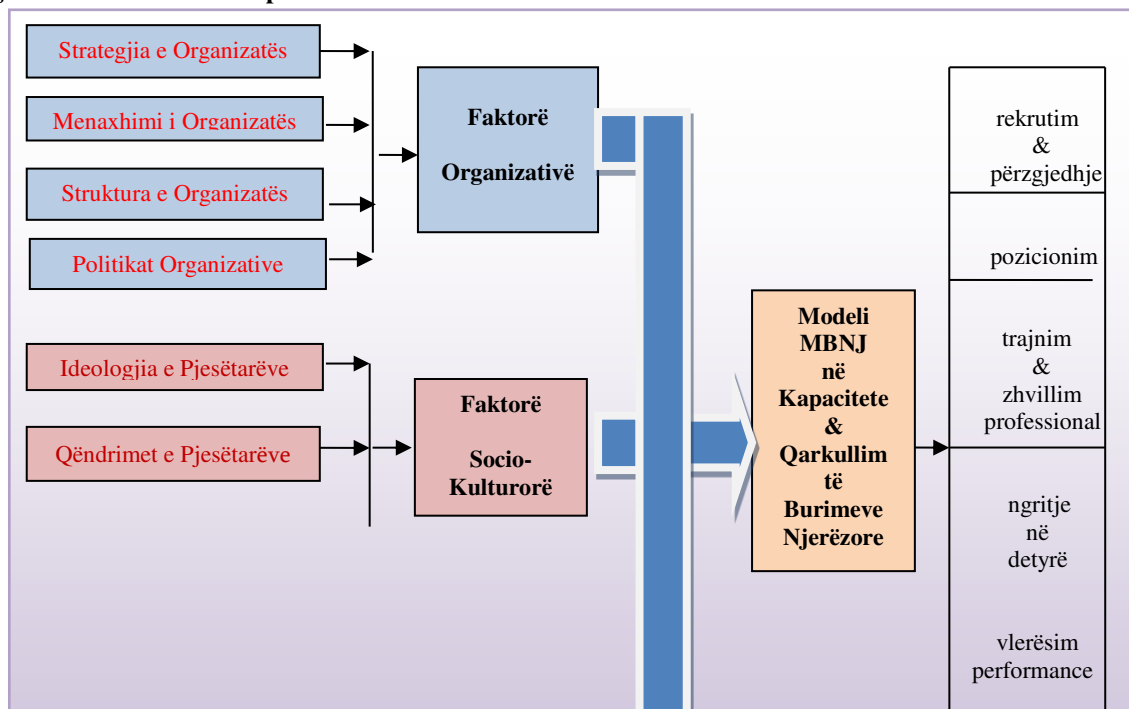
matet me dy indikatorë:

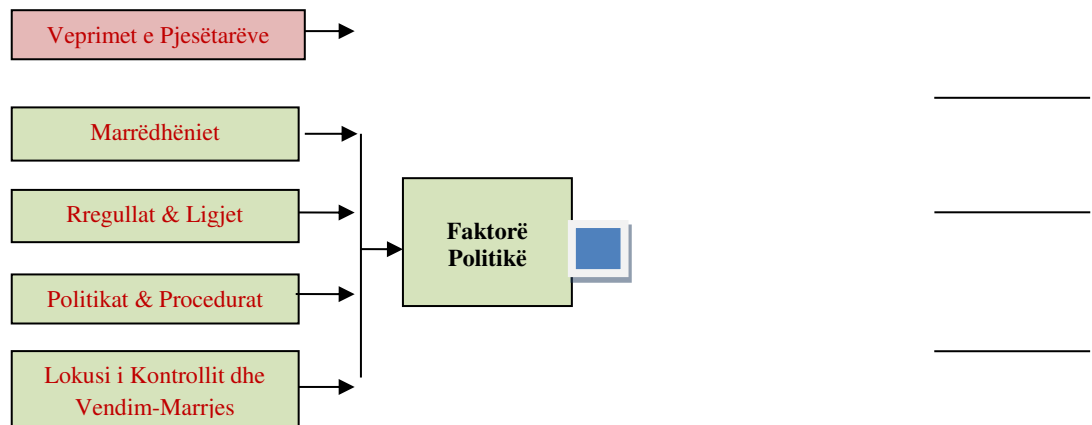
1) vendim-marrësit, dhe

2) çështja.

Këta faktorë mund të shfaqin ndikim edhe pozitiv, edhe negativ, në varësi të karakterit, frymës, dhe zbatimit të tyre. Ata ndikojnë pozitivisht kur stimulojnë kapacitetet në bazë të meritës dhe interesat e organizatës, dhe mund të ndikojnë negativisht kur veprojnë në shërbim të interesave individuale. Figura 3.1 jep grafikisht, modelin analitik të këtij studimi.

Figura 3.1 - Modeli Konceptual i Studimit





3.1.3 Modeli i Studimit të MBNJ: Hipotezat mbi te cilat ngritet

Ky studim analizon modelin e MBNJ në spitalet dhe universitetet kosovare, publike dhe private, në dy aspekte:

- 1) nga pikëpamja e modelit të MBNJ, dhe
- 2) nga pikëpamja e faktorëve përcaktues të modelit të MBNJ. Prandaj hipoteza kryesore e këtij studimi është:

“SA MË SHUMË MENAXHIMI DHE FAKTORËT E BRENDSHËM TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË PËRCAKTUES, AQ MË SHUMË MODEL I MBNJ NGJASON ME MODELET MICHIGAN, GUEST, APO STOREY;

SA MË SHUMË KAPITALI HUMAN DHE FAKTORËT E JASHTËM TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË PËRCAKTUES, AQ MË SHUMË MODEL I MBNJ NGJASON ME MODELIN HARVARD;

DHE SA MË SHUMË KULTURA, KONTEKSTI, FAKTORËT E JASHTËM DHE TË BRËNDËSHËM

**TË SHFAQEN SI NDIKUESIT KRYESORË, AQ MË SHUMË MODELI I MBNJ NGJASON NË
TIPARE ME MODELIN WARWICK!"**

Por ky studim, synon të sqarojë edhe nëse mes spitaleve kosovare, publike dhe private, egzistojnë apo jo dallime për sa i takon qoftë Modelit të MBNJ që aplikojnë, qoftë rolit dhe peshës së Faktorëve Ndikues dhe përcaktues të modelit. Prandaj paralelisht hipotezës kryesore, ky studim teston edhe një set hipotezash në dy kontekste që përfshijnë spitalet publike dhe private:

- 1) ndërmjet Institucioneve, dhe
- 2) ndërmjet enteve Publike dhe Private. Hipotezat që testohen janë këto:

(Tabela 3.1 nje set hipotezash që testohen në dy konteste)

	HIPOTEZA SEKONDARE	HIPOTEZA NUL
1	Entitetet Publike dhe Private aplikojnë Modele të ndryshme të MBNJ!	Spitalet Publike dhe Private NUK aplikojnë Modele të ndryshëm të MBNJ por model të njëjtë!
2	Entet Publike dhe Private karakterizohen nga Tipare të Ndryshme të MBNJ!	Spitalet Publike dhe Private NUK karakterizohen nga Tipare të Ndryshme por të njëjta të MBNJ!
3	Entet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të ndryshme në MBNJ si Kapacitetet dhe Qarkullim	Spitalet Publike dhe Private NUK shfaqin Cilësi të ndryshme në MBNJ si Kapacitete dhe Qarkullim
4	Entet Publike dhe Private dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë mbi Modelin e MBNJ!	Spitalet Publike dhe Private NUK dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë mbi Modelin e MBNJ!
8	Entet Publike dhe Private dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë, mbi Modelin e MBNJ!	Spitalet Publike dhe Private NUK dallojnë në rolin dhe ndikimin e faktorëve Organizativë, SocioKulturorë, Politikë, mbi Modelin e MBNJ!

3.2 TE DHENAT QE PERDOR STUDIIMI

Të dhënat përbëjnë një ndër elementët më të rëndësishëm të studimi për dy arsye:

- 1) përcaktojnë sa përfaqësuese janë ato për një popullatë specifike dhe,
- 2) përcaktojnë në një masë të konsiderueshme edhe fuqinë përgjithësuese të konkluzioneve të analizës. Por se sa arrijnë të dhënat të kontribuojnë pozitivisht në aftësinë përfaqësuese dhe përgjithësuese, kjo varet nga cilësia e tyre. Vetë cilësia e të dhënave reflekton tre aspekte kryesore:

- 1) popullatën që studiohet,
- 2) burimet e tyre,
- 3) mënyra e mbledhjes. Ky seksion sqaron pikërisht këto tre aspekte.

3.2.1 Të Dhënat e Studimit: Popullata që Studiohet

Ky studim ka zgjedhur të analizojë Modelin e MBNJ tek popullata e spitaleve kosovare. Ai ka zgjedhur këtë popullatë për katër arsye.

1. Ka të bëjë me rëndësinë dhe peshën e spitaleve në jetën e përditshme të shoqërisë kosovare. Spitalet shërbejnë për të garantuar një gjendje shëndetësore të kënaqshme të popullsisë kosovare.

2. Është fakti që spitalet funksionojnë si entitete edhe publike, edhe private. Ajo që e bën këtë dikotomi interesante është dallimet që egzistojnë mes formës publike dhe private në funksionimin e tyre qoftë nga pikëpamja e efektivitetit, qoftë nga pikëpamja e politikave, praktikave, rregullave, dhe mendësisë. Spitalet private kanë prirjen të shfaqen më efikente se ato publike pasi udhëhiqen nga interesi dhe nevoja për mbijetesë, ndërsa

kriteret, qëndrimet, dhe proceset vendim-marrëse anojnë më shumë nga racionaliteti sesa nga bërja e favoreve.

3. Është funksionimi i tyre përmes një strukture të zgjeruar dhe me një numër stafi relativisht të madh. Spitalet kanë zhvilluar strukturat e tyre të brendshme drejtuese dhe zbatuese dhe përfshijnë struktura institucionale, profesionale, dhe burokratike. Po ashtu, numri i stafit të punësuar prej tyre është mbi pesëdhjetë vetë. Tabela 3.2 tregon dhe strukturat dhe madhësinë e stafit.

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

Tabela 3.2 Struktura dhe Stafi i Spitaleve në Kosovë

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

3.2.2. Të Dhënat e Studimit: Burimet e të dhënave

Në studimin e politikave, praktikave, dhe Modelit të MBNJ ky studim mbështetet në burime parësore. Ato janë dy:

1) institucione, dhe

2) individë.

Përsa i takon institucioneve, ky studim ka mbajtur parasysh katër kritere:

1) që të jenë edhe publike, edhe private;

2) që të kenë minimalisht 40 përsone të punësuar, dhe

4) që të kenë një shpërndarje gjeografike të pranueshme dhe të mbulojnë qytetet

kryesore të Kosovës. Nisur pra nga këto kritere, ky studim ka përzgjedhur gjashtë spitale, tre publikë dhe tre private Prishtinë, Gjakovë, Mitrovicë dhe Gjilan.

Përsa i takon individëve, në përzgjedhjen e njerzve, ky studim ka mbajtur parasysh dy dallime:

1) dallimet mes stafit administrativ dhe atij profesional nga pikëpamja e rolit dhe funksionit brenda institucionit, dhe

2) dallimet mes punonjësve, menaxherëve, drejtuesve, bordeve, dhe pronarëve nga pikëpamja e politikave dhe vendim-marrjes. Dallimi i parë ka rëndësi pasi reflektohet në politikat dhe kriteret e rekrutimit dhe trajtimit. Në spitale roli dhe detyrat e mjekëve janë të ndryshme nga ai i personelit administrativ. Po ashtu ndryshojnë edhe kriteret e rekrutimit. Dallimi i dytë, ka rëndësi për formulimin e politikave dhe vendim-marrjen. Në funksionimin e një organizate, ndonëse punonjësit mund të njohin nevojat dhe bëjnë

sugjerime, përsëri janë menaxherët, drejtuesit, bordet, apo edhe pronarët ata që ideojnë dhe formulojnë politikat dhe marrin vendime. Nisur pra nga këto dallime, të dhënat janë mbledhur nga katër burime kryesore:

1) stafi administrativ, që përfshin persona që kryejnë detyra në sekretari, mirëmbajtje, transport, apo teknikë;

2) stafi profesional, që përfshin persona që kryejnë detyrat e mjekut, ndihmës-mjekut, infermierëve, laborantëve;

3) menaxherët, që përfshijnë persona që kryejnë detyrat e menaxhimit të njerëzve, aseteve, territorit, burimeve financiare, dhe teknologjisë; dhe

4) drejtuesit e institucioneve, që përfshijnë persona që kryejnë detyrat e drejtorit, shefit të departamentit, antarit të bordeve drejtuese, dhe pronarët. Ky diversitet burimesh ndihmon në krijimin e një ideje me të saktë për modelin, politikat, dhe praktikën e MBNJ nëpërmjet “konfirmimit” ose jo që secili burim i bën njëri-tjetrit në mënyrë të pavarur. Sa më shumë burime të konfirmojnë një politikë apo praktikë specifike të MBNJ, aq më shumë ka të ngjarë që një tipar i tillë karakterizon MBNJ që aplikohet nga institucioni. Tabelat 3.1 dhe 3.2, që janë dhënë më sipër, japin një pasqyrë edhe të përbërjes së burimeve.

3.2.3 Të Dhënat e Studimit: Mënyra e Mbledhjes së të dhënave

Dy aspektet më të rëndësishme të mbledhjes së të dhënave janë

1) Kampioni, dhe

2) Mënyra e mbledhjes.

“Kampioni” ka rëndësi sepse ka të bëjë me katër elementë:

- 1) madhësinë,
- 2) marzhin e gabimit,
- 3) nivelin e besimit, dhe
- 4) mënyrën e kampionimit.

Madhësia e kampionit reflekton numrin e popullatës reale.

Marzhi i gabimit mund të variojë nga 0.1% deri 100% dhe nënkupton shkallën e saktësisë së konkluzioneve të analizës. Sa më i vogël të jetë marzhi i gabimit, aq më të sakta, të “vërtetueshme,” dhe të përsëritshme janë konkluzionet ose parashikimet e studimit nga studiues të tjerë. Zakonisht, një marzh gabimi midis 0.01% dhe 1%, nënkupton një shkallë tepër të lartë saktësie, por në përgjithësi, studiuesit seriozë përdorin një marzh gabimi midis 2%-5%! Që do të thotë se nëse zgjidhet një marzh gabimi 5%, shkalla e saktësisë është 95%, dhe konkluzionet apo parashikimet e studimit do të jenë korrekte në 95% të rasteve dhe vetëm në 5% të rasteve ato do të jenë të gabuara! Niveli i besimit ka të bëjë me faktin nëse konkluzionet apo parashikimet e nxjerra nga kampioni reflektojnë ose jo korrekt sjelljen e popullatës reale. Niveli i besimit mund të vërtitet midis vlerave 90.00% dhe 99.99%. Kjo do të thotë që nëse studimi zgjedh një nivel besimi 90%, atëherë konkluzionet që nxirren nga analiza do të reflektojnë korrekt sjelljen e popullatës reale në 90 nga 100 raste të vëzhguara. Pra, sa më i lartë niveli i besimit, aq më të “vërteta” do të rezultojnë konkluzionet e studimit. Ndërsa mënyra e kampionimit ka të bëjë me kriteret dhe tipin e kampionimit, dmth nëse elementët përbërës të kampionit zgjidhen psh me probabilitet, në mënyrë rastësore, kuota të paracaktuara, apo shtresëzim.

Në përcaktimin e madhësisë, marzhit të gabimit, dhe nivelit të besimit, ky studim mban parasysh që mes tyre egziston një lidhje e rëndësishme që shprehet në katër gjëra:

1) sa më shumë të synohet që kampioni i studimit të reflektojë sjelljen e popullatës reale, aq më i vogël duhet të jetë marzhi i gabimit, aq më i madh do të duhet të jetë madhësia e kampionit;

2) sa më i lartë të synohet të jetë niveli i besimit që kampioni i studimit reflekton sjelljen e popullatës reale, aq më i madh do të duhet të jetë madhësia e kampionit;

3) sa më i lartë të jetë numri i popullsisë reale, aq më e madhe do duhet të jetë edhe madhësia e kampionit; dhe

4) sa më e madhe madhësia e kampionit, aq më e lartë është kostoja e mbledhjes së të dhënave. Zakonisht, studiuesit përdorin një formulë që merr parasysh numrin real të popullatës, marzhin e dëshiruar të gabimit, dhe nivelin e dëshiruar të besimit. Edhe ky studim përdor një formulë të tillë për llogaritjen e madhësisë së kampionit. Bazuar në faktin se popullata reale e 6 spitaleve është 1681 vetë, Tabela 3.2 tregon nëntë mundësi zgjedhjeje të madhësisë së kampionit. Nga këto nëntë mundësi, nisur nga burimet financiare që mbështesin këtë studim, si dhe nisur nga respektueshmëria e të gjithë opsioneve që rezultojnë nga llogaritjet e bëra me formulë, kampioni që ky studim zgjedh ka këto tipare:

1) popullata prej 1681

2) kampion me të paktën 244 vetë,

3) marzh gabimi 5%, dhe

4) nivel besimi 95%!

Në përcaktimin e mënyrës së kampionimit, dmth, kritereve dhe tipit të kampionimit, ky studim ka përdorur dy parime:

- 1) shtresëzimit proporcional, dhe
- 2) përzgjedhjes së rastësishme.

Në gjenerimin e kampionit përmes shtresëzimit proporcional, ky studim ka mbajtur parasysh numrin e stafit dhe madhësinë e secilit institucion. Dmth në kampion, institucionet janë përfaqësuar në mënyrë proporcionale. Në gjenerimin e kampionit në mënyrë të rastësishme, ky studim është kujdesur që personat e pyetur të jenë përfaqësues të të gjithë grupeve përbërës të spitaleve nga pikëpamja e rolit, statusit, peshës në hartimin, dhe zbatimin e politikave të MBNJ, si dhe proceset vendim-marrëse. Tabela 3.3 tregon 3 gjëra:

- 1) shpërndarja dhe numri i anëtarëve për secilin institucion sipas rolit dhe statusit,
- 2) peshën në përqindje që zë secili grup brenda numrit të popullatës prej 1681 vetë, dhe
- 3) numrin që secili grup i takon brenda kampionit prej 244 vetësh.

Dy gjëra duhen thënë për kampionin e gjeneruar nga 6 spitale

1. Konkluzionet që ky studim nxjerr nga analiza e të dhënave vlen vetëm për këto gjashtë institucione, ose edhe për çdo institucion tjetër të ngjashëm në tipare me institucionet e analizuara këtu.

2. Ky kampion, ndonëse nuk përfaqëson të gjithë spitalet e Kosovës – sepse janë lënë jashtë ato që nuk plotësonin kriteret – mundëson, sidoqoftë, identifikimin e modeleve të MBNJ si dhe të faktorëve përcaktues të tyre.

Tabela 3.4 - Shpërndarja e Pjestarëve të Spitaleve si Popullatë Reale dhe Përfaqësim në Kampion

	Totali Persona	Staf Profesional	% Peshës Profesional	Staf Administrativ	% Peshës Administrativ	Kampioni Profesional	Kampioni Administrativ	Totali Personave	% e Peshës në Kampion
Spitale Publike									
• Gjilan	588	545 vetë	21.14%	43 vetë	1.67%	71 vete	6 vetë	77 vetë	22.58%
• Gjakove	548	506 vetë	19.60%	42 vetë	1.63%	66 vetë	5 vetë	71 vetë	20.82%
• Mitrovice	545	497 vetë	19.30%	48 vetë	1.86%	65 vetë	7 vetë	72 vetë	21.11%
Total		1548 vetë	60.07%	133 vetë	5.16%	202 vetë	18 vetë	220 vetë	64.51%
Spitale Private									
• EuroMed	72	61 vetë	2.37%	11 vetë	0.42%	8 vetë	2 vetë	10 vetë	2.93%
• Bahqexhi	58	43 vetë	1.67%	15 vetë	0.58%	6 vetë	2 vetë	8 vetë	2.35%
• Amerikan	41	29 vetë	1.13%	12 vetë	0.47%	4 vetë	2 vetë	6 vetë	1.76%
Total	1.852	133 vetë	5.16%	38 vetë	1.47%	18 vetë	6 vetë	24 vetë	7.04%

Shënim: Numri minimal i Kampionit sipas Formulës përlllogaritëse duhet të jetë 244 persona.

Aspekti i dytë, “Mënyra e Mbledhjes së të Dhënave” është e rëndësishme sepse ka të bëjë me tre elementë:

- 1) instrumentin e përdorur,
- 2) procedurën e ndjekur, dhe
- 3) kohë-shtrirjen.

Si “Instrument” për mbledhjen e të dhënave ky studim ka përdorur pyetësor. Pyetësoni gjendet në “Shtojcat” në fund të punimit. Në përdorimin e pyetësonit, ky studim ka qënë i vëmendshëm ndaj tre situatave që lidhen me të:

- 1) origjinës,
- 2) tipit të pyetjeve të përdorura, dhe
- 3) vlefshmërisë dhe saktësisë matëse të pyetësonit.

Në lidhje me origjinën e pyetësonit, egzistojnë dy mundësi: ose të merret i gatshëm nga studiues të tjerë; ose të formulohet sipas nevojave të studimit. Në rastin e marrjes nga studiues të tjerë, avantazhi është se pyetësorë të tillë nuk kanë nevojë të testohen pasi një gjë e tillë supozohet se është bërë nga studiuesit që e kanë përdorur atë më parë. Problemi, sidoqoftë, me pyetësorët e gatshëm është se ata mund të mos i vijnë përshtat interesave të studimit dhe faktorëve që kërkohet të analizohen. Në rastin e ndërtimit të një pyetësoni të posaçëm, problemi që lind është ai i saktësisë së tij, ndërsa avantazhi është përshtatja e tij ndaj interesave të studimit. Ky studim përdor një pyetësor të ndërtuar enkas për të, dhe që i përshtatet interesave dhe faktorëve që ai synon të analizojë - Modelit të MBNJ si dhe faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë.

Në lidhje me tipin e pyetjeve që përmban, pyetësoni përbëhet nga dy tipe pyetjesh: të mbyllura, dhe katëgori-shkallëzuese. Në formulimin e pyetjeve janë mbajtur parasysht

dy gjëra: statusi e personit të pyetur, sepse siç u tha edhe më lart, ky studim bën dallim midis punonjësve të thjeshtë, menaxherëve, drejtuesve, dhe pronarëve; dhe gjenerimi i informacionit për të gjithë elementët përbërës të Modelit Analizues.

Në lidhje me vlefshmërinë dhe saktësinë matëse të pyetësorit, përpara përdorimit të tij, pyetësi është testuar për tu siguruar që informacioni i mbledhur prej tij të ishte ai që nevojitej. Dmth, përgjigjet e dhëna të jepnin informacion për atë që synohej dhe jo për ndonjë gjë tjetër. Për këtë, pyetësi u testua me një “Pyetësor testues” tek 100 persona, për të parë nëse pyetjet kuptoheshin ose jo korrekt prej tyre. Edhe pyetësi testues, bashkë me rezultatet, gjendet në “Shtojcat” në fund të punimit. Në testimin që u bë, vetëm 5% e pyetjeve doli e nevojshme të modifikoheshin. Me modifikimin e pyetjeve problematike, pyetësi u bë i gatshëm për përdorim.

Përsa i përket “Procedurës së Ndjekur”, katër janë momentet që marrin rëndësi të veçantë:

- shpërndarja e pyetësorëve,
- zgjedhja e personave mbikqyrës të procesit të plotësimit të pyetësorëve,
- trajnimi i personave mbikqyrës, dhe

-respektimi me rigorozitet i rregullave. Për shpërndarjen e pyetësorëve, përveç mënyrës “fizike” egziston edhe mundësia e shpërndarjes elektronikisht me e-mail. Por ky studim të gjithë pyetësorët i ka shpërndarë fizikisht. Për pasojë, i ka kushtuar vëmendje zgjedhjes dhe trajnimit të personave që kanë menaxhuar procesin e plotësimit të tyre. Janë zgjedhur katër persona të cilët kanë mbikqyrur plotësimin e pyetësorëve. Këta katër persona janë trajnuar për të udhëzuar, dhënë sqarime, dhe përgjigjur pyetjeve të

mundshme nga personat plotësues të pyetësorëve për kuptimin, përmbajtjen, dhe qëllimin e pyetësorit, rregullat e komunikimit, dhe vetë procesin e plotësimit të pyetësorit.

Përsa i përket “Kohështrirjes,” dy gjërat të rëndësishme që nevojitet të sqarohen:

1) situata që përshkruan informacioni i mbledhur, dhe

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

3.2.4 Përpunimi i të dhënave për Analizë

Bërja gati e të dhënave për analizë kërkon bërjen e tre hapave:

1) Ndërtimin e Database,

2) përcaktimin e Nivelit të Matjes së variablave, dhe

3) Verifikimin e Cilësisë ose Reputacionit të të Dhënave. Zhvillimi i këtyre hapave është i domosdoshëm, sidomos kur të dhënat janë mbledhur me pyetësorë dhe analizimi i tyre synohet të bëhet me programe statistikore.

Për “Ndërtimin e Database,” meqë ky studim i analizon të dhënat me programin statistikor SPSS, u bënë pesë gjëra.

a. Secilit pyetësor iu vu një numër identifikues specifik. Kjo nevojitet nëse shfaqet ndonjë problem për të gjetur shpejt tek cili pyetësor gjendet problemi.

b. U krye kodimi i përgjigjeve të pyetësorit dhe hedhja e tyre në “Librin e Kodimit”. Kodimi nevojitet sepse mundëson formatimin e informacionit të pyetësorëve në një formë të përshtatshme për analizë me SPSS. Libri i Kodimit gjendet tek “Shtojca” në fund të këtij punimi. Kodimi konsiston në tre veprime: dhënien secilës pyetje të

pyetësorit emërtimin me emrin e një variabli specifik, emërtimin e variablave me një emër të gjatë dhe një emër të shkurtuar, si dhe kodimin e përgjigjeve.

c. U konceptua database, fillimisht në Excel, në formatin .xls, dhe më pas në SPSS, në formatin .sav duke përdorur emërtimet e variablave dhe 250 rreshtat për pyetësorët.

1. Në secilën kuti të database u hodh informacioni i marrë nga pyetësorët. Dhe

2. Përveç variablave egzistues, në database u shtuan variabla “të rinj” që rezultuan nga kombinimi, kolapsimi, ose kategorizimi i variablave egzistues.

d. Me ndërtimin e database, të dhënat e mbledhura të studimit disponohen edhe fizikisht (përmes vetë pyetësorëve), edhe elektronikisht (përmes database në Excel apo SPSS). Kjo mundëson aksesin tek të dhënat nga çdo studiues që dëshiron të kryejë verifikimin e konkluzioneve të studimit apo analiza të tjera me to.

Përcaktimi i “Nivelit të Matjes së Variablave” ka rëndësi pasi përcakton se cilat teknikat statistikore mund të përdoren për analizimin e të dhënave. Në këtë rast, përcaktohet nëse matja e variablave dhe e përgjigjeve është në nivelin nominal, ordinal, interval, apo ratio, nëse ka kombinim të formave të “Vazhdueshëm” (Continuous) dhe “Kategorik,” (Categorical) dhe nëse është apo jo i mundshëm konvertimi i tyre nga një nivel në një nivel tjetër më të përshtatshëm. Në këtë studim, ka variabla si “Gjinia” apo “Mosha” që janë matur në nivelin “Continuous” (interval ose ratio), por shumica e variablave origjinalë kanë qënë matur në nivelin “Categorical” (nominal ose ordinal). Për këtë arsye, paralelisht me krijimin e variablave të rinj, ku ka qënë e mundur është bërë edhe konvertimi i nivelit të matjes.

e. “Cilësia e të Dhënave” ndikon jo vetëm mbi konkluzionet e analizave por edhe mbi mundësitë për të zgjedhur dhe përdorur teknikat analizuese statistikore. Prandaj, përpara kryerjes së analizave të mirëfillta, u bë verifikimi i cilësisë së tyre, dmth sa të mira apo problematike ishin të dhënat e studimit. Në esencën e vet verifikimi hedh dritë mbi tre tipare të kampionit:

- 1) korrektësia në hedhjen e informacionit në database,
- 2) karakteri normal apo jo-normal i shpërndarjes së vlerave, dhe
- 3) prania ose jo e vlerave jo-normale.

Verifikimi i korrektësisë së të dhënave të hedhura tregoi se informacioni ishte hedhur në database më mënyrë korrekte, pa gabime në kodim apo ndonjë problem tjetër.

Verifikimi i shpërndarjes normale apo jo-normale të vlerave është i rëndësishëm sepse përcakton tipin parametrik apo jo-parametrik të teknikës analizuese statistikore që i shkon më përshtat të dhënave. Analiza statistikore përshkruese “Explore” tregoi se shpërndarja e vlerave të kampionit është jo-normale në të gjithë variablat me interes të analizuar. Shpërndarja jo-normale e vlerave u duk në tre tregues:

- 1) formën e kurbës,
- 2) testimin e normalitetit të shpërndarjes së vlerave,
- 3) analizat grafike.

Kurba shfaq formë jo-normale, asimetrike, si në gjërësi (skewness) dhe në lartësi (kurtosis). Si gjërësi, kurba shfaq një anim majtas sepse në këtë anë shfaqen shumica e vlerave. Si lartësi, kurba shfaq dy tipe lartësish: ose lartësi të madhe, me shumicën e vlerave të përqëndruara në qendër dhe me bishta të hollë; ose lartësi të ulët me vlera që shfaqen të përqëndruara në të dy anët e kurbës. Në Testin e Normalitetit, vlerat Sig të

Kolmogorov-Smirnov dhe Shapiro-Wilk, rezultuan më të vegjël se vlera 0.05, gjë që tregon se shpërndarje jo-normale të vlerave. Analizat grafike me Histogram (për shpërndarjen e vlerave), Normal Q-Q Plot (për shpërndarjen e vlerave të pritshme), dhe De trended Normal Q-Q Plot (për shpërndarjen e vlerave të vëzhguara, treguan shpërndarje jo-normale, pasi vlerat nuk u shfaqën në formën e një vije të drejtë por si një vijë me lakime.

Verifikimi i pranisë ose jo të vlerave jo-normale ka gjithashtu rëndësi sepse këto të fundit ndikojnë rezultatet e analizës duke i shtrëmbëruar vlerat e tyre reale. Analiza statistikore përshkruese “Explore” tregoi se kampioni përmban një numër vlerash jo-normale të tipit “anormal” (vlera jo-normale që ndodhen 1,5 herë më larg distancës normale të vlerave të tjera) dhe të tipit “ekstrem” (vlera jo-normale që ndodhen 3-fishin e distancës normale të vlerave të tjera). Prania e tyre u konfirmua në tre tregues:

- 1) statistikat përmbledhëse të analizës përshkruese,
- 2) analiza grafike e outliers (Boxplot), dhe
- 3) analiza përshkruese e Vlerave Ekstreme.

Dy nga statistikat kryesore përmbledhëse të analizës përshkruese, “Original Mean” (vlera mesatare e vlerave) dhe “5% Trimmed Mean” (vlera mesatare që rezulton pas heqjes së 5% të rasteve ekstreme në të dy anët e kurbës), kur u krahasuan me njëra-tjetrën shfaqën diferenca të rëndësishme mes tyre. Gjë që tregon se kampioni përmban vlera jo-normale, të cilat kur analiza vazhdon ti përfshijë, rrisin ose ulin vlerën mesatare të kampionit. Grafi “Boxplot” identifikoi tetë vlera “anormale,” ndërsa analiza e vlerave ekstreme identifikoi pesëdhjetë vlera “ekstreme.”

3.3 METODA E ANALIZES

Metoda e analizës ka të bëjë me faktin nëse analiza e të dhënave dhe konkluzionet që nxirren prej tyre bëhen përmes rrugës sasiore apo cilësore, induksionit apo deduksionit. Ajo që i dallon mënyrat sasiore dhe cilësore është fakti nëse analiza dhe konkluzionet mbështeten në përdorimin e programeve statistikore apo në krahasimin e përmbajtjes së fakteve të mbledhura. Ajo që dallon logjikën e induksionit dhe deduksionit është fakti nëse konkluzionet përfaqësojnë përgjithësime që bazohen nga analiza e fakteve të vëzhguara apo përfaqësojnë përgjithësime të mëparshme që testohen nën dritën e fakteve të mbledhura. Prandaj mund të thuhet se metoda e analizës reflekton në një masë të konsiderueshme dy aspekte të procesit kërkimor:

- 1) natyrën e të dhënave në dispozicion, dhe
- 2) pyetjet që studimi kërkon tu japë përgjigje.

3.3.1 Metoda e Analizes që Përdor ky Studim

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

Logjika induktive dhe metoda statistikore reflektojnë dy aspekte të studimit:

- 1) synimin për të hedhur dritë mbi dallimet në Modelin e MBNJ mes spitaleve kosovare, pavarësisht nëse bëhet fjalë për ato publike apo private, dhe

2) interesin për të hedhur dritë mbi faktorët që kontribuojnë më shumë në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ që aplikojnë institucionet.

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

3.3.2 Metoda e Analizës: llojet e teknikave statistikore që përdor ky studim

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

- 1) nëse analizohen marrëdhënie mes variablave apo dallimet mes grupeve,
- 2) nëse të dhënat në dispozicion i respektojnë apo jo supozimet nistore bazë,
- 3) nëse variablat janë të matur në nivelin “continuous” apo “categorical” dhe
- 4) nëse modeli analizues përmban dy ose më shumë variabla. Ky studim, i analizon të dhënat me teknika statistikore jo-parametrike. Kjo për disa arsye.

a. Sepse analiza paraprake e cilësisë së të dhënave tregoi se kampioni dhe variablat e studimit nuk respektojnë supozimin bazë të shpërndarjes normale të vlerave. Teknikat statistikore parametrike janë më strikte dhe më garantuese të besueshmërisë së

rezultateve sesa ato jo-parametrike. Por ama, që teknikat parametrike të përdoren për analizimin e kampionit, kërkojnë si kusht respektimin e normalitetit të shpërndarjes së vlerave. Kampioni dhe variablat e studimit treguan se kanë shpërndarje jo-normale, kështu që ky studim i analizon të dhënat me teknika jo-parametrike. Edhe pse variablat që rezultojnë me shpërndarje jo-normale mund të “normalizohen” përmes transformimit të tyre, dhe të sillen në mënyrë të tillë që të shfaqin “shpërndarje normale,” në këtë studim nuk është ndërmarrë ndonjë hap për “normalizimin” e shpërndarjes së vlerave për dy arsye:

1) sepse shumë studiues e kritikojnë bërjen e një gjëje të tillë, dhe

2) sepse shpërndarja “jo-normale” e vlerave reflekton dy fakte: që personat që plotësuan pyetësorët kishin si opsione edhe kategoritë 7 (të gjitha), 8 (asnjë) dhe 9 (nuk e di); dhe që midis personave që plotësuan pyetësorët pati edhe nga ata që zgjedhën njërin nga tre opsionet e mësipërm, duke “zgjeruar” kështu “hartën” e shpërndarjes së përgjigjeve të dhëna.

b. Se përse ky studim përdor teknikat statistikore jo-parametrike për analizimin e të dhënave, është sepse teknikat jo-parametrike mundësojnë edhe analizën e dallimeve mes grupeve, edhe analizën e marrëdhënieve mes variablave. Dallimet mes grupeve mund të analizohen me një numër teknikash jo-parametrike si Chi-Square Test, Mann-Whitney U Test, Wilcoxon Signed Rank Test, Kruskal-Wallis Test, apo Friedman Test. Ndërsa marrëdhëniet mes variablave mund të analizohen me teknikat statistikore jo-parametrike që përfshijnë Chi-Square Test dhe Spearman’s Rank Order Correlation.

c. Përdorimi i teknikave statistikore jo-parametrike arrin të japë përgjigje për mjaft nga pyetjet që synon të sqarojë ky studim. Në rastin e analizës së dallimeve mes grupeve, teknikat statistikore jo-parametrike mundësojnë sqarimin e dy çështjeve:

1) përcaktimin nëse mes spitaleve publike dhe private egzistojnë apo jo dallime përse i përket Modelit të MBNJ që aplikojnë ato; dhe

2) nëse këto dallime janë ose jo aq të rëndësishme për tu konsideruar të tilla.

Në rastin e analizës së marrëdhënieve mes grupeve, teknikat statistikore jo-parametrike mundësojnë sqarimin e pesë çështjeve:

1) përcaktimin nëse në rastin e spitaleve publike dhe private kosovare, egziston ose jo një korrelacion mes tipit të Modelit të MBNJ që aplikohet prej tyre dhe faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë;

2) përcaktimin nëse fortësia e korrelacionit mes tyre është e dobët, mesatare, ose e fortë;

3) peshën e secilit grup-faktorësh brenda modelit si tërësi, dmth nëse modeli i MBNJ në spitalet kosovare ndikohet më shumë nga faktorët organizativë, socio-kulturorë, apo politikë;

4) marrëdhëniet mes grup-faktorëve, dmth nëse faktorët organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë ushtrojnë ndikim individual apo në kombinim; dhe

5) vlerën shpjeguese të modelit analizues të studimit.

3.4 Ajo që duhet sjell në mendje lidhur me modelet

Ky kapitull hodhi dritë mbi metodologjinë e përdorur në këtë studim. Por në mbyllje të tij, ky kapitull fton për tu mbajtur në vëmendje dy konsiderata për të dhënat dhe modelin analizues.

1. *Ka të bëjë me të dhënat.* Cilësia e tyre është e rëndësishme për kredibilitetin e konkluzioneve. Ajo që duhet mbajtur parasysh në rastin e të dhënave të mbledhura nga spitalet në Kosovë është se kredibiliteti i rezultateve të analizës së tyre reflekton në një masë të konsiderueshme shkallën e sinqeritetit dhe “vërtetësisë” në përgjigjet e dhëna nga njerëzit e pyetur. Fakti që në Kosovë, njerëzit ende hezitojnë të japin përgjigje të “vërteta” dhe fakti që në procesin e mbledhjes së të dhënave kam hasur jo pak probleme dhe refuzim prej tyre për të më ndihmuar me plotësimin e pyetësorëve, bën që problemi i “vërtetësisë” së përgjigjeve të jetë aty, fshehur mes pyetësorëve! Analiza e cilësisë së të dhënave të mbledhura nxorri mjaft pyetësorë me përgjigje ose “anormale” ose “ekstreme”. Kjo gjë tregon se përveç refuzimit të përgjigjeve, konkluzionet e nxjerra nga analiza e të dhënave të mbledhura duhet të mbajnë parasysh edhe faktin që shumë njerëz i kanë “plotësuar” pyetësorët “sa për të thënë,” duke zgjedhur si përgjigje një opsion të vetëm, mes tetë opsioneve që përmbanin pyetjet, në shumicën e pyetjeve. Për këtë arsye, ndonëse formula sugjeronte një kampion prej 244 pyetësorësh, në realitet, u mblodhën më shumë pyetësorë, 250, për të kompensuar “humbjet” e mundshme prek pyetësorëve “të pavlefshëm”.

2. *Ka të bëjë me modelin analizues.* Ajo që duhet mbajtur parasysh është se faktorët e përfshirë në modelin analizues mund të mos jenë të vetmit “kontribues” në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ që aplikohet në spitalet kosovare. Ndaj ky studim

mban parasysh që faktorë të tjerë si cilësia e stafit apo këndvështrimi i funksionimit dhe performancës së institucioneve mund të kenë kontributin e tyre. Kështuqë që ky studim kur analizon marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe grup-faktorëve të përzgjedhur, është i ndërgjegjshëm për mundësinë dhe hapësirën e ndikimit të faktorëve të tjerë jashtë modelit analitik të studimit.

Deri në çfarë shkalle këto konsiderata kanë ndikuar në shëndetin, besueshmërinë, dhe aftësinë përgjithësuese të konkluzioneve, kjo mund të shihet në rezultatet e analizave dhe dallimet mes spitaleve publike dhe private.

KAPITULLI 4

Spitalet Kosovare, Modeli i MBNJ, dhe Faktorët Përcaktues të

Modelit

Deri tani, kapitujt e mëparshëm kanë trajtuar çështjen e modelit të MBNJ nga pikëpamja teorike dhe kanë qartësuar edhe metodologjinë që përdor ky studim. Ky kapitull zbret në terrenin konkret në Kosovë dhe analizon të dhënat për spitalet publike dhe private. Analiza hedh dritë dhe jep përgjigje për pesë çështje kryesore:

- 1) Tipin e Modelit të MBNJ,
- 2) Tiparet e MBNJ,
- 3) Cilësinë e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në aspektin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të BNJ,
- 4) Faktorët përcaktues të Modelit të MBNJ, dhe
- 5) Fuqinë Shpjeguese të Modelit të studimit për spitalet. Në fund, ai mbyllet me disa konkluzione paraprake për spitalet. Prandaj meqënëse secila çështje trajtohet në një seksion më vete ky kapitull përbëhet nga gjashtë seksione.

4.1 SPITALET KOSOVARE: LLOJET E MODELEVE TË MBNJ QË APLIKOJNË

Bazuar në të dhënat e mbledhura ky seksion analizon Modelin e MBNJ dhe tenton ti japë përgjigje një numri pyetjesh:

- Cili është tipi i Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet Kosovare në përgjithësi?
- Cilin model aplikojnë spitalet publike?
- Cilin model aplikojnë spitalet private?
- A rezulton ndonjë dallim mes spitaleve publike dhe atyre private përsa i përket tipit të modelit të MBNJ që ato aplikojnë?
- Nëse analiza tregon se mes tyre egziston një dallim, sa i rëndësishëm është ky dallim?

4.1.1. Tipi i Modelit të MBNJ tek Spitalet

Për të parë cilin tipi të Modelit të MBNJ aplikojnë spitalet kosovare u bë një analizë përshkruese “Crosstab” për

- 1) spitalet si entitet,
- 2) spitalet publike, dhe
- 3) spitalet private.

Tabela 4.1 përmbledh rezultatet e analizës. Çfarë tregojnë rezultatet? Gjetjet mund të përmbliidhen në tre pohime.

Tabela 4.1 – Rezultatet e Analizës Crosstab të Tipit të Modelit të MBNJ tek Spitalet

	Tipi i Modelit të MBNJ	Në Spitale	Në Spitalet Publike	Në Spitalet Private
--	------------------------	------------	---------------------	---------------------

1	Harvard	5	2.0%	4	1.9%	1	2.3%
2	Michigan	54	21.3%	43	20.5%	11	25.0%
3	Guest	98	38.6%	84	40.0%	14	31.8%
4	Warwick	47	18.5%	36	17.1%	11	25.0%
5	Storey	20	7.9%	17	8.0%	3	6.8%
7	me tipare nga gjithë modelet	8	3.1%	5	2.4%	3	6.8%
8	pa lidhje me asnjë model	21	8.3%	20	9.5%	1	2.3%
9	nuk e di	1	0.4%	1	0.5%	0	0.0%
	Totali	254	100.0%	211	100.0%	43	100.0%

Gjetja e parë, më kryesore, ka të bëjë me modelin dominant. Tek spitalet kosovare, qoftë në përgjithësi, qoftë si ente publike apo private, nuk vëzhgohet dominimi i ndonjë modeli të vetëm! Rezultatet tregojnë se modeli që vëzhgohet se aplikohet më shumë rezulton ai “Guest”, me rreth 39% në spitalet kosovare, 40% në spitalet publike, dhe rreth 32% në spitalet private. Por ndonëse kështu, ky model nuk rezulton i vetmi që përdoret në spitale. Ai pasohet nga modelet “Michigan” dhe “Warwick” të cilët perceptohen nga personat e pyetur se aplikohen respektivisht me rreth 21% dhe 18% tek spitalet në përgjithësi, me 20% dhe 17% tek spitalet publike, dhe nga 25% tek spitalet private. Çfarë mund të shpjegohet në këtë gjendje?

Kjo gjetje mund të shpjegohet me tre elementë:

- 1) shkallën e subjektivizmit në vlerësimet e njerëzve për modelin e MBNJ,
- 2) shkallën e vëmëndjes së njerëzve ndaj praktikave të MBNJ, dhe
- 3) shkallën e njohjes së modeleve të MBNJ nga njerëzit e pyetur pavarësisht statusit dhe pozicionit të tyre brenda organizatës.

Parë nga ana e subjektivizmit, rezultati i analizës reflekton sinqeritetin dhe disponueshmërinë e personit në dhënien e përgjigjeve. Analizat paraprahe “Explore” jo vetëm të gjithë kampionit, por edhe të variablave të veçantë, përfshirë Modelin e MBNJ,

treguan se kampioni nuk karakterizohej nga një shpërndarje normale e përgjigjeve dhe se brenda tij egzistonte një numër i madh përgjigjesh jo-normale dhe ekstreme. Karakteri jo-normal i shpërndarjes së vlerësimeve duket tek treguesit statistikorë të Tabelës 4.2 dhe Tabelës 4.3 si dhe Grafeve “Histogram” 4.1, 4.2, dhe 4.3.

Tabela 4.2 Analizë Përshkruese “Explore” për Normalitetin e Shpërndarjes së Përgjigjeve

	Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private
Mean	3.50	3.52	3.41
5% Trimmed Mean	3.40	3.42	3.33
Skewness	1.138	1.202	0.728
Kurtosis	0.586	0.622	- 0.196

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

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

Në rastin e Testit të Shpërndarjes Normale, që shpërndarja të jetë normale, vlerat Sig (domethënëse) të treguesve Kolmogorov-Smirnov dhe Shapiro-Wilk duhet të jenë më të mëdha se 0.05. Rezultatet tregojnë se tek spitalet në përgjithësi dhe ato publike në

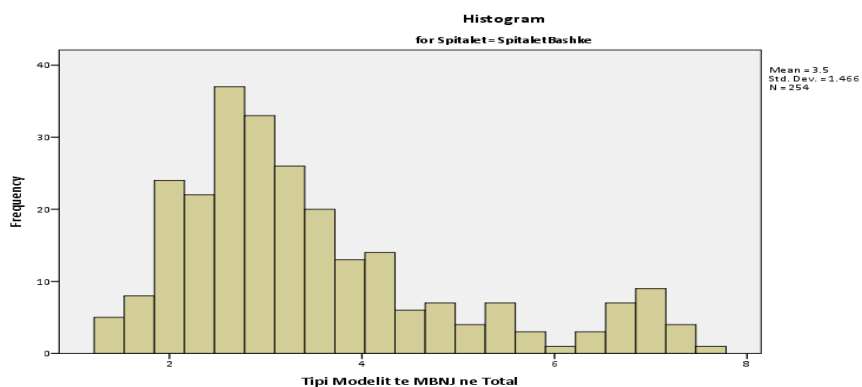
veçanti, të dy treguesit kanë vlerë më të vogël se 0.05, pra shpërndarja e përgjigjeve nuk është normale.

Tabela 4.3 – Analizë Përshkruese “Explore”, Testi i Normalitetit të Shpërndarjes së Përgjigjeve

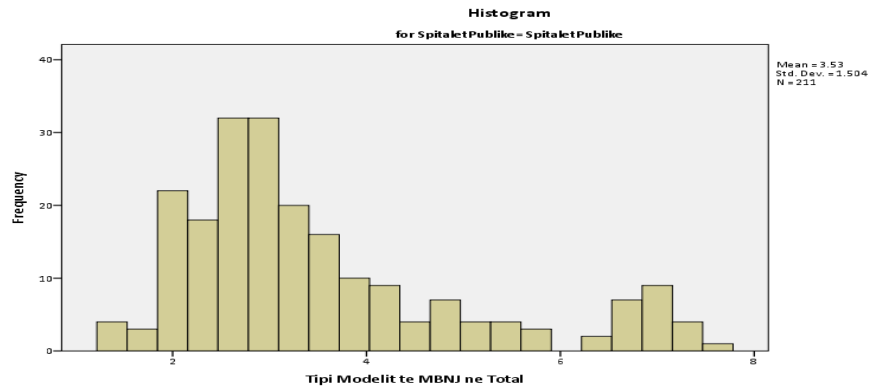
		Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private
Kolmogorov-Smirnov	Statistics	0.149	0.169	0.086
	Df	254	211	43
	Sig	0.000	0.000	0.200
Shapiro-Wilk	Statistics	0.886	0.866	0.947
	Df	254	211	43
	Sig	0.000	0.000	0.044

Edhe tek Grafet 4.1, 4.2, dhe 4.3 tendenca e grumbullimit të përgjigjeve më shumë majtas tregon që shpërndarja e tyre nuk është normale.

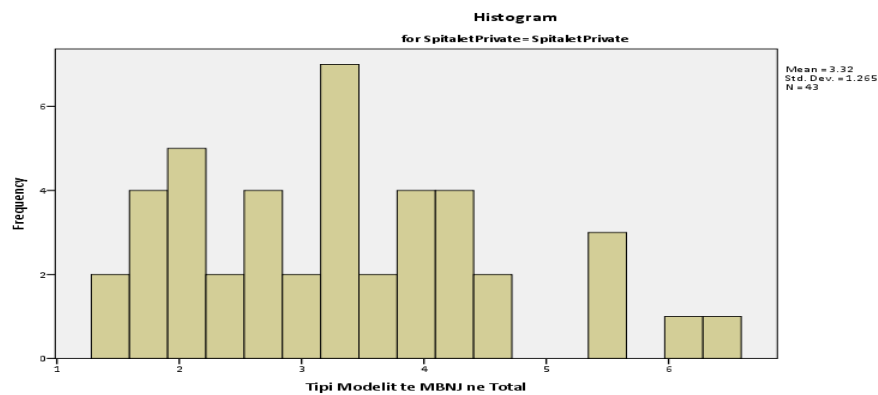
Graf 4.1 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet në Përgjithësi.



Graf 4.2 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Publike



Graf 4.3 – Histogram i Normalitetit të Shpërndarjes së përgjigjeve për Spitalet Private



Prania e përgjigjeve jo-normale (anormale dhe ekstreme) tregohet nga treguesit statistikorë të Tabelës 4.4 dhe Grafeve “Boxplot” 4.4 dhe 4.5

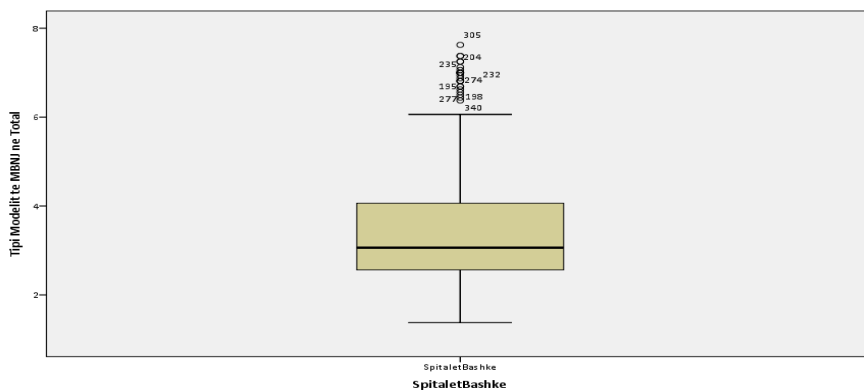
Tabela 4.4 - Analizë Përshkruese “Explore” e Përgjigjeve jo-Normale (a-Normale & Ekstreme) për Spitalet

		Spitalet në Përgjithësi		Spitalet Publike		Spitalet Private	
		Numri i Pyetësorit	Vlera jo-Normale	Numri i Pyetësorit	Vlera jo-Normale	Numri i Pyetësorit	Vlera jo-Normale
Vlerat më të Larta	1	305	8	305	8	318	7
	2	237	7	237	7	340	6
	3	306	7	306	7	338	6
	4	226	7	226	7	326	6
	5	304	7	304	7	325	5
Vlerat më të Ulta	1	271	1	271	1	320	1
	2	236	1	236	1	319	2
	3	209	1	209	1	361	2
	4	320	1	211	1	352	2
	5	211	1	218	2	353	2

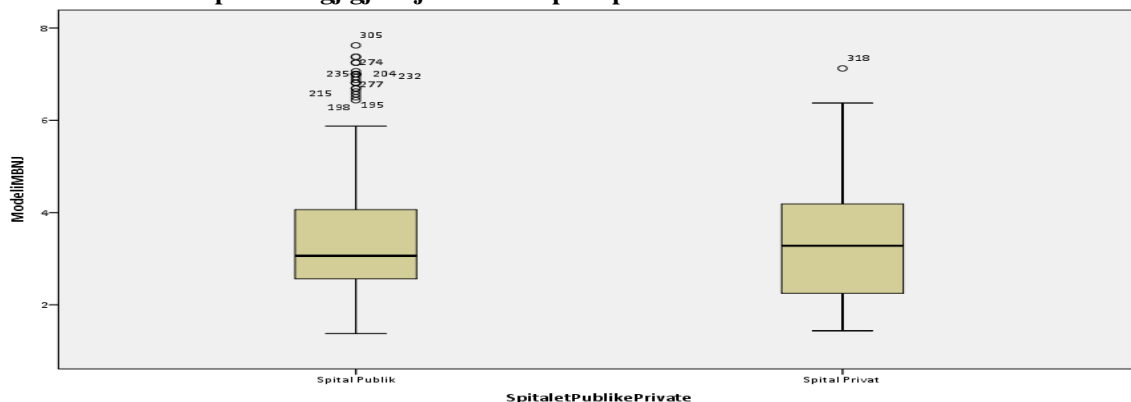
Në Tabelën 4.4 analiza ka identifikuar dhe listuar të gjithë pyetësorët që përmbajnë përgjigje ekstreme. Rezultatet tregojnë se në 20 pyetësorë, me numër 209, 211, 218, 226, 236, 237, 271, 304, 305, 306, 318, 319, 320, 325, 326, 338, 340, 352, 353, dhe 361, personat që i kanë plotësuar ato kanë dhënë përgjigje ose a-normale, ose ekstreme. Pavarësisht nga se ka ndodhur kjo, mungesa e sinqeritetit apo disponueshmëria formale e plotësuesve të pyetësorëve, prania e këtyre vlerave ndikon mbi rezultatet.

Treguesi i fundit që konfirmon praninë e vlerave jo-normale janë Grafet “Boxplot” 4.4 dhe 4.5. Katrori në qendër të grafit përmban përgjigjet normale, vija brenda katrorit përfaqëson vlerën “mediane”, ndërsa rrathët e vegjël përfaqësojnë pyetësorët me përgjigje jo-normale. Numrat e rrathëve të vegjël korrespondojnë me numrat që identifikohen dhe listohen në përmbajtjen e Tabelës 4.4. Rezultatet tregojnë që përgjigjet e dhëna në rastin e spitaleve në përgjithësi dhe atyre publike në veçanti karakterizohen nga prania e përgjigjeve jo-normale.

Graf 4.4 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet në Përgjithësi



Graf 4.5 – Boxplot i Përgjigjeve jo-Normale për Spitalet Publike dhe Private



- Parë nga ana e shkallës së vëmendjes së personave të pyetur ndaj praktikave të MBNJ, mungesa e një modeli dominant të MBNJ mund të shpjegohet me faktin që personat e pyetur mund të mos gjejnë shumë dallime mes praktikave të modeleve të ndryshme por tu duken të gjitha të njëjta.

- Rezultatet në Tabelën 4.1 tregojnë se në 3% deri në 7% të rasteve, personat e pyetur mendonin se organizata e tyre aplikon një model MBNJ që përmbante element të të gjithë modeleve, ndonëse mes modeleve që ky studim përdor si referencë kanë dallime thelbësore.

Parë nga shkalla e njohjes së modeleve të MBNJ dhe përmblajtjes së tyre nga personat e pyetur, pavarësisht pozicionit apo hierarkisë, mos identifikimi prej tyre i një modeli dominant mund të reflektojë faktin që punonjësit mund të mos kenë fare ndonjë ide për modelin apo modelet e MBNJ dhe dallimet mes tyre. Siç tregojnë rezultatet në

Tabelën 4.1 në rreth 10% të rasteve, punonjësit nuk kanë parë që spitali për të cilin punonin të aplikonte një model MBNJ që të kishte lidhje me ndonjërin prej modeleve të përdorur si referencë nga ky studim.

- *Ka të bëjë me Modelin Guest, që rezulton si më i aplikuari.* Ndërsa tek spitalet në përgjithësi ai rezulton se aplikohet në 39% të rasteve, kur vjen puna tek entet publike dhe private, modeli “Guest” rezulton më i aplikueshëm në spitalet publike (me rreth 40%) sesa spitalet private (me rreth 32%). Por si mund të shpjegohet përse Modeli Guest i MBNJ, ndonëse nuk shfaqet si modeli dominant, përsëri perceptohet nga personat e pyetur si modeli më i aplikuar në spitale?

Në këtë rast, shpjegimi mund të kërkohet tek dy elementë:

1) natyra e këtij modeli, dhe

2) perceptimi i personave të pyetur. Parë nga ana e natyrës së modelit Guest, shkalla më e madhe e aplikimit të tij me sa duket ka të bëjë me faktin që mjaft studiues e shohin modelin Guest si një sintezë dhe përmirësim të modeleve Harvard dhe Michigan. Nisur nga problemet që karakterizojnë qoftë modelin Harvard, qoftë atë Michigan, modeli Guest iu sugjerua drejtuesve të ndërmarrjeve, institucioneve, apo organizatave, si një model alternativë të MBNJ që do të kompensonte për problemet e shfaqura nga dy modelet e mëparshme.

Parë nga ana e dytë e perceptimit, shkalla më e lartë e aplikimit të modelit Guest mund të shpjegohet me faktin që personat e pyetur, edhe pse mund të mos kenë njohje në detaje të modeleve Harvard, Michigan, apo Guest dhe tipareve të tyre kryesore, kur ka ardhur puna që iu është kërkuar të vlerësojnë mënyrën e MBNJ në organizatën e tyre, në dhënien e vlerësimit të tyre, më shumë sesa nga emri i modelit “Guest” ata iu janë

referuar praktikave që ata perceptojnë se pasqyrojnë më mirë realitetin e përditshëm. Nëse praktikat që personat e pyetur kanë përdorur si referencë për të përshkruar modelin që ata besojnë se aplikohet në institucionin e tyre, përputhen me modelin Guest, kjo gjë thjesht mund të rezonojë me preferencën e drejtuesve për të aplikuar modelin Guest, si një model që përmban shumë elementë të modeleve Harvard dhe Michigan.

Parë nga ana e tretë ka të bëjë me preferencën për tipin e modelit të MBNJ.

Ndonëse Kosova është një vend European, rezultatet tregojnë se spitalet kosovare, qoftë si organizata në përgjithësi, qoftë si ente publike apo private, shfaqin për një preferencë më të madhe për modelin amerikan sesa atë european të MBNJ. Rezultatet tregojnë se mes modelit amerikan “Guest” dhe modelit european “Warwick” ka një diferencë të konsiderueshme. Në spitalet në përgjithësi, kjo diferencë është rreth 20% (38% me 18%), në spitalet publike është rreth 23% (40% me 17%), ndërsa në spitalet private është rreth 7% (32% me 25%). Si mund të shpjegohet kjo gjë?

Fakti që spitalet kosovare preferojnë më shumë modelin amerikan të MBNJ sesa modelin european mund të shpjegohet thjesht me një predispozitë kulturore të kosovarëve. Por meqë ky element përmban një dimension të pastër socio-kulturor, që ai të mund të konsiderohet një shpjegim i besueshëm, do duhej të bëhej një studim i mëtejshëm akoma edhe më specifik.

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

Rezultatet e analizës “Crosstabs” treguan se spitalet publike dhe private, bazuar në perceptimin e personave të pyetur, rezultonin se i jepnin peshë të ndryshme modeleve kryesore të MBNJ. A egziston vërtet një dallim mes tyre? Nëse po, sa i rëndësishëm është

ky dallim? Në Kapitullin 3, “Metodologjia”, një nga hipotezat e studimit ishte se entet publike dhe private aplikojnë model të ndryshëm të MBNJ. Pra, hipotezohet se spitalet publike dhe private dallojnë në modelin e MBNJ. Hipoteza Nul është që spitalet publike dhe private NUK aplikojnë Model të ndryshëm MBNJ por të njëjtë!

Për hetimin e hipotezës, në analizën “Crosstabs” u kërkua edhe raportimi i Chi-Square Tests. Ky test sqaron dy gjëra:

1) nëse raportet mes kategorive të spitaleve publike dhe private janë të njëjta apo të ndryshme, dhe

2) nëse mes spitaleve publike dhe private egzistojnë apo jo dallime, dhe nëse po, sa të rëndësishme janë ato. Pra nëse Hipoteza Nul pranohet apo hidhet poshtë. Koeficienti kryesor që jep informacion për të dy elementët është vlera “Asymptotic Significance”. Nëse vlera “Asymptotic Sig” është më e madhe se 0.05, atëhere rezultatet dhe diferencat në vlera nuk janë të rëndësishme, mes kategorive dhe grupeve nuk ka dallime, ose diferencat në vlera janë të parëndësishme, dhe Hipoteza Nul pranohet si e vërtetë. Rezultatet e Chi-Square Test i përmbledh Tabela 4.5. Çfarë tregojnë ato?

Tabela 4.5 - Chi-Square Tests: Modeli MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	95.706 ^a	75	.054
Likelihood Ratio	96.023	75	.051
Linear-by-Linear Association	.206	1	.650
N of Valid Cases	254		

Vlera Asymptotic Significance rezulton 0.054, pra më e madhe se pragu 0.05 dhe tregon se Hipoteza Nul se “spitalet publike dhe private nuk egzistojnë dallime në Modelin e MBNJ që aplikojnë” duhet konsideruar si pohim i vërtetë. Pra, diferencat në vlera që rezultojnë në Tabelën 4.1 nuk janë të rëndësishme, dhe mes spitaleve publike dhe private nuk egzistojnë dallime të rëndësishme as nga pikëpamja e peshës që shfaqin

të gjithë modelet e MBNJ në raport me modelet e tjerë brenda secilit tip spitali, as edhe nga pikëpamja e peshës që shfaq i njëjti model i MBNJ tek të dy tipet e spitaleve. Shkurt, *mes spitaleve publike dhe spitaleve private nuk egzistojnë dallime të rëndësishme, qoftë përsa i përket shkallës së aplikimit të modelit Guest (40% vs. 32%), qoftë edhe për të gjithë tipet e tjerë të Modeleve të MBNJ!*

4.2 SPITALET KOSOVARE: TIPARET E MBNJ QË APLIKOJNË ATO

Në seksionin e mësipërm analiza tregoi se cilin tip modeli të MBNJ, nga pesë modelet kryesorë, aplikonin spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike apo private në veçanti. Analiza e të dhënave në këtë seksion sqaron tre çështje:

- 1) Cili është tipari kryesor i MBNJ që karakterizojnë spitalet?
- 2) A tregojnë ndonjë dallim spitalet publike dhe private përsa i përket tipareve të MBNJ?
- 3) Nëse mes spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga pikëpamja e tipareve të MBNJ, a është i rëndësishëm ky dallim dhe sa i rëndësishëm është ai?

4.2.1 Tiparet e MBNJ tek Spitalet

Tiparet e MBNJ si tek spitalet në përgjithësi ashtu dhe si entitete publike e private, u analizuan me “Crosstab” dhe “Frequency”. Në identifikimin e tipareve të MBNJ analiza bazohet në pesë tregues:

- 1) “rëndësi”,
- 2) “fokus,”
- 3) “theks,”
- 4) “parimet” dhe

5) “premisat”. Rezultatet e analizave janë përmbledhur në Tabelat 4.6, 4.7 dhe 4.8. Tabela 4.6 rendit sipas rëndësisë pesë treguesit e tipareve të MBNJ në bazë të perceptimit që kanë punonjësit e spitaleve dhe tregon cili është treguesi kryesor i MBNJ. Treguesit renditen nga numri 1, që shënon tiparin “më të vëzhguar” tek numri 5, që shënon tiparin “më pak të vëzhguar.” Çfarë tregojnë rezultatet?

Personat e pyetur besojnë se në institucionin ku ata punojnë, nga pesë indikatorët kryesorë të tipareve të MBNJ, qoftë në spitalet në përgjithësi, qoftë në spitalet publike apo private në veçanti, *tipari më kryesor që ata vëzhgojnë tek MBNJ është theksi që vënë drejtuesit e institucioneve*. Ndonëse niveli i perceptimit për këtë tipar është në shifra të përafërta, me rreth 38% tek spitalet në përgjithësi, 37% tek spitalet publike, dhe rreth 39% tek spitalet private, përsëri rëndësia e asaj që theksojnë drejtuesit vëzhgohet të jetë e ndryshme për spitalet publike

Tabela 4.6 – Crosstabs, Renditja sipas Rëndësisë e Tipareve të MBNJ në perceptimin e Punonjësve

	Tipari Tregues	Përmbajtja e Tiparit Tregues	Gjithë Spitalet	Spitalet Publike	Spitalet Private
1	Theksi	Çfarë theksojnë më shumë drejtuesit e institucionit përsa i takon MBNJ?	37.6 %	37.4 %	38.6 %
2	Fokusi	Ku fokusohen më shumë drejtuesit e institucionit në raport me politikat dhe praktikatat e MBNJ?	21.6 %	21.3 %	22.7 %
3	Parimet	Ç’parime udhëheqin politikat dhe praktikatat e MBNJ?	18.8 %	18.5 %	20.5 %
4	Premisat	Mbi ç’premise konceptohen politikat dhe praktikatat e MBNJ?	8.2 %	8.5 %	6.8 %
5	Rëndësia	Cilit element i japin më shumë rëndësi drejtuesit e Institucionit?	2.0 %	1.9 %	2.3 %

Shënim: Nga përgjigjet e dhëna për spitalet në përgjithësi, 3.9 % e personave të pyetur besojnë se

të gjithë tiparet e mësipërme shfaqin peshë të njëjtë përshkruese të MBNJ ndërsa 7.8 % e tyre besojnë se MBNJ nuk shfaq asnjë nga pesë tiparet e rreshtuara. Për spitalet publike këto shifra janë respektivisht 3.3 % me 9.0 % ndërsa për spitalet private 6.8 % me 2.3 %.

dhe private. Në spitalet private, ajo që theksojnë më shumë drejtuesit, perceptohet të shfaqë një rëndësi më të madhe sesa në spitalet publike. Kjo diferencë në perceptim vëzhgohet në rreth 3% të përgjigjeve të dhëna.

Tabela 4.7 dhe 4.8 tregojnë më në detaje tre gjëra:

1) me cilin tip modeli qëndron më afër tipari më kryesor që vëzhgohet se karakterizon MBNJ,

2) cilët janë pesë komponentët më të rëndësishëm dhe më të vëzhguar që përshkruajnë MBNJ dhe,

3) me cilin lloj të modeli qëndrojnë më afër secili prej pesë treguesve kryesorë.
Çfarë tregojnë rezultatet?

Tabela 4.7 tregon se ajo që drejtuesit e spitaleve theksojnë është e ndryshme tek spitalet në përgjithësi dhe spitale publike e private në veçanti. Siç shihet nga tabela, tek spitalet, në përgjithësi, drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Guest”, *tek spitalet publike drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Michigan”, ndërsa tek spitalet private drejtuesit theksojnë komponentë që përkojnë me modelin “Harvard”*. Në rastin e spitaleve në përgjithësi, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 11.7% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi komponentët e Modelit “Guest” që përfshijnë marrëdhëniet mes njerëzve, praktikat dhe politikat në institucion, komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin, të qenit aktiv në komunikim dhe angazhim, kulturën dhe cilësinë organizative, kualifikimin, dhe inovacionin. Në rastin e spitaleve publike, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 11.3% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi

komponentët e modelit “Michigan” që përfshijnë praktikat dhe politikat menaxheriale, minimizimin e kostos, koston e ulët, efikasitetin, produktivitetin, rezultatet, veprimin në përputhje me detyrën, kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit, dhe përshtatjen e politikave dhe strategjisë të BNJ me strukturën e institucionit. Ndërsa në rastin e spitaleve private, perceptimi më i vëzhguar tek personat e pyetur, në nivelin 39.5% të përgjigjeve, është të besuarit se theksi i drejtuesve është mbi komponentët e modelit “Harvard” që përfshijnë vlerat, besimet, dhe praktikat e punonjësve dhe të drejtuesve, besimin reciprok, pjesëmarrjen aktive, komunikimin, talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve, harmonizimin mes individit, objektivave, politikave, dhe aftësive, si dhe komunikimin, lidhshërinë, fleksibilitetin, motivimin dhe punën në ekip.

Tabela 4.8 tregon që *pesë komponentët e parë përbërës të treguesve të MBNJ, të cilët rezultojnë më të rëndësishmit dhe më të vëzhguarit nga punonjësit e spitaleve, shfaqin afërsi më shumë me modelet Harvard, Michigan, dhe Guest sesa me modelet Warwick dhe Storey*. Në rastin e spitaleve në përgjithësi, në perceptimin e personave të pyetur, tre nga pesë komponentët më të vëzhguar kanë lidhje me *modelin* “Harvard” (9.4%, 7.1%, 6.3%), ndërsa dy komponentët e tjerë reflektojnë lidhje me modelet “Michigan” (8.6%) dhe “Guest” (11.7%). Tek *spitalet publike*, të përkohshmit me modelet “Harvard” dhe “Michigan” vëzhgohet në dy komponentë (9.4%, 8.4% dhe 11.3%, 5.7%). Përveç të përkohshmit me këto modele, dy komponentë të tjerë përkojnë me modelet

Tabela 4.7 – Analizë “Frequency”, Elementët më të Theksuar për çdo Tipar Tregues të MBNJ sipas Perceptimit të Punonjësve

	Tipari Tregues	Elementët më të Theksuar tek Gjithë Spitalet	Elementët më të Theksuar tek Spitalet Publike	Elementët më të Theksuar tek Spitalet Private
1	Ku e vënë më shumë theksin drejtuesit e institucionit?	11.7 % - Element i Modelit “Guest” - marrëdhëniet mes njerzve, - praktikat dhe politikat në institucion; - komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; - qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; - kulturën dhe cilësinë organizative; - kualifikimin, inovacionin	11.3 % – Element i Modelit “Michigan” - praktikat dhe politikat menaxheriale; - minimizimin e kostos, kosto e ulët; - efiçencën, produktivitetin, rezultatet; - veprimin në përputhje me detyrën, - kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; - përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën;	39.5 % - Element i Modelit “Harvard” - vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; - besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; - talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; - harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; - komunikim, lidhshëm, fleksibilitet, motivim, punë në ekip
2	Ku fokusohen më shumë drejtuesit e institucionit?	6.3% – Element i Modelit “Harvard” - kultura organizative e institucionit, - trajtimi i punonjësve, - marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës	5.7% – Element i Modelit “Michigan” - menaxhimi i institucionit, - kosto, - strategjia, integrimi i politikave me MBNJ	23.3 % - Element i Modelit “Harvard” - kultura organizative e institucionit, - trajtimi i punonjësve, - marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës
3	Ç’parime udhëheqin politikat dhe praktikat e MBNJ?	7.1 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: - janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ - kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; - janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;	8.4 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: - janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ - kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; - janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;	20.9 % - Element i Modelit “Harvard” për Njerzit: - janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; për Politikat dhe Strategjinë e BNJ - kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; - janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;
4	Mbi ç’premise konceptohen politikat dhe praktikat e MBNJ?	3.9 % - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ - është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative - është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve	5.2% - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ - është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative - është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve	7.0 % - Element i Modelit “Harvard” për Menaxhimin e BNJ - është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; për Performancën Organizative - është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve
5	Kujt i jep më shumë rëndësi institucioni?	1.2 % - Element i Modelit “Harvard” politikave humane dhe avantazhit konkurrues	0.9 % - Element i Modelit “Harvard” - politikave humane dhe avantazhit konkurrues 0.9 % - Element i Modelit “Michigan” - rolit të drejtuesve dhe menaxherëve	2.3 % - Element i Modelit “Harvard” politikave humane dhe avantazhit konkurrues

Tabela 4.8 – Analizë “Frequency”, Pesë Tiparet më kryesorë të MBNJ sipas perceptimit të Punonjësve

	Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private
1	11.7 % - Element i Modelit “Guest” - marrëdhëniet mes njerzve, - praktikat dhe politikat në institucion; - komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; - qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; - kulturën dhe cilësinë organizative; - kualifikimin, inovacionin	11.3 % – Element i Modelit “Michigan” - praktikat dhe politikat menaxheriale; - minimizimin e kostos, kosto e ulët; - efiçencën, produktivitetin, rezultatet; - veprimin në përputhje me detyrën, - kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; - përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën;	39.5 % - Element i Modelit “Harvard” - vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; - besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; - talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; - harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; - komunikim, lidhshëm, fleksibilitet, motivim, punë në ekip
2	9.4 % - Element i Modelit “Harvard” - vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; - besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; - talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; - harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; - komunikim, lidhshëm, fleksibilitet, motivim, punë në ekip	9.4 % - Element i Modelit “Harvard” - vlera t, besimet, praktikat e punonjësve/drejtuesve; - besim reciprok, pjesëmarrje aktive, komunikim; - talentin, aftësinë për ndërtimin e marrëdhënieve; - harmonizimin individ-objektiva-politika-aftësi; - komunikim, lidhshëm, fleksibilitet, motivim, punë në ekip	23.3 % - Element i Modelit “Harvard” - kultura organizative e institucionit, - trajtimi i punonjësve, - marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës
3	8.6 % – Element i Modelit “Michigan” - praktikat dhe politikat menaxheriale; - minimizimin e kostos, kosto e ulët; - efiçencën, produktivitetin, rezultatet; - veprimin në përputhje me detyrën, - kontributin në zhvillimit organizativ të institucionit; - përshtatjen e politika/strategjisë të BNJ me strukturën;	8.5 % - Element i Modelit “Guest” - marrëdhëniet mes njerzve, - praktikat dhe politikat në institucion; - komunikimin, bashkëveprimin, koordinimin; - qënien aktiv në komunikim dhe angazhim; - kulturën dhe cilësinë organizative; - kualifikimin, inovacionin	20.9 % - Element i Modelit “Harvard” - Njerzit:janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; - Politikat dhe Strategjia e BNJ ka rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;
4	7.1 % - Element i Modelit “Harvard” - Njerzit:janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave; janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; - Politikat dhe Strategjia e BNJ ka rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;	8.4 % - Element i Modelit “Harvard” - Njerzit:janë pasuri, resurs i ndryshëm, burim avantazhi konkurrues, luajnë rol aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, janë efektivë dhe kompetentë, kanë interesa të njëjta me institucionin; - Politikat dhe Strategjia e BNJ kanë rëndësi për angazhimin, harmonizimin, kompetencën, efektivitetin, kosto; janë efektive kur realizojnë jo kontroll por angazhim, komunikim, motivimin, lidhshëm;	7.0 % - Element i Modelit “Harvard” - Menaxhimi BNJ është i mirë kur realizon qarkullimin, shpërblimin, influencën reale, pozicionimin harmonik të punonjësve; - Performanca Organizative është e mirë dhe e suksesshme kur kombinon kontrollin me autonominë në vendime, dhe shoqërohet nga preokupimi i secilit për objektivat, përputhja person-punë, angazhimi, kompetenca, efektiviteti në kosto, besueshmëria reciproke mes punonjësve
5	6.3 % - Element i Modelit “Harvard” - kultura organizative e institucionit, - trajtimi i punonjësve, - marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës	5.7 % – Element i Modelit “Michigan” - menaxhimi i institucionit, kosto, - strategjia, integrimi i politikave me MBNJ 5.7 % - Element i Modelit Warwick - zakonet, kulturen, interesat e njerzve të institucionit; - sjelljen sipas zakoneve, kulturës së institucionit; të menduarit njësoj me njerzit e institucionit; objektivat, kulturën, interesat, dhe funksionimin e institucionit; angazhimin në detyra, procese, dhe marrëdhënie.	2.3 % - Element i Modelit “Harvard” politikave humane dhe avantazhit konkurrues

“Guest” (8.5%) dhe “Warwick” (5.7%). Ndërsa tek *spitalet private rezulton që komponentët tregojnë afërsi vetëm me modelin “Harvard”*.

Çfarë tregojnë këto rezultate për tiparet e MBNJ? Nga rezultatet mund të nxirren dy konkluzione paraprake. Konkluzioni i parë, mund të bëhet për treguesin “theks” si tipar i MBNJ. Fakti që *tek spitalet në përgjithësi, dhe ato publike apo private në veçanti, theksi vihet mbi elementë të modeleve “Guest,” “Michigan,” dhe “Harvard”*, dhe fakti që modeli “Guest” në vetvete përfaqëson një kombinim të modeleve “Michigan” dhe “Harvard”, bën që kjo gjetje rreth “çfarë theksohet më shumë nga drejtuesit” të përkojë me gjetjen në seksionin e mëparshëm që modeli më i vëzhgueshëm, sipas perceptimit të njerëzve, ishte modeli “Guest”. Konkluzioni i dytë mund të bëhet për tiparet më të rëndësishme të MBNJ. Fakti që si *tek spitalet në përgjithësi, ashtu edhe tek spitalet publike apo private në veçanti lista e pesë tipareve kryesore shfaqet si një përzierje tiparesh nga modele të ndryshme*, përkon me gjetjen në seksionin e mësipërm, ku u konstatua se asnjë tip modeli të MBNJ nuk rezultont dominant në aplikim.

4.2.2 Hipoteza: MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private shfaq Tipare të Ndryshme

Rezultatet e analizës të përmbledhura në Tabelat 4.7, 4.8, 4.9 treguan se tek spitalet në përgjithësi dhe ato publike e private në veçanti, “lista” e tipareve karakterizohej nga një renditje e njejtë. Në krye, si *tipari më dallues, vinte “Theksi,”* dmth ajo që drejtuesit theksonin më shumë, dhe më pas, vinin “Fokusi”, Parimet”, “Premisat” dhe “Rëndësia”. Por në të njëjtën kohë, *secili tipar shfaq një “peshë” të ndryshme*. Ndaj lind pyetja: a ekziston ndonjë dallimi qoftë nga ana e tiparit kryesor, qoftë nga ana të gjithë tipareve përbërëse të MBNJ në spitalet publike? . Për këtë u kryen analiza statistikore Pearson Correlation, që kontrollon fortësinë e marrëdhënies

mes dy variablave dhe Chi-Square Test, që sqaron nëse dallimet janë ose jo të rëndësishme dhe nëse Hipoteza Nul do të merret si pohim i vërtetë apo do të refuzohet.

Për dallimet në Tiparin kryesor të MBNJ, rezultatet e analizave “Pearson Correlation” dhe “Chi-Square Test” përmblihen tek Tabela 4.9 dhe Tabela 4.10. Çfarë tregojnë ato?

Tabela 4.9 – Analizë korrelacioni, Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private për Tiparin Kryesor të MBNJ

SpitaletPublikePrivate			Modeli MBNJ	Tipari MBNJ
Spital Publik	Modeli MBNJ	Pearson Correlation	1	.962**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	210	210
	Tipari MBNJ	Pearson Correlation	.962**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	210	211
Spital Privat	Modeli MBNJ	Pearson Correlation	1	.971**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	44	44
	Tipari MBNJ	Pearson Correlation	.971**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	44	44

** korrelacioni është domethënës në nivelin 0.01 (2-tailed).

Tabela 4.10 Chi-Square Test: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparin Kryesor të MBNJ

Crosstabs - Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tipari Kryesor i MBNJ * Spitalet Publike dhe Private	255	95.5%	12	4.5%	267	100.0%

Crosstabs - Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	148.072 ^a	145	.414
Likelihood Ratio	145.179	145	.480
Linear-by-Linear Association	.557	1	.455
N of Valid Cases	255		

a. 292 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Chi-Square Non-Parametric Test - Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Tipari Kryesor i MBNJ	255	3.54	1.450	1	7

Test Statistics – Dallimi Observed vs. Expected Values tek Tipari Kryesor i MBNJ tek Spitalet

	Tipari Kryesor i MBNJ
Chi-Square	116.584a
Df	145
Asymp. Sig.	.960

1. Mes Modelit të MBNJ dhe Tiparit Kryesor të MBNJ egziston një lidhje shumë e fuqishme. Koeficientët (r) 0.962 dhe 0.971 tregojnë se Modeli MBNJ përcakton edhe Tiparin e MBNJ në 96.2% të rasteve tek spitalet publike dhe 97.1% tek spitalet private.

2. Koeficienti Pearson (r) i marrëdhënies Model-Tipar është i ndryshëm tek spitalet publike (0.962) dhe private (0.971) me një difference 0.009. Për të parë nëse ky dallim në koeficientët r të spitaleve publike dhe private është apo jo i rëndësishëm, u kontrollua nëse “Vlera e Vëzhguar Z ” ishte apo jo statistikisht e rëndësishme. Për këtë u bënë tre gjëra:

a) Vlerat “ r ” u konvertuan në vlera “ z ” bazuar në tabelën statistikore të konvertimit të tyre,

b) U kalkulua “vlera e vëzhguar z ” duke përdorur formulën statistikore përkatëse, dhe 3) u verifikua nëse vlera e vëzhguar z binte brenda apo jashtë zonës -1.96 dhe +1.96. Llogaritjet nxorrën një vlerë të vëzhguar $z = 0.85$, e cila bie brenda zonës -1.96 dhe +1.96. Implikimet në këtë rast janë tre:

- se diferenca e koeficientëve (r) të spitaleve publike dhe private nuk është e rëndësishme,
- mes grupeve nuk ka dallim, dhe
- pranohet si pohim i vërtetë Hipoteza Nul që *tek spitalet publike dhe private MBNJ nuk shfaq dallime por karakterizohen nga i njëjti Tipar Kryesor!*

3. Chi-Square Tests konfirmon mungesën e dallimit mes Spitaleve Publike dhe Private përse i përket Tiparit Kryesor të MBNJ. Statistika treguese e dallimit është “Asymptotic Significance.” Kur vlera Asymptotic Sig është më e vogël se ose e barabartë me 0.05 rezultatet janë të rëndësishme, mes grupeve ka dallim, dhe Hipoteza

Nul hidhet poshtë. Kur Asymptotic Sig është më e madhe 0.05, rezultatet nuk janë të rëndësishme, mes grupeve nuk ka dallim, dhe Hipoteza Nul pranohet si e vërtetë. Në Tabelën 4.10, të dy vlerat Asymptotic Sig (0.414, 0.960) janë më të mëdha se 0.05 dhe tregojnë që diferenca në vlera tek Tabela 4.9 nuk është e rëndësishme prandaj mes *spitaleve Publike dhe Private nuk ka dallim në Tiparin Kryesor të MBNJ*.

Për dallimet në Tiparet përshkruese të MBNJ, rezultatet përmbledhen në Tabelat 4.11, 4.12, dhe 4.13. Në kryerjen e analizës “Pearson Correlation” u bënë tre hapa:

1) u nxorrën koeficientët “r” për marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe pesë Tipareve përshkrues të MBNJ, specifikisht, “Rëndësi”, “Fokus”, “Theksi”, “Parime”, “Supozime”,

2) koeficientët “r” u shëndruan në vlera “z” dhe mbi këto vlera, duke përdorur formulën përkatëse, u kalkuluan vlera e vëzhguar “z” për secilin tipar; dhe

3) u specifikua nëse vlera e vëzhguar “z” binte jashtë ose brënda zonës -1.96 dhe +1.96 për të vlerësuar nëse egziston apo jo ndonjë dallim mes spitaleve publike dhe private. Nëse vlera e vëzhguar “z” bie brenda zonës rezultati nuk është i rëndësishëm statistikisht, dallimi mes grupeve nuk egziston, Hipoteza Nul konsiderohet të jetë pohim i vërtetë. Ç’tregojnë rezultatet?

Tabela 4.11 Analizë Correlation, Dallimi mes Spitaleve Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ

SpitaletPublikePrivate			ModeliMBNJ	Rendesia	Fokusi	Theksi	Parimet	Premisat
Spital Publik	ModeliMBNJ	Pearson Correlation	1	.449**	.709**	.920**	.884**	.787**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
		N	210	210	210	210	210	210
Spital Privat	ModeliMBNJ	Pearson Correlation	1	.298*	.682**	.829**	.910**	.656**
		Sig. (2-tailed)		.050	.000	.000	.000	.000
		N	44	44	44	44	44	44

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 4.12 Dallimet tek Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ

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

Shënim: Hipoteza Bazë: Tiparet Përbërëse të MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private janë të Ndryshme!

Hipoteza Nul: Tiparet Përbërëse të MBNJ tek Spitalet Publike dhe Private Nuk janë të Ndryshëm por të Njëjtë!

Tabela 4.13 – Chi-Square Tests: Dallimet Spitalet Publike dhe Private në Tiparet e MBNJ

	N of Valid Cases	Pearson Chi-Square Value	Asymptotic Significance 2-sided
Kujt i jepet Rëndësi	255	16.555	0.167
Cili është Fokusi	255	42.811	0.036
Mbi çfarë vihet Theksi	255	97.014	0.018
Mbi ç'Parime veprohet	255	102.101	0.011
Nga ç'Premisa konceptohet	255	44.374	0.014

Analiza tregon se për katër tipare të MBNJ mes koeficientëve të tyre Pearson nuk egzistojnë dallime, pasi vlerat e vëzhguara “z” bien brenda zones -/+1.96 Edhe Chi-Square Tests për këto katër tipar treguan të njëjtën gjë. Koeficienti “Asymptotic Significance” shfaqet më i madh se 0.000 gjë që tregon se *mes Spitaleve Publike dhe Private nuk egziston dallim jo vetëm në Tiparin Kryesor të MBNJ, por edhe të gjithë tipareve të tjerë përbërës të MBNJ*. I vetmi dallim për të cilën mund të flitet është ai i përmbajtjes së tipareve. Tek spitalet publike, përmbajtja e Tiparit Kryesor shfaq afërsi me Modelin Michigan ndërsa tek spitalet private me Modelin Harvard. Po ashtu, tek spitalet publike të gjithë tiparet përshkruet të MBNJ shfaqin afërsi me katër modele,

Harvard, Michigan, Guest, dhe Warwick ndërsa tek spitalet private ata shfaqin afërsi vetëm me Modelin Harvard.

4.3 SPITALET KOSOVARE: CILËSIA E MBNJ SI KAPACITETE DHE QARKULLIM

Deri tani u analizua tipi modelit të MBNJ në seksionin 4.1, dhe tiparet e MBNJ në seksionin 4.2. Ky seksion ndalet në një aspekt konkret të MBNJ, në menaxhimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore. Këtu të dhënat analizohen për të parë cilësinë e MBNJ përsa i takon Kapaciteteve dhe Qarkullimit tek spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike e private në veçanti. Analiza heton dhe sqaron tre çështje:

- 1) cila është cilësia e MBNJKQ që vëzhgohet tek spitalet,
- 2) me cilët faktorë lidhet cilësia e MBNJKQ, dhe
- 3) nëse mes spitaleve publike dhe private egziston ndonjë dallim përsa i përket cilësisë së MBNJKQ, dhe nëse po, sa i rëndësishëm është ky dallim.

4.3.1 Cilësia e MBNJKQ tek Spitalet: Niveli Që Shfaq

Për të hetuar cilësinë e MBNJKQ tek spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike e private në veçanti, u krye një analizë përshkruese “Crosstabs” e të dhënave. Tabela 4.14 përmbledh rezultatet për spitalet. Çfarë tregojnë ato? Rezultatet tregojnë dy realitete.

Kur cilësia e MBNJKQ shihet në *spitalet në përgjithësi*, 51.3% e personave të pyetur e perceptojnë atë të një cilësie “mesatare” dhe 33.2% “shumë të mirë”. Brenda spitaleve, ajo perceptohet si *më e mirë tek spitalet private se tek ato publike*. Në spitalet

private 40.4% e personave e konsiderojnë cilësinë e MBNJKQ si “shumë të mirë”, një nivel perceptimi që është 8.5% më i lartë se tek spitalet publike (31.7%). Tek spitalet publike, 54.1% e personave e perceptojnë cilësinë e MBNJKQ si “mesatare,” një nivel perceptimi që 15.8% më i lartë se ai tek spitalet private (38.3%). Tek spitalet publike, diferenca mes atyre që e shohin cilësinë “shumë të mirë” me ata që e shohin si “mesatare” është 22.4%, ndërsa tek spitalet private është vetëm 2.1%

Tabela 4.14 – Niveli i Cilësisë së MBNJ në Kapacitete & Qarkullim tek Spitalet

MBNJ në Kapacitete & Qarkullim	Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private
është shumë i mirë dhe cilësor	33.2 %	31.7 %	40.4 %
nuk është as i mirë, as i keq, por i një cilësie mesatare	51.3 %	54.1 %	38.3 %
është shumë problematik dhe i një cilësie të dobët	11.3 %	11.0 %	12.8 %

Shënim: Në rastin e spitaleve në përgjithësi, 4.2 % e personave të pyetur nuk ishin në gjendje të bënin një vlerësim të cilësisë së MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim; ndërsa në rastin e spitaleve publike dhe atyre private kjo shifër ishte respektivisht 3.2 % dhe 8.5 %

4.3.2 Hipoteza: Spitalet Publike dhe Private shfaqin Cilësi të Ndryshme në MBNJKQ

Nisur nga dallimet në perceptim të nivelit të cilësisë së MBNJKQ lind pyetja: A janë këto dallime aq të rëndësishme saqë të mund të flitet për egzistencën e dallimeve në cilësinë e MBNJKQ tek spitalet publike dhe ato private? Raporti i analizës “Crosstab” përfshin edhe “Chi-Square Test,” rezultatet e të cilit i pasqyron Tabela 4.15. Çfarë tregojnë ato?

Tabela 4.15 –Chi-Square Tests: Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private në Cilësinë e MBNJKQ

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.506 ^a	3	.138
Likelihood Ratio	5.135	3	.162
Linear-by-Linear Association	1.409	1	.235
N of Valid Cases	265		

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.95.

Koeficienti që tregon nëse dallimet janë të rëndësishme apo jo, Asymptotic Significance, është 0.138, më i madh se 0.050 ndaj dhe Hipoteza Nul se mes enteve publike dhe private nuk ka dallime në cilësinë e MBNJKQ konsiderohet si pohim i

vërtetë. *Pra, mes spitaleve publike dhe private nuk egziston ndonjë dallim në cilësinë e MBNJKQ.* Çfarë tregon ky realitet në cilësinë e MBNJKQ që rezulton nga analiza?

Ideja e përgjithshme është që midis institucioneve publike dhe atyre private egziston një dallim në cilësi dhe efikasitet menaxhimi ku institucionet private, në përgjithësi, shfaqen më efikase dhe më cilësore se institucionet publike. Rezultatet më sipër na thonë që të paktën në rastin e cilësisë së MBNJKQ, mes spitaleve publike dhe atyre private, edhe pse mund të egzistojnë dallime në perceptim, përsëri dallimet në cilësinë e MBNJKQ nuk janë aq të rëndësishme. Egzistenca e këtyre dallimeve në perceptimin e njerëzve mund të shërbejnë si një sinjal se cilësia e MBNJKQ tek spitalet publike dhe private mund të reflektojë marrëdhënie specifike me *faktorë të ndryshëm dhe dhe gjithashtu rolin e ndikimit të ndryshëm të faktorëve specifikë*. Ndaj pyetja që lind dhe nxjerr të nevojshëm një hetim të mëtejshëm është: Me cilët faktorë ka lidhje cilësia e MBNJKQ, cila është natyra e këtyre marrëdhënieve, dhe në ç’masë e në çfarë mënyrë këta faktorë ndikojnë mi MBNJKQ?

4.3.3 Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Faktorët që ka lidhshmëri

Për të parë me cilët faktorë ka lidhje Cilësia e MBNJKQ u kontrollua korrelacioni mes MBNJKQ dhe dy grupe variablash, të “brendëshëm” dhe të “jashtëm.”

Grupi i parë përfshin gjashtë variabla:

- 1) Modeli i MBNJ,
- 2) Tipari kryesor i MBNJ,
- 3) Premisat mbi të cilat konceptualizohen politikat e MBNJ,
- 4) Praktikrat që ndiqen në materializimin e politikave të MBNJ,
- 5) Cilësia e Stafit, dhe

6) Faktorët e natyrës organizative.

Grupi i variablave të jashtëm përfshin:

a) Faktorët e natyrës Socio-Kulturore, dhe

b) Faktorë të natyrës Politike.

Analiza i sheh marrëdhëniet në tre aspekte:

1) drejtimit dhe karakterit të marrëdhënies, dmth nëse marrëdhënia shfaq një karakter pozitiv apo negativ,

2) fortësisë së marrëdhënies, dmth nëse mes variablave të këtyre grupeve egziston apo jo një marrëdhënie dhe nëse egziston, sa e fortë shfaqet ajo, dhe

3) faktorët shfaqen më të spikatur në ndikimin dhe përcaktimin e cilësisë së MBNJKQ.

Marrëdhëniet u hetuan me dy teknika statistikore:

a) parametrike “Pearson Correlation”, dhe

b) jo-parametrike “Spearman’s Rank”. Të dy japin informacion për egzistencën dhe fortësinë e marrëdhënies. Fakti nëse të dhënat respektojnë ose jo katër supozimet bazë kërkon analizë statistikore: i:

1) normalitetin e shpërndarjes së vlerave,

2) linearitetin e vlerave,

3) praninë apo jo të vlerave ekstreme, dhe

4) homoscedasticity, dmth barazinë **b** e shpërndarjes së vlerave. “Pearson Correlation” aplikohet kur të dhënat i respektojnë të katër supozimet e mësipërme; “Spearman’s Rank” aplikohet kur të dhënat ose nuk i respektojnë fare, ose i respektojnë pjesërisht katër supozimet e mësipërme. Në Kapitullin 3, “Metodologjia e Studimit”, u tregua që kur u analizua kampioni prej 250 rastesh, u pa se të dhënat nuk respektonin

asnjë nga katër supozimet e mësipërme. Pra, analizës së tyre i shkonte më përshtat teknikat statistikore jo-parametrike. Në rastin cilësisë së MBNJKQ, spitalet përfaqësojnë vetëm një nën-grup të kampionit dhe ato analizohen me të dy teknikat për dy arsye: së pari, sepse ato respektojnë një pjesë të supozimeve nistore, dhe së dyti rezultatet do mund të "konfirmohen" në dy rrugë të ndryshme, e kështu, të jenë më të besueshme. Tabelat 4.16, 4.17, dhe 4.18 përmbledhin rezultatet. Çfarë tregojnë ato?

- Vëzhgimi i parë mund të bëhet rreth drejtimit dhe karakterit të marrëdhënies mes Cilësisë së MBNJKQ dhe secilit prej faktorëve të analizuar. *Tabela 4.16 tregon se Cilësia e MBNJ shfaq një marrëdhënie pozitive me shumicën e variablave të analizuar, që do të thotë se sa më të larta apo të ulta të jenë vlerat e këtyre variablave, aq më të larta apo të ulta do të rezultojnë edhe vlerat e Cilësisë së MBNJKQ.* Të vetmet marrëdhënie që shfaqin karakter negative janë ato midis Cilësisë së MBNJKQ dhe "Praktikave" të përditshme (-0.073) dhe "Cilësisë së Stafit" (-0.015) Në këtë rast vlerat shkojnë në drejtime të kundërta: kur vlerat e "Praktikave apo "Cilësisë së Stafit" rriten apo ulen, vlerat e Cilësisë së MBNJKQ zbrejnë ose rriten.

Tabela 4.16 – Cilësia e MBNJKQ në Spitale: Marrëdhëniet me Faktorët e Brëndëshëm dhe Jashtëm

MBNJKQ	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Pearson R	Spearman Rho	Pearson R	Spearman Rho	Pearson R	Spearman Rho
Modelin MBNJ	0.238**	0.311**	0.255**	0.247**	0.204	0.498**
Tiparin e MBNJ	0.194**	0.269**	0.220**	0.237**	0.125	0.447**
Premisat e MBNJ	0.222**	0.361**	0.259**	0.342**	0.096	0.495**
Praktikat e Përditshme	0.194**	0.337**	0.286**	0.375**	- 0.073	0.225
Cilësinë e Stafit	0.166**	0.196**	0.207**	0.257**	0.043	- 0.015
Faktorët Organizativ	0.229**	0.310**	0.289**	0.283**	0.014	0.415**
Faktorët Socio-Kulturorë	0.280**	0.352**	0.303**	0.315**	0.206	0.460**
Faktorët Politikë	0.241**	0.411**	0.280**	0.426**	0.150	0.336*

Shënim 1: (*) tregon që korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.05 (2-bishtor).

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

Shënim 2: Koeficientët që rezultojnë shënojnë këtë nivel fortësie të marrëdhënies: nëse vlera është 0, mes dy variablave nuk egziston ndonjë marrëdhënie;

nëse vlera është $-/+ 0.001$ deri 0.099 , marrëdhënie me fortësi shumë të dobët, me drejtim negativ ose pozitiv;

nëse vlera është $-/+ 0.100$ deri 0.299 , marrëdhënie me fortësi të dobët, me drejtim negativ ose pozitiv;

nëse vlera është $-/+ 0.300$ deri 0.499 , marrëdhënie me fortësi mesatare, me drejtim negativ ose pozitiv;

nëse vlera është $-/+ 0.500$ deri 0.699 , marrëdhënie është e forte, me drejtim negativ ose pozitiv;

nëse vlera është $-/+ 0.700$ deri 0.999 , marrëdhënia është shumë e forte, me drejtim negativ ose pozitiv;

nëse vlera është $-/+ 1$, mes dy variablave egziston një marrëdhënie perfekte, me drejtim negativ ose pozitiv.

- Vëzhgimi i dytë mund të bëhet për fortësinë e marrëdhënieve mes Cilësisë së MBNJKQ dhe variablave të analizuar. Tabela 4.17 tregon se *Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie me një fortësi nga “shumë të dobët” deri në “mesatare”*. Tek Spitalet Private Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie shumë të dobët me Premisat, Praktikrat, Cilësinë e Stafit dhe Faktorët Organizative, dhe një marrëdhënie nga të dobët deri në mesatare me Modelin e MBNJ, Tiparin e MBNJ, dhe Faktorët e natyrës Organizative, Socio Kulturore, dhe Politike. Tek Spitalet Publike, Cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie të dobët me Modelin e MBNJ, Tiparin e MBNJ, Cilësinë e Stafit, dhe Faktorët Organizativë dhe një marrëdhënie nga të dobët deri mesatare me Premisat, Praktikrat, Faktorët e Natyrës Socio-Kulturore dhe Politike. Përgjithësisht, mund të thuhet se pavarësisht nëse maten me koeficientë Pearson apo Spearman, shumica e marrëdhënieve shfaqin fortësi të dobët. Sipas koeficientëve Pearson, 17% e marrëdhënieve shfaqin fortësi “shumë të dobët” dhe 79% fortësi “të dobët”. Sipas koeficientëve Spearman 4% e marrëdhënieve shfaqin fortësi “shumë të dobët”, 29% shfaqin fortësi “të dobët,” dhe 67% shfaqin fortësi “mesatare”. Arsyeja përse numri i marrëdhënieve me fortësi mesatare është më i vogël tek koeficientët Pearson se tek koeficientët Spearman shpjegohet me tendencën që shfaq teknika “Pearson Correlation” për të nënvleftësuar fortësinë e lidhjes në kampionë të madhësive mesatare apo të vegjële.

Tabela 4.17 – Fortësia e Marrëdhënies së Cilësisë së MBNJKQ me Faktorët tek Spitalet

Fortësia	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman
Marrëdhënies	MBNJKQ me:	MBNJKQ me:	MBNJKQ me:	MBNJKQ me:	MBNJKQ me:	MBNJKQ me:
-/+ 0.001 – 0.099 (shumë e dobët)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Premisa Praktika Cilësia Stafit Organizativ	Cilësia Stafit
-/+ 0.100 – 0.299 (e dobët)	Model Tipar Premisa Praktika Cilësia Stafit Organizativ SocioKulturor Politik	Tipar Cilësia Stafit	Model Tipar Premisat Praktikat Cilësia Stafit Organizativ Politik	Model Tipar Cilësia Stafit Organizativ	Model Tipar SocioKulturor Politik	Praktikat
-/+ 0.300 – 0.499 (mesatare)	n.a.	Model Premisat Praktika Organizativ SocioKulturor Politik	SocioKulturor	Premisat Praktikat SocioKulturor Politik	n.a.	Model Premisat Tipar Organizativ Socio-Kulturor Politik
-/+ 0.500 – 0.699 (e fortë)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
-/+ 0.700 – 0.999 (shumë e fortë)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Vëzhgimi i tretë mund të bëhet për faktorët që shfaqin marrëdhënie më të spikatura me Cilësinë e MBNJKQ. *Tabela 4.18 tregon se faktorët që spikasin më shumë në marrëdhëniet me Cilësinë e MBNJ janë si faktorë të brendëshëm, ashtu edhe faktorë të jashtëm.* Tek Spitalet Publike, nga faktorët e jashtëm spikasin ata Socio-Kulturorë (30% - 32%) dhe Politikë (28% -43%) ndërsa nga faktorët e brendshëm spikasin faktorët Organizativë (29%) dhe Praktikat (29% - 38%). Tek Spitalet Private, nga grupi

i faktorëve të jashtëm spikasin faktorët e natyrës Socio-Kulturore (21% - 46%) ndërsa nga faktorët e brendshëm spikasin Modeli i MBNJ (20% - 50%), Tipari Kryesor i MBNJ (13% - 45%), dhe Premisat (50%).

Tabela 4.18– 4 Faktorët më të Spikatur Influencues mbi Cilësinë e MBNJKQ tek Spitalet

	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman
1	28.0% SocKulturor	41.1% Politik	30.3% SocKulturor	42.6% Politik	20.6% SocKulturor	49.8% Modeli MBNJ
2	24.1% Politik	36.1% Premisat	28.9% Organizativ	37.5% Praktikat	20.4% Modeli MBNJ	49.5% Premisat
3	23.8% Modeli MBNJ	35.2% SocKulturor	28.6% Praktikat	34.2% Premisat	15.5% Politik	46.0% SocKulturor
4	22.9% Organizativ	33.7% Praktikat	28.0% Politik	31.5% SocKulturor	12.5% Tipari MBNJ	44.7% Tipari MBNJ

Çfarë konkluzioni mund të nxirret nga këto tre vëzhgime dhe gjetje që rezultojnë nga analiza e të dhënave për Cilësinë e MBNJKQ? Fakti që Cilësia e MBNJKQ reflekton ndikimet sa të faktorëve “të jashtëm” aq edhe atyre “të brendshëm”, tregon se *trajtimi që i bëhet stafit tek spitalet si publike dhe private nga pikëpamja e kapaciteteve dhe qarkullimit, ndonëse niset nga nevojat e brendshme, nuk përcaktohet vetëm nga këto por reflekton edhe ndikimet e jashtme sa socio-kulturore aq edhe politike*. Fakti që vetë Cilësia e MBNJKQ nuk dallonte shumë nga spitalet publike tek ato private, mund të shpjegohet ndoshta pikërisht me ndikimin e faktorëve të jashtëm socio-kulturore dhe politikë.

4.4 SPITALET KOSOVARE: FAKTORËT MË ME NDIKIM MBI MODELIN E MBNJ

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

- 1) Cilët janë faktorët që ndikojnë dhe përcaktojnë më shumë tipin e Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet në përgjithësi dhe spitalet publike apo private në veçanti;
- 2) nëse faktorët ndikues ndikojnë mbi Modelin e MBNJ vetëm apo në kombinim me faktorë të tjerë, dhe
- 3) nëse mund të flitet për dallime mes spitaleve publike dhe atyre private edhe në pikëpamje të rolit dhe peshës së faktorëve ndikues.

4.4.1 Faktorët më me ndikim mbi tipin e Modelit të MBNJ tek Spitalet

Për të parë faktorët më ndikues u bë një analizë “Correlation” mes Modelit të MBNJ dhe gjashtë faktorëve:

- 1) Organizativë,
- 2) Socio-Kulturorë,
- 3) Politikë,
- 4) Premisave të konceptimit të Politikave MBNJ,
- 5) Praktikave në materializimin e politikave MBNJ, dhe
- 6) Cilësisë së Stafit.

Në modelin e këtij studimi, tre variablat e parë janë të interesit parësor. Por studimi mban parasysh edhe rolin ndikues të tre faktorëve të tjerë. Prandaj, pavarësisht interesit parësor për sqarimin e rolit dhe masës së ndikimit të faktorëve organizativë, sociokulturorë, dhe politikë, ai ka përfshirë në analizë edhe hetimin e roli ndikues të tre variablave të tjerë. Rezultatet e analizës i përmbledhin Tabelat 4.19 dhe 4.20. Çfarë tregojnë ato?

- Vëzhgimi i parë mund të bëhet për fortësinë e marrëdhënieve. Rezultatet tregojnë se pavarësisht matjes me koeficient Pearson apo Spearman, *Modeli MBNJ shfaq marrëdhënie të fortë, pra në nivelin 0.500-0.699, me faktorët Organizativë, SocioKulturor, dhe Praktik, dhe marrëdhënie me fortësi mesatare me faktorët Politik, Premisat, dhe Cilësia e Stafit*. Ndryshe nga marrëdhënie me fortësi mesatare me faktorët Politik, Premisat, dhe Cilësia e Stafit. Ndryshe nga spitalet Publike, në rastin e spitaleve Private Modeli i MBNJ shfaq një marrëdhënie shumë të fortë me faktorët e natyrës Organizative dhe një marrëdhënie shumë të dobët me “Cilësinë e Stafit”.

Tabela 4.19 – Modeli MBNJ & Faktorët Influencues - Analizë “Correlations” e Marrëdhënieve

Marrëdhënia	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Koeficienti Pearson	Koeficienti Spearman	Koeficienti Pearson	Koeficienti Spearman	Koeficienti Pearson	Koeficienti Spearman
Faktorët Organizativ	0.674**	0.556**	0.661**	0.531**	0.752**	0.647**
Faktorët SocioKulturor	0.598**	0.499**	0.610**	0.475**	0.582**	0.546**
Faktorët Politik	0.646**	0.493**	0.668**	0.491**	0.536**	0.475**
Premisat	0.571**	0.478**	0.586**	0.483**	0.516**	0.465**
Praktikat	0.661**	0.506**	0.679**	0.524**	0.579**	0.430**
Cilësinë e Stafit	0.498**	0.378**	0.562**	0.455**	0.204	0.052

Shënim: (*) tregon që koeficienti është i rëndësishëm në nivelin 0.01, ose 99% të rasteve

(**) tregon që koeficienti është i rëndësishëm në nivelin 0.05, ose 95% të rasteve

Tabela 4.20 – Fortësia e Marrëdhënies së Modelit të MBNJ me Faktorët tek Spitalet

Fortësia	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman	Pearson	Spearman
Marrëdhënies	Modeli MBNJ	Modeli MBNJ	Modeli MBNJ	Modeli MBNJ	Modeli MBNJ	Modeli MBNJ

	me:	me:	me:	me:	me:	me:
-/+ 0.001 – 0.099 (shumë e dobët)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
-/+ 0.100 – 0.299 (e dobët)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Cilësia Stafit	Cilësia Stafit
-/+ 0.300 – 0.499 (mesatare)	Cilësia Stafit	SocioKulturor Politik Premisat Cilësia Stafit	n.a.	SocioKulturor Politik Premisat Cilësia Stafit	n.a.	Politik Premisat Praktikat
-/+ 0.500 – 0.699 (e fortë)	Organizativ SocioKulturor Politik Premisat Praktikat	Organizativ Praktikat	Organizativ SocioKulturor Politik Premisat Praktikat Cilësia Stafit	Organizativ Praktikat	SocioKulturor Politik Premisa Praktikat	Organizativ Socio-Kulturor
-/+ 0.700 – 0.999 (shumë e fortë)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Organizativ	n.a.

Vëzhgimi i dytë mund të bëhet për faktorët më të spikatur në marrëdhënien e tyre me Modelin e MBNJ. Siç mund të shihet nga Tabela 4.21, pavarësisht matjes me koeficient Pearson apo Spearman, si *tek spitalet publike edhe tek ato private, faktori që spikat më shumë në marrëdhënien me Modelin MBNJ janë faktorët e natyrës “Organizative, me një prezencë nga 53% deri në 75% të rasteve. Ky faktor pasohet nga faktorët e natyrës “SocioKulturore” (54% deri 58%), “Politike” (67%) dhe “Praktikat” (51% deri 68%). Në këtë mënyrë mund të thuhet se tek spitalet, faktorët më të spikatur në marrëdhëniet me Modelin e MBNJ janë si nga grupi i faktorëve të “Brendshëm”, “Organizativ” dhe “Praktikat”, ashtu edhe nga grupi i faktorëve të “jashtëm”, “Socio-Kulturor” dhe “Politik”.*

Tabela 4.21 – Renditja sipas fortësisë së marrëdhënies e Faktorëve influencues mbi Modelin e MBNJ

Renditja Faktorëve sipas Koeficientit “Pearson”				Renditja Faktorëve sipas koeficientit “Spearman”			
	Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private		Spitalet në Përgjithësi	Spitalet Publike	Spitalet Private
1	67.4% Organizativ	67.9% Praktikat	75.2% Organizativ	1	55.6% Organizativ	53.1% Organizativ	64.7% Organizativ
2	66.1% Praktikat	66.8% Politik	58.2% SocKulturor	2	50.6% Praktikat	52.4% Praktikat	54.6% SocioKultur
3	64.6% Politik	66.1% Organizativ	57.9% Praktikat	3	49.9% SocioKultur	49.1% Politik	47.5% Politik
4	59.8% SocioKultur	61.0% SocioKultur	53.6% Politik	4	49.3% Politik	48.3% Premisat	46.5% Premisat
5	57.1% Premisat	58.6% Premisat	51.6% Premisa	5	47.8% Premisat	47.5% SocioKultur	43.0% Praktikat
6	49.8% Cilësia Stafit	56.2% Cilësia Stafit	20.4% Cilësia Stafit	6	37.8% Cilësia Stafit	45.5% Cilësia Stafit	5.2% Cilësia Stafit

4.4.2 Mënyra e ndikimit të Faktorëve në Modelin e MBNJ tek spitalet

Mënyra se si katër variablat me marrëdhënie të forta me Modelin e MBNJ ndikojnë mbi MBNJ mund të shihet përmes një analize regresioni. Analiza sqaron kontributin e këtyre katër faktorëve mbi variancën që vëzhgohet në variablin e varur “Modeli MBNJ” qoftë individualisht qoftë në kombinim. Meqë variablat në këtë studim janë “kategorik” u krye një analizë “CATREG”. Analiza u krye për spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike e private në veçanti. Tabela 4.22 dhe Tabela 4.23 përmbledhin rezultatet e analizës. Çfarë tregojnë ato?

Në rastin e analizës së ndikimit individual, siç tregon Tabela 4.22, dy variablat më ndikues janë “Praktikat” (64.2%), “Politik” (11.2%), dhe “Organizativ” (6.0%). *Tek spitalet publike faktorët me kontribut më të madh individual janë ai “Politik” dhe “Organizativ”, ndërsa tek spitalet private faktori më kontribues janë “Praktikat” dhe ai “Organizativ”.*

Tabela 4.22 – Kontributi Individual i Faktorëve mbi Variancën e “Model MBNJ”

Koeficienti R2 (part2)	Pesha e Kontributit Individual të Variablave mbi Variancën e Variablit të Varur “Modeli MBNJ”		
	tek Spitalet në Përgjithësi	tek Spitalet Publike	Tek Spitalet Private
Organizativ	4.9 %	6.0 %	54.2 %
Praktika	3.4 %	3.9 %	64.2 %
Socio-Kulturor	2.3 %	2.3 %	13.5 %
Politik	7.8 %	11.2 %	8.1 %

Shënim: Kontributi individual i secilit faktor është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “part” që përmban tabela “Correlations and Tolerance” që gjenerohet nga CATREG.

Në rastin e analizës së ndikimit në kombinim, siç tregon Tabela 4.23, kombinimet më të rëndësishme ndikuese ndryshojnë nëpër grupet dhe në masën e ndikimit në mënyrë të përbashkët. *Tek spitalet publike, tre kombinimet më të rëndësishme përmbajnë dy faktorë nga grupi i faktorëve të brendshëm (Organizativ,*

Praktikat) dhe një nga grupi i faktorëve të “jashtëm” (Politik). Masa e ndikimit në mënyrë të përbashkët sillet tek 55%-62%. Tek spitalet private tre kombinimet më të rëndësishme përfshijnë dy faktorë të brendshëm (Organizativ, Praktikat), dhe dy faktorë të jashtëm (Socio-Kulturor, Politik). Pesha e kontributit të përbashkët varion nga 25%-72%, ku kombinimi më i rëndësishëm dhe kontribues shfaqet ai mes faktorëve SocioKulturor dhe Politik.

Tabela 4.23 – Kontributi i Faktorëve mbi Variancën “Model MBNJ” në Kombinim me Njëri-Tjetrin

	Renditja sipas Fortësisë	Kombinimet e Variablave të Pavarur sipas fortësisë së marrëdhënies	Fortësia e Marrëdhënies	Kontributi i Ndikimit në kombinim me njëri-tjetrin
Spitalet	1	Politik & Organizativ	0.636	56.0 %
	2	Politik & Praktika	0.582	57.5 %
	3	Organizativ & Praktika	0.533	56.0 %
	4	SocioKulturor & Organizativ	0.143	61.5 %
	5	SocioKulturor & Politik	0.104	58.6 %
	6	SocioKulturor & Praktika	0.057	63.0 %
Spital Publik	1	Politik & Organizativ	0.537	55.0 %
	2	Politik & Praktika	0.469	57.1 %
	3	Organizativ & Praktika	0.434	62.3 %
	4	SocioKulturor & Organizativ	0.326	63.9 %
	5	SocioKulturor & Politik	0.266	58.7 %
	6	SocioKulturor & Praktika	0.236	76.1 %
Spital Privat	1	SocioKulturor & Politik	- 0.590	71.9 %
	2	Organizativ & Praktika	- 0.302	24.9 %
	3	Organizativ & SocioKulturor	- 0.298	25.8 %
	4	Organizativ & Politik	0.122	31.2 %
	5	Politik & Praktika	- 0.071	21.2 %
	6	SocioKulturor & Praktika	0.031	21.8 %

Shënim: Kontributi i faktorëve në kombinim me njëri-tjetrin është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “part” dhe “R Square” që përmbajnë tabelat “Correlations & Tolerance” dhe “Model Summary” që gjenerohen nga analiza CATREG

Cili mund të ishte kuptimi i këtyre rezultateve të analizës CATREG në pikëpamje të rolit dhe ndikimit mbi Modelin e MBNJ të faktorëve influences? Konkluzioni i parë që mund të nxirret është se *ndonëse në logjikën normale pritshmëria*

është që *Modeli MBNJ* të reflektojë së pari rolin dhe ndikimin e faktorëve të brendshëm, të dhënat tregojnë se tek spitalet kosovare:

- *Modeli MBNJ* ndikohet edhe nga faktorë të jashtëm, specifikisht ata të natyrës “politike”.

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

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

Për të sqaruar çështjen ndihmon përsëri analiza CATREG. Bazuar në informacionin e saj, mund të thuhet se Spitalet Publike dhe Spitalet Private dallojnë në tre gjëra:

- 1) cili është faktori kryesor ndikues,
- 2) cila është shkalla e rëndësisë së faktorëve, dhe
- 3) cili grup i faktorëve është më ndikues, ai i “brendshëm” apo ai i “jashtëm”.

Parë nga pikëpamja e faktorit kryesor ndikues, dallimi është i qartë. Siç u pa në Tabelën 4.22 më lart, tek spitalet publike, faktori kryesor ndikues mbi variancën e Modelit MBNJ janë faktorët e natyrës “Politike”, me një impakt prej 11.2%, ndërsa tek spitalet publike, është faktori “Praktikat”, me një impakt prej 64.2%.

Parë nga pikëpamja e rëndësisë së faktorëve, dallimi është gjithashtu i qartë. Siç edhe tregojnë Tabelat 4.24 dhe 4.25, tek Spitalet Publike, të katër faktorët rezultojnë të rëndësishëm për variancën në variablin e varur “Modeli MBNJ,” ndërsa tek Spitalet Private, vetëm faktori “Praktikat” shfaqet i rëndësishëm ndërsa tre faktorët e tjerë rezultojnë të parëndësishëm. Fakti nëse janë apo jo të rëndësishëm tregohet nga

statistika “Sig” që shoqëron kontributin individual të variablit, i cili tregohet me treguesin tjetër statistikor “Beta”. Nëse Sig (Beta) është më e madhe se 0.000, atëhere kjo tregon se roli dhe kontributi i faktorit nuk është i rëndësishëm. Nëse Sig (Beta) është e barabartë me 0.000, atëhere kontributi individual i faktorit është i rëndësishëm. Në Tabelën 4.23, tek Spitalet Publike, të katër faktorët kanë një koeficient Sig (Beta) të barabartë me 0.000, pra rezulton se të katër ata janë të rëndësishëm. Ndërsa në Tabelën 4.24, tek Spitalet Private, vetëm faktori “Praktikat” shfaq një koeficient Sig (Beta) të barabartë me 0.000 ndërsa tre faktorët e tjerë koeficientët e tyre i kanë më të mëdhenj se 0.000.

Tabela 4.24 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Publike

	Standardized Coefficients		df	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error			
Organizativ	.305	.105	5	8.359	.000
SocKult	.163	.070	5	5.455	.000
Politik	.418	.136	6	9.444	.000
Praktika	.231	.097	5	5.726	.000

Dependent Variable: Modeli MBNJ

Tabela 4.25 – Coefficients që gjeneron Analiza CATREG për Spitalet Private

	Standardized Coefficients		df	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error			
Organizativ	.814	.401	5	4.124	.011
SocKult	.478	.338	5	1.998	.125
Politik	.355	.296	5	1.439	.256
Praktika	.845	.318	6	7.085	.000

Dependent Variable: Modeli MBNJ

Edhe kur shihen nga pikëpamja e rolit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, përsëri kemi një dallim të qartë mes Spitaleve Publike dhe atyre Private. Siç mund të shihet edhe nga Tabela 4.26, tek Spitalet Publike, grupi më ndikues paraqitet ai i faktorëve të jashtëm. Masa e ndikimit të faktorëve të të jashtëm “SocioKulturor” dhe “Politik” është më e madhe se ajo e faktorëve të “rendshëm” “Organizativ” dhe “Praktikat” (13.5% përkundër 9.9%). Ndërsa tek Spitalet Private grupi i faktorëve të

“brendshëm” dominon në ndikim. Faktorët e jashtëm, “SocioKulturor” dhe “Politik” shfaqin një masë ndikimi pothuajse të papërfillshme në raport me faktorët e brendshëm..

Tabela 4.26 – Dallimet mes Spitaleve Publike dhe Private për Kontributin e Faktorëve Influencues

		Spitalet Publike	Spitalet Private
Faktorët		Kontributi Individual (R2) në Variancën e “Modeli MBNJ”	Kontributi Individual (R2) në Variancën e “Modeli MBNJ”
të Brëndëshëm	Organizativ	6.0 %	64.2 %
	Praktika	3.9 %	54.2 %
	Totali	9.9%	118.4 %
të Jashtëm	SocioKulturor	2.3 %	13.5 %
	Politik	11.2%	8.1 %
	Totali	13.5 %	21.6 %

Analiza tregoi se spitalet publike dhe private dallojnë nga njëri tjetri qoftë nga ana e faktorit kryesor ndikues , qoftë pastaj edhe nga ana e peshës së faktorëve dhe masës së ndikimit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm. Kjo tregon se Hipoteza që artikulon se spitalet publike dhe private kanë dallime në raport me faktorët ndikues është e vërtetë!

4.4.4 Hipotezë: Tipi Modelit të MBNJ në Spitale pasqyron Tipin e Faktorëve Ndikues

Gjetja se midis spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga pikëpamja e rolit dhe peshës së faktorëve ndikues ndihmon në qartësimin e Hipotezës Kryesore të artikuluar në Kapitullin 3 “Metodologjia” (fq. 67). Studimi hipotezon se tipi i Modelit të MBNJ tek spitalet reflekton faktin se cilët faktorë, të brendshëm apo të jashtëm, ushtrojnë ndikim më të madh mbi Modelin e MBNJ. Fakti që tek *Spitalet Publike Modeli i MBNJ ndikohet më shumë nga faktorë të jashtëm* si ata “Politik” dhe “SocioKulturor” shtyn drejt konkluzionit që tipi i Modelit të MBNJ ngjason më shumë me modelin “Harvard”. Tek *Spitalet Private, fakti që faktorët e brendshëm “Organizativ” dhe “Praktikat” ushtrojnë ndikim më të madh*, shtyn drejt konkluzionit

që tipi i Modelit të MBNJ ngjason më shumë me modelet “Michigan”, “Guest”, apo “Storey”. Tek *Spitalet Publike* duket se shifrat e analizës dhe perceptimi i njerëzve shkojnë në drejtime të ndryshme. Në seksionin që diskutoi tipin e Modelit të MBNJ, 39.8% e personave e shihnin modelin që aplikonin spitalet publike të ngjashëm me atë “Guest” ndërsa analiza e gjen modelin e MBNJ tek spitalet publike të ngjasojë më shumë me modelin “Harvard”. Tek *spitalet private*, duket se perceptimi i njerëzve dhe shifrat shfaqen në harmoni: 32.5% e personave të pyetur e gjenin modelin e MBNJ tek spitalet private të ishte i ngjashëm me modelin “Guest”, që në logjikën e shifrave përbën një nga modelet e mundshëm

4.5 MODELI ANALIZUES I STUDIMIT TË MBNJ NË SPITALET KOSOVARE

Deri tani analiza trajtoj variablat e varur dhe të pavarur duke i parë në sjelljen e tyre veç e veç. Ky seksion merret me të gjithë modelin analitik që përdor ky studim dhe shikon se si performon ai në kontekstin e spitaleve. Siç është sqaruar edhe në Kapitullin 3 “Metodologjia e Studimit” modeli i këtij studimi ka për variabël të varur “Modeli i MBNJ” dhe për variabla të pavarur kryesorë dhe të interesit studimor ai ka faktorët “Organizativë”, “SocioKulturorë” dhe “Politikë.” Nisur nga origjina, faktori Organizativ konsiderohet i një natyre të “brendshme” ndërsa dy të tjerët të natyrës së “jashtme”. Ky studim ka përfshirë po ashtu në analizat e tij edhe variabla të tjerë të brendshëm, si:

- 1) Premisat e konceptimit të politikave të MBNJ,
- 2) Praktikrat në zbatimin e politikave të MBNJ, apo edhe

3) Cilësinë e stafit të punësuar, meqë konsideron se edhe ata ushtrojnë një nivel të caktuar ndikimi. Nga këta, i vetmi që rezultoi me kontribut të paneglizhueshëm ishte faktori “Praktikat”.

Esenca e analizës të këtij seksioni është sqarimi se sa “i mirë” është modeli analitik që përdor ky studim, cila është fuqia e tij në të shpjeguarit dhe të parashikuarit e variancës në variablin e varur “Modeli MBNJ”. Analiza sqaron dy çështje:

1) Cila është fuqia shpjeguese e modelit të këtij studimi dhe sa përqind të variancës në variablin e varur parashikon ai tek spitalet në përgjithësi, dhe spitalet publike apo private në veçanti, dhe

2) Cila është pesha e secilit variabël të pavarur brenda modelit analitik të këtij studimi për secilin tip spitali. Të dy çështjet sqarohen mbi bazën e informacionit të gjeneruar nga analiza regressive “CATREG”, që është një nga tipet e analizave regressive që përmban programi SPSS dhe që më gjatë njihet ndryshe si “Regression for Categorical Data”. Tabelat nga 4.26 deri tek 4.29 përmbajnë gjithë informacionin për të dy çështjet. Çfarë tregojnë rezultatet?

Parë nga ana e fuqisë shpjeguese të tij, *rezultatet tregojnë se modeli analitik i këtij studimi për Spitalet, me variablat që përfshin, është i rëndësishëm dhe mjaft i fuqishëm*. Megjithatë modeli shfaq dallime në fuqinë parashikuese. Ndonëse treguesi “Sig” prej 0.000 në të tre Tabelat ANOVA tregon se modeli ka fuqi shumë të mirë shpjeguese, përsëri ai shpjegon më mirë spitalet private sesa ato publike. Tek spitalet private “Adjusted R Square” është nivelin 86.3%, ndërsa tek spitalet publike “Adjusted R Square” është 68.8%. Si tregues më i parë statistikor i fuqisë shpjeguese të një modeli dhe variablave që përmban, shërben koeficienti “R Square”.

Tabela 4.27 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet në Përgjithësi

Model Summary – Spitalet në Përgjithësi

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.829	.687	.657	.313

Dependent Variable: Modeli MBNJ

Predictors: Faktorët Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikat

ANOVA - Spitalet në Përgjithësi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	157.934	20	7.897	22.901	.000

Tabela 4.28 – Analiza e Modelit të Studimit tek Spitalet Publike

Model Summary – Spitalet Publike			
Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.850	.722	.688	.278

Dependent Variable: Modeli MBNJ
Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikat

ANOVA – Spitalet Publike					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	38.334	21	1.825	13.009	.000
Residual	2.666	19	.140		
Total	41.000	40			

Dependent Variable: Modeli MBNJ
Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikat

Model Summary – Spitalet Private			
Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Apparent Prediction Error
.967	.935	.863	.065

Dependent Variable: Modeli MBNJ
Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktika

ANOVA – Spitalet Private					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	38.334	21	1.825	13.009	.000
Residual	2.666	19	.140		
Total	41.000	40			

Dependent Variable: Modeli MBNJ
Predictors: Organizativ, SocioKulturor, Politik, Praktikat

mac delit për kampionë me mund të jenë të vegjël dhe në situata të tilla, koeficienti “R Square” ka tendencën të “mbivlerësojë” fuqinë parashikuese të modelit. Në rastin e kampionëve të vegjël koeficienti “Adjusted R Square” bën një punë më të mire sesa “R Square,” duke “kolauduar” çdo mbivlerësim dhe dhënë kështu një vlerë më të “vërtetë” të fuqisë parashikuese të modelit analitik. Për këtë arsye, studiuesit përdorin më shumë koeficientin “Adjusted R Square” për raportim.

Parë nga ana e kontributit që variablat e pavarur japin secili brenda modelit, edhe në këtë rast ka dallime mes spitaleve publike dhe private. Siç tregon Tabela 4.29 si tek Spitalet Publike edhe tek ato Private, masa e kontributit të variablave ndryshon: “Politik” 35.5%-41.8% “Organizativ” 30.5%-81.4%, “Praktikat” 23.1%-84.5%, dhe

“SocioKulturor” 16.3%-47.8%. Po ashtu, ndërsa tek spitalet publike variabli me kontributin më të madh në model është ai “Politik” me 41.8%, tek Spitalet Private është “Praktikat” me 84.5%.

Tabela 4.30 – Kontributi i Faktorëve brënda Modelit të Studimit

	Kontributi i Variablave të Pavarur brënda Modelit të Studimit e shprehur si Përqindje dhe Rëndësi Statistike					
	tek Spitalet në Përgjithësi		tek Spitalet Publike		tek Spitalet Private	
	Koeficienti Beta	Koeficienti Sig	Koeficienti Beta	Koeficienti Sig	Koeficienti Beta	Koeficienti Sig
Organizativ	30.0 %	0.000	30.5 %	0.000	81.4 %	0.011
Socio-Kulturor	15.5 %	0.000	16.3 %	0.000	47.8 %	0.125
Politik	39.2 %	0.000	41.8 %	0.000	35.5 %	0.256
Praktikat	23.7 %	0.000	23.1 %	0.000	84.5 %	0.000

Shënim: Kontributi individual i secilit faktor është kalkuluar mbi bazën e koeficientëve “Beta” që përmban tabela “Coefficients” e gjeneruar nga CATREG.

Çfarë na thonë vëzhgimet më sipër? Fakti që modeli analitik i studimit rezulton shumë i fuqishëm në parashikim konfirmon lidhjen mes dinamikave të Modelit të MBNJ dhe rolit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë. Po ashtu, fakti që mes spitaleve publike dhe private egzistojnë dallime nga ana e rolit dhe ndikimit të faktorëve organizativë, socio-kulturorë, dhe politikë tregon se tipi i Modelit të MBNJ që aplikojnë spitalet publike apo private reflekton në një masë të konsiderueshme faktin cili prej faktorëve mësipër luan rolin e “violinës së parë”.

4.6 SPITALET DHE MODELI MBNJ: KONKLuzionET QË MUND TË NXIRREN

Pas analizave të tipit, tipareve, dhe faktorëve ndikues të Modelit të MBNJ dhe cilësisë së MBNJKQ tek spitalet, ky kapitull mund të përmbyllet me tre konkluzione kryesore.

1. *Mund të bëhet për Modelin e MBNJ dhe Tiparet e tij.* Ndonëse spitalet publike edhe private aplikojnë më shumë se një model dhe modeli më i aplikueshëm prej tyre ngjason me atë “Guest”, mes tyre nuk egziston ndonjë dallim i rëndësishëm përse i takon modelit të MBNJ. Edhe nga ana e Tipareve përshkruese të MBNJ, analizat treguan se spitalet publike dhe private nuk shfaqnin ndonjë dallim substancial as në tiparin kryesor, as edhe në tiparet e tjerë përshkrues të MBNJ qoftë nga pikëpamja e rëndësisë, qoftë nga ajo e peshës. I vetmi dallim që mund të përmendet është afërsia e përmbajtjes së tyre me modele të ndryshëm të MBNJ. Ndonëse të gjithë tiparet shfaqën më shumë afërsi me modelet Harvard, Michigan, apo Guest, tek spitalet publike përmbajtja e tiparit kryesor përafrohet me modelin Michigan, ndërsa tek spitalet private me modelin Harvard. Po ashtu, tek spitalet publike përmbajtja e tipareve të tjera përshkruese të MBNJ shfaqej afër modeleve Harvard, Michigan, dhe Guest ndërsa tek spitalet private me modelin Harvard.

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

3. *Mund të bëhet për Faktorët ndikues mbi Modelin e MBNJ.* Si spitalet publike edhe ato private ndikohen si nga faktorë të brendshëm ashtu edhe të jashtëm. Të dy shfaqin një marrëdhënie të rëndësishme me faktorët Organizativë, por tek spitalet publike ndikohen në një masë të konsiderueshme nga faktorë të natyrës “Politike”

ndërsa spitalet private ndikohen nga faktorë të natyrës “Organizative”. Në tërësi, Spitalet Publike duket se ndikohen më shumë nga faktorë të jashtëm si ata “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë” ndërsa Spitalet Private duket se ndikohen

dikues mbi Modelin e MBNJ. Këtu interesi i studimit ishte të sqaronte rolin e faktorëve Organizativë, Socio-Kulturorë, dhe Politikë, cili prej tyre ndikon më shumë në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ tek spitalet dhe universitetet dhe shpjegon preferencën për modelin që aplikohet; nëse këta faktorë shfaqin peshë ndikuese të njëjtë apo të ndryshme;

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

2. lidhet po përsëri me njerëzit dhe ka të bëjë me shkallën e vëmëndjes së tyre ndaj praktikave të MBNJ në institucion. Në vend të kryerjes së vëzhgimit drejtpërsëdrejti vetë, ne iu drejtohem njerëzve brenda institucionit meqë ata punojnë çdo ditë aty. Por kjo jo domosdoshmërisht përkthehet në të paturit të një vëmëndje cilësore dhe të vëzhguarit të praktikave me të njëjtin sy siç do të bënte vetë studiuesi. Prandaj në këtë këndvështrim, ndonëse informacioni i mbledhur nga njerëzit që punojnë

brënda institucioneve është i rëndësishëm për studimin e fenomenit të MBNJ, përsëri ky informacion mund të mbartë dhe vuajë brenda vetes shkallën e vëmendjes e cila mund të jetë e ndryshme tek persona të ndryshëm qoftë në cilësi, qoftë në detaje.

3. reflekton një karakter edhe më specific, pasi ka të bëjë me faktin e shkallës së njohjes nga njerëzit të modeleve të MBNJ dhe tipareve të tyre. Pavarësisht se nuk përjashtohet mundësia që persona të veçantë të kenë njohuri më të avancuara për modelet, tiparet, praktikat, dhe politikat e MBNJ, shumica e njerëzve që shprehën gatishmërinë dhe plotësuan pyetësin as pritej, dhe as besoj që të kishin njohuri për modelet dhe tiparet e MBNJ. Prandaj, nëse do të përjashtonim rastet kur përgjigjet e dhëna, janë qëllimisht ekstreme, dmth personi që ka plotësuar pyetësin e ka bërë formalisht, sa për hatër plotësimin e përgjigjeve, një pjesë e përgjigjeve që nuk arrijnë të dallojnë, i ngatërrojnë, ose i përziejnë tiparet e modeleve me njëri-tjetrin, reflektojnë pikërisht mungesën e njohurive nga njerëzit rreth modeleve dhe tipareve të MBNJ. Dhe ndonëse njerëzit nuk mund të bëhen me faj për këtë, përsëri, ngatërrimet që gjenerohen në përgjigjet e tyre, mund të shihen edhe si një ndër kontribuesit e rezultateve që janë marrë në përfundim të analizës.

4. ka të bëjë me vetë natyrën e Modelit Guest. Pavarësisht se njerëzit mund të mos e dinë këtë gjë, vetë Modeli Guest lindi si një tentativë për të integruar në një model të vetëm modelet Harvard dhe Michigan. Jo krejt rastësisht Modeli Harvard shfaqet në nivele të ulta aplikimi ndërsa Modeli Michigan perceptohet dhe raportohet në përgjigjet e njerëzve si modeli i dytë më i aplikuar. Thënë ndryshe, modeli Harvard raportohet në nivelet më të ulta të aplikimit pikërisht se në shumicën e elementëve të tij përbërës ai është i inkorporuar brenda Modelit Guest. Ndërsa Modeli Michigan raportohet si modeli i dytë më i aplikuar pikërisht se përveç elementëve të tij kryesorë të

përfshirë brenda modelit Guest, njerëzit arrijnë të evidentojnë dhe ju bëjnë përshtypje edhe elementë të tjerë që janë specifikisht tipikë për modelin Michigan.

5. mund të ishte ai që ka një natyrë krejtësisht kulturore. Në debatin mbi modelet e MBNJ një nga çështjet më të debatuar ka të bëjë me modelin më efektiv dhe faktorët ndikues. Studiues të ndryshëm identifikojnë faktorë të ndryshëm që ndikojnë dhe përcaktojnë shkallën e efektivitetit të modelit të MBNJ. Një pjesë e tyre ia atribuojnë atë kontekstit kulturor, zakoneve, normave, traditave lokale. Në këtë kuptim, model më efektiv konsiderohet ai model MBNJ që arrin të inkorporojë dhe mbajë parasysh faktorin “kulturë”. Modeli Guest është një ndër modelet që i jep rëndësi dhe haptësisë faktorit kulturë. Ndaj arsyeja përse spitalet dhe universitetet kosovare rezultojnë me një përputhje më të madhe me Modelin Guest, mund të shpjegohet edhe me një dimension kulturor. Por, siç e kam thënë dhe më parë, ky shpjegim mbetet për tu parë në mënyrë më të hollësishme në studime të tjera në të ardhmen.

Në rastin e peshës specifike, e përbashkëta është se pavarësisht diferencave në vlera, pesha specifike e tipareve ishte e përafërt; ndërsa dallimi duket se ka të bëjë me faktin nëse pesha që ato shfaqin është më e madhe tek spitalet publike apo tek ato private. Së fundi, në rastin e renditjes sipas rëndësisë, e përbashkëta e gjithë tipareve ishte renditja përgjithësisht e njëjtë qoftë në të gjithë tipet e krahasimit; ndërsa dallimi duket se ka të bëjë me faktin nëse një tipari specifik shfaq një rëndësi më e madhe tek spitalepublike apo private.

Gjetja pra, qoftë nga ana e Tiparit Kryesor, qoftë nga ana e Tipareve të tjerë përshkruese të MBNJ, spitalet publike apo private shfaqnin ngjashmëri, kundërshton dhe hedh poshtë hipotezën bazë të studimit që pohon se mes spitaleve publike dhe private ka dallime në Tiparet e MBNJ.

Padyshim që një përgjigje më e plotë dhe e elaboruar do kërkonte studime të mëtejshme të fokusuara më specifikisht. Por në përmbyllje të diskutimit për Tiparet e MBNJ, ky studim përqafon dhe përdor një argument të natyrës kulturore, që i sheh Tiparet e MBNJ më shumë të përcaktuara nga zakonet, sjellja, dhe kultura organizativo-menaxheriale lokale sesa nga parimet e përgjithshme teoriko-akademike të menaxhimit. Pra, gjetjet në kontekstin e spitaleve kosovare, mund të shpjegohen ndoshta më mirë me sjelljen, zakonet, dhe kulturën specifike lokale të drejtuesve dhe punonjësve kosovare sesa me argument të natyrave të tjera.

Në krahasimin e spitaleve publike me ato private, cilësia e MBNJKQ shfaq dallime të rëndësishme në dy aspekte: 1) si nivel, dhe 2) si diferenca mes vlerave. Kur dallimi në cilësinë e MBNJKQ shihet nga ana e nivelit, cilësia e MBNJKQ rezulton më e mirë tek spitalet private sesa tek ato publike. Niveli “shumë e mirë” tek entet private zë vendin e parë dhe varion nga 47.6% deri në 53.4%. Ndërsa tek entet publike, vendin e parë e zë niveli “mesatar”, me një diapazon nga 55.0% deri në 60.5%. Kur dallimi në cilësinë e MBNJKQ shihet nga ana e diferencave mes vlerave të raportuara, tek entet private, niveli “shumë e mirë” rezulton nga 15.6% deri në 19.2% më i lartë se tek entet publike, ndërsa niveli “mesatar” rezulton 21.7% deri në 31.2% më i ulët se tek entet publike. Po ashtu, brenda enteve private, diferenca mes nivelit “shumë e mirë” dhe “mesatare” sillet midis 14.3% dhe 24.1%, ndërsa brenda enteve publike kjo diferencë sillet mes 17.0% dhe 26.3%. Çfarë mund të shpjegojë këtë situatë?

Një shpjegim mund të reflektojë dallimin në karakterin publike dhe privat të institucioneve. Gjetja se cilësia e MBNJKQ rezulton më e mirë tek entet private sesa tek ato publike rezonon me mënyrën e përgjithshme që i sheh entet private më superiore, efikente, dhe cilësore në cilësinë e shërbimeve që ofrojnë sesa ato private.

Por një shpjegim i dytë, më argumentues, ndoshta mund të lidhet me rolin e faktorëve ndikues. Në të dy rastet e krahasimeve Universitete Publike me Universitete Private, apo Ente Publike me Ente Private, cilësia e MBNJKQ shfaq marrëdhënie edhe me faktorë të brendshëm si ata Organizativ, Praktikë e MBNJ, Tipi i Modelit të MBNJ, Tiparet e MBNJ, apo cilësia e Stafit por edhe me faktorë të jashtëm si ata Socio-Kulturorë dhe Politikë. Nisur nga kjo dallimet në cilësinë e MBNJKQ mund të shpjegohen me tre vëzhgime:

1) cila është pesha e faktorëve të jashtëm tek entet publike dhe ato private, pra nëse pesha e tyre është e njëjtë apo e ndryshme;

2) cila është pesha e faktorëve të brendshëm tek entet publike dhe ato private, pra nëse pesha e tyre është e njëjtë apo e ndryshme; dhe

3) nëse cilësia e MBNJKQ tek entet publike dhe private ndikohet më shumë nga faktorë të brendshëm apo nga faktorë të jashtëm.

Po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e faktorëve të jashtëm dhe peshën e tyre tek entet publike dhe private, rezulton një tablo e njëjtë për marrëdhënien e MBNJKQ si me faktorët Socio-Kulturorë ashtu edhe me atë Politik. Si tek krahasimi “Ente Publike-Ente Private” ashtu edhe tek krahasimin më specifik “Universitete Publike-Universitete Private,” cilësia e MBNJKQ shfaq një marrëdhënie të spikatur, madje më e spikatura, me faktorin Socio-Kulturorë. Pesha e kësaj marrëdhënie varion nga 26.3% deri në 47.4% por kjo peshë rezulton më e madhe tek entet publike (28.6%) sesa tek entet private (24.7%); ajo rezulton po ashtu më e madhe tek universitetet publike (47.4%) sesa tek universitetet private (26.3%). Të njëjtën tablo shfaq cilësia e MBNJKQ edhe në marrëdhënien me faktorin tjetër të jashtëm, atë “Politik”. Pesha e marrëdhënies shfaqet më e madhe tek entet publike (26.5%) sesa tek ato private (15.2%).

Po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e faktorëve të brendshëm dhe peshën e tyre tek entet publike dhe private, shfaqet një tablo tjetër. Tek entet publike, faktorët “Praktikat e MBNJ” (26.9%) dhe ata “Organizativë” (26.7%) shfaqin një peshë më të madhe se pesha që shfaqin tek entet private faktorët e tjerë të brendshëm si “Modeli i MBNJ” (20.2%) dhe “Tiparet e MBNJ” (19.1%).

Dhe së fundi, po të shihet cilësia e MBNJKQ nga ana e peshës që zënë marrëdhëniet me faktorët e jashtëm në raport me marrëdhëniet me faktorët e brendshëm, rezultatet tregojnë se tek entet publike, pesha e marrëdhënieve që cilësia e MBNJKQ shfaq me faktorët e jashtëm Socio-Kulturorë dhe Politikë, rezulton më e madhe sesa pesha e marrëdhënieve që cilësia e MBNJKQ shfaq me faktorët e brendshëm tek entet private.

Nisur pra nga këto vëzhgime që gjenerojnë rezultatet, dallimet në cilësinë e MBNJKQ që rezulton mes spitaleve publike dhe private më specifikisht, mund të konsiderohen se janë të lidhura me ndikimin e faktorëve të jashtëm Socio-Kulturor dhe Politik, faktorëve të brendshëm “Praktikat e MBNJ” dhe “Organizativë. Fakti që tek spitalet publike cilësia e MBNJKQ rezulton më e ulët se tek ato private, mund të lidhet me peshën dhe rolin më të madh që shfaqin tek entet publike faktorët e jashtëm “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë”, dhe faktorët e brendshëm “Praktika të MBNJ” dhe “Organizativë”. Shkurt, cilësia edhe dallimet që rrjedhin në politikat e zhvillimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore, ose ndryshe, fakti kush punësohet, cili person komandohet në cilin pozicion, sa i shpeshtë dhe mbi ç’kritere qarkullon stafi, është produktiv dhe reflekton dy elementë të rëndësishëm. Së pari, reflekton setin e vlerave, besimeve, dhe zakonet socio-kulturore në bazë të vendimeve dhe veprimeve të pronarëve, drejtuesve, apo menaxhuesve të institucionit si dhe ndikimet e jashtme të

natyrës politike. Së dyti, reflekton përmbajtjen e Praktikave të MBNJ si dhe të qëndrimeve të natyrës Organizative. Të dy këto elemente, si zakonet socio-kulturore dhe trafiku i ndikimeve me karakter politik ashtu edhe fryma organizative dhe praktikat e MBNJ japin e marrin me njëri-tjetrin dhe përmes marrëdhënieve dhe ndikimeve direkte individuale apo në kombinim kontribuojnë në cilësinë e MBNJKQ që vëzhgohet se aplikohet në institucion.

4.6.1.- Reflektim për Faktorët Ndikues të Modelit të MBNJ tek Spitalet

Hetimi i marrëdhënieve mes Modelit të MBNJ dhe faktorëve ndikues që kontribuonin në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ ishte një nga interesat kryesorë të këtij studimi. Këtu studimi premtoi të sqaronte 5 çështje:

- 1) cili ishte faktori kryesor ndikues i modelit të MBNJ,
- 2) nëse rëndësia e faktorëve ndikues ishte e njëjtë apo e ndryshme për modelin e MBNJ,
- 3) në ç'mënyra e ushtronin faktorët ndikues ndikimin e vet mbi Modelin e MBNJ,
- 4) cili grup faktorësh, i brendshëm apo i jashtëm rezultonte më ndikues dhe përcaktues për tipin e Modelit të MBNJ, dhe
- 5) dhe nëse roli dhe pesha specifike e faktorëve ndikues gjeneron atë Model të MBNJ që studiuesit e MBNJ presim.

4.6.2.- Faktori që influencon më shumë Modelin e MBNJ

Konkluzionet mund të nxirren duke parë marrëdhëniet e Modelit të MBNJ me faktorët ndikues. Si brenda secilit krahasim, qoftë duke i parë Spitalet, veq e veq, qoftë si institucione publike dhe private. Modeli i MBNJ shfaq marrëdhënie më të forta dhe të spikatura me tre faktorë: dy të brendshëm, Organizativ, Praktikat, dhe një të jashtëm, Politik. Modeli shfaq marrëdhënie edhe me faktorët Socio-Kulturorë dhe Premisat, por ato shfaqen në një nivel më të dobët.

Nëse marrëdhëniet e Modelit të MBNJ shihen si raporte me faktorët e “brendshëm” dhe të “jashtëm”, dallimet që Modeli i MBNJ shfaq në marrëdhëniet me dy grupet e mësipërme të faktorëve ndikues, duket në peshën që shfaqin marrëdhëniet me to. Psh, tek spitalet publike, marrëdhëniet më të rëndësishme dhe me peshë më të madhe Modeli i MBNJ i shfaq me faktorët e brendshëm “Organizativ” dhe “Praktikat”. Modeli MBNJ shfaq marrëdhënie të rëndësishme edhe me faktorët e brendshëm “Organizativ”, “Praktikat”, edhe me faktorin e jashtëm “Politik”. Tek spitalet private Modeli i MBNJ shfaq marrëdhënie të rëndësishme me faktorin e brendshëm “Organizativ” edhe faktorin e jashtëm “SocioKulturor.”

Nëse marrëdhëniet e Modelit të MBNJ shihen në raport me një faktor specifik, faktorët që shfaqin ndikim më të madh mbi Modelin e MBNJ janë dy:

- 1) Organizativ, dhe
- 2) Praktikat.

4.6.3. Rëndësia e Faktorëve për Modelin e MBNJ e njëjtë apo e ndryshme

Konkluzionet për faktorin me ndikim më të madh mbi MBNJ treguan se faktorët më ndikues ishin ata “Organizativë”, “Praktikat”, dhe “Politik”. Këta pasoheshin me një masë më të vogël ndikimi nga faktorët “SocioKulturorë” dhe “Premisat”. Prandaj

çështja tjetër me interes për tu sqaruar është nëse rëndësia e faktorëve për Modelin e MBNJ në këto kontekste shfaqet e njëjtë apo e ndryshme.

Po të krahasohen të katër kontekstet me njëri-tjetrin, duket qartë që faktorët ndikues mbi Modelin e MBNJ shfaqin rëndësi të ndryshme. Psh në krahasimin “spitale publike-private” faktori me rëndësi më të madhe si për spitalet publike edhe për ato private rezulton vetëm një, “Praktikat”.

4.6.4. Mënyra e Ndikimit të Faktorëve Influencues në Modelin e MBNJ

Përveç analizës së dallimeve mes faktorëve nga pikëpamja e rëndësisë dhe peshës së ndikimit të tyre, disa konkluzione mund të bëhen edhe për mënyrën se si faktorët ndikues, ndikojnë mbi Modelin e MBNJ. Zakonisht një faktor ndikues e ushtron ndikimin e vet edhe vetëm, por shumë më shpesh dhe më zakonisht, në kombinim me faktorë të tjerë. Dallimi mes dy formave të ushtrimit të ndikimit konsiston në fuqinë ndikuese që realizon faktori: Fuqia ndikuese e një faktori specifik është më e madhe kur ai kombinohet me faktorë të tjerë sesa kur ushtron ndikimin në mënyrë individuale. Prandaj nxjerrja e disa konkluzioneve rreth mënyrës së si faktorët e modelit analitik të studimit e ushtrojnë ndikimin e vet mbi Modelin e MBNJ ndihmon në krijimin e një ideje më të mirë për marrëdhëniet mes Modelit të MBNJ dhe faktorëve ndikues.

Kur ndikimi individual shihet tek secili faktor më vete, faktori më i rëndësishëm rezulton ai i brendshëm “Organizativ.”

Faktori i fundit me ndikim të konsiderueshëm individual është “Praktikat”. Ky faktor shfaq ndikimin individual më të rëndësishëm tek spitalet private (64.2%). Kur ndikimi i faktorëve shihet nga ana e ndikimit në kombinime faktoriale, kombinimet që

rezultojnë më ndikuese përfshijnë faktorë si të brendshëm edhe të jashtëm. Kombinimet më indikuese midis dy faktorëve të brendshëm (Organizativ, Praktika).

Një vështrim i kombinimeve jep mundësinë të shihet se secili kontekst krahasues ka faktorët e vet specifike më të rëndësishëm përbërës të kombinimeve. P.sh. në krahasimin “spitale publike me spitale private” faktorët “Organizativ” dhe “SocioKulturor” rezultojnë faktorët që shfaqen më shpesh në kombinimet faktoriale më ndikuese mbi Modelin e MBNJ si tek spitalet publike edhe ato private.

Ajo që mund të thuhet në përfundim të konkluzioneve për mënyrën e ndikimit që faktorët ndikues shfaqin në raport me Modelin e MBNJ, janë tre gjëra:

1) se faktorët ndikues ushtrojnë ndikimin e tyre edhe individualisht edhe në kombinim me njëri-tjetrin;

2) se faktorët ndikues, parë nga ana e ndikimit individual, shfaqin dallime mes njëri tjetrit qoftë nga pikëpamja e rëndësisë së ndikimit të tyre mbi Modelin e MBNJ, qoftë nga pikëpamja e peshës së ndikimit të tyre si individual ashtu edhe në raport me faktorët e tjerë ndikues; dhe

3) se kombinimet faktoriale pavarësisht se në përmbajtjen e tyre përfshijnë edhe faktorë të brendshëm edhe faktorë të jashtëm, sillen rreth dy faktorëve specifike, “Praktikat” dhe “Politik” dhe variojnë në peshën e tyre ndikuese.

Nisur nga rezultatet e mësipërme, mund të konkludohet pra se ndonëse faktorët e jashtëm “Socio-Kulturorë” dhe “Politikë” shfaqin dhe ushtrojnë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ në kontekste dhe institucione të caktuara, në përgjithësi, Modeli i MBNJ që aplikohet në institucione ndikohet dhe përcaktohet më shumë nga faktorë të brëndëshëm si ata “Organizativë”, “Praktikat”, dhe “Cilësia e Stafit”.

Gjëja interesante që mund të përfshihet në konkluzionet rreth tipit të Modelit të MBNJ ka të bëjë me përputhshmërinë mes perceptimit të njerëzve të pyetur dhe pritshmërisë teorike. Nisur nga perceptimi i njerëzve, tipi i Modelit të MBNJ që rezulton reflekton tiparet që njerëzit kanë identifikuar si më të vëzhgueshmit prej tyre në përgjigjet që kanë dhënë. Nisur nga pritshmëritë teorike, tipi Modelit të MBNJ që rezulton reflekton faktin cili grup faktorësh shfaq ndikimin më të madh mbi MBNJ dhe kështu mban peshën më të madhe në përcaktimin e tipit të Modelit të MBNJ.

Në rastin e spitaleve publike, perceptimi i njerëzve të pyetur dhe pritshmëria teorike duket sikur shkojnë në drejtime të ndryshme. Po të bazohemi tek perceptimi i njerëzve, 39.8% e personave të pyetur për Modelin e MBNJ tek spitalet publike, janë shprehur se Modeli i MBNJ që aplikohet në to ngjan në tipare me Modelin Guest. Ndërsa po të bazohemi tek premiset teorike që e shohin tipin e Modelit të MBNJ të lidhur ngushtë me natyrën e faktorëve më ndikues, fakti analiza e të dhënave nxorri se tek spitalet publike faktorët e jashtëm rezultojnë të shfaqin një ndikim më të madh mbi modelin se faktorët e brendshëm, kontribuon në konkludimin që Modeli i MBNJ tek spitalet publike të ngjasojë më shumë me atë të Modelit Harvard.

Në rastin e spitaleve private, perceptimi i njerëzve të pyetur dhe pritshmëria teorike rezultojnë në harmoni. 32.5% e njerëzve të pyetur për Modelin e MBNJ tek spitalet private, kanë vlerësuar se Modeli i MBNJ që aplikohet tek këto institucione ngjan më shumë në tipare me Modelin Guest. Edhe analiza e të dhënave për faktorët tregoi se në rastin e spitaleve private, faktorët e brendshëm shfaqnin një ndikim më të madh se faktorët e jashtëm duke kontribuar kështu në gjenerimin e një Modeli të MBNJ tek spitalet private të ngjashëm në tipare me Modelin Guest, pikërisht ashtu siç është edhe pritshmëria teorike.

Fakti që në rastin e spitaleve publike percetimi i njerëzve nuk rezulton në harmoni me pritshmëritë teorike, ashtu siç ndodh në rastin e spitaleve private, mund të ketë lidhje me specifika të kulturës lokale kosovare. Por se sa i vërtetë mund të jetë një shpjegim i tillë, kjo kërkon një studim të mëtejshëm të rolit të kulturës lokale, që në rastin e studimit të këtushëm del jashtë kufijve të tij.

PËRMBYLLJE

Në përmbyllje të të gjitha analizave dhe trajtimit të temës, të gjitha gjetjet dhe pohimet e bëra për Modelin e MBNJ, Tiparet e MBNJ, cilësinë e MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim, dhe Faktorët Ndikues dhe përcaktues të tipit të Modelit të MBNJ në kontekstin e spitaleve, mund të përmbledheshin më mirë përmes dikotomisë “të përbashkëta vs. dallime”.

Ky studim u ngrit mbi hipotezën se Modeli i MBNJ tek spitalet, pavarësisht nëse bëhej fjalë për spitale publike apo private, dhe pavarësisht dallimeve të lehta në disa

nuanca, shfaqte më shumë ngjashmëri sesa dallime dhe Modeli i MBNJ që ato praktikojnë ngjason në shumë tipare me Modelin Guest.

1. Si spitalet publike ashtu edhe tek ato private reflektojnë të njëjtin renditje të tipareve për nga rëndësia e tyre. Pas “Theksit” që zë vendin e parë në rëndësi, nga vendi i dytë në vendin e pestë vijnë të renditur “Fokusi”, “Parimet”, “Premisat”, dhe “Rëndësia.”

2. Rëndësia që shfaqin secili nga të pesë tiparet përshkrues të MBNJ, nuk shfaq diferenca të mëdha nga spitalet publike tek ato private. Këto diferenca sillen nga 0.4% që shfaq tipari “Rëndësia”, deri në 2.0% që shfaq tipari “Premisat”.

a. Si tiparet përshkrues të MBNJ si tek spitalet publike ashtu edhe tek spitalet private, reflektojnë përgjithësisht afërsi me dy modele: Michigan dhe Guest, aq sa mund të thuhet se dallimi mes tyre është ose minimal ose nuk egziston. Tek spitalet publike nga pesë tiparet përshkrues të MBNJ, dy shfaqin afërsi me Modelin Guest, dhe dy shfaqin afërsi me Modelin Michigan. Tek spitalet private, tre nga pesë tiparet përshkruese të MBNJ shfaqin afërsi me Modelin Michigan, dhe një shfaq afërsi me Modelin Guest. Një tipar si tek spitalet publike ashtu edhe tek spitalet private perceptohet si një përzjerje elementësh nga të gjithë modelet.

b. Mes spitaleve publike dhe private duket se egziston një ngjashmëri shumë e madhe, pothuajse identike. Ngjashmëria mes tyre duket jo vetëm në tiparin kryesor të MBNJ, dhe peshën dhe renditjen sipas rëndësisë së pesë tipareve përshkruese të MBNJ, por edhe në elementët që përshkruajnë më mirë secilin prej 5 tipareve të MBNJ. Ngjashmëria mes tyre shfaqet si në elementët që përshkruajnë tiparin “theks” ashtu edhe në elementet që përshkruajnë tiparet “Fokus”, “Parimet”, “Premisat”, dhe “Rëndësia”.

c. Ngjashmëria mes spitaleve publike dhe private duket shumë e madhe edhe në renditjen e pesë elementëve që përshkruajnë më mirë përmbajtjen dhe karakterin e MBNJ.

Ky studimi u ngrit gjithashtu edhe mbi hipotezën se MBNJ tek spitalet kosovare, qoftë publike apo private, karakterizohet nga dallime në Tiparet e MBNJ. Analizat treguan se spitalet karakterizoheshin nga i njëjti tipar kryesor, dhënia përparësi e asaj që theksonin drejtuesit e institucionit. Po ashtu, spitalet shfaqën ngjashmëri në tiparet përshkruese të MBNJ në përafrimin e përmbajtjes së tyre me tre modelet Harvard, Michigan, dhe Guest. I vetmi dallim në tiparet e MBNJ tek spitalet në të dyja sektorët rezultoi pesha specifike që zinte një tipar në tërësinë e politikave dhe praktikave të MBNJ.

Hipoteza e tretë mbi të cilën filloi ky studim ishte se midis spitaleve të të dyja sektorëve cilësia e MBNJ në Kapacitete dhe Qarkullim ishte e ndryshme. Analizat treguan dhe ky studim pohon se në rastin e cilësisë së MBNJKQ, mes spitaleve rezultojnë edhe ngjashmëri, edhe dallime. Dallimet konsistojnë në faktin që cilësia e MBNJKQ tek spitalet private, rezulton më e lartë se cilësia e MBNJKQ tek spitalet publike. Ngjashmëritë konsistojnë në faktin se cilësia e MBNJKQ reflekton rolin e faktorëve të brendshëm (Organizativë, Praktikë) dhe të jashtëm (SocioKulturorë, Politik).

Së fundi, ky studim hipotezoi fillimisht se Modeli i MBNJ mes spitaleve shfaqte dallime përse i përket marrëdhënieve me faktorët ndikues nga pikëpamja e faktorit kryesor ndikues, rëndësisë së faktorëve, mënyrës së ushtrimit të ndikimit, grupit

faktorial me ndikim më të madh, dhe tipit të modelit. Analizat treguan se spitalet reflektojnë edhe gjëra të përbashkëta edhe dallime.

Pavarësisht nuancave, përgjithësisht rezultojnë ngjashmëri në faktorët kryesorë që ndikojnë Modelin e MBNJ. Faktorët “Organizativë”, “Praktikat” e MBNJ, dhe faktorët e natyrës Politike duket se ndikojnë më shumë Modelin e MBNJ.

Analiza tregon se spitalet dallojnë për nga rëndësia që faktorët ndikues shfaqin në raport me Modelin e MBNJ. Faktori “Organizativ” rezulton më i rëndësishëm për Modelin e MBNJ tek spitalet publike; Faktori “Praktikat” rezulton më i rëndësishëm për Modelin e MBNJ tek spitalet private.

Spitalet publike dhe private shfaqin ngjashmëri dhe dallime në rastin e mënyrës se si faktorët ndikues e ushtrojnë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ. Ngjashmëria qëndron në faktin që faktorët ndikues e ushtrojnë ndikimin e tyre mbi Modelin e MBNJ edhe në mënyrë individuale edhe në kombinim më njëri tjetrin. Dallimet qëndrojnë në faktin që si kur ndikojnë individualisht, ashtu edhe kur ndikojnë në kombinime faktoriale, mes faktorëve dhe kombinimeve faktoriale egzistojnë dallime në peshë, në rëndësi, dhe në përbërje. Disa faktorë individualë, apo disa kombinime faktoriale, rezultojnë më të rëndësishëm për Modelin e MBNJ në një tip specifik institucioni, psh spitalet publike.

Dallimet ekzistojnë edhe në raport me rolin e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm. Në të shumtën e rasteve, Modeli i MBNJ rezulton të ndikohet më shumë nga faktorë të brendshëm sesa të jashtëm. Po ashtu, vetë fuqia ndikuese e faktorëve të brendshëm, rezulton disa herë më e madhe se fuqia ndikuese e faktorëve të jashtëm.

Në të dy rastet, modeli i MBNJ i aplikuar prej tyre rezulton i ngjashëm me Modelin Guest. Nëse merret në konsideratë fakti që vetë Modeli Guest përfaqëson një

kombinim-sintezë të tipareve të modeleve Harvard dhe Michigan, atëhere konkluzioni se mes spitaleve ngjashmëritë që egzistojnë në Modelin e MBNJ janë shumë më të mëdha sesa dallimet që mund të vëzhgohen aty-këtu, bëhet edhe më logjike.

Cila është vlera e këtyre gjetjeve në realitetin konkret të spitaleve kosovare? Nëse pranojmë që tipi i Modelit të MBNJ dhe vetë cilësia e MBNJKQ reflekton një set parimesh dhe tiparësh që karakterizojnë politikat dhe praktikatat në MBNJ, dobia e mundshme e gjetjeve të këtij studimi vlen për aktorët kryesorë që drejtojnë spitalet kosovare. Më specifikisht, vlen për drejtuesit dhe menaxherët e spitaleve si aktorët me fuqi vendim-marrëse.

Fakti se cilët parime menaxheriale vendosin të respektojnë dhe aplikojnë drejtuesit dhe menaxherët e spitaleve në menaxhimin e përgjithshëm të burimeve njerëzore, dhe veçanërisht në menaxhimin e burimeve njerëzore në fushën e kapaciteteve dhe qarkullimit të resurseve humane; Fakti se cilat parime dhe zakone socio-kulturore formësojnë sjelljen e drejtuesve, menaxherëve, dhe punonjësve të spitaleve kosovare;

Si dhe fakti se deri në ç’pikë politikat dhe praktikatat e menaxhimit të burimeve njerëzore ndikohen dhe formësohen nga faktorë pastërtisht të brendshëm organizativ apo faktorë të jashtëm sosio-kulturorë apo politikë, sigurisht që do të reflektohet qoftë në tipin e Modelit të MBNJ, cilësisë së MBNJ në Kapacitete e qarkullim.

Konkluzione

Organizatat e mëdha si ato të vogla e kanë të domosdoshëm menaxhimin strategjik të RH, me dallim që organizatat e mëdha kanë departament të specializuar që merret vetëm me menaxhimin dhe politikën e RH, organizatat e vogla nuk mund të kenë një departament të tillë, dhe ky fakt mund t'i ndëshkojë ato, pasi që me çështjen e menaxhimit të RH ngarkohet të merret menaxheri, pronari apo ndonjë tjetër nga stafi menaxhues që mund të mos ketë kohën, mundësitë dhe aftësitë e nevojshme për të njohur nevojat në kohë të organizatës, në të njëjtën kohë nevojat e punonjësve për tu trajnuar, stervitur dhe aftësuar për vendin përkatës të punës.

Derisa menaxhimi tradicionalë i RH fokusohet në performancën individuale të të punësuarve, ajo shkencë bazohet në performancën organizative, rolin e sistemit të MRH si faktorë kyç në zgjidhjen e problemeve të biznesit, të arrijë avantazh konkurrues të qëndrueshëm brenda llojit.

- MRH si Kapacitete dhe qarkullim.- MSRH bazohet në këndvështrimin e praktikave psikologjike, sidomos duke investuar në fuqizimin, trajnimin e gjër, punën ekipore, kështu mbetet të jetë resurs primarë për të ruajtur qëndrueshmërinë, konkurrencën, si dhe për të qenë një hap përpara në mesin dinamik të zhvillimit.

-Rekrutimi është një nga tematë më të debatuar në ditët e sotme në MRH. Çështja e rekrutimit është ngritur në krye të agjendës së departamentit të menaxhmentit, kështu, me punonjësit më të mirë dhe të aftësuar do ta bëjnë organizatën konkurruese, në të njëjtën kohë tu mundësojnë atyre për të krijuar një avantazh konkurrues, për të

sjellë risi në fushen që i përkasin. Menaxheri i RH përballen me shumë sfida në këtë fushë për shkak të ndryshimeve të mëdha të cilat linden në shoqëri.

Si pjesë e rekrutimit janë gjithmonë në shënjestër punonjësit, të cilët posedojnë kompetencë të lartë profesionale.

Menaxhmenti duhet të krijojë stimuj strategjikë për të tërhequr punonjës të kualifikuar në mënyrë që të tejkaloj konkurrentët e tyre. Duke marrë parasysh këtë, rekrutimi nuk shihet më si një disiplinë e pastër e RH, por edhe një pjesë e marketingut, ku punëdhënësit të përpiqet për të bërë më të mirën për veten. Menaxhmenti RH është ngusht e lidhur me strategjinë e zhvillimit të organizates, duke përshtatur resurset humane me resurset e tjera në kuader të organizates, me qëllim realizimin e planeve afatshkurta me eficienc dhe efikasitet, drejt realizimit të planeve afatgjata, realizimin e objektivave kryesore, me qëllim të harmonizimit me strategjinë e organizates.

-Grupi i faktorëve me origjinë të brëndëshme, përfshin faktorë të natyrës organizative, strategjike, menaxheriale, psikologjike, dhe socio-kulturore. Secili nëngrup, përmbledh faktorë të ndryshëm dhe numri i tyre varion nga njëri nëngrup tek tjetri. Nisur nga kjo shumëllojshmëri faktorësh, ajo që bën interesante dhe intriguese studimin e MSRH është fakti që mes faktorëve të mësipërm influencues ka një dallim përse i përket ndikimit të ushtrimit të tyre mbi organizatat apo ndërmarrjet. Dallimi mes faktorëve në shkallën e ndikimit të tyre egziston edhe brënda secilit grup, me origjinë të jashtme apo të brëndëshme, midis faktorëve të natyrave të ndryshme.

-MSRH është i preokupuar si pjesë e organizates, njëjtë me departamentin e burimeve njerëzore të organizates, ai fokusohet në qështjen afatgjatë të burimeve njerëzore, bashkëpunon me stafine RH për krijimin e një strukture organizative, që është në gjendje në çdo kohë të përshtatet me ndryshimet që mund të dalin gjatë ecjes në

organizatë, si në aspektin individual gjithashtu edhe në grup. MSRH do të jetë e angazhuar në vazhdimësi për ruajtjen dhe rritjen e etikës në punë, kodin e sjelljes në grup dhe në përgjithsi në organizatë, e mbi të gjitha në rritjen e performancës dhe arritjen e objektivave të përgjithshme.

-Planifikimi i personelit.- Përveç një planifikimi afatshkurtër dhe afatmesëm të punonjeseve, bëhen edhe planifikime afatgjata në përputhje me strategjinë e zgjerimit të Klinikave dhe rritjen e kualitetit, dhe kjo arrihet vetëm me një staf të kualifikuarë mirë, duke patur parasysh në çdo kohë se si me një staf optimal mund të arrijë rezultate maksimale .

-Përgjithësisht, literatura MSRH përbëhet nga puna, e cila ka të bëjë me identifikimin dhe kërkimin për të kuptuar tiparet e organizimit të cilat konsiderohen si përcaktuese të performancës organizative. Detyra është që të identifikojë lidhjet shkakësore kyçe dhe për të vlerësuar ndikimin e tyre në aftësinë e organizatës dhe anasjelltas, qëndrimet dhe aftësitë e stafit. Në aspektin akademikë; Analizat kërkimore-bazuar dhe në vlerësimet e faktorëve që mund të ndikojnë nivelet e performancës (proceset e përzgjedhjes, kompetencat, llojet e trajnimeve, ndryshimin formë strukturore, strategjitë e ndryshme të punësimit, burimi me bazë të parë dhe kështu me radhë). Dhe nga ana tjetër, nuk është literatura konsulencë.

-Lidhja midis strategjinë së biznesit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore, Aspektet relacionale të integritetit ndërmjet strategjisë së biznesit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore i referohet marrëdhënieve ndërmjet faktorëve dhe aktorëve të përfshirë. Me fjalë të tjera, çfarë është në rrezik këtu, është rëndësia relative e menaxhimit të burimeve njerëzore në krahasim me biznesin strategjik.

-Kjo është konsideruar pak a shumë, pavarësisht nga përmbajtja e dy fushave të politikave dhe gjithashtu pavarësisht mënyrës në të cilën të dy zonave u është dhënë formë në situata konkrete.

Kultura organizative përbëhet nga vlerat thelbësore, besimet dhe përdorimi, të cilat ndahen gjerësisht nga anëtarët e organizates. Ajo shërben për një sërë qëllimesh përfshirë komunikimin në atë që organizata “beson në” dhe “qëndrim”, duke u ofruar punonjësve një sens drejtimi dhe sjellje të papritur, duke formuar qëndrimet e punonjësve për veten e tyre, organizatën dhe rolin e tyre. Kultura është zbuluar shpesh përmes deklaratës së misionit të një organizate, si dhe përmes tregimeve, miteve, simboleve dhe ceremonive. Të jesh i vetëdijshëm për kulturën e një organizate në të gjitha nivelet është e rëndësishme, sepse kultura përcakton të përshtatshme dhe të papërshtatshme për sjelljen.

Zbatimi i sistemeve të ndryshme të HRM bazuar në Strategjinë e burimeve njerëzore. Lidhjet vertikale, horizontale dhe kohore janë konceptuar nga Gratton. Sisteme të ndryshme të HRM-së si rekrutimi dhe përzgjedhja, performanca, menaxhimi, kompensimi, trajnimi dhe zhvillimi, menaxhimi i karrierës, etj. duhet të harmonizohen me strategjinë e HR. Kjo është lidhja vertikale. Politikët dhe praktikët e sistemeve të ndryshme të HRM përcaktohen ose modifikohen sipas strategjisë, nevojat e zbatimit Bazuar në konceptin e lidhjes horizontale, sistemet HRM gjithashtu duhet të jenë të lidhur me njëri-tjetrin. Faza e implementimit përfshin gjithashtu fillimin e ndërhyrjeve të kërkuara për të zhvillimi organizativ ose efektiviteti dhe administrimi i ndryshimit gjatë proceseve si ristrukturimi ose bashkimet.

Organizatat veprojnë në një ambient apo mjedis të caktuar i cili ndryshon vazhdimisht, por ndryshon edhe mjedidi ku operon një organizatë tjetër. Kjo është një

sfidë për organizatën dhe që të jetë më efikase ajo duhet të bëjë përpjekje për t'u përshtatur me këtë mjedis. Ky mjedis mund të jetë i brendshëm dhe i jashtëm.

Mjedi i jashtëm ka ndikim të rëndësishëm në politikat dhe praktikën e MRH. Pasi organizata nuk vepron e izoluar nga mjedi i jashtëm atëherë menaxherët përpiqen të jenë në dijeni për ndryshimet që ndodhin që t'u përshtaten atyre. Qëllimi është të përcaktohen ndikimet e mundshme të mjedisit në politikat dhe praktikën e organizatës. Ky mjedis mund të jetë fizik, teknologjik, social, politik dhe ekonomik.

Mjedi Fizik. Përfshin gjeografinë, klimën, karakteristikat tjera fizike të zonës në të cilën është vendosur organizata. Mjedi fizik mund të ndihmojë ose të pengojë aftësinë e organizatës për të tërhequr dhe për të mbajtur punonjësit, por ky mjedis ka ndikimin e njëjtë në të gjithë mjedisin, por varet nga menaxhmenti se sa dhe si është në gjendje të ju përgjigjet ktyre ndikimeve, dhe sa e si mund ti shfrytzojë ato në dobi të organizatës, dhe sa e si mund të menjanoi ato ndikime që mund të kenë efekt negativ në mbarvajtjen e ecursisë së organizatës.

Mjedi teknologjik. Vetëm nëpërmjet novacioneve teknologjike organizatat mund të krijojnë produkte dhe shërbime të reja dhe të përmirësojnë ato ekzistuese, dmth t'u përshtaten ndryshimeve të shpejta që ndodhin në ambientin e jashtëm dhe të jenë konkurent në llojin e vet, pastaj është mjedi i brendshëm ai që mund të bëjë ndryshimin. Vlen të theksohet se avancimet teknologjike kanë tendencë të reduktojnë, sidomos numrin e punëve që kërkojnë pak zotësi të konsiderueshme.

Mjedi Social. Është gjendja e përgjithshme ekonomike-sociale ose ambient social i jashtëm që reflekton patjetër edhe në ambientin e brendshëm. Nga punëdhënësit pritet gjithnjë e më shumë që ata të demonstrojnë një ndjenjë më të madhe përgjegjësie për punonjësit dhe për shoqërinë në përgjithësi, nisur nga kjo, duhet kushtuar kujdes ndryshimeve sociale që mund të ndodhin sidomos në vendet në tranzicion, apo edhe në raste të veqanta të ndodhura të rastit.

Mjedisi Politik. Përfshin ligjet dhe rregullat e vendosura nga qeveria në nivelin shtetëror. Këto ndikojnë në MRH dhe menaxherët duhet të zbatojnë këto ligje e rregullore që kanë të bëjnë me MRH.

Mjedisi Ekonomik. Paraqet gjendjen e përgjithshme ekonomike e cila ka refleksione në politikat e brendshme. Varësisht prej kësaj gjendje ekonomike organizata do të vendosë se a do të punësojë apo do të pezullojë punëtorët nga puna.

Analiza e mjedisit të brendshëm. Ambienti që ekziston në një organizatë njihet si ambient i brendshëm ose klimë organizative, i cili padyshim se ndikohet nga ambienti i jashtëm. Ky ambient sikurse edhe ai i jashtëm, konsiston në elementet fizike, teknologjike, sociale, politike dhe ekonomike.

Mjedisi Fizik. Ka të bëjë me ambientin në të cilin njerëzit janë të inkorporuar, të involvuar. Ky ambient përfshin faktorë të tillë si cilësinë e ajrit, temperaturën, zhurmat, pluhurin dhe kushtet e tjera që ndikojnë në shëndetin dhe në sigurinë e punonjësve.

Mjedisi Teknologjik. Ka të bëjë me pajisjet, mjetet dhe teknologjinë e përdorur për të kryer punën. Kjo teknologji duhet t'u përshtatet ndryshimeve të shpejta që ndodhin në ambientin e jashtëm, në mënyrë që organizata të mbetet konkurrense.

Mjedisi Social. Ka të bëjë me përkujdesjen e firmës, institucionit apo biznesit ndaj të punësuarve duke përcaktuar interes që kanë për punonjësit, shpërblimet dhe mbështetja që sigurojnë për ta, toleranca që kanë për opinionet e ndryshme etj.

Mjedisi politik. Ka të bëjë me qasjen e menaxhmentit ndaj të punësuarve, dmth politikat e organizatës që mund të jenë të dobishme ose të demshme për punonjësit. Këto politika ndërtohen nga menaxhmenti i cili duhet të jete i kujdesshëm në ndërtimin e politikave të shëndosha.

Mjedisi Ekonomik. Ka të bëjë me gjendjen financiare të organizatës e cila nëse është e favorshme, organizata do të mbështesë më shumë resurset e saja humane përfshirë kompensimet, përfitimet, trajnimet etj. Një gjendje e disfavorshme financiare ndikon në reduktimin e buxhetit të RH. duke rrezikuar objektivat, si pasoi shkon në dëm të personelit, humbjen e perspektives.

Analiza e punës është një proces i cili u mundëson menaxherëve që, nëpërmjet informative, analizave dhe njohurive që disponojnë, të krijojnë vende të reja pune, të përcaktojnë numrin e nevojshëm të njerëzve për plotësimin e tyre, si dhe të përcaktojnë

njohuritë e nevojshme për ato vende punë. Qëllimi i analizës së punës është që të arrijë të dokumentojë lidhshmërinë e procedurave të punësimit me punë siq janë: trajnimi, seleksionimi, kompensimi dhe vlerësimi i performansës.

Përcaktimi i nevojave të trajnimit. Analiza e punës mund të përdoret për nevojat trajnuese për të identifikuar apo zhvilluar:

- Përmbajtjen e trajnimit
- Testet vlerësuese për të matur efektivitetin e trajnimit
- Mjetet që do të përdoren në trajnim,
- Metodat e trajnimit (grupet e vogla, të bazuara në kompjuter, video, klasa etj.)

Kompensimi. Analiza e punës mund të përdoret të kompensimi për të përcaktuar apo identifikuar:

- Nivelet e aftësive,
- Faktorët kompensues të punës,
- Ambientin e punës (rreziqet, kujdesin, ngarkesat fizike),
- Përgjegjësitë (p.sh. fiskale, mbikëqyrëse),
- Nivelin e kërkuar të edukimit (në mënyrë indirekte, të lidhur me nivelin e pagës).

Procedurat e seleksionimit. Analiza e punës mund të përdoret në procedurat e seleksionimit për të identifikuar dhe zhvilluar:

- Detyrat e punës që duhet të përfshihen në marketingun e pozitive të punës,
- Nivelin e përshtatshëm të pagave për pozita për të ndihmuar në përcaktimin se çfarë page duhet ofruar kandidatit,
- Pyetjet e intervistës,
- Testet selektuese/instrumentet (testet e shkruara, testet gojore, simulimi i punës),
- Vlerësimi i aplikuesve,
- Materialet orientuese për aplikantë.

Vlerësimi i performansës. Analiza e punës mund të përdoret në vlerësimin e performansës për të identifikuar dhe zhvilluar:

- Qëllimet dhe objektivat,
- Standardet e performansës,

- Kriteret e evaluimit,
- Gjatësinë e periudhave sprovuese,
- Detyrat për t'u evaluuar.

Citatet, mendime dhe ide të ndryshme në këtë punim nga autor të ndryshëm, si vijojnë:

**1 Barney (1995), Delaney dhe Huselid (1996), Wood dhe Menezes (1998), Becker dhe Huselid (1998), Schuler dhe Jackson (1999), Guthrie (2001), Way (2002), Wright dhe Gardner (2003), Wall dhe Wood (2005), Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007), Brewster, Wood, dhe Brookes (2008), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), apo Darwish (2013).*

**2 Guest (1987), Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988), Eaton (1990), Hendry dhe Pettigrew (1990), Schuler (1992), Ramsey (1992), Wright dhe McMahon (1992), apo Storey (1995)*

**3 Ackermann (1986), Staffebach (1986), etj. Purcell 1987, Marginson et al. (1988), apo Miller (1989) i vëzhgojnë këto dallime tek format organizative. Cohen dhe Pfeffer (1986)*

**4 Brewster (1999) kur vëzhgojnë vende të ndryshme, ndërsa Albert (1989), Bournois (1991), Brewster (1995), Brewster, Mayne, dhe Tregaskis (1996, 1997), Brewster et al. (1996), apo Standing (1997)*

**5 Pfeffer (1994), Barney (1995), apo Becker & Gerhardt (1996)*

**6 Dyer dhe Reeves (1995), Andersen (2011)*

**7 Pugh dhe Hickson (1976), Hickson, McMillan, Azumi, dhe Horvath (1979), Hickson dhe Macmillan (1981), Tichy, Fombrun, dhe Devanna (1982, 1984), Ulrich (1987), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe MacMahan (1992), apo Pfeffer (1998).*

**8 Barbash (1987), Keenoy (1990), Guest (1990), Pieper (1990), Bournois (1991), Storey (1992), Purcell dhe Ahlstrand (1994), Locke dhe Kocan (1995), Legge (1995), Brewster (1995), Turner dhe Morley (1995), Koch dhe McGrath (1996), Delery dhe Doty (1996), Schuler dhe Jackson (1999), apo Paauwe dhe Boselie (2005).*

**9 Barney (1991, 1995, 2001), Grant (1991), Lado and Wilson (1994), Paauwe (1994), Wright, McMahan, dhe McWilliams (1994), Becker dhe Gerhart (1996), Boxall (1996), Flood, Gannon, dhe Paauwe (1996), Mueller (1996), Youndt, Snell, Dean, dhe Lepak (1996), Coff (1997, 1999), Barney dhe Wright (1998), Boxall dhe Steeneveld (1999), Boxall dhe Purcell (2000), apo Wright, Dunford, dhe Snell (2001).*

**10 Mayes dhe Allen (1977), Schein (1977), Wortman dhe Linsenmeyer (1977), Allen, Madison, Porter, Renwick, dhe Mayes (1979), Bacharach dhe Lawler (1980), Gandz dhe Murray (1980), Madison, Allen, Porter, Renwick, dhe Mayes (1980), Schlenker 1980, Porter, Allen, dhe Angle (1981), Pfeffer (1981), Farrell dhe Peterson (1982), Mintzberg (1983), Ralston (1985),*

Chatman, Bell dhe Staw, Ferris dhe Mitchell (1987), Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988), Ferris, Russ, dhe Fandt (1989), Northcraft, Neale, dhe Huber (1989), Ferris, Fedor, Chachere, dhe Pondy (1989), Frost (1989), Pfeffer (1989), Ferris dhe Judge (1991), Ferris, King, Judge, dhe Kacmar (1991), apo Ferris dhe King (1999).

*11 Brewster (1999, p. 48), apo Albert (1989, p. 75)

*12 (Beer et. al. 1984), (Pfeffer 1998, Darwish 2013). (Beer et. al. 1984, Fombrun et. al. 1984, Guest 1997, Analoui 2002, 2007, Hendry dhe Pettigrew 1990), (Miles dhe Snow 1984, Dyer dhe Reeves 1995, Andersen 2011, Darwish 2013), (Fombrun et. al 1984, Analoui 2002, 2007), (Guest 1997, Analoui 2002, 2007), (Wright dhe McMahan 1982, Guest 1997, Analoui 2002, 2007), (Darwish 2013). Nëngrupi (Beer et. al. 1984, Fombrun et. al. 1984, Analoui 2002, 2007), (Brewster 1999, Porter, Bigley, dhe Steers 2003), (Wright dhe McMahan 1982, Pfeffer 1998, Redman dhe Wilkinson 2001, Darwish 2013), (Motowidlo 1986, Morishima 1991, Bartel 1994, Pfeffer 1998, Redman and Wilkinson 2001, Darwish 2013). (Pfeffer 1998, Redman dhe Wilkinson 2001, Darwish 2013), (Redman and Wilkinson 2001), (Darwish 2013), (Pfeffer 1998, Darwish 2013). (Darwish 2013), (Boudreau 1986, Bolman dhe Deal 1991), (Darwish 2013).

*13 Beer et. al. 1984, Brewster 1999, Darwish 2013). (Beer, et. al. 1984, Analoui 2002, 2007, Darwish 2013). (Pettigrew 1973, Tushman 1977, Pfeffer 1981, Beer e të tjerë. 1984, Brewster 1999, Analoui 2002, 2007), (Beer e të tjerë. 1984, Brewster 1999, Darwish 2013), lobimi (Brewster 1999), (Jones 1964, Wortman dhe Linsenmeyer 1977, Ralston 1985, Gardner dhe Martinko 1988, Liden dhe Mitchell 1988), (Pettigrew 1973, Tushman 1977, Pfeffer 1981), (Bacharach dhe Lawler 1980), (Mayes dhe Allen 1977, Schein 1977, Gandz dhe Murray 1980, Farrell dhe Peterson 1982), (Schlenker 1980), (Allen, Madison, Porter, Renwick, dhe Mayes 1979, Madison, Allen, Porter,

Renwick, dhe Mayes 1980, Porter, Allen, dhe Angle 1981, Ferris, Russ, dhe Fandt 1989), (Mintzberg 1983), (Darwish 2013).

*14 Singh (1992), Storey (1992), Boxall (1993), Dyer dhe Kochan (1994), Goss (1994), Martell dhe Carroll (1995)

*15 Hickson dhe Macmillan (1981), Tichy e të tjerë. (1982), Fombrun e të tjerë . (1984), Ulrich (1987, 1989), Wright dhe Snell (1991), Wright dhe McMahan (1992), Huselid (1995), Becker dhe Gerhart (1996), Becker e të tjerë . (1997)

*16 Kochan e të tjerë.(1986), Barbash (1987), Schuler dhe Jackson (1987), Keenoy (1990), Storey (1992), Purcell dhe Ahlstrand (1994), Turner dhe Morley (1995), Locke dhe Kochan (1995), Dyer dhe Kochan (1995), apo Koch dhe McGrath (1996)

*17 Delery dhe Doty (1996), Becker dhe Gerhart (1996), Andersen 2011)

*18 Katou dhe Budhwar (2006), Chand dhe Katou (2007)

*19 Arthur (1994), Becker and Huselid (1998), Wood dhe De Menezes (1998), Guthrie (2001), Paauwe dhe Boselie (2005), Guthrie, Flood, Liu, dhe MacCurtain (2009), Guest (2011), apo Darwish (2013)

, *20 Panayotopoulou, Bourantas, dhe Papalexandris (2003), Wall dhe Wood (2005), Paauwe (2009), Guest (2011)

*21 Lumpkin dhe Dess (1996), Paauwe dhe Boselie (2005), Wall dhe Wood (2005)

*22 Behn (1988), Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988), Gomez (1992), Brewster dhe Hoogendoorn (1992), Collins dhe Porras (1994), Brewster dhe Soderstrom (1994), Simon (1995), Legge (1995), Brewster (1995), Brewster, Larsen, dhe Mayrhofer (1997),

*23 (1984), Schuler dhe Jackson (1987), Guest (1987), Lengnick-Hall dhe Lengnick-Hall (1988), Eaton (1990), Hendry dhe Pettigrew (1986, 1990), Schuler (1992), Wright dhe McMahon (1992), Storey (1995),

*24 Purcell, (1999), Marchington dhe Wilkinson (2002), Beardell, Holden, dhe Claydon (2004)

*25 Hitt, Bierman, Shimizu, dhe Kochhar 2001, Way 2002),

*26 Holden, dhe Claydon 2004, Noe, Hollenbeck, Gerhart, dhe Wright 2006).

*27 Keenoy (1990), Sisson (1990), Storey (1993), Hope-Hailey e të tjerë. (1998), apo Shapiro (2013)

- *28 Storey (1989), Hendry dhe Pettigrew (1990), Schuler (1992), Wright dhe McMahon (1992), Storey (1995), Purcell (1999), Boxall dhe Purcell (2003, fq.1), apo Dessler (2007)
- *29 Bratton and Gold (2003), Ivo (2006), Ragunah Ulrich and Lake (1990), Boxall (1992) (2014)
- *30 Mahoney dhe Deckop (1986), Guest (1987, 1989), Fisher (1989), Hendry dhe Pettigrew (1990), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003),
- *31 Guest (1987, 1989), Wood (1995), Redman dhe Wilkinson (2001), apo Ferner (2003)
- *32 Grant dhe Oswick (1998), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 525), apo Shapiro (2013),
- *33 Wood dhe De Menezes (1998), Guthrie 2001, Brewster e të tjerë. (2008), Guthrie e të tjerë. (2009), apo Ragunah (2014)
- *34 Schuler dhe Jackson (1999), Wright dhe Gardner (2003), Wall dhe Wood (2005), Chand dhe Katou (2007)
- *35 Hendry dhe Pettigrew (1990), apo Purcell (1993)
- *36 Legge (1995), Gill (1999), Armstrong (2003), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010), apo Budhwar (2014)
- *37 Price (2007), Agyepong, Fugar, dhe Tuuli (2010, fq. 526-527), Budhwar (2014), apo Raghunah (2014)
- *38 Mayes dhe Allen (1977), Gandz dhe Murray (1980), Farrell dhe Peterson (1982), Mintzberg 1983, 172)
- *39 Gardner dhe Martinko (1988), Liden dhe Mitchell (1988)

S H T O J C A

SHTOJCE 1

PYETESORI i STUDIMIT

01. Ju lutem plotësoni të dhënat e mëposhtme. Përdorimi i tyre është vetëm për arsye studimore.

- | | | |
|-------------------------------------|---|----------------------------|
| 1) Emri dhe Mbiemri | _____ | _____ |
| 2) Emri i institucionit ku punon: | Spitali: _____ | Universiteti: _____ |
| 3) Statusi/Pozicioni në institucion | staf profesional (mjek, ndihmës-mjek, infermier, laborant, pedagog)
staf burokratik (mirëmbajtje, shërbime, sekretari)
tjetër – specifik _____ | |
| 4) Vitet e punës në institucion | më pak se 1 vit
1-5 vite
6-10 vite
më shumë se 10 vjet | |
| 5) Mosha _____ vjeç | Gjinia | _____ mashkull _____ femer |
| 6) Niveli i Arsimit | 8 vite
12 vite (i mesëm/profesional)
16 vite (universitar, Diplomë Bachelor)
18 vite (pas-universitar, Diplomë Master)
21 vite (pas-universitar, Doktoraturë) | |

02. Cili është tipari kryesor i Burimeve Njerëzore (BNJ) në institucionin ku ti punon?

- 1) ai preokupohet për njerzit, avantazhin konkurrues, kulturën organizative, vlerat, besimet, dhe praktikat e BNJ
- 2) ai i jep më shumë rëndësi menaxhimit, drejtimit, dhe politikave të BNJ
- 3) ai mban parasysh raportet mes njerzve si dhe veprimtarinë, politikat, dhe praktikat e institucionit
- 4) ai preokupohet për proceset dhe marrëdhëniet organizative, kontekstin e jashtëm dhe të brendshëm të BNJ
- 5) ai formatohet në bazë të sjelljes dhe rolit të individëve dhe grupeve paravarsisht rangut të tyre

- 6) ai karakterizohet nga të gjithë tiparet më sipër
 - 7) ai nuk karakterizohet nga asnjëri prej tipareve të mësipërme
 - 8) nuk e di
- 03. Institucioni ku ti punon, kujt i jepet më shumë rëndësi?**
- 1) politikave humane dhe aftësisë e avantazhit konkurrues
 - 2) rolit të drejtuesve dhe menaxhimit
 - 3) koordinimit të veprimtarisë së institucionit dhe marrëdhënieve mes njerzve
 - 4) proceseve të transformimit dhe ndryshimeve strategjike të organizatës
 - 5) praktikave dhe sjelljes së individëve, grupeve, apo institucionit
 - 6) ju jep rëndësi të gjithave së bashku
 - 7) nuk i jep rëndësi asnjërës prej tyre
 - 8) nuk e di
- 04. Cili është preokupimi kryesor i drejtuesve të institucionit ku punon ti?**
- 1) kultura organizative brënda institucionit
 - 2) menaxhimi i institucionit
 - 3) veprimtaria e pjestarëve brënda institucionit
 - 4) proceset dhe ndryshimet brënda institucionit
 - 5) roli dhe sjellja e individëve dhe grupeve brënda institucionit
 - 6) të gjitha së bashku
 - 7) asnjëra prej tyre
 - 8) nuk e di
- 05. Cili është preokupimi kryesor i Burimeve Njerëzore në institucionin ku punon?**
- 1) trajtimi i punonjësve dhe marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës
 - 2) kostoja, strategjia e institucionit, dhe integrimi i politikave me strategjinë e menaxhimit të BNJ
 - 3) politikat, praktikën, dhe rezultatet në menaxhimin e BNJ
 - 4) ndryshimi i mënyrave të menaxhimit të njerzve dhe problemeve në menaxhimin e BNJ
 - 5) individit dhe grupet bashke me perceptimet e tyre, ambjenti në institucion, planifikimi dhe parashikimet në menaxhimin e BNJ
 - 6) burimet njerëzore preokupohen për të gjitha më sipër
 - 7) burimet njerëzore nuk preokupohen për asnjërën prej tyre
 - 8) nuk e di
- 06. Cili ka më shumë rëndësi për funksionimin e institucionit ku punon ti?**
- 1) vlerat, besimet, dhe praktikën që karakterizojnë punonjësit dhe drejtuesit e institucionit
 - 2) menaxhimi dhe politikat menaxheriale
 - 3) marrëdhëniet mes njerzve, praktikën, dhe politikat brënda institucionit
 - 4) zakonet, kultura, interesat e njerzve të institucionit si dhe objektivat e funksionimit të institucionit
 - 5) roli i punonjësve dhe drejtuesve dhe dinamikën ndikuese brënda dhe jashtë institucionit
 - 6) të gjitha
 - 7) asnjëra
 - 8) nuk e di
- 07. Cila është pritshmëria ndaj stafit që punësohet në institucionin ku punon ti?**
- 1) krijimi i besimit reciprok, pjesëmarrja aktive, komunikimi me të tjerët
 - 2) minimizimi i kostos, produktiviteti, rezultatet
 - 3) zhvillimi i komunikimit, bashkëveprimit, dhe koordinimit me të tjerët
 - 4) sjellja në përputhje me zakonet dhe kulturën e njerzve të institucionit
 - 5) sjellja në përputhje me statusin brënda hierarkisë dhe pozicioneve të institucionit
 - 6) të gjitha më sipër janë pritshmëri në menaxhimin e BNJ
 - 7) asnjëra nga më sipër nuk përfshihet në pritshmëritë e menaxhimit të BNJ
 - 8) nuk e di
- 08. Çfarë lloj njerzish ka synuar të punësojnë politikat e Burimeve Njerëzore?**
- 1) të jenë me talent dhe aftësi për të ndërtuar marrëdhënie me të tjerët brënda institucionit
 - 2) të veprojnë në përputhje me detyrën dhe në dispozicion të zhvillimit organizativ të institucionit
 - 3) të jenë aktiv në komunikimin dhe angazhimin brënda institucionit
 - 4) të ndajnë zakone dhe mënyrë të menduarit të njëjta me njerzit e institucionit
 - 5) të jenë të aftë të komunikojnë dhe bashkëpunojnë me punonjësit dhe drejtuesit e institucionit
 - 6) të gjithë elementët më sipër kanë qënë pjesë e synimeve të rekrutimeve nga zyra e BNJ
 - 7) asnjë nga elementët më sipër nuk ka qënë synuar nga zyra e BNJ në rekrutimet e bëra
 - 8) nuk e di
- 09. Çfarë mbajnë parasysh politikat e punësimit në rekrutimet që bëjnë?**
- 1) integrimin dhe harmonizimin mes individit, objektiveve, politikave, dhe aftësisë konkurruese të institucionit
 - 2) përshtatjen e politikave dhe strategjisë së BNJ strukturës dhe sistemit të institucionit

- 3) kulturën organizative dhe cilësinë
 - 4) kulturën, interesat, objektivat, dhe funksionimin e institucionit
 - 5) kontekstin e brendshëm dhe të jashtëm
 - 6) i mban parasysh të gjitha
 - 7) nuk mban parasysh asnjë
 - 8) nuk e di
- 10. Cilat janë aftësitë kryesore që kërkohen tek kandidatët?**
- 1) komunikim, lidhshmëri, fleksibilitet, motivim, punë në ekip
 - 2) efikasitet dhe kosto të ulët
 - 3) kualifikim dhe inovacion
 - 4) angazhim në detyra, procese, dhe marrëdhënie
 - 5) përballuar ndikimet dhe presionet nga brenda dhe jashtë institucionit
 - 6) BNJ i lidhin rekrutimet me të gjithë elementët e mësipërm
 - 7) BNJ nuk i lidhin rekrutimet me asnjërin nga elementët më sipër
 - 8) nuk e di
- 11. Si i konsideron institucioni yt njerzit që punojnë në të?**
- 1) pasuri, resurs i ndryshëm nga të tjerët dhe burim avantazhi konkurrues
 - 2) kosto për institucionin, resurs si gjithë të tjerët për tu shfrytëzuar në maksimum për fitim maksimal
 - 3) të dyja bashkë
 - 4) asnjëra prej tyre
 - 5) nuk e di
- 12. Çfarë roli luajnë njerzit në institucionin ku punon ti?**
- 1) aktiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, efektiv, kompetent, me rëndësi, me interesa të njëjta
 - 2) pasiv në përcaktimin dhe realizimin e objektivave, pa rëndësi, me interesa të ndryshme në përputhje me aftësitë dhe rrangun
 - 3) të dyja bashkë
 - 4) asnjëra prej tyre
 - 5) nuk e di
- 13. Për çfarë janë të rëndësishme politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore?**
- 1) për shkallën e angazhimit, harmonizimit, kompetencës, dhe efektivitetit në kosto
 - 2) për përzgjedhjen, vlerësimin e performancës, shpërblimin, dhe kualifikimin e punonjësve
 - 3) për sjelljen, performancën, strategjinë, praktikën, dhe rezultatet e institucionit
 - 4) për rrugët e realizimit të objektivave dhe rezultateve
 - 5) për mirëqënien e individëve dhe grupeve brenda institucionit
 - 6) për të gjitha sa më sipër
 - 7) për asnjërin nga më sipër
 - 8) nuk e di
- 14. Kur konsiderohen efektive politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore?**
- 1) kur arrijnë angazhimin, komunikimin, motivimin, lidhshmërinë e punonjësve sesa kontrollin mbi ta
 - 2) kur lidhen ngushtë dhe reflektojnë ambjentin, nevojat, strategjinë organizative të institucionit
 - 3) kur integrohen me planifikimin strategjik, funksionojnë si tërësi, dhe mbështesin e ndryshojnë kulturën organizative të institucionit
 - 4) kur përshkruajnë dhe përcaktojnë mirë strukturën organizative, rolin e pjestarëve, proceset e hartimit të strategjisë
 - 5) kur involvojnë si punonjësit e thjeshtë ashtu edhe drejtuesit e niveleve të mesme dhe të larta
 - 6) kur ato i realizojnë situatat e mësipërme të gjitha së bashku
 - 7) kur ato nuk kanë të bëjnë me asnjërin prej situatave të mësipërme
 - 8) nuk e di
- 15. Kur konsiderohet e suksesshme performanca organizative?**
- 1) kur kontrolli i veprimeve kombinohet me autonominë në vendime dhe secili preokupohet për objektivat e institucionit
 - 2) kur harmonizohen interesat e punonjësve me politikat, vendimet, misionin, dhe vlerat e institucionit
 - 3) kur marrëdhëniet mes pjestarëve janë dinamike dhe performanca është rezultat i të gjithë pjestarëve, jo i individëve të veçantë
 - 4) kur ndikimet nga jashtë dhe brenda institucionit trajtohen paralelisht
 - 5) kur menaxherët dhe strategjia marrin parasysh vetëm ndikimet nga jashtë institucionit
 - 6) kur merren parasysh të gjitha situatat mësipër
 - 7) kur nuk merr parasysh asnjërin prej situatave mësipër
 - 8) nuk e di
- 16. Kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Burimeve Njerëzore?**
- 1) kur arrin qarkullim, shpërblim, influencë reale, dhe pozicionim harmonik të punonjësve

- 2) kur arrin ndërlidhjen mes punësimit sipas aftësive, vlerësimit/shpërblimit të performancës, dhe zhvillimit profesional të punonjësve
- 3) kur arrin planifikim, angazhim, fleksibilitet, adoptueshmëri, dhe nivel cilësor të punonjësve
- 4) kur arrin zhvillim dhe ndryshim të institucionit në përputhje me situatat brënda dhe jashtë institucionit
- 5) kur arrin harmonizimin mes sjelljes së punonjësve, misionit, strategjisë, politikave të institucionit, dhe ndikimeve jashtë institucionit
- 6) kur i bën të gjitha sa më sipër
- 7) kur nuk bën asnjërën nga më sipër
- 8) nuk e di

17. Kur konsiderohet e mirë performanca organizative?

- 1) kur ka përputhje të personit me vendin e punës, angazhim, kompetencë, efektivitet në kosto, besueshmëri reciproke mes punonjësve
- 2) kur ka përputhje mes aftësive të punonjësve, strukturës, strategjisë, dhe politikave organizative të institucionit
- 3) kur ka koordinim dhe bashkëveprim mes stafit, qarkullim minimal të stafit, dhe nivel të ulët konfliktualiteti
- 4) kur mbahen parasysh dhe harmonizohen situatat e brendëshme dhe ato të jashtme
- 5) kur ka aftësi përshtatëse të fuqisë puntore dhe strukturë organizative fleksibël të gjithë piramidës së institucionit
- 6) kur arrihen të gjitha mësipër
- 7) kur nuk ndodh asnjëra nga mësipër
- 8) nuk e di

18. Cili është tipari më i dukshëm i punonjësve në institucionin tënd?

- 1) njohuritë që tregojnë punonjësit e institucionit
- 2) aftësitë që zotërojnë punonjësit e institucionit
- 3) cilësitë e veçanta të stafit të institucionit
- 4) të gjitha janë njëloj të dukshme
- 5) asnjëri prej tyre nuk është i dukshëm
- 6) nuk e di

19. Si është cilësia e politikave dhe menaxhimit të Burimeve Njerëzore?

- 1) shumë e mirë dhe cilësore,
- 2) as e mire, as e keqe, por e një cilësie mesatare
- 3) shumë problematike dhe e një cilësie të dobët
- 4) nuk e di

20. Ku reflektohen më shumë politikat dhe menaxhimi i Burimeve Njerëzore?

- 1) tek rekrutimi dhe përzgjedhja e punonjësve
- 2) tek trajnimi dhe zhvillimi profesional i punonjësve
- 3) tek vendosja dhe lëvizja e punonjësve në pozicione të caktuara pune
- 4) tek vlerësimi i performancës së punonjësve
- 5) tek shqyrtimi nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës
- 6) reflektohet njësoj tek të gjitha aspektet më sipër
- 7) nuk reflektohet tek asnjëri prej aspekteve më sipër
- 8) nuk e di

21. Me se ka lidhje menaxhimi i Burimeve Njerëzore?

- 1) me aspektin organizativ të institucionit
- 2) me elementët socio-kulturorë që karakterizojnë njerzit dhe institucionin
- 3) me politikën e institucionit
- 4) me të gjithë elementët më sipër
- 5) me asnjërin prej elementëve më sipër
- 6) elementë të tjerë – specifiko _____
- 7) nuk e di

22. Nga se përcaktohen politikat e Burimeve Njerëzore?

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

23. Nga ndikohet më shumë cilësia e Burimeve Njerëzore?

- 1) nga strategjia dhe struktura e institucionit, mënyra e menaxhimit dhe politikat organizative për kapacitetet dhe qarkullimin

2. nga vlerat, besimet, sjellja, qëndrimet, kultura e menaxhimit të konflikteve e njerzve të institucionit
3. nga marrëdhëniet mes njerzve, ligjet, rregullat, procedurat, kontrolli, dhe kush bën vendimet në institucion
4. ndikohet njësoj nga të gjithë elementët më sipër
5. nuk ndikohet nga asnjëri prej elementëve më sipër
6. ndikohet nga elementë të tjerë – specifik _____
7. nuk e di

24. Çfarë i intereson strategjisë, menaxhimit, strukturës, dhe politikave organizative tek zhvillimi i Burimeve Njerëzore?

- 1) aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, si dhe interesat e nevojat e institucionit
- 2) idetë, perceptimet, interesat, planet, vendimet e drejtuesve si dhe parimet dhe objektivat e institucionit
- 3) udhëhiqen njësoj nga të dy situatat më sipër
- 4) nuk marrin marasysh asnjërin nga situatat më sipër
- 5) nuk e di

25. Cili prej aspekteve organizativë ndikon më shumë cilësinë e politikave për Burimet Njerëzore?

- 1) strategjia organizative e institucionit
- 2) menaxhimi organizativ i institucionit
- 3) strukturat organizative të institucionit
- 4) politikat organizative të institucionit
- 5) të gjitha ndikojnë njësoj
- 6) asnjëri prej tyre
- 7) nuk e di

26. Cilit i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit tënd?

- 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve
- 2) trajnimit dhe zhvillimit profesional të punonjësve
- 3) vendosjes dhe lëvizjes së punonjësve në pozicione të caktuara pune
- 4) vlerësimit të performancës së punonjësve
- 5) shqyrtimit nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës
- 6) iu jepet rëndësi të gjitha elementëve njësoj
- 7) nuk reflektohet tek asnjë aspekt
- 8) nuk e di

27. Cili element i strategjisë organizative gjen më shumë vëmendje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

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

28. Cili element i menaxhimit organizativ gjen më shumë vëmendje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) parimet dhe filozofia e menaxhimit të BNJ
- 2) procedurat dhe procesi i menaxhimit të BNJ
- 3) nevojat dhe veprimet konkrete në menaxhimin e BNJ
- 4) gjejnë vëmendje të njëjtë në të gjithë elementët më sipër
- 5) nuk gjejnë vëmendje në asnjë nga elementët më sipër
- 6) nuk e di

29. Cili element i strukturës organizative gjen më shumë shprehje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) strukturimin e pozicioneve të punës brenda institucionit
- 2) hierarkinë organizative brenda institucionit
- 3) shpërndarjen e përgjegjësisë dhe autoritetit vendim-marrës brenda institucionit
- 4) gjejnë shprehje njësoj në të gjithë elementët më sipër
- 5) nuk gjejnë shprehje në asnjë nga elementët më sipër
- 6) nuk e di

30. Cili nga elementët e politikave organizative të institucionit gjen më shumë vëmendje tek Burimet Njerëzore?

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

31. Cilat vlera, besime, sjellje, dhe qëndrime qëndrojnë në bazë të zhvillimit të Burimeve Njerëzore?

- 1) respekti për aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, interesat dhe nevojat e institucionit
 - 2) përparësia e ideve, perceptimeve, interesave të drejtuesve të institucionit
 - 3) udhëhiqen njësoj nga të dy situatat më sipër
 - 4) nuk marrin marasysh asnjërën nga situatat më sipër
 - 5) nuk e di
- 32. Cili element socio-kulturor ndikon më shumë cilësinë e politikave të Burimeve Njerëzore?**
- 1) vlerat dhe besimet e njerzve dhe institucionit për menaxhimin e burimeve njerëzore
 - 2) sjelljet dhe qëndrimet e njerzve në menaxhimin e burimeve njerëzore
 - 3) praktikatat e menaxhimit të konflikteve që ndiqen nga njerzit dhe institucioni
 - 4) të gjitha ndikojnë njësoj
 - 5) asnjëra prej tyre nuk ndikon
 - 6) nuk e di
- 33. Cili element socio-kulturor i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit?**
- 1) rekrutimit dhe përzgjedhjes së punonjësve
 - 2) trajnimit dhe zhvillimit profesional të punonjësve
 - 3) vendosjes dhe lëvizjes së punonjësve në pozicione të caktuara pune
 - 4) vlerësimit të performancës së punonjësve
 - 5) shqyrtimit nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës
 - 6) iu jepet rëndësi të gjitha elementëve njësoj
 - 7) nuk reflektohet tek asnjë aspekt
 - 8) nuk e di
- 34. Cila nga vlerat dhe besimet ndikon më shumë politikatat e Burimeve Njerëzore:**
- 1) se kapacitetet dhe qarkullimi janë më cilësorë kur bëhen mbi meritën, aftësitë, interesat dhe nevojat e institucionit
 - 2) se kapacitetet dhe qarkullimi janë më cilësorë kur bëhen mbi bazën e njohjeve dhe lidhjeve personale, familjare, politike,
 - 3) të dy rastet më sipër ndikojnë njësoj politikatat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
 - 4) asnjë nga rastet më sipër nuk ndikon politikatat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
 - 5) nuk e di
- 35. Cili aspekt i sjelljes dhe qëndrimeve ndikon më shumë politikatat e Burimeve Njerëzore?**
- 1) perceptimet individuale për politikatat e kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve
 - 2) trajtimi i çdo personi nga politikatat dhe praktikatat në kapacitete dhe qarkullim të burimeve njerëzore
 - 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikatat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
 - 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikatat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
 - 5) nuk e di
- 36. Cili aspekt i menaxhimit të konfliktit ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?**
- 1) fryma e drejtuesve dhe e institucionit në menaxhimin dhe zgjidhjen e konflikteve për kapacitetet dhe qarkullimin
 - 2) praktikatat e ndjekura në menaxhimin dhe zgjidhjen e konflikteve për kapacitetet dhe qarkullimin
 - 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikatat për kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve
 - 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikojnë politikatat për kapaciteteve dhe qarkullimit të punonjësve
 - 5) nuk e di
- 37. Çfarë i karakterizon marrëdhëniet mes punonjësve, ligjeve, rregullave, procedurave, dhe vendim-marrje në zhvillimin e Burimeve Njerëzore?**
- 1) respekti për aftësitë dhe meritat e punonjësve, perceptimet, sjellja dhe qëndrimet e individit, interesat dhe nevojat e institucionit
 - 2) përparësia e interesave të drejtuesve të institucionit dhe individëve apo grupeve politik-shoqëror-ekonomik jashtë institucionit
 - 3) karakterizohen njësoj nga të dy elementët më sipër
 - 4) nuk karakterizohen nga asnjëra prej elementëve më sipër
 - 5) nuk e di
- 38. Cili aspekt i politikës së institucionit ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?**
- 1) marrëdhëniet mes gjithë individëve që punojnë në institucion pavarësisht rangut dhe pozicionit të tyre
 - 2) ligjet dhe rregullat mbi të cilat funksionon institucioni
 - 3) preferencat për procedura dhe praktika specifike
 - 4) personi/personat që kanë fjalën e fundit në marrjen e vendimeve
 - 5) të gjitha së bashku
 - 6) asnjëri prej tyre
 - 7) nuk e di

39. Cili aspekt i zhvillimit të Burimeve Njerëzore ndikohet më shumë nga politika e drejtuesve dhe pronarëve të

institucionit?

- 1) rekrutimi dhe përzgjedhja e punonjësve
- 2) trajnimi dhe zhvillimi profesional i punonjësve
- 3) vendosja dhe lëvizja e punonjësve në pozicione të caktuara pune
- 4) vlerësimi i performancës së punonjësve
- 5) shqyrtimi nëse një personi i vazhdohet ose ndërpritet kontrata dhe marrëdhëniet e punës
- 6) të gjitha elementëve preken dhe ndikohen njësoj
- 7) asnjë nga elementët më sipër nuk preket apo ndikohet
- 8) nuk e di

40. Cili tip marrëdhëniesh ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) marrëdhëniet punonjës-punonjës
- 2) marrëdhëniet punonjës-drejtues
- 3) marrëdhëniet punonjës-pronarë
- 4) marrëdhëniet drejtues-drejtues
- 5) marrëdhëniet drejtues-pronarë
- 6) marrëdhëniet punonjës-drejtues-pronarë
- 7) të gjithë marrëdhëniet më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 8) asnjë nga marrëdhëniet më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 9) nuk e di

41. Cili aspekt i ligjeve dhe rregullave ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) kriteret për punësim, trajnim, zhvillim profesional, pozicionim në strukturë, lëvizje në pozicion, pushim nga puna
- 2) mënyrat e punësimit, trajnimit, zhvillimit profesional, pozicionimit në strukturë, lëvizjes në pozicion, pushimit nga puna
- 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 5) nuk e di

42. Cili aspekt i procedurave dhe praktikave ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) parimet për punësim, trajnim, zhvillim profesional, pozicionim në strukturë, lëvizje në pozicion, pushim nga puna
- 2) mënyrat e realizimit të punësimit, trajnimit, zhvillimit profesional, pozicionimit në strukturë, lëvizjes në pozicion, pushimit
- 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 5) nuk e di

43. Cili aspekt i vendim-marrjes ndikon më shumë zhvillimin e Burimeve Njerëzore?

- 1) kush ka kompetenca dhe autoritet për të vendosur për punësimin, trajnimin, zhvillimin profesional, pozicionimin, pushimin nga puna
- 2) kush ka fjalën e fundit për çdo vendim
- 3) të dy elementët më sipër ndikojnë njësoj politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 4) asnjë nga elementët më sipër nuk ndikon politikat për kapacitetet dhe qarkullimin e punonjësve
- 5) nuk e di

SHTOJCE 2

PYETESORI KOLAUDUES

02. Nëse të pyesin “Cili është tipari kryesor i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore në institucionin ku ti punon,”
informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. tiparin e MBNJ
2. punën që bën ti
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

03. Nëse të pyesin “Cili element i jep më shumë rëndësi në menaxhimin e Burimeve Njerëzore institucioni ku ti punon”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. element të MBNJ që i jep më shumë rëndësi institucioni
2. element të MBNJ që i jep ti si person më shumë rëndësi
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

04. Nëse të pyesin “Cili nga elementët më poshtë përshkruan më mirë preokupimin kryesor të drejtuesve të institucionit ku

punon ti?” **informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:**

1. preokupimin e kryesor të drejtuesve të institucionit
2. preokupimin kryesor të tëndin si person
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

05. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili është preokupimi kryesor në menaxhimin e Burimeve Njerëzore?”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. preokupimin kryesor të institucionit në menaxhimin e BNJ
2. preokupimin kryesor të tëndin si person në menaxhimin e BNJ
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

06. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon ti, cili nga elementët më poshtë shihet më me rëndësi për funksionimin e

institucionit?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementë që institucioni i konsideron të rëndësishëm për funksionimin e tij
2. elementë që ti vetë si person i konsideron të rëndësishëm për funksionimin e institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

07. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, pritshmëria ndaj stafit që punësohet është” informacioni ka të bëjë me:

1. pritshmëritë e institucionit ku punon ti
2. pritshmëritë e tua si person
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

08. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat e Burimeve Njerëzore në punësimin e stafit kanë synuar” informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. synimet e institucionit në punësimin e njerzve
2. synimet e atyre që kanë aplikuar për punë në institucion
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

09. Nëse të pyesin “Në rekrutimet në institucionin ku punon ti, politikat e Burimeve Njerëzore mbajnë parasysh” informacioni

që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementët që mbajnë parasysh politikat e Burimeve Njerëzore të institucionit tënd
2. elementët që mbajnë parasysh aplikuesit për punë në institucionin tënd
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

10. Nëse të pyesin “Cilat janë aftësitë kryesore që politikat e Burimeve Njerëzore kërkojnë tek kandidatët dhe lidhin rekrutimet”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. aftësitë kryesore që kërkojnë politikat e Burimeve Njerëzore tek kandidatët për punësim
2. aftësitë që ofrojnë aplikuesit për punë
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

11. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, si konsiderohen njerzit që punojnë në të?” informacioni ka të bëjë me:

1. mendimin që ka institucioni për punonjësit e vet
2. mendimin që kanë punonjësit e institucionit për veten e tyre
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

12. Nëse të pyesin “Në mendimin tënd, njerzit që punojnë për institucionin luajnë një rol” informacioni ka të bëjë me:

1. rolin e punonjësve të institucionit
2. rolin e pronarëve dhe drejtuesve kryesorë të institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

13. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore shihen të rëndësishme” informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. për çfarë janë të rëndësishme politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore
2. për çfarë është e rëndësishme veprimtaria e punonjësve të institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

14. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore konsiderohen efektive kur”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. kur konsiderohen efektive politikat dhe strategjia e Burimeve Njerëzore
2. kur konsiderohet efektive veprimtaria e punonjësve të institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

15. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, performanca organizative konsiderohet e suksesshme kur” informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. kur konsiderohet e suksesshme performanca organizative e institucionit
2. kur konsiderohet e suksesshme performanca jote personale
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

16. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, menaxhimi i Burimeve Njerëzore konsiderohet i mirë kur arrin të realizojë”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Burimeve Njerëzore
2. kur konsiderohet i mirë menaxhimi i Resourceve Financiare
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

17. Nëse të pyesin “në institucionin ku punon, performanca organizative konsiderohet e mirë kur ajo reflekton” informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. kur konsiderohet e mirë performanca organizative në institucion
2. kur konsiderohet e mirë performanca financiare e institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

18. Nëse të pyesin “Cili nga elementët më poshtë është tipari më i dukshëm i punonjësve në institucionin tënd?” informacioni

që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. tiparin më të dukshëm të punonjësve të institucionit
2. tiparin tend më të dukshëm si punonjës i institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

19. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve

Njerëzore është” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. cilësinë e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore
2. cilësinë e politikave dhe menaxhimit të Resurseve Financiare
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

20. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve

Njerëzore reflektohet më shumë tek” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ku reflektohet cilësia e politikave dhe menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore
2. ku reflektohet cilësia e politikave dhe menaxhimit të Resurseve Financiare
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

21. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, menaxhimi i Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore ka lidhje me”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. me se ka lidhje menaxhimi i Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore
2. me se ka lidhje menaxhimi i Resurseve Financiare
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

22. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore përcaktohen nga”

informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. nga se përcaktohen politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore
2. nga se përcaktohen politikat për Resurset Financiare
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

23. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilësia e menaxhimit të Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore, ndikohet

më shumë nga” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

- 1) nga ndikohet më shumë cilësia e menaxhimit të Kapacitetit dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore
- 2) nga ndikohet më shumë cilësia e menaxhimit të Resurseve Financiare
- 3) nuk e kuptoj fare pyetjen

24. Nëse të pyesin “Strategjia, menaxhimi, struktura, dhe politikat organizative udhëhiqen në zhvillimin e Kapaciteteve dhe

Qarkullimit nga” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementët që udhëheqin strategjinë, menaxhimin, strukturën, dhe politikat organizative të institucionit
2. elementët që udhëheqin Kapacitetet dhe Qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

25. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cili prej aspekteve organizativë ndikon më shumë cilësinë e politikave të institucionit

për Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. aspektet organizative që ndikojnë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe Qarkullimin
2. aspektet socio-kulturore që ndikojnë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe Qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

26. Nëse të pyesin “Në aspektin organizativ, cilit element i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit tënd” informacioni

që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementit organizativ që i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit
2. elementit socio-kulturor që i japin më shumë rëndësi drejtuesit e institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

27. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e strategjisë organizative të institucionit gjejnë më shumë vëmendje politikat e

zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementët e strategjisë organizative ku gjejnë vëmendje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

28. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e menaxhimit organizativ të institucionit gjejnë më shumë vëmendje politikat për

zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

- 1) elementët e menaxhimit organizativ ku gjejnë vëmendje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
- 2) elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
- 3) nuk e kuptoj fare pyetjen

29. Nëse të pyesin “Në cilin nga elementët e strukturës organizative të institucionit gjejnë shprehje politikat për zhvillimin e

Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementët e strukturës organizative ku gjen shprehje politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me politikat për Kapacitetet dhe Qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

30. Nëse të pyesin “Cili nga elementët e politikave organizative të institucionit tregon më shumë vëmendje për Kapacitetet dhe

Qarkullimin” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. elementët e politikave organizative që tregojnë vëmendje ndaj Kapaciteteve dhe Qarkullimit
2. elementët socio-kulturore që kanë lidhje me Kapacitetet dhe Qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

31. Nëse të pyesin “Vlerat, besimet, sjelljet, dhe qëndrimet e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit në bazë të politikave të

zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve karakterizohen nga” informacioni që kërkohet ka të bëjë me:

1. vlerat, besimet, sjelljet, dhe qëndrimet e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit për Kapacitetet dhe Qarkullimin
2. interesat e punonjësve dhe drejtuesve të institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

32. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cili element socio-kulturore ndikon më shumë cilësinë e politikave për Kapacitetet dhe

Qarkullimin? informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e elementëve socio-kulturore mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit
2. ndikimin e elementëve organizativë mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

33. Nëse të pyesin “Në institucionin tënd, cilit element socio-kulturore i jepet më shumë rëndësi nga drejtuesit” informacioni që

kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. rëndësinë që iu jepet elementëve socio-kulturore
2. rëndësinë që iu jepet elementëve organizativë
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

34. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cila nga vlerat dhe besimet ndikon më shumë politikat e Kapaciteteve dhe

Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e vlerave dhe besimeve mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit
2. ndikimin e funksionimit organizativ mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit,
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

35. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i sjelljes dhe qëndrimeve ndikon më shumë politikat e Kapaciteteve

dhe Qarkullimit” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të sjelljes dhe qëndrimeve mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit
2. ndikimin e aspekteve organizative mbi politikat e Kapaciteteve dhe Qarkullimit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

36. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cilët aspekte të menaxhimit të konfliktit ndikojnë më shumë politikat dhe

praktikat e zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të menaxhimit të konfliktit mbi politikat dhe praktikat për kapacitetet dhe qarkullimin
2. ndikimin e aspekteve organizative mbi politikat dhe praktikat për kapacitetet dhe qarkullimin
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

37. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, marrëdhëniet mes punonjësit, ligjet, rregullat, procedurat, dhe vendim-marrja në

zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjesve karakterizohen nga” informacioni që kërkohet ka të bëjë me:

- 1) karakterin e marrëdhënieve mes punonjësve, ligjeve, rregullave, procedurave dhe vendim-marrjes të institucionit
- 2) karakterin e funksionimit organizativ të institucionit
- 3) nuk e kuptoj fare pyetjen

38. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i politikës së institucionit ndikon më shumë zhvillimin e Kapaciteteve

dhe Qarkullimin e burimeve njerëzore?” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të politikës së institucionit mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore
2. ndikimin e funksionimit organizativ të institucionit mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e Burimeve Njerëzore
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

39. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i zhvillimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të punonjësve preket dhe

ndikohet më shumë nga politika që ndjekin drejtuesit e pronarët e institucionit” informacioni që kërkohet ka të bëjë me:

1. aspektet e Kapaciteteve dhe Qarkullimit që ndikohen më shumë nga politika e drejtuesve dhe pronarëve
2. aspektet e Kapaciteteve dhe Qarkullimit që ndikohen më shumë nga funksionimi organizativ i institucionit
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

40. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili tip marrëdhëniesh ndikon më shumë politikat dhe praktikatat për zhvillimin e

Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e tipit të marrëdhënie mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
2. ndikimin e funksionimit organizativ mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

41. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i ligjeve dhe rregullave ndikon më shumë politikat dhe praktikatat për

zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të ligjeve dhe rregullave mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
2. ndikimin e aspekteve organizativë mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

42. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i procedurave dhe praktikave ndikon më shumë politikat dhe praktikatat

për zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të procedurave dhe praktikave mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
2. ndikimin e funksionimit organizativ të institucionin mbi Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

43. Nëse të pyesin “Në institucionin ku punon, cili aspekt i vendim-marrjes ndikon më shumë politikat dhe praktikatat për

zhvillimin e Kapaciteteve dhe Qarkullimin e punonjësve” informacioni që kërkohet prej teje ka të bëjë me:

1. ndikimin e aspekteve të vendim-marrjes mbi politikat dhe praktikatat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
2. ndikimin e funksionimit organizativ mbi politikat dhe praktikatat për Kapacitetet dhe Qarkullimin e punonjësve
3. nuk e kuptoj fare pyetjen

S H T O J C E 3

REZULTATET E PLOTËSIMIT TË PYETËSORIT KOLAUDUES

Pyetja	Nga 100 veta e kuptuan “gabim”	Nga 100 veta nuk e kuptuan fare	Pesha në % e Keqkuptimit	Vendimi për Pyetjen pas Testit Kolaudues
P14	51 veta	2 veta	51.00 %	u riformulua
P43	46 veta	3 veta	46.00 %	u riformulua
P08	46 veta	-	46.00 %	u riformulua
P25	42 veta	-	42.00 %	u riformulua
P20	41 veta	6 veta	41.00 %	u riformulua
P13	40 veta	2 veta	40.00 %	u riformulua
P37	39 veta	-	39.00 %	u riformulua
P31	39 veta	1 vetë	39.00 %	u riformulua
P24	37 veta	2 veta	37.00 %	u riformulua
P34	36 veta	1 vetë	36.00 %	u riformulua
P28	36 veta	4 veta	36.00 %	u riformulua
P17	36 veta	-	36.00 %	u riformulua
P15	36 veta	-	36.00 %	u riformulua
P27	35 veta	-	35.00 %	u riformulua
P10	35 veta	-	35.00 %	u riformulua
P05	35 veta	4 veta	35.00 %	u riformulua
P39	34 veta	1 vetë	34.00 %	u riformulua
P30	34 veta	6 veta	34.00 %	u riformulua
P22	33 veta	-	33.00 %	u riformulua
P38	32 veta	7 veta	32.00 %	u riformulua
P33	32 veta	4 veta	32.00 %	u riformulua
P19	32 veta	-	32.00 %	u riformulua
P18	32 veta	1 vetë	32.00 %	u riformulua
P40	30 veta	4 veta	30.00 %	u riformulua

P41	29 veta	7 veta	29.00 %	u la pa ndryshuar
P26	29 veta	-	29.00 %	u la pa ndryshuar
P16	28 veta	3 veta	28.00 %	u la pa ndryshuar
P06	28 veta	2 veta	28.00 %	u la pa ndryshuar
P36	26 veta	1 vetë	26.00 %	u la pa ndryshuar
P09	26 veta	1 vetë	26.00 %	u la pa ndryshuar
P35	25 veta	1 vetë	25.00 %	u la pa ndryshuar
P23	25 veta	3 veta	25.00 %	u la pa ndryshuar
P32	23 veta	-	23.00 %	u la pa ndryshuar
P29	21 veta	6 veta	21.00 %	u la pa ndryshuar
P21	21 veta	9 veta	21.00 %	u la pa ndryshuar
P02	20 veta	-	20.00 %	u la pa ndryshuar
P42	19 veta	6 veta	19.00 %	u la pa ndryshuar
P12	19 veta	-	19.00 %	u la pa ndryshuar
P11	19 veta	-	19.00 %	u la pa ndryshuar
P03	18 veta	2 veta	18.00 %	u la pa ndryshuar
P07	13 veta	7 veta	13.00 %	u la pa ndryshuar
P04	13 veta	-	13.00 %	u la pa ndryshuar

Shënim: Modifikimi i Pyetjeve që rezultuan problematike në kuptimin korrekt, u bë duke mbajtur parasysh parimin e “fortësisë së korrelacionit” sipas të cilit, korrelacionet midis 1-30% të rasteve konsiderohen të dobta, ndërsa korrelacionet mbi

kufirin 30% duhen marrë në konsideratë. Për këtë arsye modifikimi i formulimit të pyetjes është bërë vetëm në ato

pyetje në të cilat niveli i keqkuptimit shfaqet mbi 30% të personave që i janë përgjigjur pyetjes.

SHTOJCE 4

LIBRI I KODIMIT

	Emri i Gjatë i Variablit	Emri i Shkurtër i Variablit	Kodimi i Informacionit
01.	Numri i pyetësorit	Nr	numri që i është dhënë pyetësorit
02.	Mosha e personit	Mosha	numri në vjeç i personit
03.	Gjinia e personit	Gjinia	1=mashkull 2=femër
04.	Niveli i arsimimit	Arsimimi	numri i viteve të shkollimit 1=12 vjet, arsim i mesëm 2=16 vjet, arsim Bachelor 3=18 vjet, arsim Master 4=21 vjet, arsim Doktorat
05.	Lloji i institucionit	Institucioni	1=universitet publik 2=universitet privat 3=spital publik 4=spital privat
06.	Vite pune	VitePune	numri i viteve të punës
07.	Pozicioni në punë	Statusi	1=staf profesional 2=staf administratë 9=tjetër
08.	Tipari kryesor i Modelit të MBNJ në institucion	TipiModelit	1=modeli Harvard 2=modeli Michigan 3=modeli Guest

			4=modeli Warwick 5=modeli Storey 7=reflekton tipare të të gjithë modeleve 8=nuk reflekton tipar tw asnjw modeli 9=nuk e di
09.	Cilit dimension i jep rëndësi insitucioni në menaxhimin e burimeve njerëzore	Rëndësia	1=dimensionit të modelit Harvard 2=dimensionit të modelit Michigan 3=dimensionit të modelit Guest 4=dimensionit të modelit Warwick 5=dimensionit të modelit Storey 7=i jep rëndësi dims. të gjithë modeleve 8=nuk i jep rëndësi asnjë dims. nga modelet 9=nuk e di
10.	Cili është preokupimi kryesor i politikave të institucionit për burimet njerëzore	Fokus1	1=preokupimi reflekton modelin Harvard 2=preokupimi reflekton modelin Michigan 3=preokupimi reflekton modelin Guest 4=preokupimi reflekton modelin Warwick 5=preokupimi reflekton modelin Storey 7=preokupimi reflekt. lidhje me gjithë modelet 8=preokupimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di
11.	Cili është preokupimi kryesor në menaxhimin e burimeve njerëzore	Fokus2	1=preokupimi reflekton modelin Harvard 2=preokupimi reflekton modelin Michigan 3=preokupimi reflekton modelin Guest 4=preokupimi reflekton modelin Warwick 5=preokupimi reflekton modelin Storey 7=preokupimi reflekt. lidhje me gjithë modelet 8=preokupimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di
12.	Cilit aspekt i vihet theks më i madh në funksionimin e institucionit	Theks1	1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
13.	Cila është pritshmëria e politikave të burimeve njerëzore ndaj stafit që punëson institucioni	Theks2	1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
14.	Cili është synimi i politikave të burimeve njerëzore për punësimin	Theks3	1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
15.	Çfarë mbajnë parasysh politikat e burimeve njerëzore në rekrutimin e stafit	Theks4	1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di

16.	Cilet janë aftësitë kryesore që politikat e menaxhimit të burimeve kërkojnë nga kandidatët të kenë	Theks5	1=theksi reflekton modelin Harvard 2=theksi reflekton modelin Michigan 3=theksi reflekton modelin Guest 4=theksi reflekton modelin Warwick 5=theksi reflekton modelin Storey 7=theksi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=theksi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
17.	Si i konsideron institucioni njerzit që punojnë për të	Parim1	1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
18.	C'rol pritët nga institucioni të luajnë njerzit që punojnë në të	Parim2	1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
19.	Për çfarë objektivash shihen të rëndësishme nga institucioni politikat dhe strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore	Parim3	1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
20.	Kur konsiderohen efektive politikat dhe strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore nga institucioni	Parim4	1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
21.	Kur konsiderohet e suksesshme performanca organizative nga institucioni	Parim5	1=parimi reflekton modelin Harvard 2=parimi reflekton modelin Michigan 3=parimi reflekton modelin Guest 4=parimi reflekton modelin Warwick 5=parimi reflekton modelin Storey 7=parimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=parimi nuk reflekton lidhje me ndonjë model 9=nuk e di
22.	Kur quhet nga institucioni se menaxhimi i burimeve njerëzore është më i mirë	Vleresim1	1=kur menaxhimi reflekton modelin Harvard 2=kur menaxhimi reflekton modelin Michigan 3=kur menaxhimi reflekton modelin Guest 4=kur menaxhimi reflekton modelin Warwick 5=kur menaxhimi reflekton modelin Storey 7=kur menaxhimi reflekton lidhje me gjithë modelet 8=kur menaxhimi nuk reflekton lidhje me modelet 9=nuk e di
23.	Kur quhet nga institucioni se performance organizative është më e mirë	Vleresim2	1=kur performan. bazohet ne modelin Harvard 2=kur performan. bazohet ne modelin Michigan 3=kur performanca bazohet ne modelin Guest 4=kur performan. bazohet ne modelin Warwick

			5=kur performance bazohet ne modelin Storey 7=kur perform. bazohet tek te gjithë modelet 8=kur performan nuk bazohet tek asnjëri model 9=nuk e di
24.	Cili është tipari dallues i stafit të punësuar	IV1Staf	1=njohuritë e punonjësve 2=aftësitë e punonjësve 3=cilësi të veçanta të punonjësve 7=aftësitë, njohuritë, cilësitë e veçan. së bashku 8=asnjëri prej tyre 9=nuk e di
25.	Cila është cilësia e politikave të menaxhimit të kapacitetit dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	DV2PmKqBnj	1=shumë e mirë dhe cilësore 2=as e mirë, as e keqe, por cilësisht mesatare 3=shumë problematike dhe cilësisht e dobët 9=nuk e di
26.	Cilat janë praktikat më të shpeshta të materializimit të politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	IV2PraktikatKQ	1=rekrutimi dhe përzgjedhja e stafit 2=trajnimi dhe zhvillimi i stafit 3=pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=vlerësimi i performancës së punonjësve 5=ndërprerja e kontratës apo pushimi nga puna 7=të gjithë aspek. materializojnë politikat MKQ 8=asnjë prakt. nuk materializon politikat MKQ 9=nuk e di
27.	Cilët Faktorë ndikojnë politikat e menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore	Fak1IV4IV5IV6	1=faktorët e natyrës organizative 2=faktorët e natyrës socio-kulturore 3=faktorët e natyrës politike 4=ndikohet nga faktorë të natyrave të tjera 7=ndikohet nga të tre faktorët së bashku 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej tre faktorëve 9=nuk e di
28.	Cilët Faktorë ndikojnë politikat e menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore	Fak2IV4IV5IV6	1=strategji, strukturë, menaxhim, politika (organizative) 2=vlera, besim, sjellje, qënd, kultura (socio-kulturore) 3=maradh, ligje, rregulla, procedura, vendim (politike) 4=ndikohet nga faktorë të tjerë 7=ndikohet nga të gjithë faktorët më sipër 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej faktorëve më sipër 9=nuk e di
29. (socio-	Cilët Faktorë përcaktojnë cilësinë e politikave të menaxhimit të Kapaciteteve dhe Qarkullimit të Burimeve Njerëzore	Fak3IV4IV5IV6	1=strategji, strukturë, menaxhim, politika e (organizative) 2=vlera, besim, sjellje, qëndrime, kultura kulturore) 3=marrëdh, ligje, rregulla, procedura, vendim (politike) 4=ndikohet nga faktorë të tjerë 7=ndikohet nga të gjithë faktorët më sipër 8=nuk ndikohet nga asnjëri prej faktorëve më sipër 9=nuk e di
30.	Cila premisë përcakton raportet PraktikaKQ-Faktorë Organizative	IV3Premisa1Org	1=i përcaktojnë aftësia, meritat, perceptimet, sjellja e punonjësve dhe stafit 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet, interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit 7=përcaktohen nga të dy premisat 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di
31.	Cili aspekt Organizativ ndikon cilësinë e politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakOrg0Aspekte	1=strategjia organizative 2=menaxhimi organizativ 3=strukutura organizative 4=politikat organizative

			7=ndikojnë të gjithë aspek. organizative bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet organizative 9=nuk e di
32.	Cila Praktikë e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të definon ndikimin e Faktorëve Organizativë	IV2PraktikaFakOrg	1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja 2=i definon trajnimi dhe zhvill. Profess. i BNJ stafit 3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=i definon vlerësimi i performancës së punonjësve 5=i definon praktikat e nderprerjes së kontratës 7=definohe nga të gjithë praktik e KQ bashkë 8=nuk i definon asnjë nga praktikat e KQ 9=nuk e di
33.	Cili element Strategji-Organizativ ndikon më shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakOrg1Strategji	1=ndikon më shumë fokusi dhe mis. strategjik 2=ndikon më shumë objektivat strategjike 3=ndikon më shumë planet strategjike dhe taktikat 7=ndikojnë të gjithë elementët e strategjisë së bashku 8=nuk ndikon asnjë element i strategjisë organizative 9=nuk e di
34.	Cili element Menaxhim-Organizativ ndikon më shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakOrg2Menaxhim	1=ndikon më shumë parimet dhe filozofia e menaxhimit 2=ndikon më shumë procedurat dhe procesi i menaxhimit 3=ndikon më shumë nevojat dhe veprimet menaxheriale 7=ndikojnë të gjithë elementet e menaxhimit bashkë 8=nuk ndikon asnjë element i menaxhimit organizativ 9=nuk e di
35.	Cili element Struktura-Organizativ ndikon më shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakOrg3Strukturë	1=ndikon më shumë struktura e pozicioneve 2=ndikon më shumë hierarkia organizative 3=ndikon më shumë shpërndarja e autoritetit 7=ndikojnë të gjithë elementët e strukturës së bashku 8=nuk ndikon asnjë element i strukturës organizative 9=nuk e di
36.	Cili element Politika-Organizativ ndikon më shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakOrg4Politika	1=ndikon më shumë formulimi i politikave organizative 2=ndikon më shumë planifikimi i nevojave organizative 3=ndikon më shumë shkalla/diapazoni vendimeve organizative 4=ndikon më shumë zbatimi i vendimeve organizative 7=ndikojnë të gjithë elementët e politikave organizative bashkë 8=nuk ndikon asnjë element i politikave organizative 9=nuk e di
37.	Cila premisë përcakton raportet perceptimet, PraktikaKQ-Faktorë SocKulturorë stafit	IV3Premisa2SocKult	1=i përcaktojnë aftësia, meritat, sjellja e punonjësve dhe 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet, interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit

			7=përcaktohen nga të dy premiset 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di
38.	Cili aspekt SocKult ndikon cilësinë e politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakSocKult0Aspekte	1=vlerat dhe besimet 2=sjelljet dhe qëndrimet 3=praktikat e menaxhimit të konflikteve 7=ndikojnë të gjithë aspektet soc.kult. bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet sociokulturore 9=nuk e di
39.	Cila Praktikë e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të BNJ definon ndikimin e Faktorëve Soc-Kulturore	IV2PraktikaFakSocKult	1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja 2=i definon trajnimi dhe zhvillimi profesional i stafit 3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e stafit 4=i definon vleres. i performances së punonjësve 5=i definon praktikat e nderprerjes së kontratës 7=definohehen nga të gjithë praktikat e KQ
	bashkë		8=nuk i definon nga asnjë nga praktikat e KQ 9=nuk e di
40.	Cili element Vlera-SocKult ndikon me shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe familjare, qarkullimit të burimeve njerëzore	FakSocKult1Vlera	1=ndikon me shumë aplikimi i meritës, aftësisë, nevojave të institucionit 2=ndikon me shumë njohjet personale, politike 7=ndikojnë së bashku elementët e të dy seteve vlerave 8=nuk ndikon asnjë element prej seteve të vlerave 9=nuk e di
41.	Cili element Sjellje-SocKult ndikon me shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakSocKult2Sjellja	1=ndikon me shumë perceptimet individuale 2=ndikon me shumë trajtimi individual i çdo personi 7=ndikojnë të gjithë elementët e tipeve të
	sjelljes		8=nuk ndikon asnjë element nga tipet e sjelljes 9=nuk e di
42.	Cili element MngKonflikt-SocKult ndikon me shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakSocKult3Konflik	1=ndikon me shumë fryma e drejtuesve 2=ndikon me shumë praktikat konfliktzgjidhëse 7=ndikojnë të dy mënyrat e menaxhimit konfliktit 8=nuk ndikon asnjë prej mënyrave të menaxhimit të konfliktit 9=nuk e di
43.	Cila premisë përcakton raportet PraktikaKQ-Faktorë Politikë	IV3Premisë3Politics	1=i përcaktojnë aftësia, meritat, perceptimet, sjellja e punonjësve dhe stafit 2=i përcaktojnë idetë, perceptimet, interesat, vendimet e drejtuesve dhe institucionit 7=përcaktohen nga të dy premiset 8=nuk përcaktohen nga asnjëra prej premisave 9=nuk e di
44.	Cili aspekt Politik ndikon cilësinë e politikave të menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakPol0Aspekte	1=marrëdhëniet mes njerzve 2=ligjet dhe rregullat e funksionimit të institucionit 3=procedurat dhe praktikat e preferuara 4=personat që kanë fjalën e fundit në vendim-marrje 7=ndikojnë të gjithë aspektet politike bashkë 8=nuk ndikon asnjë nga aspektet politike 9=nuk e di
45.	Cila Praktikë e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit t definon ndikimin e stafit	IV2PraktikaFakPol	1=i definon rekrutimi dhe përzgjedhja 2=i definon trajnimi dhe zhv. profesional i BNJ

Faktorëve Politikë		3=i definon pozicionimi dhe lëvizja e stafit
		4=i definon vlerësimi i performancës së punonjësve
		5=i definon praktikat e ndërprerjes së kontratës
		7=defin. nga të gjithë praktikat e KQ bashkë
		8=nuk i definon nga asnjë nga praktikat e KQ
		9=nuk e di
46.	Cili element Marrëdhënie-Politike ndikon më shumë politikat e menaxhimit të kapaciteteve dhe qarkullimit të burimeve njerëzore	FakPol1Marrëdhën. 1=ndikon më shumë marrëdhënia punonjës me punonjës 2=ndikon më shumë marrëdhënia punonjës me drejtues 3=ndikon më shumë marrëdhënia punonjës me pronarë 4=ndikon më shumë marrëdhënia drejtues me drejtues

BIBLIOGRAFI

a) LIBRA

Albert, F. J. (1989), *Les ressources humaines, atout strategique*, Editions L'Harmattan.

Aoki, M. (1988), *Information Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1980), *Power and Politics in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1991), *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Braverman, H. (1974), *Labour and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press.

Brewster, C. and Soderstrom, M. (1994), *Human Resources and Line Management, Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey*, London: Routledge.

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

Darwish, Tamer K. (2013), *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*, Cambridge Scholars Publishing, UK.

- Flood, P.C., M.J. Gannon and J. Paauwe (1996), *Managing without traditional methods: international innovations in human resource management*, Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. and Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.
- Hickson, D. and Macmillan, C. J. (eds.), (1981), *Organisation and Nation: The Aston Programme IV*, Gower: Farnborough, Hants.
- Jones, E. E. (1964), *Ingratiation*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Kogut, B. (eds.) (1993), *Country Competitiveness: Technology and the Organization of Work*, Oxford: Oxford University Press.
- Lawler, E. E. (1986), *High Involvement Management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke: Macmillan.
- Lundvall, B. A. (eds.) (1992), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter
- Mabey, C. and Salaman, G. (1995), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (2002) *People Management and Development*. London: CIPD.
- Marginson, P., Edwards, P. K., Martin, J., Purcell, J. and Sisson, K. (1988), *Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi Establishment Enterprise*, Oxford: Blackwell.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nelson, R. R. (eds.) (1992), *National Systems of Innovation. A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2006), *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: McGraw Hill
- Paauwe, J. (1994), *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*. Oratie, Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.
- Pettigrew, A. (1973), *The Politics of Organizational Decision Making*, London: Tavistock
- Pfeffer, J. (1981), *Power of Organizations*, Boston: Pittman
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, L.W., Bigley, G.A., and Steers, R.M. (2003), *Motivation and Work Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan
- Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1976), *Aston Programme: Volume 1*, London: Saxon House Press.
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2001), *Contemporary Human Resource Management*, Prentice Hall.

- Schlenker, B. R. (1980), *Impression Management*, Monterey, CA:Brooks/Cole
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1999), *Strategic Human Resource Management*, London: Blackwell
- Simon, R. (1995), *Levers of Control*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Staffelbach, B. (1986), *Strategisches Personalmanagement*, Bern-Stuttgart.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.
- Turner, T. and Morley, M. (1995), *Industrial Relations & the New Order: Case Studies in Conflict & Co-Operation*, Dublin: Oak Tree Press.

b) KAPITULJ LIBRASH

- Boudreau, J. W. (1988), "Utility analysis: A new perspective on human resource management decision-making", in L. Dyer (eds.) *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, Washington: Bureau of National Affairs.
- Chatman, J. A., Bell, N. E., and Staw, B. M. (1986), "The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings, in H. P. Sims, Jr., and D.A. Gioia (eds.) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, 191-124, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, L. (1985), "Strategic human resources management and planning", in Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, JAI Press.
- Ferris, G. R. and Mitchell, T. R. (1987), "The components of social influence and their importance for human resources research," in K. M. Rowland and G. R. Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* 5, 103-128, Greenwich, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., King, T.R., Judge, T.A., and Kacmar, K. M. (1991), "The management of shared meaning in organizations: Opportunism in the reflection of attitudes, beliefs, and values", in R. A. Giacalone and P. Rosenfelds (eds.) *Applied Impression Management: How Image Making Affects Organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. dhe Fandt, P. M. (1989), "Politics in organizations", in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impressions Management in the Organization*, 143-170, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frost, P. J. (1989), "The role of organizational power and politics in human resources management," in A. Nedd, G. R. Ferris, and K. M. Rowland (eds.), *International Human Resources Management, Supplement Volume 1, Research in Personnel and Human Resources Management*, 1-21, Greenwich, CT: JAI Press.
- Galtung, J. (1990), "Theory formation in social research," in Oyen, E. (eds.), *Comparative Methodology*, London: Sage.
- Hickson, D., McMillan, C. J., Azumi, K., and Horvath, D. (1979), "Grounds for comparative organization theory: Quicksands or Hard Core?", in Lammers, C. J. and Hickson, D. J. (eds.), *Organizations Alike and Unlike*, London: Keegan Paul, 24-41.
- Legge, K. (1995), "HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (eds.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.

- Locke, R. and Kochan, T. (1995), "Conclusion: The transformation of industrial relations?", in Locke, R., Kochan, T., and Piore, M. (eds.) *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge: MIT Press, 359-384.
- Motowidlo, S. J. (1986), "Information processing in personnel decisions", in K. M. Rowland and G. R. Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 1-44, Greenwich, CT: JAI Press.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A., and Huber, V. L. (1988), "The effects of cognitive bias and social influence on human resources management decisions," in G.R. Ferris and K. M. Rowlands (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, 157-189, Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1989), "A political perspective on careers: Interests, networks, and environments," in M. G. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence (eds.) *Handbook of Career Theory*, 380-396, New York: Cambridge University Press.
- Porter, L. W., Allen, R. W., and Angle, H. L. (1981), "The politics of upward influence in organizations", in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 109-149, Greenwich, CT: JAI Press.
- Wortman, C. B. and Linsenmeyer, J. A. (1977), "Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings," in B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.) *New Directions in Organizational Behavior*, 133-178, Chicago: St. Clair
- Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2003), "The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges", in *The new workplace: A guide to the human impact of modern working place*, (eds.) D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard, pp. 311-328, West Sussex, UK: Wiley.

C) ARTIKUJ REVISTASH AKADEMIKE

- Ackermann, K. F. (1986), "A contingency model of HEM strategy - empirical research findings reconsidered", *Management Forum*, 6, 65-117.
- Agyepong, S. A., Fugar, F. D.K., and Tuuli, M. M. (2010), "The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana", in Laryea, S., Leiringer, R. and Hughes, W. (eds.) *Proceedings of the West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER)*, Accra, Ghana, 27-28 July, pp. 525 - 534.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1979), "Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors", *California Management Review*, 22, 77-83.
- Analoui, F. (1999), *Strategic Human Resource Management: Towards Constructing a Choice Model*, in Conference on Human Development Practices and Practitioners: Beyond the Year 2000, 27-28 May, Development and Project Planning Centre. University of Bradford.
- Andersen, J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, 49, 1, 87-98
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Baird, L., Meshoulam, I., Degive, G. (1983), "Meshing human resources planning with strategic business planning, A model approach", *Personnel*, 60, 5, 14-25.

- Barbash, J. (1987), "Like nature, industrial relations abhors a vacuum: The case of the union-free strategy," *Industrial Relations*, 42, 1, 168-178.
- Barney, J. B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9, 4, 49-61.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 1, 17, 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995), "LOOKING INSIDE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, 1, 9, 49-67.
- Barney, J. B. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barney, J. B. and Wright, P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, 37, 31-46.**
- Bartel, A. (1994), "Productivity gains from the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, 33, 4, 441-425
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004), *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Becker, B. E. and Gerhart, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect", *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, 1, 53-101.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984), "A conceptual view of HRM", Chapter 2, in *Managing Human Assets*. Free Press, New York.
- Behn, R. D. (1988), "Management by groping along," *Journal of Policy Analysis and Management*, 7, 4, 643-633.
- Bournois, F. (1991), "Gestion des RH en Europe: Donnees compares", *Revue Francaise de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 68-83.
- Boxall, P. (1996), "The strategic human resource debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, 6, 59-75.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2000), "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, 2, 2, 183-203.
- Boxall, P. and Steeneveld, M. (1999), "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 4, 36, 443-463.
- Boxall, P. F. (1992), "Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication?", *Human Resource Management Journal*, 2, 3, 60-79.

- Brewster C. (1995), "Towards a European model of HRM," *Journal of International Business Studies*, 26, 2.
- Brewster, C. (1995), "Human resource management: The European dimension," in Storey, J. (eds.), *Human Resource Management a Critical Text*, London: Routledge
- Brewster, C. (1995), "IR and HRM: A subversive European model," *Industrielle Beziehungen*, 2, 4, 395-413.
- Brewster, C., Mayne, L., and Tregaskis, O. (1996), "A comparative analysis of the link between flexibility and human resources strategy," *Employee Relations*, 18, 3, 5-24.
- Brewster, C., Mayne, L., and Tregaskis, O. (1997), "Flexible working in Europe: A review of the evidence," *Management International Review*, Special Issue 1, 85-103.
- Brewster, C. (1995b), "Human resource management: The European dimension," in Storey, J. (eds.), *Human Resource Management a Critical Text*, London: Routledge.
- Brewster, C. and Hoogendoorn, J. (1992), "Human resource aspects of decentralisation and devolution," *Personnel Review*, 21, 1, 4-11.
- Brewster, C., Larsen, H. H., and Mayrhofer, W. (1997), "Integration and assignment: A paradox in human resource management," *Journal of International Management*, 3, 1, 1-23.
- Brewster, C., Wood, G., and Brookes, M. (2008), "Similarity, isomorphism, or duality? Recent survey evidence on the HRM policies of MNC's", *British Journal of Management*, 19, 4, 320-342
- Brewster, Chris. (1999), "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms", *Management International Review*, Special Issue, 3, 45-64.
- Butler, J. E., Ferris, G. R., and Napier, N. K. (1991), *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati: South-Western
- Caroll, G. R. (1987), "A sociological view of why firms differ", *Strategic Management Journal*, 14, 4.
- Chand, M. and Katou, A. (2007), "The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry", *Employee Relations*, 29, 6, 576-594.
- COFF, R. (1997) HUMAN ASSETS AND MANAGENT DILEMMAS: COPING WITH HAZZARDS ON THE ROAD TO RESOURCE-BASED THEORY, *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 22, 374-402.
- Coff, R. (1999) When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10, 119-132.
- Cohen, Y. and Pfeffer, J. (1984), "Employment practices in the dual economy," *Industrial Relations*, 23, 1, 58-72.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), "The impact of human resource managment practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39, 4, 949-969.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic contingency", *Academy Management Journal*, 39, 4, 802-835.

- Dyer, L. and Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, 656-670.
- Farrell, D. and Peterson, J. C. (1982), "Patterns of political behavior in organizations", *Academy of Management Review*, 7, 403-412.
- Ferris, G. R. and King, T. R. (1999), "Politics in human resources decisions: A walk on the dark side", *Organizational Dynamics*.
- Ferris, G. R. and King, T. R. (1999), "The politics of age discrimination in organizations", *Journal of Business Ethics*.
- Ferris, G.R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., and Pondy, L. R. (1989), "Myths and politics in organizational contexts", *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.
- Ferris, Gerald R. and Judge, Timothy A. (1991), "Personnel/human resource management: A political influence perspective", *Journal of Management*, 17, 2, 447-488
- Gandz, J. and Murray, V. (1980), "The experience of workplace politics", *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Gardner, W. L. and Martinko, M. J. (1988), "Impression management in organizations", *Journal of Management*, 14, 321-338.
- Gaugler, E. (1988), "HR management: An international comparison," *Personnel*, August, 24-30.
- Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 17, 114-35.
- Gill, Carol. (1999), "Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management", *Working Paper Series*, November, RMIT Business.
- Gomez Mejia, L. R. (1992), "Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance," *Strategic Management Journal*, 13, 5, 381-397.
- Guest, D. (1990), "Human resource management and the American dream," *Journal of Management Studies*, 27, 4, 377-397.
- Guest, D. (1997) 'Human resource management and performance: A review and research agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-276.
- Guest, D. E. (2011), "Human resource management and performance: Still searching for some answers", *Human Resource Management Journal*, 22, 1, 3-13.
- Guthrie, J. P. (2001), "High involvement work practices, and turnover and productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Guthrie, J., Flood, P., Liu, W., and MacCurtain, S. (2009), "High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1, 112-125.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990), "HRM: An agenda for the 1990s," *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-25.

- Hendry, C. and Pettigrew, A. M. (1990), "Human resource management: An agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-43.
- Hickson, D., Hinings, C. R., McMillan, C. J., and Schwitter, J. P. (1974), "The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison," *Sociology*, 8, 59-80.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44, 1, 13-28.
- Huslid, M. (1995), 'The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.3, 635-672.
- Ichniowski, C. and Shaw, K. (1999) "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants", *Management Science*, 45, 5, 704-721.
- Katou, A. A. and Budhwar, P. S. (2006), "Human resource management systems and organizational performance: A test of mediating model in the Greek manufacturing context", *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 7, 1223-1253.
- Keenoy, T. (1990), "HRM: A case of the wolf in sheep's clothing," *Personnel Review*, 19, 2, 3-9.
- Koch, M. J. and McGrath, R. G. (1996), "Improving labour productivity: Human resource management policies do matter," *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Kochan, T., Katz, H., and McKersie, R. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Lado, A. and M. Wilson (1994), Human resource system and sustained competitive advantage: competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 19, p.699-727.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology," *Academy of Management Review*, 13, 3, 454-470.
- Liden, R. C. and Mitchell, T. R. (1988), "Ingratiation behaviors in organizational settings", *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1980), "Organizational politics: An exploration of managers' perceptions," *Human Relations*, 33, 79-100.
- Mahoney, T. and Deckop. (1986), "Evolution of concept and practice in personnel administration and human resource management," *Journal of Management*, 12, 2, 223-241.
- Mayes, B. T. and Allen, R. W. (1977), "Toward a definition of organizational politics," *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- McGahan, A. M. and Porter, M. E. (1997), "How much does industry matter really?", *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.

- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984), "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, 13, 1, 36-52.
- Miller, P. (1989), "Strategic HRM: What it is and what it isn't", *Personnel Management*, February, 46-51.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting strategy," *Harvard Business Review*, July-August, 66-75.
- Morishima, M. (1991), "Information sharing and firm performance in Japan", *Industrial Relations*, 30, 1, 37-61
- Mueller, F. (1996), "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory, *Journal of Management Studies*, 33, 757-85.
- Paauwe, J. (2009), "HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects," *Journal of Management Studies*, 46, 1, 129-142.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005), "HRM performance: What's next?", *Human Resource Management Journal*, 15, 4, 68-83.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., and Papalexandris N. (2003), "Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, 1246-1266.
- Pfeffer, J. (1998), "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, 40, 2, 96-124.
- Pieper, R. (1990), *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Pieper, R. (eds.) (1990), *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Purcell, J. (1987), "Mapping management styles in industrial relations", *Journal of Management Studies*, 24, 5, 535-548.
- Purcell, J. (1999), "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac," *Human Resource Management Journal*, 3, 9, 26-41.
- Purcell, J. and Ahlstrand, B. (1994), *Human Resource Management in the Multi-Divisional Firm*, Oxford: OUP.
- Quinn, J. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D Irwin, Homewood: ICC.
- Ralston, D. A. (1985), "Employee ingratiation: The role of management", *Academy of Management Review*, 10, 477-487.
- Rumelt, R. P. (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Schein, V. E. (1977), "Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality", *Academy of Management Review*, 2, 64-72.
- Schuler, R. S. (1989), "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", *Organizational Dynamics*, 19, 1, 4-20.
- Schuler, R. S. (1992), "Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business," *Organizational Dynamics*.

- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices," *Academy of Management Executive*, 1, 207, 19.
- Sorge, A. (1991), "Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources," *Organization Studies*, 12, 2.
- Standing, G. (1997), "Globalisation, labour flexibility and insecurity: The era of market regulation," *European Journal of Industrial Relations*, 3, 1, 7-37.
- Storey, J. (1992), "HRM in action: The truth is out at last," *Personnel Management*, April, 28-31.
- Tichy, N., Fombrun, C. J., and Devanna, M. A. (1982), "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, 23, 2, 47-60.
- Tushman, M. (1977), "A political approach to organizations: A review and rationale," *Academy of Management Review*, 2, 206-216.
- Ulrich, D. (1987), "Organizational capability as competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners," *Human Resource Planning*, 10, 169-184.
- Wall, T. D. and Wood, S (2005), "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science", *Human Relations*, 58, 4, 429-462.
- Way, S. (2002), "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", *Journal of Management*, 28, 6, 765-785
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wood, S. and de Menezes, L. (1998), "High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers: Manpower and skills practices survey", *Human Relations*, 51, 4, 485-515.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1991), "Toward an integrative view of strategic human resource management," *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S. (2001), "Human Resources and the resource based view of the firm," *Journal of Management*, 27, 701-21.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-26.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
(Graeme Salaman, John Storey and Jon Billsberry, "Strategic Human Resource Management", f.6)
- ("Scene Sluijs & F. Kluytmans, artikles "Business Strategy and Human Resource Management" p. 5)
(paper "Hoospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics" p.3 An Adams)

(Paper “Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sector” p. 6
Hussain J. and H. A)

(Articles “Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Pakistan Telecommunication” p.4 Amir Ali)

(Articles, “Factors that contribute to Work motivation and job satisfaction among hospital nurses in trinidad and tobago”, p.12, Philip Onuoha)

(paper Internal factors affecting the organizational internationalization process:
Evidence from Huawei case study Svante andersson p.12)

.(paper “Factors affecting HRM CTORS resource practices in a sample of diversified
palestinian organizations” Mohammad Hafiz p.4)

(paper Internal factors affecting the organizational internationalization process:
Evidence from Huawei case study Svante andersson p.4)

(paper Organizational change, internal and external forces Katarzyna Szydłowska p.7)

<https://www.slideshare.net/hemanthcrpatna/human-resource-management-e-notes>

[/human-resource-management-](#)

[https://www.google.com/search?q=P%C3%ABrcaktimi+i+nevojave+t%C3%AB+trajni
mit.+Analiza+e+pun%C3%ABs+](https://www.google.com/search?q=P%C3%ABrcaktimi+i+nevojave+t%C3%AB+trajni+mit.+Analiza+e+pun%C3%ABs+)